

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL
DEPARTAMENTO DE REGISTROS LABORALES**



**“MANUAL PARA LA EVALUACIÓN ANUAL DEL
DESEMPEÑO
DE LOS SERVIDORES DE LA CARRERA DOCENTE”**

ELABORADO: RANDALL BRAVO ZURCHINI

SETIEMBRE 2010

INTRODUCCION

El presente manual tiene la finalidad de ajustar la información al existente elaborado en noviembre del 1969 y cuyo formulario fue variado a partir de 1986 sin que se elaborara una herramienta que permita evaluar por parte de los Administradores de la Educación a los profesionales de la Carrera Docente.

El manual permitirá calificar de manera más responsable con mayor acierto en la evaluación y medirá la capacidad de observación, juicio y honestidad por parte de los evaluadores al momento de aplicar este instrumento de trabajo.

El manual se complementa con una información detallada y completa de la variables y los parámetros a evaluar.

Cabe indicar que la información existente no se varía, únicamente se amplió y complementó con información que permitan dar mas visión a los evaluadores con respecto al instrumento de evaluación.

La evaluación del desempeño permite una vía de retroalimentación con el personal en cuanto a su desarrollo personal, rendimiento, su forma de comportarse en la institución como ante la comunidad y además permite estimular la eficiencia dando recompensas mediante el reconocimiento de aumentos anuales y carrera profesional, además este factor se considera para el reclutamiento y selección, ascensos, aumentos de salario, consecución de permisos, de ahí la importancia y la obligatoriedad de aplicar la evaluación del desempeño a todos los trabajadores que laboran para el Ministerio de Educación Pública.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE SERVICIOS

*Este formulario ha sido preparado para evaluar y calificar al personal **propriadamente Docente, Técnico Docente y Administrativo Docente.***

Para efectos de calificación se debe de tener en cuenta el Artículo 154 del Estatuto del Servicio Civil el cual indica textualmente:

"La evaluación y calificación de servicios deberán darse a los funcionarios, regulares o interinos que durante el año escolar realicen trabajos en una misma institución, dirección provincial, oficina o departamento, por espacio de cuatro meses como mínimo, en forma continua o alterna.

En caso de trabajo menor de 4 meses, el jefe inmediato deberá extender, por triplicado, constancia de tiempo servido, con aprobación de la labor desempeñada por el servidor, bajo los conceptos de Buena o Insuficiente..

*De acuerdo al artículo 153 de la ley de carrera docente, la evaluación y calificación deberán hacerse durante la **primera quincena del mes de noviembre** de cada año, por el jefe inmediato del servidor. El mismo estará conformado por un original, el cual corresponde al Departamento de Personal (Sección Expedientes) y dos copias las cuales se destinaran, una al servidor y la ultima para el archivo de la institución.*

Es necesario tener en cuenta los siguientes puntos para la calificación de servicios:

Para los puestos propriadamente docentes el período a evaluar será de acuerdo a la aprobación del calendario escolar (ver anexo 1), en los casos que laboraron curso lectivo completo.

En cuanto a la clase de puesto y especialidad se debe de indicar tal y como aparece en Manual Descriptivo de clases de puestos docentes (anexo 2)

En el caso de los servidores que se pagan por lecciones (Enseñanza Media, Enseñanza Técnica Profesional y Educación Especial) se deben de indicar el total de lecciones tanto en propiedad como interinas, además si imparte lecciones en diferentes colegios, cada Director debe de calificar la cantidad de lecciones en cada institución En el caso de primaria, los maestros especiales que completan horario en otras escuelas, debe de procederse igual.

Para los puestos Administrativo - Docentes y Técnicos - Docentes el período a evaluar será del 01 de febrero al 31 de diciembre de cada año en los casos que laboraron curso lectivo completo.

En cuanto a los puestos Técnicos-Docentes y Administrativos-Docentes de Oficinas Centrales deberán ser evaluados del 01 de enero al 31 de diciembre.

En cuanto a la clase de puesto y especialidad se debe de indicar tal y como aparece en Manual Descriptivo de clases de puestos docentes (Anexo 2)

VALOR DE LOS FACTORES DE ACUERDO AL PUESTO

| FACTORES A EVALUAR | VALOR DE CADA FACTOR | |
|--|-----------------------------|-----------------|
| | JEFATURA | DOCENCIA |
| Evaluación de la personalidad | | |
| a) Relaciones humanas | 5 | 5 |
| b) Juicio | 5 | 5 |
| c) Iniciativa | 5 | 5 |
| d) Desarrollo intelectual | 5 | 5 |
| e) Madurez | 5 | 5 |
| f) Expresión oral | 5 | 10 |
| g) Expresión escrita | 5 | 5 |
| h) Conducta social | 5 | 5 |
| Evaluación del trabajo | | |
| a) Relaciones con alumnos, padres de familia y comunidad | 5 | 5 |
| b) Organización del trabajo | 5 | 5 |
| c) Desarrollo de programas | 5 | 10 |
| d) Calidad del trabajo | 5 | 10 |
| e) Aplicación de métodos educativos | 5 | 10 |
| f) Cantidad de trabajo | 5 | 10 |
| g) Jefatura | 25 | 0 |
| h) Disciplina | 5 | 5 |
| Total | 100 | 100 |

En la evaluación de la personalidad, el punto **f**, (Docencia) cada factor tiene un valor de **2** puntos.

En la evaluación del trabajo, los puntos **c**, **d**, **e**, y **f**, (Docencia) cada factor tiene un valor de **2** puntos.

En la evaluación del trabajo, el punto **g**, (Jefatura) cada factor tiene un valor de **5** puntos.

ESCALA DE EVALUACIÓN DOCENTE

| | | |
|---------------|---------------------|---|
| 0-25 | INACEPTABLE | <i>El funcionario no cumple las exigencias mínimas del concepto evaluado</i> |
| 26-50 | INSUFICIENTE | <i>El funcionario cumple con dificultad las exigencias del factor valuado</i> |
| 51-70 | BUENO | <i>El funcionario que cumple bien el factor evaluado - empleado promedio</i> |
| 71-85 | MUY BUENO | <i>El funcionario cumple con amplio margen el concepto evaluado</i> |
| 86-100 | EXCELENTE | <i>El funcionario cumple de manera excepcional el factor evaluado</i> |

IDENTIFICACIÓN DEL SERVIDOR

*El jefe inmediato deberá completar los datos del servidor **EN FORMA CLARA Y SIN TACHONES.***

En este campo se deberán anotar los siguientes datos:

Primera apellido, Segundo apellido, Nombre completo, número de cédula, clase de puesto que ocupa de acuerdo a la nomenclatura señalada en las páginas 3-4 de este instructivo, especialidad completa, nombre completo de la institución, código presupuestario completo, número de lecciones (en caso de laborar en diferentes especialidades en distintas instituciones se debe de calificar por separado de acuerdo al número de lecciones), dirección regional a la que pertenece, tipo de nombramiento que tiene, (propiedad o interino) y el período a evaluar con día, mes y año.

Los datos que se piden en cada uno de ellos, revisten mucha importancia, por tanto los datos deberán anotarse con exactitud y claridad.

INSTRUCCIONES PARA EFECTUAR LA EVALUACIÓN

En este apartado, se exponen las principales directrices de aplicación general que deben ser tomadas en cuenta a la hora de realizar la evaluación y calificación del desempeño de los servidores de la Carrera Docente. Las mismas deben ser observadas de manera puntual por el evaluador, con el apercibimiento de hacerse responsable por su inobservancia y por el posterior resultado, producto de la evaluación.

FACTORES POR EVALUAR

EVALUACIÓN DEL CARÁCTER Y LA PERSONALIDAD

Esta parte que consta de ocho aspectos, pretende evaluar todas aquellas características del servidor que lo distinguen de su semejante.

*El termino “**carácter**” debe entenderse aquí, como el conjunto de adquisiciones de orden cultural, social y moral que hacen que una persona se comporte de una manera y no de otra; Es toda una gama de patrones con que cada individuo gobierna su temperamento. De esta manera particular de conducir sus aptitudes e impulsos innatos y congénitos, resulta para él, una suma de características que engendra una imagen representativa de cada ser humano, a la que se denomina “personalidad”.*

*De las manifestaciones de la “**personalidad**”, hemos recogido en este aparte, aquellas cuyo cultivo es de mayor repercusión e importancia en el ejercicio de los puestos docentes o administrativos-docentes y en general, aquellas que son de interés para la Administración Pública en tanto se refieren a la estatura intelectual y moral que debe ostentar todo servicio público.*

Los Subdirectores de colegio se evaluarán en todos los aspectos que contiene esta sección; los demás profesionales anteriormente citados, serán evaluados en siete de estos conceptos, de manera que no se les tomará en cuenta “expresión escrita”.

El jefe inmediato deberá marcar en cada uno de estos, la que sintetice mejor la apreciación que el haya hecho del subalterno. Es recomendable que primero los señale con lápiz, a fin de que pueda hacer cualquier corrección posterior si fuere necesario; y finalmente, ratificara sus indicaciones con tinta.

En caso de que ninguna de las frases signifique de acuerdo con el contenido que detalla este manual, el criterio que él tiene del subalterno, o desee ampliar el mismo, podrá escribir lo que estime oportuno en el espacio contiguo destinado a observaciones.

FACTOR POR EVALUAR

a) RELACIONES HUMANAS: *Se refiere a la calidad del trato que brinda a quienes se relacionan con él, a las relaciones que logra establecer entre sus compañeros y a sus esfuerzos por crear un clima armonioso en el trabajo.*

En este concepto se analiza la forma como el servidor se relaciona con sus subalternos y compañeros; su capacidad para soportar la personalidad ajena, para comprender las manifestaciones de los demás; el tacto para concederles a estas la importancia, atención o dispensa que realmente merecen en cada una de las oportunidades. Este juicio, así como todos los siguientes, no debe sustentarse en aquello que sea accidental, sino en lo que realmente constituye el patrón normal que caracteriza el servidor, esto es, debe basarse en la regla y no en la expresión.

DE TRATO DIFÍCIL

Se refiere al servidor que reacciona en forma grosera y hostil ante cualquier situación insignificante. Las expresiones de sus compañeros le resulten ofensivas; siempre tiene desavenencias, disgustos y rencillas con sus semejantes. No sabe respetar a los demás, ni obtener respeto de ellos. Es incapaz de comprender a los otros y de obtener comprensión. Los demás rehuyen su trato.

ES POCO ACCESIBLE, INDIFERENTE

Es el servidor algo incómodo y susceptible en el trato con los demás; esto hace que a menudo tenga razonamientos con sus semejantes. Se requiere cautela para relacionarse con él. Se muestra huraño y poco comprensivo.

GENERALMENTE SE LLEVA BIEN CON TODOS

Contempla a la persona que casi siempre sabe relacionarse con los demás. Generalmente manifiesta comprensión en sus relaciones personales y en su trabajo; pocas veces tiene desavenencias con otros.

ES AFABLE, DE TRATO AMENO

Describe al servidor accesible en el trato, comprensivo, que no pierde fácilmente su mesura en las relaciones con otras personas. Tiene respeto para los sentimientos e ideas ajenas y logra obtenerlo para los suyos.

RESPETUOSO, CORTES Y MUY EDUCADO

Corresponde al servidor que por su trato gentil y su facilidad para comprender las reacciones de los demás, conquista el aprecio de la mayoría.

DE TRATO Y EDUCACIÓN EXQUISITOS

Distingue a la persona que por la nobleza y urbanidad que manifiesta en sus relaciones con todos, contribuye a acrecentar el prestigio de su institución.

b) JUICIO: *Evalúa la capacidad para el discernimiento y la reflexión. Considera la aptitud para sopesar las distintas alternativas, juzgar los hechos dándoles la justa proporción y emitir opiniones o tomar decisiones correctas.*

Abarca la capacidad de reflexión del servidor; el grado en que posee la cualidad de distinguir en asuntos de trabajo, entre lo superficial e inútil y lo sesudo y esencial. Su acierto para elegir entre varias soluciones posibles, aquella que, a la postre, los demás reconocerán como la mejor.

Además, es oportuno observar aquí, la cualidad de dar opiniones con discreción, seguridad y tino, para alcanzar una visión correcta de los hechos y concederle a las situaciones su justa trascendencia.

