

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PROFESORES

Dr. Hugo Díaz Díaz
Consultor Internacional de Educación

En las décadas precedentes la percepción que la población tiene respecto a la calidad de la educación pública es pesimista. Se considera que en los pobres resultados educativos que hoy se observan y en un aumento de las brechas de calidad entre la escuela pública y privada incidieron una menor inversión por estudiante, la reducción del tiempo de aprendizaje de los alumnos al convertir las escuelas de mañana y tarde en escuelas de un solo turno, el deterioro de la formación docente y de la calidad de quién sigue estudios de pedagogía, y la fuerte inestabilidad de las políticas educativas.

Una de las razones que explican mejores resultados en las escuelas privadas es el control que se ejerce sobre la calidad del trabajo del profesor. Mientras en la escuela privada, el buen desempeño es la principal causa de finalización de la relación laboral de un profesor, en la escuela pública lo es la jubilación, el retiro voluntario o una falta muy grave de conducta. Incluso existen inconductas graves que no llevan a la separación de un docente del servicio público sino a amonestaciones o suspensiones; es el caso, en algunos docentes, de los altos índices de inasistencia o la asistencia en estado de ebriedad en el área rural, la falsificación de documentos.

Por esta razón, se considera que uno de los temas más necesarios de abordar en la mejora de una escuela pública es la evaluación del desempeño docente. La pro-

puesta de Ley de Carrera Pública Magisterial la considera un factor de ascenso de nivel magisterial, y su reiterada desaprobación o resistencia a ser evaluado, causas de retiro del servicio docente público.

Es un tema difícil de implementar, en parte debido a la escasa cultura de evaluación que existe entre los maestros y, por otra parte, porque a nadie le gusta que lo evalúen. Dicha resistencia tiene diversos factores: la desconfianza respecto de quiénes serán los evaluadores, el temor a la falta de objetividad de los instrumentos que se utilicen, el empleo que se darán a los resultados. No obstante, hay que reconocer que los profesores del servicio público se encuentran entre los pocos grupos profesionales no evaluados en su desempeño, a pesar que están acostumbrados a evaluar el desempeño de sus alumnos. Además, existen experiencias en las organizaciones privadas y en sistemas educativos de otros países de donde hay mucho que aprender. Veamos.

Evaluación del desempeño: ventajas y temores

Quienes se oponen a la evaluación del desempeño docente olvidan que el servicio que ofrecen los centros de enseñanza podría ser más eficiente y que los alumnos aprenderían más y mejor, pues los resultados de la evaluación invitan a que el centro de enseñanza se plantee objetivos que lo obliguen a hacer las cosas

mejor y, en los casos necesarios, de manera distinta.

En segundo lugar, el profesor encontraría en su evaluación los indicadores que le permitan identificar sus fortalezas y ser reconocido por ellas, elevando de esta manera su autoestima y motivación. A su vez, conocería sus debilidades y sería estimulado y apoyado para enfrentarlas.

En tercer lugar, las escuelas encontrarían en la evaluación referencias para mejorar la descripción de cargos y funciones, identificar las buenas prácticas y a partir de ellas exigir adecuados estándares profesionales. Orientarían sus políticas de capacitación y de apoyo pedagógico a sus maestros en función de las recomendaciones de la evaluación. El aumento promedio de los desempeños del equipo de profesores redundaría en el prestigio e imagen de escuelas y los profesores.

En cuarto lugar, la administración central e intermedia conocería con mayor claridad cuál es el tipo de rol que deben ejercer frente a las escuelas y sus profesores. Estos últimos necesitan determinados tipos de ayuda que no siempre son suficientemente conocidos y trabajados por especialistas y funcionarios de la administración de la educación.

Finalmente, ganaría la sociedad en su conjunto, al tener un sistema educativo más eficiente y pertinente en lo que el país y los educandos necesitan. La efi-

ciencia estaría seguramente asociada a mayores tasas de éxito de los alumnos y, consecuentemente, un mejor empleo de los escasos recursos disponibles en el sector.

Mecanismos de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño docente puede organizarse a partir de diversos procesos. La tendencia moderna es que los evaluados participen activamente a partir de una autoevaluación. Ella demanda generalmente que presenten las evidencias que sean necesarias para justificar las apreciaciones que el evaluado hace de su desempeño. Por ejemplo, si se trata de valorar la forma cómo un profesor programa sus sesiones de clase una evidencia será presentar los documentos de planeamiento semanal o quincenal de tales programaciones.

