

# Lineamientos para una evaluación de docentes

## Guidelines for Evaluation of Teachers

Fecha de entrega: 10 de abril del 2013  
Fecha de aceptación: 29 de abril del 2013

Carmen Coloma  
crcoloma@pucc.edu.pe

### Resumen:

Esta es una reflexión sobre la evaluación de docentes que pretende dilucidar aspectos relativos a su concepción, y su vinculación con la institución educativa y con la mejora de la calidad. Trata de precisar los propósitos y procesos de este tipo de evaluación, y establecer algunos lineamientos generales que deben considerarse.

### Palabras claves:

evaluación, docentes, calidad.

### Abstract:

This document aims to be a reflection on the evaluation of teachers which expects to throw light on aspects related to the conception of this kind of evaluation, its link to the educational institution, and the improvement of quality. This article also tries to clarify the purposes of evaluating teachers, as well as to set up some general guidelines to be considered.

### Key words:

evaluation, teachers, quality.

Desde hace algunas décadas, la sociedad es objeto de continuos cambios de diferente índole que afectan el quehacer educativo. Se presentan nuevos retos: ¿cómo enfrentar la caducidad de la información?, ¿cómo lograr la actualización permanente?, ¿cómo seleccionar información y lograr certidumbre?, ¿cómo comprender la variedad de códigos y lenguajes, y cómo comunicarse?, entre otros aspectos. Ello implica plantearse nuevas metas en el campo de la docencia frente a las cuales es necesario ofrecer nuevas respuestas. Es así que, en los últimos años, la educación ha experimentado una evolución en diferentes aspectos, la evaluación entre ellos. En este contexto, la evaluación ha cobrado mayor importancia en el marco de las organizaciones educativas con un papel trascendental como factor de eficacia y como condicionante de la mejora de la calidad de la educación promovida en las aulas y en las instituciones educativas. Al mismo tiempo, se ha convertido en una herramienta esencial para el control y mejora de la calidad de la educación.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, la evaluación ha sido un apéndice de las actividades educativas: no se ha desarrollado ni en el espacio ni el tiempo suficientes; su función se ha limitado a la verificación de los hechos y al control; y el concepto de evaluación se ha reducido a la clasificación, la selectividad y la comparación, y ha dejado de lado el carácter orientador o facilitador para el progreso permanente que le corresponde. La evaluación ha sido ejercida como un acto con sentido en sí mismo, con una naturaleza radical y exclusivamente valorativa, a pesar de que, para cumplir una función verdaderamente educativa, la evaluación tiene como meta la mejora de los educandos que está relacionada con la fase de toma de decisiones (Pérez Juste, 2000).

Asimismo, la evaluación se ha caracterizado tradicionalmente por la tendencia a homogeneizar y no diferenciar, en el sentido en que las pruebas que se aplican a los diversos elementos de las instituciones educativas son iguales para todas ellas, alumnos y docentes, y no reconocen particularidades, lo que los obliga a ajustarse a un solo formato. De esta manera, quienes están en desventaja siempre quedarán en los más bajos niveles, lo que perjudica notoriamente a quien más apoyo necesita (Casanova 2004).

La evaluación de la educación, según las investigaciones y tendencias más actuales, parece confirmar que en todas sus vertientes— sea del alumno, del docente, de la organización o funcionamiento de las instituciones educativas— es determinante para elevar el nivel de la calidad de la enseñanza. En tal sentido, se aprecia una diversidad de modelos, tipos y procedimientos de evaluación educativa, según las diferentes perspectivas y concepciones, ya sea desde la enseñanza, los modos de dirección, las diversas funciones que asume el docente, o desde la evaluación institucional. Se reconoce, además, que toda evaluación tiene como propósito la toma de decisiones y la asunción de cambios que favorecerían la mejora de la calidad educativa.

## 1.1. Significado de la evaluación de docentes en la actualidad

Hasta hace algunas décadas, la evaluación de docentes no se consideraba como una actividad importante, ni vital en la mejora de la calidad de la enseñanza, de manera que ha tenido poca influencia en las decisiones sobre el personal docente o la enseñanza. “En lugar de ello, los esfuerzos de mejora de la institución educativa en las últimas décadas se han centrado en la mejora del currículo, en el cambio de métodos de dirección escolar y en el desarrollo de nuevos programas” (Darling- Hammond 1997:24).