SU CRITERIO RESULTA INÚTIL

Este concepto corresponde por igual a tres tipos de servidores completamente distintos, a saber:

- a. Al de mediana inteligencia pero de juicio errático, incapaz de analizar fría y objetivamente un asunto. No investiga ni se documenta; no medita sus opiniones, las cuales están siempre viciadas por escrúpulos y reparos de índole emocional extraños al problema, por lo cual, sus consejos y sugerencias no son dignos de atención. Hace juicios temerarios que por lo general carecen de fundamento.*
- b. Al que del todo no le interesa colaborar. No se preocupa por analizar los hechos y hallar soluciones adecuadas a los problemas. Cuando se le pide, emite cualquier juicio repentino para “salir del paso”.*
- c. Al que por falta de tino y sentido común y por su capacidad mental para el análisis y razonamiento, actúa con absoluta inseguridad, titubea, no sabe que camino coger y pierde, en consecuencia, la confianza de su jefe.*

SU JUICIO ES DISPAREJO Y FRECUENTEMENTE SE EQUIVOCA

Describe el funcionario poco juicioso y reflexivo, que estando apenas escasamente informado, externa opiniones ligeras sobre cualquier asunto. A veces alega y porfía sin fundamento, cuesta mucho hacerle ver la razón del criterio ajeno. Es contradictorio e inconstante en sus juicios y opiniones.

POR LO GENERAL SU CRITERIO ES ACEPTABLE

Es el servidor de juicio sincero pero poco profundo, que comúnmente asume un punto de vista racional. Tiene un criterio bastante definido. Algunas veces su juicio no responde totalmente a la situación planteada. No es terco, a menudo sabe ceder cuando se percata que está en un error o que hay juicios mejores que el suyo.

SU RAZONAMIENTO ES PRECISO Y PRUDENTE

Encaja aquí la persona de criterio bien formado, que no exterioriza su juicio sin antes no conocer y pesar los hechos y motivos. Manifiesta sentido común, acierto y discreción en sus manifestaciones intelectuales. Sabe reconocer y valorar el punto de vista ajeno y atribuir el justo precio al suyo. Por la meditación que encierra su criterio, resulta difícilmente rebatible.

CASI SIEMPRE ASUME EL PUNTO DE VISTA MÁS RAZONABLE

Representa al empleado de bastante solvencia mental que logra en la mayoría de las veces, el juicio que todos aceptan como el más razonable. Sabe estudiar y analizar situaciones y problemas y determinar el alcance y valor de las soluciones. Es muy sincero y consciente de su criterio y prefiere abstenerse de darlo a conocer cuanto tiene tan solo una opinión sobre el asunto. Es muy escrupuloso y responsable en todo aquello que emane de su intelecto.

SU JUICIO ES CORRECTO, OPORTUNO Y BIEN PENSADO

Caracteriza al servidor talentoso, de gran madurez y prudencia, que sabe discernir con acierto en todas situaciones y oportunidades.

Para los problemas y asuntos difíciles o trascendentes, el siempre tiene a su alcance la mejor solución; por esto inspira respeto y confianza en los demás, que le buscan como consejero.

Sabe anteponer lo principal de lo secundario; así como desechar lo superfluo.

c) INICIATIVA: *Es la capacidad del servidor para actuar ante diversas circunstancias, procurando soluciones adecuadas y oportunas por sí mismo.*

Investiga el talento creativo que posee el servidor, su capacidad para resolver los problemas de trabajo y su imaginación para concebir soluciones oportunas y acertadas.

Se debe notar la medida en que es capaz de enfrentarse a situaciones y problemas inesperados y hallar recursos para salir adelante. Asimismo, si es persona que toma la iniciativa o por lo contrario, espera que otros le indiquen el camino que debe seguir.

Conviene también aquilatar la capacidad del empleado para corregir y perfeccionar su propio trabajo; su sagacidad y tino para advertir los errores o defectos y enmendarlos.

Además, es importante fijarse en su inteligencia para combinar datos y hechos en apariencia sin relación entre sí y sacar de ellos conclusiones generales o enseñanzas útiles. Esto último, la capacidad para ver las cosas en conjunto, en perspectiva y su proyección en lo futuro; comprender la relación entre sí de unas y otras; Concebir métodos y procedimientos o soluciones y juzgar a la luz de la experiencia adquirida y de la prudencia natural.

Debe estudiarse la imaginación del servidor juzgándola por el éxito que obtienen las soluciones que se ocurren.

ES INCAPAZ DE ENFRENTARSE A UNA SITUACIÓN FUERA DE RUTINA

Describe al servidor que carece de iniciativa y recursos intelectuales, se ofusca ante los problemas; nunca tiene ideas que sugerir cualquier dificultad o tropiezo lo desconcierta e incapacita para seguir adelante.

Hace de su trabajo un proceder mecánico e invariable, por lo cual no sabe que hacer ante un asunto ajeno a la rutina.

RARA VEZ CONTRIBUYE CON UNA SOLUCIÓN ADECUADA

Identifica al servidor de escasa inteligencia e imaginación, apático y enemigo de desvelarse mucho ante los problemas; cualquier solución trivial le parece sesuda; no logra profundizar en un determinado asunto, rara vez concibe una idea valiosa.

Tiene muy poca habilidad para resolver, por si mismo, los conflictos que se le presentan.

APORTA SUGERENCIAS CUANDO SE LE PIDEN

Precisa al funcionario que no es espontáneo ni abundante en imaginación creadora; las soluciones que aporta son fruto de trabajosa meditación; requiere esfuerzo y sacrificio mental para concebir soluciones acertadas y valiosas, por esto solamente las concibe cuando la dificultad lo exige o se le encomiendan sus superiores y a veces no las obtiene en el momento oportuno.

HACE RECOMENDACIONES OPORTUNAS

Corresponde al servidor con iniciativa; que es capaz de enfrentarse a situaciones nuevas y salir avante en forma satisfactoria; saber afrontar los problemas y dificultades y dar algunas soluciones pertinentes; y aún cuando no son brillantes a menudo resultan de valor inmediato y adecuadas a la necesidad presente.

ESPONTÁNEAMENTE SUGIERE NUEVAS SOLUCIONES IMPORTANTES

Caracteriza al funcionario inteligente y sagaz que rápidamente penetra en la médula de un asunto o problema y se forja una idea cabal del. Tiene habilidad para descubrir y adoptar recursos e idear métodos y procedimientos nuevos y eficaces y obtiene con ellos éxito en su trabajo.

SIEMPRE ENCUENTRA LAS MEJORES SOLUCIONES

Distingue al servidor de gran talento que descuella entre sus compañeros. Es pródigo en imaginación creadora; rápidamente ofrece las mejores y más oportunas soluciones a los problemas que agobiarían a los demás.

Posee una visión amplia de su trabajo y sabe como realizar sus propósitos. En su trabajo, es un fiel, asiduo y riguroso prosélito del perfeccionamiento.

D) DESARROLLO INTELECTUAL: *Juzga el interés del funcionamiento por acrecentar sus conocimientos, refrescarlos y actualizarlos. Es la predisposición que muestra para el estudio y su afán de superación.*

Juzga este aspecto de la evaluación, la diligencia y empeño que pone el servidor en acrecentar sus conocimientos.

Los conocimientos y destrezas necesarias para el desempeño de cualquier oficio o profesión, van modificándose con el paso del tiempo: nuevas teorías y doctrinas sustituyen a las pasadas, nuevas y diferentes máquinas superan y ocupan el campo de las viejas; nuevos sistemas, procedimientos y normas se van adoptando para hacer frente a las necesidades cambiantes.

El que no avanza retrocede. Un funcionario que no muestre deseos de aprender, de prosperar en conocimientos y de ser cada día más ducho y versado en su profesión, cualquiera que esto sea, declara con ello ser de dudoso valor para la institución, pues muy pronto se quedara a la zaga.

SE CONFORMA CON LOS ESTUDIOS REALIZADOS

Precisa al servidor que se basta con los conocimientos adquiridos. Es enemigo de la lectura y generalmente se satisface con lo que otros le informan. A menudo opina de todo sin haberse informado de nada.

No se preocupa por aprender más; no hace nada por desarrollarse al compás del tiempo. Se resiste al cambio, le cuesta muchísimo adoptar nuevos métodos de trabajo, le disgusta oír consejo y críticas constructivas, considera que ya sabe todo lo de su profesión.

ADQUIERE ALGUN CONOCIMIENTO CUANDO SE LO EXIGEN

Corresponde este concepto al servidor que estudia algo más, solamente cuando es condición indispensable para mantenerse en el puesto. Le importa más “el certificado” que su progreso intelectual.

ALGUNAS VECES PROCURA ESTUDIAR ALGO MAS

Describe al servidor que por iniciativa propia se interesa, algunas veces, por adquirir otros conocimientos.

No observa el empeño y constancia deseables para su condición profesional; pero se mantiene medianamente informado del progreso cultural que atañe al desempeño de su puesto.

ESTUDIA CON DEDICACIÓN

Identifica al profesional que se esfuerza por obtener nuevos conocimientos, técnicas y destrezas con los cuales mejorar su trabajo.

A menudo lee acerca de temas relacionados con su labor, investiga, se informa y esta siempre dispuesto a solicitar y oír consejo de personas más versadas que él o con más experiencia.

Sabe apreciar las ideas o sugerencias que se le brinda y siempre está dispuesto a modificar su criterio sin con ello pueda mejorar su trabajo.

SE MANTIENE INFORMADO DEL AVANCE DE SU PROFESIÓN

Apunta este concepto al servidor acuciosa y perseverante en el estudio e investigación de los nuevos aportes culturales con que se va enriquecimiento su profesión.

Es cultor de la buena lectura y no escatima sacrificios mentales o económicos, para avanzar intelectualmente.

Sabe utilizar, en forma inteligente, sus ratos de ocio y valorar y aplicar muy bien los conocimientos que digiere.

Gusta del intercambio de ideas y conocimientos, del manejo de tesis adversas y de enfocar un asunto desde varios puntos de vista y en todo ello muestra ser un hombre instruido.

En su trabajo es celoso guardián del progreso.

SE MANTIENE A LA VANGUARDIA DE LOS CONOCIMIENTOS DE SU PROFESIÓN

Corresponde al profesional de gran cultura y capacidad que es notorio por la extensión de sus conocimientos teóricos y prácticos y por su pericia en las técnicas más avanzadas de su profesión.

Procura el conocimiento, la bibliografía, las revistas y los anales académicos recientes. Aprovecha toda oportunidad para acrecentar su saber y perfeccionar su cultura.

No se conforma con lo que sabe sino que de continuo investiga, lee o se informa de alguna manera, para mantenerse al tanto de los avances conseguidos en su campo de saber.

Por lo general los demás siempre le consultan, pues están seguros de que sabrá darles una contestación seria e informado.

e) MADUREZ: *Es la cualidad de establecer por sí mismo, criterio de cada uno de los asuntos, hechos y circunstancias, actuando, en consecuencia, con ecuanimidad y mesura ante los diversos acontecimientos.*

Busca estudiar esta sección, el grado de madurez que posee el servidor.

La madurez es la cualidad del hombre de definir, para sí mismo, cada una de las cosas, problemas y asuntos en que se halla sumergido desde su infancia y poseer de ellas un criterio propio, estable, certero y sustantivo.

Su criterio como todo lo que es producto del hombre, puede ser temporal, está expuesto a modificaciones, reformas, siempre en procura de veracidad y perfección; pero estos cambios y variaciones tienen su propio ritmo natural y lógico y no pueden sobrevenir repentinamente por arrebatos de nuestro

temperamento o de nuestros estados de ánimo. Quien de la noche a la mañana juzga malo; lo bueno, lo veraz, lo falso, está todavía muy escaso de madurez.

Madurez no es otra cosa que conciencia de sí mismo y de lo que nos rodea; esto es, atribuirse uno mismo la ubicación precisa en cada caso, según las facultades que posea y concederle a las cosas su verdadera trascendencia.

Este es un aspecto muy importante para los servidores docentes; pues los discípulos se fraguan a la sombra del hogar y de la escuela y a la luz de los padres y maestros. Y estos últimos especialmente, deben entrañar una buena porción de ella, toda vez que su propio saber y entender lo será mañana de sus discípulos y que muy a menudo debe vérselos con situaciones que exigen de él madurez y aplomo.