Asociada a la autoevaluación que hace el profesor, crecientemente se viene practicando la evaluación compartida. Es un proceso en el que una comisión de evaluación, conjuntamente con el evaluado, realiza un análisis del desempeño de éste último, la que culmina con una apreciación global —satisfactoria o no— y con un conjunto de recomendaciones que permitan reforzar e ir consolidando el desarrollo profesional de quien es evaluado.

Para dar su concepto, la comisión de evaluación puede recurrir a diversas fuentes de información. Por ejemplo, la que puedan proporcionar el jefe inmediato superior del evaluado, los compañeros de trabajo, los alumnos, los padres de familia.

Existe opiniones encontradas con relación a si los alumnos deben participar en la evaluación de los profesores. Algunos piensan que los alumnos no son suficientemente objetivos, que su apreciación puede favorecer a los profesores más complacientes, pero no necesariamente a los mejores profesores o que no tienen suficiente conocimiento de los roles y las funciones que un docente realiza en la escuela. Hay que recordar que la Ley General de Educación les da el derecho de opinar sobre la calidad del servicio educativo que reciben; por tanto, pueden opinar sobre el desempeño del profesor.

Un sector de profesores sugiere que, de darse la opinión, del alumno, lo recomendable es que sea a partir de la educación secundaria. Pero hay quienes consideran que hasta los alumnos más pequeños podrían opinar sobre el trabajo de su profesor a través de dibujos que muestren su relación en el aula u otros medios.

Varias organizaciones empresariales —y algunas universidades privadas— también practican lo que se denomina la evaluación de 360°. Es un tipo de evaluación que busca la apreciación de todos los actores que tienen que ver con el evaluado: comisión de evaluación, jefe inmediato superior, alumnos, compañeros de trabajo. En el caso de los centros de enseñanza incluiría igualmente a los padres de familia.

Sobre la presencia de los padres de familia en los procesos de evaluación, lo que señala la Ley General de Educación es que deben de ser informados sobre el proceso educativo de sus hijos.

Además, el Reglamento de Gestión del Sistema Educativo hace referencia que el Consejo Educativo Institucional designa a los miembros de la Comisión de Evaluación. La limitación en muchos padres es que participan poco de la vida institucional de los centros de enseñanza donde estudian sus hijos, aunque no debería descartarse que si alguno de ellos tiene amplia experiencia en evaluación de personal debería ser aprovechado.

Evaluación interna o evaluación externa

Un aspecto que en el país deberá discutirse ampliamente es si todo el proceso de evaluación del desempeño docente se realiza en el centro educativo o si es necesaria una evaluación externa. En la evaluación institucional resulta más clara la necesidad de una mirada externa. Sin embargo, hay experiencias que apuestan por la evaluación externa de los docentes; es el caso de Chile, en donde se practica la evaluación de pares; es decir, el profesor de un centro educativo participa en la evaluación de profesores de otro centro educativo.

La evaluación externa de los docentes de los centros de enseñanza pública en el Perú podría aprovecharse como un complemento a la evaluación interna. Presenta la ventaja de que el evaluador, al no conocer a los profesores, puede ser más objetivo y justo. Pero una decisión respecto de la práctica de este tipo de evaluación tiene que estar basada también en consideraciones de costo y capacidad de monitorear con eficiencia este proceso.

Sensibilización y calificación de evaluadores como requisitos

La aceptación por parte del magisterio estatal de la evaluación del desempeño demanda al Gobierno una amplia campaña de sensibilización que muestre las ventajas de este proceso y, sobre todo, las reglas de juego en las que estará basado. Se requiere que los profesores tomen conciencia de que la evaluación del desempeño les traerá ventajas, que su carácter es eminentemente formativo y que un buen desempeño les ofrecerá reconocimientos y recompensas.

En cuanto a qué deberían conocer previamente de la evaluación del desempeño los profesores, habría que indicar que deben conocerlo todo; es decir, la finalidad de la evaluación, cómo se organiza, cuáles son los instrumentos que se emplearán, quién evaluará y cómo se emplearán los resultados de la evaluación. Es importante también difundir que la evaluación es un proceso confidencial en donde los resultados de la evaluación de un profesor sólo serán conocidos por la comisión de evaluación y por el evaluado.