La reestructuración de la institución educativa y la búsqueda de la profesionalidad docente son dos aspectos relacionados con la reforma de la enseñanza, que enfatizan la importancia de los docentes en la calidad educativa institucional, de manera que, en la actualidad, la evaluación de docentes constituye uno de los tópicos de mayor interés en nuestro país, como una forma de respuesta a la necesidad de mejorar la calidad de las instituciones educativas. Por ello, cada vez es más notable el interés por el papel que juegan los docentes en el aprendizaje de los alumnos.

La evaluación de la docencia se hace necesaria para mejorar la calidad de la labor desempeñada por el docente, de tal manera que difícilmente justifica su inclusión en la educación si no sirve para mejorar la formación, realizar proyectos de aprendizaje centrados en el análisis de las prácticas, y con espacios de acompañamiento y docencia compartidos que permitan el reconocimiento del aprendiz en la situación de aprendizaje, y con ello favorezcan desenvolvimiento adecuado de la personalidad, la transformación de las capacidades humanas. Como bien señala Casanova: “La evaluación debe plantearse siempre con finalidad formativa y de mejora permanente, aunque se pretendan otras funciones complementarias y enriquecedoras, [...] el fin fundamental de la evaluación en el ámbito educativo es perfeccionar el sistema y en consecuencia, los factores o componentes funcionales que inciden de modo directo, en las personas que reciben su acción”. (2004:9)

La evaluación de docentes permitirá la mejora de la práctica de la enseñanza, reduciendo el fracaso y la deserción del estudiante, y permitirá evaluar la eficacia de los métodos didácticos muchos de los cuales exigen esfuerzo inútil tanto a alumnos como a los docentes; además, favorecerá a la rendición de cuentas a la sociedad sobre la labor del docente y la justificación de los gastos públicos (Abalde, 2002). Esto hace necesario sentar las bases de un sistema de evaluación de docentes.

## 1.2. Concepto y perspectivas actuales sobre la evaluación de docentes

La evaluación de docentes sigue un proceso sistemático y permanente, integrado a la actividad educativa, que debe ayudar al docente a reflexionar sobre su actividad educativa y debe permitirle tomar decisiones para mejorar su labor profesional y consecuentemente institucional. “Es una tarea que exige una cuidadosa planificación que va desde la especificación de los juicios que deben emitirse a las decisiones que deberán asumirse y darse a conocer a los interesados” (García y Congosto 2000:129).

En la evaluación del docente como cualquier otro fenómeno de estudio se plantean las preguntas: ¿qué evaluar?, ¿con qué propósitos?, ¿qué información obtener, cómo recoger información? y ¿cómo utilizar los datos recogidos?

Al respecto, Iwanicki (1997:221) señala que hay tres componentes en un proceso eficaz de evaluación de docente: uno referido a la filosofía y propósitos, que ha de considerar “el significado del papel y funciones de la evaluación de profesorado [...] que explican por qué se evalúa a los docente”; segundo, relativo a los criterios y estándares de rendimiento, o lo esperado de los docentes; y el tercer aspecto está relacionado con los procedimientos o a las formas de evaluación. La definición de la filosofía y propósitos ayudaría a centrar el proceso de evaluación usualmente concentrado en actividades como revisión de protocolos o instrumentos de evaluación o descripción de puestos de trabajo, cuando lo usual es la falta de un entendimiento común entre los docentes y los administradores.