SU MANERA DE REACCIONAR ES IMPREDECIBLE; INSEGURO EN SUS PROPÓSITOS

Sintetiza este concepto al servidor inmaduro, de criterios hábiles e inconstantes sobre las cosas. Es caprichoso y antojadizo en sus actuaciones, incapaz de enfrentar los asuntos importantes con seriedad y tesón, a menudo lo perturban problemas menudos y se atemoriza ante ellos. En sus actuaciones y expresiones, a veces no manifiesta la sensatez que corresponde a la posición que ocupa y a la circunstancia en que se encuentra.

Rara vez concluye las cosas que emprende, pronto se desanima y las abandona. Gusta de la tutela y rehuye ejercer sus responsabilidades con independencia. Cree que todo lo puede y sin embargo, lo que hace deja mucho que desear.

RARA VEZ ACTUA CON SERENIDAD Y FIRMEZA

Describe al empleado que manifiesta alguna regularidad en su comportamiento. Generalmente procura esquivar las responsabilidades que exijan decisiones para las cuales se requiera ecuanimidad y perseverancia, pero en los pocos casos en que se ve obligado a ello, responde con seriedad.

Por lo general la posición que asume no logra encajar con la situación en que se encuentra, pero si se le advierte y reprende, cambia en mucho su comportamiento.

A menudo sus trabajos los realiza con alguna independencia, aunque no está del todo seguro de su capacidad para salir avante.

Su manera de entender el mundo es escasa, todavía no ha logrado darle su justo precio a las cosas notables, ni desechar del todo las ñoñerías de su espíritu.

CASI SIEMPRE SE CONDUCE EN FORMA ECUÁNIME Y DEFINIDA

Señala este concepto a la persona que se desempeña con bastante independencia y ecuanimidad.

Por lo general se puede definir su comportamiento y saber cuales son sus gustos, preferencias y capacidad intelectual; sin embargo, alguna vez desconciertan sus actualizaciones y nos parece desconocido.

Casi siempre se desentiende de las pequeñeces de la vida y se ocupa de otras de más valor.

MANIFIESTA ECUANIMIDAD Y CONSISTENCIA DE SUS ACTITUDES

Identifica al servidor que tiene un comportamiento definido.

Sus actitudes y manifestaciones se ajustan al momento y circunstancia. Sabe atender cada situación según corresponda y enfrentarse a ella con la serenidad del caso.

Puede actuar con independencia en su trabajo y concluir lo que inicia con responsabilidad y acierto.

Sabe valorar las facultades y conocimientos propios y ajenos y distinguir el valor de cada cosa.

Es tenaz y definido en el logro de sus propósitos.

MUY EQUILIBRADO Y SEGURO EN SU MODO DE ACTUAR

Se refiere al funcionario que tiene mucha solidez y cordura en sus expresiones. Es capaz de afrontar situaciones difíciles con tino y prudencia.

Ha aprendido a juzgar las cosas en forma objetiva y equilibrada sin apasionamiento. Sabe relegar sus convicciones cuando se enfrenta con personas tercas e impulsivas y mantenerse firme cuando se necesita persuadir.

INSPIRA RESPETO Y ADMIRACIÓN, PERSUADE POR SU APLOMO

Destaca al servidor de compostura y equilibrio admirables. Él sabe medir con precisión el alcance de sus virtudes y tachas. Tiene un profundo conocimiento de su propia persona y de los demás. Es consciente de su propio valer y de la ubicación que merece en este mundo.

Su cultura y experiencia le han permitido comprender muy bien el significado en la vida y el valor de cada cosa.

f) EXPRESIÓN ORAL: *Califica la manera de expresarse, si el servidor habla con claridad y soltura, tanto coloquialmente como para dirigirse a determinados públicos en el ejercicio de sus funciones.*

Este aspecto es de suma importancia para los servidores que administren o ejercen la docencia; un educador sin expresión vigorosa es tan incapaz como un soldado sin armas.

Aquí se estudia, entonces, la capacidad del servidor para expresar sus ideas, pensamientos, deseos, sentimientos y emociones, de un modo claro, correcto y eficaz.

Su destreza para evocar y hacer afluir las palabras en las cuales vierte su espíritu. Su talento para tejer e hilar sus mensajes orales; la fluidez y soltura con que se sirve del idioma para producir poderosas, claras y duraderas impresiones en la mente de los demás.

Asimismo, se ha de observar la riqueza o pobreza de su vocabulario. Un léxico exiguo implica un número escaso de ideas, puesto que las palabras no son otra cosa que los moldes de que nos servimos para darles a la luz. Así, cuanto más complejo es el pensamiento del hombre, mayor número de palabras se necesita para expresarlo.

NO SABE EXPRESARSE

Describe a la persona que no domina el lenguaje, su voz es deficiente, se enreda y pronuncia mal, le cuesta muchísimo darse a entender. También se comprende aquí a toda persona cuya expresión sea pobre, incorrecta, deshilvante y no convincente.

Si fuere el caso de que el servidor padezca un defecto físico que le impida la correcta expresión, conviene indicarlo claramente en la parte destinada a observaciones.

INCONGRUENTE, SE EXPRESA CON DIFICULTAD

Identifica al servidor que requiere bastante trabajo en rebuscarse las palabras necesarias para manifestar su pensamiento. A menudo se ayuda con los gestos para reparar sus deficiencias, posee un vocabulario reducido y con alguna frecuencia cae en repeticiones innecesarias y contradicciones. Por lo general habla despacio y sus conceptos son superficiales e incompletos. Con cierta

frecuencia hay que ayudarlo a completarlos y expresarlos, manifiesta inseguridad en su expresión y no es tan fácil entender sus explicaciones.

APENAS PUEDE SALIR AVANTE

Conviene a la persona que necesita de algún esfuerzo para darse a entender. No tiene fluidez en el manejo de los conceptos. A veces deja algunas lagunas entre una idea y otra; sin embargo, después de hacerse enmiendas, logra comunicar el mensaje. Titubea en el hablar.

Su vocabulario no es del todo satisfactorio; realmente no corresponde al nivel cultural de su profesión, ni a las necesidades del puesto que ocupa.

SE EXPRESA CON CLARIDAD Y SOLTURA

Describe al servidor que no le cuesta expresarse; lo hace con fluidez. No tiene un conocimiento amplio del idioma, pero fácilmente exterioriza sus ideas con lucidez y exactitud. Su vocabulario no es rico, pero sabe usarlo con corrección y acierto.

SU EXPRESIÓN ES PERSUASIVA, CLARA Y CORRECTA

Corresponde a la persona que sabe expresar sus ideas en forma convincente. Domina el idioma, pronuncia muy bien y se le comprende todo lo que dice. Se desenvuelve con mucho éxito.

ES ELOCUENTE Y ELEGANTE EN SU DICCIÓN

Significa que se distingue por el dominio y propiedad de su palabra, por la buena voz que posee y la lógica y claridad que entrañan sus explicaciones. Su conversación es amena y brillante. Tiene dotes de orador.

g) EXPRESIÓN ESCRITA: *Se refiere a la calidad, congruencia y corrección de las comunicaciones escritas que redacta el servidor y la presentación de sus documentos.*

Este capítulo procura estimar la capacidad del servidor para usar la lengua castellana en sus comunicaciones escritas.

La redacción de un escrito deberá contener características tales como claridad; corrección en la escritura, lo que implica un uso adecuado de las palabras, en sus acepciones correctas, concisión en la selección cuidadosa de los vocablos de mayor riqueza semántica y originalidad en el uso de cada palabra. Estas virtudes hacen que los mismos se lean, no sólo con facilidad, sino con deleite y encanto.

SU REDACCIÓN ES POBRE E INCORRECTA

Identifica al funcionario que es del todo incapaz de expresarse correctamente por escrito. Sus comunicaciones son difíciles de entender; no maneja bien el idioma y desconoce las más elementales reglas de gramática, puntuación y ortografía. Su redacción se caracteriza por la pobreza, monotonía y falta de ilación.

SUS ESCRITOS SON AMBIGUOS Y POCO CONGRUENTES

Describe a la persona que no sabe hilvanar bien las ideas por escrito. No logra precisar exactamente lo que quiere decir y sus comunicaciones no son claramente inteligibles.

Tiene un conocimiento escaso del idioma en relación con el que exige su puesto, su vocabulario bastante raquítico para su rango profesional.

SU REDACCIÓN ES ACEPTABLE

Corresponde al servidor que apenas puede salir adelante en sus comunicaciones. A sus escritos les hace falta un poco más de orden y unidad. Tan sólo logra redactar con algún esfuerzo, las cartas y notas rutinarias. Apenas sí tiene un mediano conocimiento del idioma.

ESCRIBE CON CLARIDAD Y CORRECCION

Señala al profesional cuya redacción es buena, clara y cuidadosa. Sus escritos son fácilmente comprensibles; usa palabras comunes, con bastante corrección. Su vocabulario le faculta para redactar sin monotonía ni aridez.

SUS ESCRITOS SON CORRECTOS, CLAROS Y ELEGANTES

Identifica al funcionario que conoce y aplica las leyes de la gramática, su redacción es ordenada, correcta y elegante.

Su vocabulario, bastante extenso, unido a su imaginación y destreza mental, le permiten dar amenidad y exactitud a sus escritos.

ESCRIBE CASTIZA Y PULIDAMENTE

Corresponde al servidor que tiene dotes para redactar, así como un profundo conocimiento del idioma.

Además posee un léxico rico y variado; expone las ideas en forma lógica y ordenada; todo cuanto escribe se lee con interés y complacencia.

Muestra fina intención y un gran sentido de la estética; sus escritos descuellan entre los mejores.

h) CONDUCTA SOCIAL: *Se refiere al comportamiento del servidor en la comunidad donde vive y trabaja. Al ejemplo que brinda a sus subalternos, alumnos y vecinos.*

El objeto del presente capítulo es advertir la dignidad que manifiesta el servidor en el desempeño de su cargo y en su vida social.

En éste deberán analizarse aquellos aspectos de la conducta del empleado, que en alguna manera contribuyan a enaltecer, guardar o denigrar el prestigio de la institución a que sirve.

Se recoge pues, aquí, no todo su desempeño social, sino solamente aquellos aspectos que se relacionen, directa o indirectamente, con el resguardo del buen nombre del organismo en que trabaje el servidor.

Este aspecto reviste notoria importancia para los educadores; pues es oportuno recordar, que se educa más con el ejemplo que con la palabra; y ello es de mayor significado y trascendencia en las instituciones educativas ubicadas en una comunidad pequeña, en la que los miembros de esta última dependen de una manera más estrecha del educador.

SU CONDUCTA ES ESCANDALOSA

Corresponde al servidor que no sabe comportarse socialmente. Su conducta es motivo de escándalo en el lugar de trabajo y daña grandemente a la institución en que labora.

A menudo se ve envuelto en querellas y asuntos ruines. Su manera de presentarse es descuidada, deja mucho que desear; no sabe observar la compostura y responsabilidad que exige el desempeño de su puesto.

SU MODO DE CONDUCIRSE DIFÍCILMENTE SE AVIENE CON SU PROFESIÓN

Se refiere al funcionamiento que en su desempeño social, comete faltas de alguna repercusión y trascendencia, nocivas para el ejercicio de su profesión.

En las relaciones con la sociedad, no sabe estimar su persona y cargo en el justo precio que merecen, es demasiado liberal en su comportamiento y no tiene conciencia clara de la importancia y repercusión de sus acciones.

RARA VEZ INCURRE EN FALTAS REPROCHABLES

Identifica al servidor que tiene algún celo por preservar limpio el nombre de su cargo o profesión; sin embargo, no todo el tiempo su conducta atestigua sus propósitos.

En ciertas ocasiones, no se conduce con el decoro y templanza necesarios.

Su presentación y aliño personales, se ajustan al puesto y circunstancias en que se desenvuelve.

Su conducta es aceptable; las recriminaciones y quejas que se escuchan de él, por lo general, son veniables.

SE COMPORTA BIEN, SABE ADAPTARSE A LA CIRCUNSTANCIA SOCIAL

Atañe a la persona que se conduce con sobriedad y mesura. Su comportamiento encaja con el momento, circunstancia y situación en que se encuentra.

Sabe gobernarse con acierto, es serio y decoroso cuando de ello se trata; y amplio y liberal, si es lo más oportuno y sensato. Es responsable y honesto.

SE CONDUCE CON DIGNIDAD Y NOBLEZA

Conviene al funcionario culto, de compostura y modales nobles y distinguidos. Es honesto y mesurado en sus relaciones sociales y muy responsable en el ejercicio de su profesión. Tiene mucho sentido para dar a su persona el aliño y decoro debidos y para preservar una presentación y apariencia física cuidadosa. Observa un comportamiento digno y honorable.