Que los profesores conozcan con anticipación y con el mayor detalle posible cómo serán evaluados contribuirá a disminuir las resistencias que existen en torno a este proceso. Sólo conocer las preguntas a partir del cuál será evaluado, hará que el profesor automáticamente aumente su desempeño en esas áreas de evaluación antes que el proceso se inicie.

En el objetivo que los profesores conozcan ampliamente las reglas

de su evaluación, es bueno valorar la experiencia chilena. Los instrumentos de evaluación fueron diseñados conjuntamente por el Ministerio de Educación, la Asociación de Municipalidades Chilenas y el Colegio de Profesores. Luego de tres años de debate y consenso, desde el año 2003, se inició la aplicación de la evaluación del desempeño.

La capacitación de quienes serán evaluadores es un requisito indispensable. Nadie debería ejercer la función de evaluador si previamente no ha pasado por una capacitación rigurosa y menos si no la aprobó. Se requerirá ir pensando en un diseño de capacitación así como en las instituciones que podrían ofrecerlo para acreditar en estas competencias.

Instrumentos de evaluación

Las críticas a los actos de corrupción en la administración educativa y a favoritismos en progresos de gestión de personal en las escuelas son un factor en contra de la evaluación del desempeño de los profesores, pues, generan desconfianza respecto de quién evalúa. Por esta razón, es prioritario el diseño de instrumentos que disminuyan en lo posible la subjetividad de las apreciaciones de los evaluadores y que sean el fiel reflejo de un trato justo.

En la concepción de los instrumentos hay que tener en cuenta que lo que se está evaluando es el desempeño y no otras características del profesor. De acuerdo a lo que establece el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, desempeño es "la acción y efecto de

desempeñar o desempeñarse", y desempeñarse es "cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos". Por tanto, el desempeño se asocia a la práctica del cumplimiento de determinadas funciones.

Diseñar instrumentos de evaluación de desempeño exige, entonces, dos tipos de referentes: (a) funciones medibles en su logro para el desempeño de un cargo o función y (b) planes de trabajo de cada evaluado con metas, cronogramas e indicadores de logro. Ambos referentes todavía están muy débilmente trabajados en el Perú. Los proyectos educativos institucionales y planes anuales de trabajo, además de ser en muchos casos un mero formalismo, no tienen la especificidad que requieren para evaluar a los profesores de un centro de enseñanza. Son metodologías que tendrán que irse preparando simultáneamente a la puesta en marcha de la evaluación del desempeño.

¿Qué evaluar?

En los diversos países donde se aplica la evaluación del desempeño, las áreas globales de valoración del trabajo del profesor son más o menos comunes.

En Chile se han establecido cuatro dominios: (a) Preparación de la enseñanza: implementación del currículum para que todos los estudiantes logren aprendizajes de calidad, (b) Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje de los estudiantes, (c) Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes, y (d) Responsabilidades profesionales.

En Colombia se valora la idoneidad ética y pedagógica que requiere la prestación del servicio educativo, y se describe el grado de cumplimiento de las responsabilidades inherentes al cargo que desempeña el docente o el directivo docente y que se hacen evidentes en los diferentes contextos institucionales. En tal sentido, valora la actuación del docente como profesional que participa en el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, planea su labor educativa, aplica las estrategias pedagógicas más apropiadas para mejorar la formación de los estudiantes, evalúa los resultados del aprendizaje y se integra con la comunidad educativa.

En Portugal las variables de evaluación son las siguientes: (a) Servicio distribuido, (b) Relación

pedagógica con los alumnos, (c) Cumplimiento de los núcleos esenciales de los programas curriculares, (d) Desempeño de otras funciones educativas asignadas de administración y gestión escolar, de orientación educativa y de supervisión pedagógica, (e) Participación en proyectos de la escuela y en actividades desarrolladas en el ámbito de la comunidad educativa, (f) Acciones de formación realizadas y las respectivas certificaciones, y (g) Estudios realizados y trabajos publicados.

En el caso peruano lo deseable sería que la evaluación parta de procesos muy simples, donde inicialmente se evalúe lo fundamental y prioritario. Sería otra forma de ir asentando la cultura de evaluación entre los profesores. Lo que habría que evitar

es convertir la evaluación en un fin, en un proceso complejo y que demanda mucho tiempo para evaluar y procesar información. Recuérdese que cualquier proceso de evaluación en exceso burocrático y largo está condenado al fracaso.