Asimismo, Mateo (2000), señala que usualmente se han ejecutado evaluaciones parciales, con poca continuidad y modelos diversos difíciles de homogenizar, por lo que considera importante tratar de establecer los elementos previos para el establecimiento de un sistema evaluativo del docente que considere tres aspectos:

### a) Las expectativas de las instituciones educativas versus las necesidades del docente

Bajo este apartado, se considera necesario analizar el problema de fondo que no es la evaluación en sí misma, sino cómo, a partir de ella, se gestiona la calidad institucional. Ello obliga a establecer los elementos básicos que sustentan un modelo de evaluación de docentes y cómo estos se relacionan con los procesos de mejora de las instituciones. Significa establecer un modelo de evaluación de docentes que resuelve el sistema relacional entre la institución educativa y los docentes, partiendo del principio de que lo que es bueno para la institución es bueno para el docente y viceversa. Esta relación sinérgica favorece la posibilidad de que ambos alcancen sus

propósitos y es el primer objetivo en cualquier estrategia de evaluación. Combinar el desarrollo individual e institucional genera tensiones, pero nadie puede obtener uno sin el otro. Como señala Jiménez: “Una evaluación de docentes con visión profesionalizadora, que posibilite un desarrollo personal y profesional, es tan necesaria como considerar los resultados de los alumnos, la fijación de objetivos o la elaboración y desarrollo de los currículos”. (2000:13).

En general, se podría señalar que todo modelo de evaluación de docentes debiera plantearse como primer paso contar con la participación activa de los docentes desde el mismo diseño. La participación favorece la identificación de las necesidades del docente y el encuentro de formas de compatibilizarlas con las de la institución. De lo contrario, el proceso “culturizador” que toda acción evaluativa busca crear y desarrollar estará ausente, y corre el riesgo de convertirse en un proceso generador de “incultura evaluativa”, como señala Mateo:

[...] los modelos participativos se caracterizan por posibilitar e incentivar la intervención y la implicación de las personas y los grupos que conforman la organización en la toma de decisiones que afectan a la tarea evaluativa a realizar, tanto en la delimitación de objetivos como en el establecimiento de los planes de acción, distribución de funciones, análisis de la información etc. (Mateo 2000: 95)

De esta manera, la evaluación no solo resulta ser una estrategia de gestión, sino que presenta un valor formativo intrínseco. Una evaluación participativa ayuda al desarrollo de los procesos de autorregulación personal y de grupo, la coordinación y la construcción de una visión unitaria del centro y la creación de una cultura institucional compartida.

### **b) Propósitos básicos en un proceso de evaluación de docentes**

Definir la filosofía y los propósitos supone también pensar en el significado y la finalidad de la evaluación: explicar para qué y por qué se evalúa a los docentes. Los criterios y los estándares que especifican lo que se espera de estos, y los procedimientos describen en qué forma deben ser evaluados los docentes. Los propósitos de la evaluación de docentes tienen un efecto directo sobre las expectativas de rendimiento, así como el modo en que se evalúa (Iwanicki 1997). Por ello, es necesario que cada institución que pretenda evaluar a sus docentes comience por afirmar sus propósitos para luego revisar las expectativas en cuanto al rendimiento y, posteriormente, señalar los procedimientos. En caso contrario, se puede caer en el activismo, en tareas de tipo técnico que dejan de lado el acuerdo y entendimiento mutuo entre

los directivos, administrativos y docentes con respecto a los verdaderos propósitos de la evaluación.

Una vez clarificadas las expectativas de la institución educativa, es importante establecer el propósito de la evaluación, tomando en consideración que la calidad educativa de una institución no depende directamente de la calidad de la actividad docente. A decir de Mateo (2000), la calidad de la docencia es el núcleo básico impulsor de la calidad de la institución educativa, y la calidad personal del docente y la de su actividad no tienen que estar necesariamente relacionadas con ella. Por ello, es importante definir el marco conceptual en el que se fundan dinámicamente los intereses y las necesidades individuales e institucionales. Definido el modelo de calidad para la docencia se puede establecer el modelo de evaluación y plantearse los modelos de mejora del docente que tengan significado para la institución educativa y la persona. Al respecto, Mateo señala:

La calidad de la actividad docente se establece a partir del modelo de calidad para la docencia en el centro. Sólo desde la calidad de la docencia pueden entenderse los objetivos que debe alcanzar el profesorado en su actividad docente y las orientaciones metodológicas que debe aplicar y, consecuentemente establecer el correspondiente modelo de evaluación y sólo desde ella pueden orientarse procesos de mejora del profesorado que tengan significado para el centro y para la persona simultáneamente. (Mateo 2000: 96-97).