SU CONDUCTA ES INTACHABLE

Destaca al servidor de una educación y conducta social, exquisitas. En este aspecto, posee atributos dignos de admiración y reconocimiento. Su comportamiento es ejemplar

DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

Esta parte contiene la enumeración y descripción de los conceptos más importantes del trabajo de un profesional del ramo docente, resumido en ocho elementos.

En ellos se pretende observar la forma como cumple y satisface las diferentes etapas y aspectos de las obligaciones y quehaceres del puesto que desempeña.

Aquí se destacan los aspectos más representativos de la naturaleza de los puestos que se pretende evaluar, aquellos que realmente encajan en la mayoría de estos.

*En último término, es la inteligencia del jefe y la observación atenta, cuidadosa y honesta que él haya hecho de sus subalternos, la que viene a decidir la importancia y repercusión que deben tener cada uno de estos aspectos en la **“Calificación de Servicios”**, según sea la naturaleza del puesto que ocupa el servidor y las condiciones y circunstancias en que haya realizado su trabajo.*

*Los conceptos de **“organización del trabajo”**, **“calidad del trabajo”**, **“cantidad de trabajo”** y **“disciplina”**, deberán evaluarse a todos los servidores mencionados al principio de este manual.*

*La **“jefatura”** se apreciará tan solo en los Administradores, Asesores y Directores.*

*Los restantes (**“desarrollo de los programas”** **“aplicación de métodos educativos”**, y **“relación con alumnos, padres de familia y comunidad”**) se tomarán en cuenta en la evaluación de todos los servidores que imparten lecciones. El último de estos (**“relación con alumnos, padres de familia y comunidad”**) se aplicará también a los Orientadores, Auxiliares y Bibliotecarios.)*

FACTOR POR EVALUAR

a) RELACION CON ALUMNOS, PADRES DE FAMILIA Y LA COMUNIDAD:

Califica exclusivamente las relaciones originadas en el ejercicio de sus funciones profesionales. El interés del servidor hacia los problemas de alumnos, padres o la comunidad.

Refiérase esta sección a la forma cómo el educador se desenvuelve en el trato con los alumnos, padres de familia y demás miembros de la comunidad donde trabaja.

En lo que atañe a las relaciones con los alumnos, procura analizar el respeto que la persona manifiesta en estas relaciones; el esmero y prudencia con que él atiende los problemas que los mismos le plantean y la ayuda que les proporciona en solventar los obstáculos con que tropiezan en el curso de los estudiantes.

Respecto a la comunicación entre educadores y padres de familia, busca estudiar la diligencia y constancia de los primeros por mantener informados a estos últimos sobre el aprovechamiento intelectual de sus hijos, el comportamiento y disciplina de ellos y demás manifestaciones de la personalidad de los mismos que merezcan corrección o estímulo.

En lo que concierne a la comunidad, lo que pretende evaluar es el grado de identificación y penetración social que el educador alcanza en ella; el interés o indiferencia con que ve los problemas de ella, y el grado en que participa en la solución de esos problemas, y contribuye a realizar las aspiraciones de la misma.

NO LE IMPORTAN LOS DEMAS

Significa esta frase que el profesor se limita únicamente a dar sus lecciones. No atiende los requerimientos de sus alumnos, y por esto ellos no intiman con él; le han perdido la confianza.

El no hace ningún esfuerzo por ayudarlos en sus problemas personales o académicos.

Es irrespetuoso en el trato con ellos, y a veces, hasta vulgar.

Es enemigo de entenderse con padres de familia; no ve con agrado las visitas que recibe de ellos; casi nunca se interesa por conocer el hogar de su discípulo.

No le interesan los problemas de la comunidad donde trabaja, procura no familiarizarse con ella; rehuye participar con los miembros de esa en el desarrollo de la misma. No contribuye en nada al mejoramiento de las condiciones sociales en que ellos viven.

La comunidad no está satisfecha con él: han tenido roces.

SE MUESTRA BASTANTE INDIFERENTE ANTE LOS PROBLEMAS AJENOS

Señalase aquí al profesor huraño en las relaciones con los alumnos, padres de familia y comunidad.

No tiene facilidad para comprender a los otros, penetrar en los problemas e inquietudes de ellos, para ofrecerles su ayuda en el momento oportuno. Raras veces ellos acuden a él y viceversa, pues en las oportunidades en que lo han hecho, no han obtenido una respuesta, atención y solución satisfactorias y prudentes.

No manifiesta interés por los problemas que deriven otros de su función y si alguna vez los escucha y atiende es tan solo para salir del paso.

No le gusta inmiscuirse y participar en actividades de desarrollo de la comunidad y si alguna vez lo hace es más por compromiso que por voluntad propia.

A VECES SE INTERESA EN LAS DIFICULTADES DE ELLOS

Identificase al profesor que esporádicamente atiende las inquietudes en sus alumnos y los ayuda a subsanar sus dificultades y tropiezos. No siempre esta dispuesto a hacerlo, pero a veces manifiesta algún interés.

Por lo general sabe respetar a los alumnos. A veces se relaciona con los padres de familia, a fin de comentar sobre el desenvolvimiento de los discípulos en el aprendizaje. Presta alguna colaboración a la comunidad cuando ella requiere de él.

SABE ENTENDERLOS BIEN

Se resumen en esta frase, al educador que es respetuoso, atento y comprensivo con los alumnos. Frecuentemente, ellos acuden a él en busca de una explicación o un consejo. Le tienen confianza y aprecio. Sabe comunicarse con los padres de familia cuando se requiere de ello; y estos le tienen estimación y recurren a él con llaneza y seguridad.

Se interesa por colaborar en alguna forma en el progreso de la comunidad; esta lo acepta y respeta.

ES UN SERVIDOR DILIGENTE Y ALTRUISTA

Pretende concretar esta frase, al educador que gusta relacionarse con sus alumnos para conocer la personalidad de ellos, sus dificultades, anhelos y condición social y económica en que se desenvuelven, a fin de poder conducirlos en mejor forma.

Siempre procura brindarles la ayuda que ellos requieren para su progreso humano y académico. Obtiene respeto y confianza de ellos y en forma noble sabe corresponder a ese trato.

Muy a menudo se relaciona con los padres de familia.

En sus relaciones con la comunidad, es activo y entusiasta; le gusta ayudar al prójimo y por eso goza de estimación en ella.

SU MANERA DE DESENVOLVERSE CON ELLOS ES EJEMPLAR

Este concepto destaca al servidor que por la forma de relacionarse con alumnos, padres de familia y comunidad han conquistado el aprecio y admiración de todos ellos.

b) ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: *Se refiere a la capacidad del servidor para disponer y ordenar los recursos y sus esfuerzos, de manera que pueda lograr los objetivos eficientemente.*

Este aspecto analiza el conocimiento que posee el funcionario sobre los principios de organización y la medida y éxito con que los aplica a su trabajo. Organizar es, en sustancia, coordinar los esfuerzos para conquistar un propósito; o sea concertar armónicamente la estructura administrativa, procedimientos y recursos humanos y materiales. Coordinar es disponer y ordenar sabiamente el esfuerzo para conseguir unidad y a través de ella, fuerza y eficacia. Con ella todo esfuerzo resulta útil; sin ella, sólo reina el desorden, el desperdicio y el fracaso.

Para los educadores, este aspecto incluye el trabajo de “departamento”, la preparación de “planes”, “unidades”, “el Diario”, “ejercicios”, la forma de organizar otras actividades que se le encomienden y la elaboración o consecución de “material didáctico”, y la capacidad para mantener la disciplina y lograr la participación del grupo en el desarrollo de las lecciones.

NO ORGANIZA SU TRABAJO

Se refiere a la persona que trabaja en forma desordenada: sin plan ni método alguno. Todo lo que hace es producto de la ocurrencia repentina, de la improvisación; esto lo conduce muy a menudo a equivocarse y repetir su trabajo y con la misma frecuencia, se ve obligado a corregirlo. Nunca logra ajustar el trabajo al tiempo preciso, por lo que a veces no lo termina y casi siempre requiere de la ayuda de otros para conseguir orden.

ALGO DESORDENADO, NO ORGANIZA CON ACIERTO

Corresponde al servidor que a veces organiza ligeramente su trabajo, sin el esmero y seriedad que el mismo requiere. Generalmente encuentra tropiezos para acomodarse a un plan, y algunas veces lo sustituye por la improvisación. Le cuesta organizar y coordinar su esfuerzo. No logra conseguir el orden, método y disciplina indispensable.

GENERALMENTE ORGANIZA BIEN SU TRABAJO

Este concepto se acomoda al profesional que casi siempre planea y realiza su trabajo con bastante seriedad, sin embargo, su habilidad para organizar y alcanzar disciplina no es del todo aceptable. Algunas veces necesita de la corrección, ayuda o consejo ajeno para obtener resultados satisfactorios.

ORGANIZA SU TRABAJO CON ACIERTO

Significa que el funcionario dispone su trabajo con orden, medida e inteligencia; tienen presentes las circunstancias y obstáculos que entorpecen su plan; reconoce la importancia y utilidad de los planes y se ajusta al cumplimiento de los mismos; logra disciplina y constancia en su labor.

MUESTRA MUCHA HABILIDAD PARA ORGANIZAR

Define al servidor diestro en organización y coordinación. Logra hacerlo muy bien hasta en planes, proyectos y trabajos de cierta dificultad. Él sabe como prepararlos en correspondencia con la realidad, ampliarlos o sintetizarlos según corresponda, lograr armonía y un ritmo adecuado de desarrollo. Enfrentar y resolver los problemas y obstáculos que surgen durante su ejecución. Se hace acreedor de la confianza de su jefe en todo aquello que conforma parte de su labor pues sabe disponer y cumplir en forma ordenada y eficiente.

SE DISTINGUE POR SU CAPACIDAD PARA ORGANIZAR

Atañe al profesional que se destaca como organizador excelente. Conoce muy bien los principios de organización y los aplica con toda exactitud a su trabajo. Se le reconoce gran capacidad para organizar y coordinar actividades diversas y obtener magníficos resultados.

Sabe disponer y conseguir el máximo provecho del tiempo, de los recursos humanos y materiales. Esto lo obtiene tanto en el cumplimiento de tareas sencillas como difíciles.

c) DESARROLLO DE PROGRAMAS: *Evalúa la capacidad del servidor para cumplir con los objetivos del programa, considerando los intereses del alumno y la situación concreta en que se desarrolla el proceso educativo.*

En este concepto se pretende analizar y registrar, la forma como el educador convierte los puntos delineados en el “Programa” en lecciones, esto es, en horas de estudio y el grado en que logra cumplir todos los temas del mismo en el curso previsto.

Lo primero se refiere a la fidelidad, profundidad e inteligencia con que él explica cada uno de los conceptos allí establecidos; la solvencia cultural que se deduce de sus enseñanzas, la precisa extensión que sabe concederle a cada uno y la ilación que conserva en el desarrollo de ellos.

Lo segundo incluye la enseñanza cabal del “programa”; es decir, la explicación consciente y sincera de todos los puntos del mismo y el logro de una comprensión satisfactoria para cada uno de ellos, de parte de los alumnos.

INCAPAZ DE DESARROLLAR LOS PROGRAMAS EN FORMA ACERTADA

Aquí se reflejan dos casos bien caracterizados entre los educadores.

- a) *El profesional que acostumbra a “ver” el “programa” en mucho menos tiempo de lo establecido y del que logran hacerlos sus compañeros. Este es casi siempre un síntoma del sacrificio y rapidez con que se ha tratado su contenido, de haberse “ojeado” nada más algunos puntos. Él considera el “programa” como fin y no como medio o guía. No investiga, no amplía; lo interpreta en forma estéril, raquítica, lacónica y no como esbozo o indicio de un conocimiento más amplio y profundo. Deja muchas “lagunas” por falta de interés, por ociosidad o apatía.*

- b) *El educador a quién siempre le falta tiempo para concluir el programa. Tan pronto como se inician las lecciones comienza a “atrasarse” en el cumplimiento del mismo, y su ritmo de enseñanza es más lento que el de sus compañeros. La interpretación y desarrollo que hace del programa, no es la que realmente corresponde; y la extensión y profundidad con que explica cada tema, deja mucho que desear. A menudo se desvanece en explicaciones y comentarios que en nada se relacionan con el asunto en estudio. Y al final del curso deja varios puntos sin estudiar, o los desarrolla a la ligera.*

DIFFÍCILMENTE LOS CUMPLE Y LO HACE A LA LIGERA

Corresponde al profesor que escasamente logra enseñar los conocimientos que prescribe al programa y lo hace en forma poco inteligente y responsable. No consulta y observa con la debida frecuencia el contenido del programa; para él éste, es una lista optativa de temas, que deben someterse a su buen saber y entender. No se desvela mucho por consultar otras fuentes que le ayuden a rectificar sus errores, a disipar sus dudas o a robustecer sus ideas. Es amigo de aprovecharse de lo que hacen los demás, pues es perezoso para pensar y exigirse algo de sí mismo.