La sociedad y un creciente número de profesores empiezan a tomar conciencia de lo significativo que podría ser para el sistema educativo desarrollar una cultura de evaluación entre los profesores. Oponerse a ella es negar la posibilidad al sistema de superar la grave crisis en la que se encuentra y negarse a sí mismo el profesor de reconocer sus propias fortalezas y debilidades. Si un profesional está seguro de sus capacidades, ¿por qué oponerse a ser evaluado?

Int
Las t
comu
herr
comp
ces s
déca
ples
huma
tenci
sona
educ
ción.
"red
trucc
matr
cone
de c
cios
Algu
sido
dalic
cació

En
tecn
genc
nive
genc
res.
nuev
sión
ción
tado
a r
eme
el so
y da
orien
taria
educ
caso
desa
de e
muy

Lic. Luis Palomino Iparraguirre
Experto en Informática Educativa

Introducción

Las tecnologías de información y comunicación, sustentadas en herramientas digitales y redes de computadoras, han logrado avances significativos en las últimas décadas. Ello ha brindado múltiples facilidades a la actividad humana en diversos campos, potencializando las capacidades personales e institucionales. La educación no ha sido una excepción. Internet, la denominada "red de redes", significó la construcción de una plataforma o red matriz para la vinculación e interconexión de computadoras, redes de computadoras, recursos, servicios y un sinnúmero de contenidos. Algunas de estas facilidades han sido utilizadas bajo distintas modalidades y formatos por la educación.

En la actualidad, el desarrollo tecnológico continúa con la emergencia, depuración y nuevos niveles de integración y convergencia de las tecnologías anteriores. Así como se dispone de nuevas plataformas para la expresión, información y comunicación; o para optimizar los resultados del aprendizaje y el acceso a recursos educativos; ahora emergen los entornos virtuales y el software social para promover y dar soporte a las redes sociales orientadas a la actividad comunitaria, el trabajo, la recreación o la educación; aunque en este último caso —como ha ocurrido con otros desarrollos— el aprovechamiento de estas posibilidades todavía es muy limitado.

¿Qué es una red?

Una definición del término "red", sencilla y precisa, la encontramos en wikipedia (<http://es.wikipedia.org/wiki/Red>) —esa maravillosa enciclopedia virtual construida por "una red" de personas colaborativas—. Se entiende red como "una estructura con un patrón característico". El caso de red más conocido por el común de las personas es la red de pescar: un conjunto de hilos anudados entre sí y que toman esa forma de malla o "retículo". Esa red o malla sirve, precisamente, para pescar; pero de la misma manera, podríamos colgar esa red y nos serviría como "hamaca". Otros casos análogos conocidos de redes los tenemos en la "red eléctrica", la "red de agua y desagüe", la "red telefónica", etc.

Con las computadoras e Internet, por extensión o pertinencia conceptual, también se utiliza la expresión "red de computadoras" o "red de redes" para aludir a un nivel mayor de integración. Una red de computadoras es un conjunto de computadoras conectadas o "anudadas" entre sí. Tenemos la misma figura de la "red de pescar": los nudos o "nodos" son las computadoras y los hilos son las conexiones —alámbricas o inalámbricas— que "unen" o comunican una computadora con otra. A diferencia de la red de pescar, los nodos de las redes como internet "contienen" computadoras y otros dispositivos, información y servicios que pueden ser "compartidos" o accedidos desde cualquier punto

o nodo de la red. Una red de computadoras, sea una red local (LAN, local área network) o una red extendida como Internet, constituye una plataforma de comunicación e intercambio con prestaciones y servicios de especial importancia para las personas, grupos e instituciones.

Las redes sociales

En términos formales, una red social —algo intangible— puede entenderse como un grafo o la representación de un conjunto de personas, actores o nodos y las conexiones o relaciones que existen u ocurren entre ellas. Pero como dichas personas y sus relaciones tienen vida propia, tendrán similar status al de cualquier otra organización social. En otro enfoque de definición, "Las redes son un espacio de diálogo y coordinación a través de las cuales se vinculan organizaciones sociales e instituciones públicas y privadas en función de un objetivo común y sobre la base de normas y valores compartidos", tal como lo formula la Fundación para la Superación de la Pobreza (<http://www.fundacionpobreza.cl/>).

Acaso el recuerdo más temprano y simple de red social lo sea el de nuestro grupo o red de amigos, unas veces efímera y otras duradera a través de los años. Pero ejemplos más adecuados los encontramos en la familia o en los grupos de trabajo. Entre un profesor y sus alumnos, quíerese o no, se configura una red social cuya actividad puede ser muy