SE ESFUERZA POR DESARROLLARSE BIEN, CON ESCASO ÉXITO

Describe al educador afanoso y diligente, que muestra interés y esmero por desarrollar y comprender el programa, por enseñarlo en el término y condiciones precisas; más con todos los esfuerzos no logra hacerlo en forma adecuada y completa. La profundidad con que desarrolla los temas y la extensión que le da a los mismos, no son del todo adecuados.

LOGRA CUMPLIR EL PROGRAMA EN SU TOTALIDAD Y EN BUENA FORMA

Define al profesional que ajusta el “ programa” al tiempo previsto y logra hacerlo en forma consciente y responsable. De cada tema, él encuentra los conocimientos necesarios para concederle una extensión y profundidad bastante adecuada y satisfactoria.

MUY CUIDADOSO EN LA ENSEÑANZA DE LOS PROGRAMAS

Identifica al educador muy responsable en el cumplimiento de los programas de estudio. Él les da término en forma completa; no descuida los pequeños detalles que esos contienen y de cada tema logra enseñar conocimientos precisos, veraces e importantes.

Sabe darle a cada tema la ponderación, profundidad y dedicación que realmente merecen.

Para aclarar sus dudas y cerciorarse de que realmente esta procediendo bien, prefiere consultar a sus compañeros y asesores antes de resolverlas y juzgar por su propia cuenta.

DESARROLLA LOS PROGRAMAS EN FORMA EJEMPLAR

Aquí se destaca al profesor que interpreta y administra el programa con suma inteligencia y responsabilidad. Tiene un dominio admirable del contenido del mismo y sabe vertirlo con maestría: enlaza y asocia muy bien los temas, los sintetiza o amplía según sea oportuno para la mejor comprensión de los mismos. Se percata de las imperfecciones que contiene y logra corregirlas al transmitir los conocimientos a sus discípulos. Sus compañeros solicitan su ayuda en este sentido.

d) CALIDAD DEL TRABAJO: *Es el grado de perfección, exactitud y eficacia de lo producido por el servidor.*

Para hacer las anotaciones en este concepto, conviene que el jefe medite sobre lo que entiende por “calidad”. Puede reflexionar sobre los puntos siguientes, los cuales le servirán para orientarse.

La “calidad” de por sí, es un adjetivo que debe estar implícito en cada una de las labores. Representa el grado de excelencia y perfección que infundimos en cada cosa que brota de nuestra inteligencia; es la delicadeza y pulcritud que se destaca en ella; representa el tesón, la paciencia y sacrificio espiritual y material que hemos vertido en cada trabajo.

Entendida así, calidad no es más que la eficiencia: satisfacer cada cual a cabalidad la función que le ha sido encomendada. La calidad debe exigir en todo; desde los puestos inferiores hasta los de más alta jerarquía; de ello depende el éxito en todas las esferas y actividades del ser humano.

INFLUENCIA Y RESPONSABILIDAD DE LA JEFATURA POR LA CALIDAD DEL TRABAJO

Comúnmente se da como un hecho indiscutible que la “calidad del trabajo” depende exclusivamente del servidor; sin embargo, es a la jefatura a quien corresponde que los subalternos reconozcan la importancia de esta condición, procuran alcanzarla y dispongan de los medios necesarios para lograrla.

En primer lugar, hay que decir que la calidad del trabajo depende de la eficiencia de la jefatura; en la medida en que los empleados reconozcan en su jefe a la persona competente y capaz de infundirles, con su ejemplo, deseos de superación, así estarán ellos dispuestos a premiarle mejorando la calidad de su trabajo. Además, no basta con dar el ejemplo, es necesario también que la jefatura busque y halle los medios más eficaces para conseguir que los subalternos puedan superarse. Desde luego, el primer paso es exigir calidad.

Peca de optimista quien cree que el servidor está siempre dispuesto a trabajar bien, aunque no se lo pidan; por lo común, los empleados suelen dar lo necesario para satisfacer las exigencias y órdenes de la jefatura: si se les pide poco “darán menos”. Si el jefe exige calidad, debe estar dispuesto también a reconocer y premiar el esfuerzo del empleado; debe concederle toda la importancia que tiene; constituirlo en el elemento que distingue al servidor ejemplar y tomarla muy en consideración para otorgar ascensos y otras oportunidades. Además debe asegurarse de que el empleado se desenvuelva y actúe en un medio emocional que le induzca a luchar y a superarse.

Por lo tanto, el jefe debe prestar atención a los factores emocionales que propician el perfeccionamiento del trabajo; discreción; justicia; conducta sincera; sin dobles de ninguna índole.

Los medios y recursos: otro elemento de considerable importancia, que hay que tomar en cuenta a la hora de calificar la “calidad de trabajo”, es el de los medios de que se dispone para alcanzar la meta.

Si la institución cuenta con buenos instrumentos, materiales y condiciones de trabajo; la calidad de la función que se cumple será mejor que si se carece de ellos.

La calidad de la enseñanza que puede obtenerse en cada escuela central de San José, que tiene un edificio espléndido, excelentes condiciones físicas, abundantes comodidades didácticas y una población de hogares de cierto grado cultural, no podrá lograrse con el mismo esfuerzo, con una escuelita ubicada en un pequeño y lejano caserío alojado en un rancho pajizo, sin más materiales que una estrecha pizarra y unos bancos y unos alumnos pobres y enfermizos que descienden de padres analfabetos.

Esto significa, entonces, que le jefe debe establecer los patrones de calidad y al hacerlo debe pensar cuánto es lo mejor que se puede alcanzar en este ambiente y condiciones y con esos recursos y materiales.

Por la extensión del comentario no es necesario explicar, una por una, las casillas; pues a la luz de lo expuesto, estas resultan fáciles de entender y manejar.

INCAPAZ DE LOGRAR UNA CALIDAD ACEPTABLE

Se identifica aquí, al servidor que presta poco o ningún interés en su trabajo, hace el mínimo esfuerzo y lo hace mal. Siempre rehuye todo esfuerzo por superarse, convirtiéndose paulatinamente en un servidor “nulo”, que carece de motivación para realizar en forma oportuna y adecuada su labor.

RARAS VECES OBTIENE UN TRABAJO DE CALIDAD

Es el funcionario despreocupado y nada diligente en la presentación de su trabajo. Son pocas las ocasiones en las que logra un trabajo satisfactorio. Su trabajo es mediocre, busca hacer lo mínimo y de baja calidad. Generalmente muestra poca o ninguna satisfacción por lo que hace.

HACE TRABAJOS DE CALIDAD

Es el funcionario cuyo trabajo es satisfactorio, se esfuerza por trabajar bien y lo consigue. Mantiene un estándar de calidad aunque no se lo pidan, su trabajo es ordenado y productivo, utiliza con acierto los recursos disponibles.

MUY CUIDADOSO CON LA PRESENTACIÓN DE SU TRABAJO

Significa que el servidor se preocupa por destacar la forma y el fondo del trabajo que realiza, siempre está preocupado por la calidad de su producto. Para él, su trabajo es importante y reconocido y representa el tesón, la paciencia y la satisfacción espiritual y material de la labor cumplida.

LA CALIDAD LOGRADA DE SU TRABAJO ES EJEMPLAR

Es un funcionario que siempre se destaca por el grado de excelencia y pulcritud de su trabajo, su trabajo es ejemplo de calidad, lo que sirve de modelo para sus demás compañeros. Realiza un trabajo sencillo, claro pero eficaz. Responde con prontitud y entusiasmo a los patrones de calidad que establece la institución.

e) APLICACIÓN DE METODOS EDUCATIVOS: *Examina el conocimiento y dominio que manifiesta el servidor en la aplicación de los métodos educativos.*

Este capítulo examina el conocimiento y dominio que posea el educador sobre los diferentes métodos de enseñanza y de los procedimientos y actividades que implica el fenómeno del aprendizaje.

Estudia el tacto y disposición del profesor para escoger el medio más apropiado para transmitir los conocimientos y encontrar el método que resulta más cómodo y eficaz al tema que se pretende enseñar, al alumno que aprende y a la situación en que todo ello se realiza.

La capacidad de darle a cada lección y tema, el tono y carácter que realmente necesitan para ser digeridos; el talento para saber echar mano de la amenidad, del rigor académico, del trabajo activo o de la simple exposición, según sea oportuno y conveniente.

La habilidad para obtener participación activa del grupo durante el desarrollo de las lecciones y conquistar la atención y entusiasmo de éste por los conocimientos y granjearse la buena voluntad y respeto de él.

Observa la aptitud del que enseña para fomentar la investigación, autocorrección, responsabilidad, en suma, el progreso cultural y educativo de la personalidad del discípulo.

NO SABE APLICAR LOS METODOS EDUCATIVOS

Este punto describe al profesor que no acierta en el ejercicio de la metodología. No tiene tacto para adecuar el método a la naturaleza y dificultad del tema que pretende desarrollar. No logra una clara comprensión de lo que pretende transmitir. A menudo, buena parte de sus discípulos se quejan de que no le entienden. Sus explicaciones no observan la profundidad y ritmo que necesitan para ser comprendidas.

Usa la pizarra en forma desordenada; abusa de la explicación académica y del dictado. Sus discípulos detestan asistir a sus lecciones. No consigue despertar el interés ni atención requeridas.

A VECES LOGRA ALGUN ACIERTO DIDÁCTICO

Este aspecto caracteriza al profesor que le cuesta aplicar los métodos didácticos. Sus explicaciones no resultan fácilmente accesibles al intelecto: carece de coordinación entre los conceptos y los métodos que emplea para transmitirlos. Usa mucho de los métodos expositivos y es bastante rutinario en la forma de desarrollar sus lecciones; da poca oportunidad a sus discípulos de participar activamente en la enseñanza. Usa poco de la interrogación; sin embargo algunas veces logra manejar bien las preguntas y hacerse comprender. A menudo sus alumnos le piden que repita las explicaciones porque no les queda del todo claras. No logra promover entusiasmo e interés en sus alumnos, se conforma con que escuchen pasivamente.

CASI SIEMPRE LOS APLICA BIEN

Representa al educador que conoce los métodos de enseñanza y su aplicación, pero que por apatía o falta de interés no los utiliza todo el tiempo como debiera hacerlo. A veces logra la participación del grupo en sus enseñanzas y en algunas otras ocasiones nuestra interés por cambiar la forma de trabajo. Casi siempre obtiene la atención del grupo y alcanza que éste asimile sus enseñanzas con bastante exactitud. Sus alumnos obtienen un aprovechamiento bastante satisfactorio.

LOGRA AJUSTAR EL METODO AL MOMENTO EDUCATIVO

Deberá calificarse al funcionario que conoce bastante bien los métodos de enseñanza y que sabe aplicarlos con discreción y tino, según se acomoden mejor a la particular naturaleza de cada tema, a la dificultad de los conocimientos que contiene, a la amenidad o aridez del mismo y a la disposición anímica del grupo.

Consigue la atención e interés de sus alumnos en lo que enseña y buena comprensión de sus explicaciones.

USA VARIEDAD DE METODOS CON DOMINIO Y ACIERTO

Analiza al educador que conoce y domina muy bien los diferentes métodos pedagógicos. Él sabe echar mano de cada uno de ellos en el momento más oportuno y los maneja con gran soltura y seguridad.

Siempre mantiene la atención, interés y entusiasmo del grupo. Gusta de que sus alumnos investiguen y obtengan conclusiones propias. Fomenta el intercambio de ideas y opiniones y sabe conducirlas con destreza para obtener conclusiones válidas. Tiene mucha capacidad para utilizar material didáctico en la ocasión en que se requiera de él y sabe extraer gran aprovechamiento del mismo.

SU APLICACIÓN DE LOS METODOS ES EXCELENTE

Destaca esta oración al profesional ejemplar por el conocimiento y dominio de los métodos educativos. Por esto, generalmente sus compañeros frecuentan su consejo y los alumnos procuran sus enseñanzas.

Sus discípulos extraen de las lecciones, enseñanzas muy valiosas y las digieren con entusiasmo e interés. Le admiran y respetan y siempre le manifiestan ese genuino y espontáneo reconocimiento que brota del auditorio que se ha deleitado en aprender.

f) CANTIDAD DE TRABAJO: *Mide la productividad en el desempeño del servidor. Al evaluarlo debe considerarse el rendimiento del funcionario en su relación con los recursos disponibles y exigencias de trabajo.*

La cantidad de trabajo no representa otra cosa que el grado en que somos capaces de conquistar un aspecto de la eficiencia; esto es, la medida en que logramos cumplir con nuestras responsabilidades ordinarias y la dedicación espontánea que invertimos en otras actividades anexos al puesto, que a pesar de no estar explícitas en el “Manual Descriptivo”, nos las exigen las circunstancias, la necesidad del buen servicio y nuestra propia ética de funcionarios conscientes y honestos.

FACTORES QUE DETERMINAN LA CANTIDAD DE TRABAJO

Existen varios factores de naturaleza material y espiritual, de cuya armonía y conjugación depende el resultado final que se intenta medir aquí; y que solamente teniéndolos presentes, podemos aquilatar la cantidad en su justo precio.

La cantidad de trabajo deriva de la inteligencia, energía y vigor que cada servidor ponga en la realización de las funciones que le incumben, de la naturaleza misma del puesto que desempeña, de la estructura de la organización donde trabaje, de los métodos y procedimientos que utilice, de los recursos y materiales de que disponga y de las condiciones y circunstancias en que se lleve a cabo el trabajo.

Habrà de reflexionarse en cada caso, sobre la incidencia positiva o negativa que haya tenido estos factores en el número de funciones y actividades cumplidas. Una vez hecho este análisis, el jefe deberá pensar cuidadosamente, si la responsabilidad por la deficiencia o eficiencia que alcanzó el servidor, le cabe por entero a él; Esto es, si es producto del empeño y esfuerzo puesto en el trabajo, o si resultó así por factores ajenos a su voluntad.

Al evaluar este concepto en los servidores docentes, el jefe deberá contemplar la responsabilidad que observa el profesor en el ejercicio ordinario de la enseñanza; la diligencia o apatía que manifiesta en impartir “centros de estudio” o lecciones de recuperación; la promoción que obtiene; la participación de actividades cívicas y sociales que realiza la institución donde trabaja; y la asistencia a “Reuniones” y “Consejos de Profesores” a que fueren convocados por los superiores.

INCAPAZ DE CUMPLIR CON LAS FUNCIONES QUE LE CORRESPONDEN

Califica al funcionario que no se presenta al trabajo, no asiste a las actividades a las que se le convoca. Deja sin desarrollar contenidos mínimos necesarios. Evade el trabajo de planificación, se limita a permanecer en la institución el tiempo estrictamente necesario.

RARAS VECES LOGRA HACER LAS TAREAS PROPIAS DE SU CARGO

Se califica al funcionario que rara vez muestra empeño en realizar las funciones que le incumben, nunca colabora con la Institución en actividades paracurriculares. Se rige por la ley del menor esfuerzo, generalmente se acerca al mínimo rendimiento. No es un funcionario diligente ni constante en las tareas que emprende.

CUMPLE CON EL TRABAJO QUE LE CORRESPONDE

Es el funcionario que se presenta y cumple con las tareas asignadas, participa en todas las actividades cívico-culturales. Planifica y desarrolla el plan en clase, atiende las tareas y actividades que se le asignan, es responsable en el cumplimiento de su saber.

REALIZA BIEN TODAS SUS TAREAS

Está atento y es diligente para el desarrollo de tareas propias de su cargo. Realiza actividades de interés educativo y de carácter extracurricular.

Siempre atiende a los estudiantes en forma extraordinaria; organiza centros de estudio, lo que se ve reflejado en el rendimiento académico de los mismos.

DESEMPEÑA EJEMPLARMENTE SU TRABAJO

Aprovecha el tiempo de clases, es puntual en su entrada y finalización de las lecciones. No escatima esfuerzos para indagar sobre métodos y técnicas de enseñanza. Promueve actividades cívico-sociales que favorecen a sus compañeros y a la institución. Dedicar todo el tiempo necesario a la búsqueda y solución de problemas del alumno.

g) JEFATURA: *Evalúa la aptitud para establecer planes, organizar, dirigir, coordinar y controlar de manera que se logren los objetivos de la unidad bajo su mando, la capacidad para la toma de decisiones y el manejo de las relaciones humanas.*

Esta sección analiza la habilidad del servidor para desempeñar las tareas de la jefatura. Un jefe deberá ser aquella persona que dentro de la institución, es el encargado de establecer metas, desarrollar planes, implementar los canales de comunicación, asignar tareas específicas a cada servidor bajo su cargo.

Logra además fijar la calidad en el desempeño de los servidores, evaluar el rendimiento, asesorar al personal y tomar las acciones correctivas cuando se requieran.

Las funciones más importantes que implica el ejercicio de ellas son: planear, organizar, dirigir, coordinar e inspeccionar.

PLANEAR

Significa pensar anticipadamente. Es la preparación de un itinerario de trabajo para llevar a cabo lo que se ha propuesto de antemano. Abarca la determinación de los procedimientos y la fijación de responsabilidad.

En este sentido, caben las siguientes preguntas:

- *Tiene el jefe conciencia de los objetivos y misión de su dependencia a la hora de forjar los planes de trabajo?*
- *¿Estima cuáles necesidades requieren solución con más urgencia?*
- *Prevé con la necesaria antelación todos los detalles del trabajo que debe realizar?*
- *Sabe adoptar las medidas necesarias y prepararse para hacer frente a las responsabilidades y situaciones que se le presentarán?*
- *Da participación a los subalternos cuando se preparan los planes y proyectos?*
- *Una vez aprobado el plan de trabajo, sabe cumplirlo puntual y cronológicamente?*
- *A fin de cuentas, se le quedan muchas cosas sin hacer?*

- *Investiga, descubre y analiza las modificaciones, reformas y cambios que es necesario implantar para que su trabajo mejore?*
- *Al final de año, se preocupa por evaluar el plan; por descubrir sus defectos, imperfecciones o virtudes, para sacar una enseñanza y una experiencia con las cuales mejorar el plan para el año próximo?*
- *Se preocupa porque los errores del plan anterior no se incorporen o repitan en el nuevo plan?*

ORGANIZAR

Consiste en determinar la estructura en la que se va a desarrollar la acción; la forma cómo se disponen los recursos humanos y materiales para alcanzar los propósitos establecidos; la fijación de líneas de autoridad, de responsabilidad y comunicaciones.

Al respecto, pregúntese:

- *Sabe el jefe organizar sus recursos para llevar el plan a la práctica?*
- *Determina el tiempo que se va a dedicar a cada labor, de acuerdo con la importancia y dificultad de cada una de ellas?*
- *Tiene iniciativa de ingenio para hacer pequeños ajustes que permitan y dificultad de cada una de ellas?*
- *Tiene experiencia y buen sentido para establecer el orden en que se deben ir realizando las varias parte del plan?*
- *Organiza el cuidado y mantenimiento de los materiales y equipo de trabajo?*
- *Cuida de que los subalternos mantengan limpio el lugar de trabajo?*

DIRIGIR

Incluye el dar órdenes, la asignación de deberes; el adiestrar al personal; el mantener la disciplina; en resumen, “llenar los huecos entre el rendimiento deseado y el rendimiento real de los servidores”.

Hágase estas preguntas:

- *Es consciente el jefe de la importancia que reviste el definir y distribuir las funciones?*

- *Distribuye el trabajo siguiendo un procedimiento gradual y organizado de delegación de deberes y responsabilidades?*
- *Sabe distribuir las funciones de acuerdo con la capacidad, experiencia y temperamento de sus servidores?*
- *Explica claramente a cada subalterno cuál en su misión, sus tareas específicas y deberes?*
- *Hacer saber a su subalterno lo que se espera de él?*
- *Sabe distinguir a la persona responsable de la que no lo es, para depositar mayor autoridad en la primera y restringirla a la segunda?*
- *Cuida de que las órdenes y las sugerencias se transmitan a través de las líneas correctas de autoridad?*
- *Se esfuerza por educar y formar a los subalternos, para que sean más útiles a la administración?*
- *Reconoce el mérito y encomia del buen trabajo?*
- *Es capaz de escuchar y atender críticas constructivas?*
- *Sabe dar órdenes?*
- *Se enfrenta a los problemas sin ofuscarse?*
- *Se preocupa por mantener la moral del subalterno?*
- *Sabe dar a su gente varias oportunidades para que enmienden sus yerros y modifiquen su actitud o conducta?*
- *Conoce la extensión de su autoridad y jurisdicción?*
- *Resuelve con firmeza, justicia y ecuanimidad los problemas de disciplina?*
- *Sabe decir “no” cuando es necesario?*
- *Respeto a sus subalternos y obtiene respeto de ellos?*
- *Mantiene absoluta discreción sobre las confidencias que le hagan los subalternos?*

COORDINAR

Consiste en armonizar el propósito con la acción para alcanzar el fin que se persigue. Trata de unificar y sincronizar las actividades y esfuerzos; es el resultado de la inteligencia con que se hayan realizado las tres funciones anteriores.

Y para observarla, hágase interrogaciones como estas:

- *Ha dispuesto el trabajo de manera que haya armonía, continuidad y avance progresivo?*
- *Se cuida de que no existan conflictos de autoridad o jurisdicción entre los subordinados?*
- *Hay atrasos en el trabajo por causa de la mala coordinación del mismo?*
- *Sabe conseguir solidaridad entre los subalternos y sacarle el mejor provecho posible?*
- *Vela porque los subalternos pueden en todo momento comunicar lo que piensan, desean o sienten?*
- *Sus mensajes, órdenes y demás comunicaciones son adecuados y propios; o sea, se adaptan a la mentalidad e instrucción de quien lo recibe?*
- *Exige que se le rindan informes veraces y concretos, que contengan en sí la correcta interpretación de los mismos?*
- *Da la jefatura la debida importancia a las comunicaciones: escritas, orales, impresas?*

INSPECCIONAR

Es velar porque las cosas se hagan conforme al plan previsto; en que dentro de la organización, cada servidor cumpla con la tarea asignada en el tiempo y condiciones establecidas.

Para apreciarla, recuerde:

- *Vigila el jefe porque durante el desarrollo de los proyectos se mantenga el ritmo de progreso previsto en el plan ?*
- *Sabe distinguir cuáles de los aspectos de trabajo merecen su mayor atención?*

- *Vigila muy de cerca las cosas sin importancia y descuida las de mas trascendencia?*
- *Se esfuerza por llevar a cabo su labor de inspección en forma inteligente, instruida e edificante?*
- *En su relación con los subalternos, le da a las faltas, deficiencias o yerros, su justo valor y proporción?*
- *Le ha servido la experiencia adquirida para mejorar el tono, la calidad y la eficacia de su labor de inspección?*
- *Pide la jefatura informes correctos de las actividades que desempeñan sus subalternos?*
- *Sabe el jefe analizar con certeza los informes que llegan a sus manos?*
- *Vigila porque los materiales, equipo, etc., sean usados correctamente?*
- *Lleva a cabo entrevistas con sus subalternos para subsanar deficiencias y faltas?*
- *Mantiene a los empleados al tanto de su progreso y situación en el trabajo?*

NO SIRVE COMO JEFE

Describe al funcionario que carece de condiciones para ser jefe. Desconoce los principios elementales de la jefatura, o conociéndolos no logra aplicarlos debidamente. Por lo general en lugar de resolver los problemas, los hace más grandes.

ALGUNAS VECES LOGRA ÉXITO COMO JEFE

Corresponde a la persona que le cuesta fijar objetivos laborales y tomar decisiones acertadas para alcanzarlos. Posee algunas condiciones por ser jefe pero le falta capacidad de logro. Bajo ciertas circunstancias y en algunas cuestiones acierta, pero en la mayoría de las ocasiones fracasa.

CUMPLE CON SU FUNCIÓN DE JEFE

Identifica al servidor que logra salir adelante con su labor como jefe. En términos generales, los resultados son satisfactorios, cumpliendo de manera aceptable con los objetivos esperados. No todo le sale bien pero en lo cotidiano y en lo sustantivo su desempeño es bueno.

MUESTRA MUCHA HABILIDAD COMO JEFE

Se trata de la persona que destaca como jefe. Domina los aspectos teóricos de la jefatura y aplica con acierto las técnicas de dirección por lo que sus resultados siempre son satisfactorios. Con frecuencia sus subalternos y colegas reconocen su habilidad como jefe.

ES UN JEFE EXCELENTE

Define a este tipo de personas que poseen cualidades extraordinarias para la jefatura. Son notablemente eficientes en el logro de los objetivos y en el trato interpersonal. Su desempeño es brillante y difícilmente comete errores en su función.

h) DISCIPLINA: *Se refiere a la observancia, por parte del servidor, de las formas que regulan la actuación y las ordenes que recibe, con apego a los principios éticos de su función.*

Está contenido aquí, la observancia de las leyes generales inherentes a la profesión que ejerce el servidor o al puesto que desempeñe; la forma cómo acata los reglamentos y disposiciones inmediatas que definen su función; la capacidad para aceptar órdenes de sus superiores jerárquicos y cumplirlas conforme a lo previsto; y en sentido de responsabilidad con que realiza sus tareas y conduce sus trabajos.

Asimismo, abarca este concepto, la lealtad del servidor para con sus superiores y la institución. Esto significa actuar con la discreción y nobleza que imponen las leyes del honor y del respeto; ser fiel observador de la política administrativa y de los principios éticos que rigen el marco de actividades de la institución.

ES UN FUNCIONARIO INDISCIPLINADO

Describe este concepto al servidor que no se sujeta a las normas y disposiciones que regulan su trabajo. No acepta recibir órdenes fácilmente, refunfuña y arguye toda clase de pretextos para evadirlas. No es amigo de dar excusas por ninguna de sus faltas.

Cuando se le reprende, reacciona con violencia. Es enemigo de rendir informes de su trabajo, para que no se percaten de la forma anómala como lo conduce. A veces habla y critica las decisiones de sus superiores, sin tener fundamento para ello. Es un funcionario problema, ha tenido dificultades con cada uno de sus superiores. Es holgazán e irresponsable en el cumplimiento de su trabajo.

A VECES QUEBRANTA LAS NORMAS DISCIPLINARIAS, CUESTA AVENIRSE A ÉL

Tratase aquí del servidor que se demuestra indiferente en cumplir las normas y disposiciones que regulan su trabajo. No se interesa por conocerlas ni cumplirlas y cuando se le reprende se escuda en el desconocimiento de las mismas.

Estima en poco sus funciones y en menos las decisiones y órdenes de sus superiores. Las acata cuando le benefician y procura esquivar habilidosamente cuando exigen algo más de lo ordinario.

Es hábil y escurridizo, resulta difícil contar con él en la realización de algo. Carece de seriedad y persistencia. Hay que insistir bastante para que cumpla escasamente sus tareas. Requiere mucha fiscalización; cuesta trabajar con él.

GENERALMENTE ES DISCIPLINADO, CASI NO OCASIONA PROBLEMAS

Señalase al servidor que observa una disciplina aceptable. Sus actitudes casi siempre resultan acordes con las disposiciones y reglamentos y en la mayoría de las veces, atiende y cumple las órdenes que se le dan aunque no con la prontitud y eficacia esperadas.

Por lo general es responsable: realiza sus funciones con alguna seriedad y esmero; no requiere mucha inspección.

Cuando hay necesidad de corregirlo, se muestra bastante comprensivo y racional.

ES DISCIPLINADO Y COMPENSIVO

Esta frase se ajusta al servidor responsable que es consciente de la responsabilidad y autoridad que implica su trabajo y sabe responder de él cuando se le pide. Encara sus faltas con franqueza y es capaz de sacar provecho de las correcciones que se le hace.

Siempre procura someterse a las disposiciones reglamentarias y cuando no lo logra por su culpa o por otras causas, lo reconoce sin rodeos y promete enmendarse.

Sabe atender las órdenes y cumplirlas con bastante acierto y prontitud. Es fácil entenderse con él y aclarar cualquier asunto. No requiere que se le fiscalice para ejecutar sus trabajos; es digno de confianza.

MUY DISCIPLINADO, NUNCA REQUIERE QUE SE LE LLAME LA ATENCIÓN

Resume este concepto las características del servidor que han adquirido alto grado de disciplina. Hace las cosas con la seriedad y esmero debidos porque siente que de otro modo se estaría defraudando a sí mismo.

En ninguna oportunidad necesita el jefe recordarle algún precepto de las disposiciones reglamentarias, pues conoce muy bien sus atribuciones reglamentarias y deberes y sabe desenvolverse dentro de este marco.

Atiende y ejecuta las órdenes con mucha prudencia y esmero.

SU DISCIPLINA ES EJEMPLAR

Identifícase así al servidor que se distingue por el cumplimiento de las disposiciones y reglamentos, por la responsabilidad y dedicación con que realiza sus tareas, la urbanidad con que se desenvuelve en su trabajo y la lealtad que guarda para con la institución y compañeros.

DE LA CALIFICACIÓN DE SERVICIOS

Después de llenar los factores por evaluar, tanto de la Evaluación de la Personalidad como la Evaluación del Trabajo, el jefe deberá marcar la casilla de este aparte que califique con más acierto el trabajo del funcionario calificado.

Para hacer esto, él evaluador deberá olvidar cualquier rencilla, simpatía o antipatía personales y siguiendo los valores de cada factor y la escala de evaluación.

Se deberán indicar la cantidad de ausencias y llegadas tardías (motivadas e inmotivadas) y adjuntar en el original que se envíe a la Sección Expedientes el documento de las fechas de dichas ausencias y llegadas tardías.

Indicar las visitas durante el año de los superiores inmediatos para posteriores apelaciones.

En el campo de observaciones se debe de indicar los casos en que el servidor laboró con, horario alterno, recargo de funciones o disfrutó de incapacidades, permiso sin sueldo, suspensiones etc., indicar el rige y vence.

Las calificaciones de “Insuficiente” o “Inaceptable” deben llevar adjunta, una explicación de las causas que las motivaron y las advertencias y observaciones hechas al servidor antes de ser calificado.

TRAMITE DE LA EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE SERVICIOS

1. Cumplido lo anterior del jefe deberá justificar la nota resumidamente, firmará y sellará el formulario en los espacios respectivos y le entregará los tres tantos al servidor para su conocimiento, estudio y devolución.
2. Si una vez conocida por el evaluado el resultado de la evaluación, éste estuviere conforme, hará constar la fecha en que enterado del contenido de la evaluación, la firmara y marcara la casilla correspondiente. En el acto devolverá los tres tantos al jefe inmediato para su ratificación y firma. Posteriormente las remitirá al superior jerárquico para su estudio, firmas, resolución y distribución. Y si este último ratificase la calificación del servidor o la modificase en su favor, el trámite se tendrá por terminado.
3. Si le hiciera enmiendas o reformas que rebajen la evaluación y calificación de servicios y el servidor quedare disconforme, gozará de un período de diez días, contados a partir de la fecha de recibo de la misma, para presentar su reclamo ante el tribunal competente que fallará en definitiva.
4. Si informado el servidor de su evaluación y calificación de servicios por el jefe inmediato, quedare disconforme con ésta, podrá dejar constancia en el acto y solicitar entrevista, con sólo marcar la casilla respectiva, firmar en el espacio correspondiente y devolver los tres tantos del formulario, o manifestarlo por escrito en el transcurso del día hábil siguiente.
5. En caso de que esto ocurra, el jefe lo indicará y concederá entrevista al evaluado dentro de los tres días hábiles siguientes. Realizada ésta, hará la ratificación o la enmienda que estime procedente y lo consignara según corresponda en la respectiva sección y confirmará lo actuado con su firma, sello y fecha.
6. Concluido el trámite anterior, bien fuere con avenimiento de las partes o sin ella, el jefe inmediato deberá remitir el original y las copias a su superior para su ratificación y distribución.
7. Las Direcciones Regionales **enviarán los formularios originales a la Sección de Expedientes** del Ministerio de Educación Pública, en los primeros días del mes de enero de cada año. Se enviarán en estricto orden alfabético, acompañados de una lista o su respectivo disquete.
8. Las evaluaciones del desempeño deben enviarse con todos los datos completos, sin alteraciones, machones, borrones ni dígitos sobre otros dígitos. Cualquier alteración que presente duda sobre la pertenencia del documento, anula el documento.

9. No se tomará en cuenta las calificaciones que presenten alteraciones visibles en el tiempo efectivo laborado o que no se anote del todo el día, mes y año en que comenzó y terminó el período evaluado.
10. Tampoco se tomará en cuenta las calificaciones que no estén firmadas por el Jefe Inmediato del calificado ni por el Superior del Jefe Inmediato.
11. Cuando las hojas de evaluación presenten dudas en el puesto y en la calificación final, pueden ser tomadas para certificar el tiempo efectivo laboral pero dentro de la certificación no constará puesto ni calificación.
12. Los funcionarios que estén en condición de reubicados por Licencia Especial o artículo 22 bis inciso a) del Reglamento del Estatuto del Servicio Civil se evaluarán con certificación la cual debe de contener los siguientes requisitos.
- Nombre y número de cédula de la persona
 - Grupo profesional (aquellos que lo posean)
 - Departamento en el cual se encuentra reubicado
 - Motivo de reubicación y puesto de acuerdo a las funciones que está desempeñando
 - Institución y puesto que ocupa en propiedad
 - Número de lecciones (aquellos que lo posean)
 - Rige y vence de la reubicación
 - Calificación
 - Nombre y firma del jefe inmediato y el sello respectivo y visto bueno del Asesor Supervisor en el caso que lo amerite.
13. Con base al artículo 43 del reglamento del Estatuto del Servicio Civil, la evaluación del desempeño servirá como reconocimiento a los buenos servidores, como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se puede considerar para capacitación, ascensos, concesión de permisos, reducciones forzosas de personal y además para el reconocimiento de aumentos anuales y carrera profesional, **por tanto es de carácter obligatorio aplicar la evaluación anual del desempeño.**

ANEXOS

FECHAS DE INICIO Y FINALIZACIÓN DE CURSOS LECTIVOS

| | | |
|-------------|----------------------|-----------------------------------|
| 1967 | 6 DE MARZO | 25 DE NOVIEMBRE |
| 1968 | 4 DE MARZO | 30 DE NOVIEMBRE |
| 1969 | 3 DE MARZO | 29 DE NOVIEMBRE |
| 1970 | 2 DE MARZO | 28 DE NOVIEMBRE |
| 1971 | 1 DE MARZO | 27 DE NOVIEMBRE |
| 1972 | 6 DE MARZO | 18 DE DICIEMBRE |
| 1973 | 5 DE MARZO | 24 DE NOVIEMBRE |
| 1974 | 4 DE MARZO | 30 DE NOVIEMBRE |
| 1975 | 3 DE MARZO | 29 DE NOVIEMBRE |
| 1976 | 1 DE MARZO | 27 DE NOVIEMBRE |
| 1977 | 7 DE MARZO | 26 DE NOVIEMBRE |
| 1978 | 6 DE MARZO | 25 DE NOVIEMBRE |
| 1979 | 5 DE MARZO | 24 DE NOVIEMBRE |
| 1980 | 3 DE MARZO | 29 DE NOVIEMBRE |
| 1981 | 2 DE MARZO | 28 DE NOVIEMBRE |
| 1982 | 1 DE MARZO | 26 DE NOVIEMBRE |
| 1983 | 7 DE MARZO | 25 DE NOVIEMBRE |
| 1984 | 5 DE MARZO | 30 DE NOVIEMBRE |
| 1985 | 4 DE MARZO | 29 DE NOVIEMBRE |
| 1986 | 3 DE MARZO | 28 DE NOVIEMBRE |
| 1987 | 2 DE MARZO | 28 DE NOVIEMBRE |
| 1988 | 1 DE MARZO | 26 DE NOVIEMBRE |
| 1989 | 6 DE MARZO | 24 DE NOVIEMBRE |
| 1990 | 5 DE MARZO | 24 DE NOVIEMBRE |
| 1991 | 1 DE MARZO | 30 DE NOVIEMBRE |
| 1992 | 2 DE MARZO | 27 DE NOVIEMBRE |
| 1993 | 1 DE MARZO | 30 DE NOVIEMBRE |
| 1994 | 7 DE MARZO | 27 DE NOVIEMBRE |
| 1995 | 6 DE MARZO | 30 DE NOVIEMBRE |
| 1996 | 4 DE MARZO | 30 DE NOVIEMBRE |
| 1997 | 7 DE MARZO | 30 DE NOVIEMBRE |
| 1998 | 11 DE FEBRERO | 16 DE DICIEMBRE |
| 1998 | 01 DE MARZO | 30 DE NOVIEMBRE (PRIMARIA) |
| 1999 | 8 DE FEBRERO | 3 DE DICIEMBRE |
| 1999 | 01 DE MARZO | 30 DE NOVIEMBRE (PRIMARIA) |
| 2000 | 7 DE FEBRERO | 14 DE DICIEMBRE |
| 2001 | 5 DE FEBRERO | 7 DE DICIEMBRE |
| 2002 | 5 DE FEBRERO | 06 DE DICIEMBRE |
| 2003 | 10 DE FEBRERO | 13 DE DICIEMBRE |
| 2004 | 09 DE FEBRERO | 15 DE DICIEMBRE |
| 2005 | 07 DE FEBRERO | 16 DE DICIEMBRE |
| 2006 | 07 DE FEBRERO | 15 DE DICIEMBRE |
| 2007 | 07 DE FEBRERO | 18 DE DICIEMBRE |
| 2008 | 09 DE FEBRERO | 19 DE DICIEMBRE |
| 2009 | 11 DE FEBRERO | 18 DE DICIEMBRE |

NOTA: LOS AÑOS DE **1971** Y **1981** (ARRIBA MARCADOS), EN ALGUNAS NOTAS NO APARECEN LAS FECHAS COMO SE DETALLARON INICIALMENTE Y POR LO TANTO EN ALGUNOS CASOS APARECERAN NOTAS DE ESOS AÑOS COMO TERMINADO EL CURSO LECTIVO EL **15 DE NOVIEMBRE**.

ESTO SE EXPLICA POR EL HECHO DE QUE EN ESOS AÑOS LAS COGIDAS DE CAFÉ SE REALIZARON A PARTIR DE LA FECHA MENCIONADA

ANEXO 2
CLASES DE PUESTOS DOCENTES,
ADMINISTRATIVOS DOCENTES
Y TÉCNICOS DOCENTES

| CLASE DE PUESTO | NOMENCLATURA |
|---|---------------------------|
| Asesor de Educación 1 (Especialidades: Administración, Administración Educativa, Artes Industriales, Biología, Ciencias, Contabilidad, Cooperativismo, Currículum, Diseño Instrumentos pedagógicos, Educación Vida en Familia, Educación de Adultos, Educación Ambiental, Educación Especial, Educación Física, Educación Musical, Educación Religiosa, Educación Vial, Español, Estudios Sociales Evaluación, Filosofía, Física, Francés, Indigenismo, Inglés, Investigación Educativa, Italiano, Matemática, Nutrición, Planificación, Preescolar; Protección Manejo de Areas de Conservación, Psicología, Química, Salud Ocupacional, Teatro, Turismo | A.E.1 |
| Asesor de Educación 2 (Especialidades: Administración, Administración Educativa, Artes Industriales, Biología, Ciencias, Contabilidad, Cooperativismo, Currículum, Diseño Instrumentos pedagógicos, Educación Vida en Familia, Educación de Adultos, Educación Ambiental, Educación Especial, Educación Física, Educación Musical, Educación Religiosa, Educación Vial, Español, Estudios Sociales Evaluación, Filosofía, Física, Francés, Indigenismo, Inglés, Investigación Educativa, Italiano, Matemática, Nutrición, Planificación, Preescolar; Protección Manejo de Areas de Conservación, Psicología, Química, Salud Ocupacional, Teatro, Turismo | A.E.2 |
| Asesor Supervisor de Educación | A.S.E. |
| Asistente de Asesoría y Supervisor | ASIST.ASES. y SUP. |
| Asistente de Dirección de Centro Educativo 1 | A.D.C.E.1 |
| Asistente de Dirección de Centro Educativo 2 | A.D.C.E.2 |
| Asistente de Dirección de Centro Educativo 3 | A.D.C.E.3 |

| | |
|--|----------------------------|
| Asistente de Dirección de Enseñanza Especial | A.D.E.E. |
| Asistente de Dirección Escolar | A.D.E. |
| Auxiliar Administrativo | AUX.ADM. |
| Bibliotecario Asistente de Centro Educativo 1 (Especialidad Bibliotecología) | B.A.C.E.1 |
| Bibliotecario Asistente de Centro Educativo 2 (Especialidad Bibliotecología) | B.A.C.E.2 |
| Director Centro Educativo Artístico I y II Ciclos | D.C.E.A.I-II C. |
| Director Centro Educativo Artístico III y IV Ciclos | D.C.E.A.III y IV C. |
| Director Colegio 1 | D.C.1 |
| Director de Colegio 2 | D.C.2 |
| Director de Colegio 3 | D.C.3 |
| Director de Colegio Técnico Profesional 1 | D.C.T.P.1 |
| Director de Colegio Técnico Profesional 2 | D.C.T.P.2 |
| Director de Colegio Técnico Profesional 3 | D.C.T.P.3 |
| Director de Educación | DIR.EDUC. |
| Director Enseñanza Especial 1 | D.E.E.1 |
| Director Enseñanza Especial 2 | D.E.E.2 |
| Director Enseñanza Especial 3 | D.E.E.3 |
| Director Enseñanza Especial 4 | D.E.E.4 |
| Director Enseñanza General Básica (I y II Ciclos) 1 | D.E.G.B.1 |
| Director Enseñanza General Básica (I y II Ciclos) 2 | D.E.G.B.2 |
| Director Enseñanza General Básica (I y II Ciclos) 3 | D.E.G.B.3 |
| Director Enseñanza General Básica (I y II Ciclos) 4 | D.E.G.B.4 |
| Director Enseñanza General Básica (I y II Ciclos) 5 | D.E.G.B.5 |
| Director Enseñanza Preescolar 1 | D.E.P.E.1 |
| Director Enseñanza Preescolar 2 | D.E.P.E.2 |
| Director Enseñanza Preescolar 3 | D.E.P.E.3 |
| Director Escuela Laboratorio | D.E.L. |
| Director de Instituto Técnico Profesional (Instituto Femenino) | D.I.T.P.I.F. |
| Director Liceo Laboratorio | D.L.L. |
| Director Instituto Técnico Profesional (Instituto Profesional de Educación Comunitaria) | D.I.T.P.I.P.E.C. |
| Director Regional Enseñanza 1 | D.R.E.1 |
| Director Regional de Enseñanza 2 | D.R.E.2 |
| Director Regional de Enseñanza 3 | D.R.E.3 |
| Jefe Técnico de Educación 1 | J.T.E.1 |
| Jefe Técnico de Educación 2 | J.T.E.2 |
| Orientador 1 (Especialidad Orientación) | ORIENT.1 |
| Orientador 2 (Especialidad Orientación) | ORIENT.2 |
| Orientador 3 Especialidad Orientación) | ORIENT.3 |
| Orientador Asistente (Especialidad Orientación) | ORIENT.ASIST. |

| | |
|---|--------------------------|
| Profesor Enseñanza Especial (Especialidades: Audición y Lenguaje, Audiometría, Ciegos, Deficiencias Visuales, Discapacidad Múltiple, Estimulación Precoz, Problemas de Aprendizaje, Problemas Neuro-Musculoso Esquelético, Retardo Mental, Sordos, Terapia Lenguaje Transtornos Emocionales y de Conducta) | P.E.E. |
| Profesor Enseñanza General Básica 1 | P.E.G.B.1 |
| Profesor Enseñanza General Básica 1 Educación Religiosa (Especialidad Educación Religiosa) | P.E.G.B.1.R. |
| Profesor Enseñanza Media (Especialidades: Administración, Biología, Ciencias, Educación Religiosa, Español, Estudios Sociales, Física, Filosofía, Francés, Inglés, Matemática, Química, Filosofía, Psicología) 0 | P.E.M. |
| Profesor Enseñanza Preescolar Especialidad Preescolar) | P.E.P.E. |
| Profesor Enseñanza Técnico Profesional Enseñanza Especial (Especialidades (Artes Plásticas, Educación Musical, Educación Física, Informática Educativa, Educación Para el Hogar, Educación Familiar y Social, Inglés) | P:E.T.P. |
| Profesor Enseñanza Técnico Profesional I y II Ciclos (Especialidades Artes Industriales, Educación Musical, Educación Física, Artes Plásticas, Informática Educativa I y II Ciclos, Educación Familiar y Social, Educación para el Hogar) | P.E.T.P.I y II C. |
| Profesor Enseñanza Técnico Profesional Enseñanza Preescolar (Especialidades: Alta Costura, Educación Musical, Educación Física, Artes Plásticas, Educación Familiar y Social, Informática Educativa, Educación para el Hogar) | P.E.T.P.P. |
| Profesor Enseñanza Técnico Profesional Instituto Femenino (Especialidades: Artes Femeninas, Artes Manuales, Artesanía, Belleza y Estética, Contabilidad, Secretariado, Tejido y Bordado) | P.E.T.P.I.F. |
| Profesor Enseñanza Técnico Profesional Instituto Profesional de Educación Comunitaria (Especialidades: Artes Manuales, Belleza y Estética, Contabilidad, Secretariado, Turismo) | P.E.T.P.I.P.E.C. |
| Profesor Enseñanza Técnico Profesional Liceo Laboratorio (Especialidades (Artes Plásticas, Artes Industriales, Educación Física, Educación Musical, Informática Educativa, Inglés) | P.E.T.P.L.L. |

| | |
|---|--------------------------|
| Profesor Enseñanza Técnico Profesional III y IV Ciclo (Especialidades (Administración, Agroecología, Agroindustria, Agropecuario, Alta Costura, Archivo y Documentación Comercial, Arte Culinario, Artes Plásticas, Artes Industriales, Artesanía, Auditoria, Autorremodelado, Belleza y Estética, Cerámica, Confección de Prendas de Vestir, Computación, Construcción Civil, Contabilidad y Auditoria, Contabilidad y Costos, Contabilidad y Finanzas, Cooperativismo, Danza Ballet, Decoración, Dibujo, Dibujo Arquitectónico, Dibujo Publicitario, Dibujo Técnico, Digitación, Diseño y Confección de Pequeños Muebles de Madera, Documentación Comercial, Ebanistería, Educación Musical, Educación Familiar y Social, Educación Física, Educación Para el Hogar, Educación Religiosa, Educación Vial, Electricidad General, Electromecánica, Electrotecnia, Electrónica, Electrónica Industrial, Explorando el Mundo de los Negocios, Forja de Metales, Industria Textil, Informática, Informática Educativa III y IV Ciclo, Inglés, Mantenimiento Industrial, Manualidades, Matricería, Mecánica, Mecánica Agrícola, Mecánica Automotriz, Mecánica General, Mecánica de precisión, Mecnografía, Mejoramiento de la Vivienda, Metalistería Básica, Mimbre, Nutrición, Orfebrería, Pielés, Pielés y Cueros, Pintura, Producción Gráfica, Puericultura, Radiotecnia. Radio y Televisión, Refrigeración y Aire Acondicionado, Riego y Drenaje, Secretariado Bilingüe, Secretariado Profesional, Seguridad Vial, Teatro, Tecnología de Alimentos, Tejido y Bordado, Telecomunicaciones, Turismo) | P.E.T.P.III-IV C. |
| Profesor Enseñanza Unidocente | P.E.U. |
| Profesor Escuela Laboratorio | P.E.L. |
| Profesor Idioma Extranjero I y II Ciclos (Especialidades Inglés, Francés, Italiano) | P.I.E. |
| Profesor Liceo Laboratorio (Especialidades Español, Estudios Sociales, Matemática, Ciencias, Física, Química, Biología, Filosofía, Inglés, Francés, Psicología, Educación Religiosa) | P.L.L. |
| Subdirector de Colegio 1 | SUB.COL.1 |
| Subdirector de Colegio 2 | SUB.COL.2 |
| Subdirector de Colegio 3 | SUB.COL.3 |

| | |
|---|------------------|
| Subdirector de Educación | SUB.EDUC. |
| Técnico Administración Educativa 1 | T.A.E.1 |
| Técnico Administración Educativa 2 | T.A.E.2 |