Este modelo comprensivo de la evaluación de docentes implica desarrollar una concepción de la evaluación de docentes en la que se considere simultáneamente la mejora del docente y de la institución, y estaría enraizado según Strong, Helm y Tucker (1995, citado por Mateo 2000), en dos amplios propósitos:

- Orientado a los resultados: contribuye con el logro de los objetivos personales del docente y a los de la misión del programa, del centro y de la organización educativa en su totalidad. Provee información suficientemente clara y fiable en función de esos objetivos.
- Orientado a la mejora: contribuye con el desarrollo personal y profesional del docente, así como a la mejora del centro.

### **c) Acciones básicas para promover el proceso de evaluación de docentes**

Una evaluación de docentes de calidad, construida a partir de un equilibrio dinámico entre la mejora de la institución educativa y la mejora del docente, sugiere tomar en cuenta las siguientes acciones:

- **Establecimiento de objetivos mutuamente beneficiosos.** La actividad evaluativa es un proceso asociativo entre la organización y su personal, un proceso social que tiene como resultado una aproximación participativa a la evaluación, donde los objetivos deben ser valorados y percibidos como importantes tanto por los docentes como por la misma institución (Mateo, 2000).
- **Establecimiento de un proceso sistemático de comunicación.** Referido a la necesidad de que todos los aspectos claves de la evaluación sean informados, tanto aquellos que puedan considerarse públicos como también los asuntos que requieren un tratamiento privado. La transparencia y la interacción se fundamentan en políticas eficientes de información. Al respecto, Mateo afirma: “cada aspecto clave del proceso evaluativo deberá ir acompañado del correspondiente acto informativo y éste deberá llevar asociadas las condiciones de garantía de que se realiza en condiciones óptimas para favorecer un verdadero proceso comunicativo” (Mateo, 2000: 98).
- **Cuidado en la aplicación técnica del sistema de evaluación.** Si bien un sistema evaluativo técnicamente correcto no garantiza una evaluación efectiva, es importante que cada aspecto que conforma el proceso evaluativo se realice de acuerdo con las condiciones técnicas de calidad y precisión exigidas por las más elementales normas de la evaluación educativa, de manera que lo haga confiable y válido.
- **Uso de múltiples fuentes de datos.** En los sistemas modernos, se plantea el uso de diferentes fuentes de información que ofrecen mayores ventajas y ayudan a conocer diferentes versiones, enfoques y percepciones, y permiten tener una imagen más cercana a la realidad de los hechos. En tal sentido, se sugieren técnicas como observación naturalista, documentación confiable de la actuación docente primaria y secundaria, bases legales disponibles respecto a decisiones de evaluación.
- **Creación de un clima adecuado para la evaluación.** La evaluación resulta eficiente si se lleva a cabo desde un clima adecuado donde la confianza entre las partes implicadas, y la honestidad y la transparencia sean la norma y no la excepción. El logro de un clima favorable es posible si se establece la participación, la comunicación continua y fluida en las diferentes fases del proceso, precisión en la aplicación de las técnicas, honestidad en los juicios y enfoques coactivos en los procesos de mejora. Cuando los procesos

evaluativos no logran el clima adecuado, se recomienda prudencia en las actuaciones cuidando de que sea el propio proceso el que vaya abriendo el camino y así evitar mayores dificultades.

Una evaluación de docentes que posibilite el desarrollo personal y profesional es tan necesaria como considerar los resultados de los alumnos, la fijación de objetivos o la elaboración y desarrollo de los currículos (Jiménez, 2000).

En suma, de acuerdo con Mateo (2000), habría que poner énfasis en tres aspectos claves relativos a lo técnico, lo político y lo ético, que permitirían el desarrollo de la evaluación en condiciones favorables. La falta de uno de estos tres aspectos impediría un desarrollo adecuado de las evaluaciones de docentes.

### 1.3. Propósitos de la evaluación de docentes

En términos generales, encontramos múltiples propósitos de evaluación de docentes, como también diversos modos de clasificar estos propósitos. Algunos son deseados y explícitos frente a otros cuya intencionalidad no es clara, pero en todos se puede obtener consecuencias no previstas en otras áreas.

Los propósitos de la evaluación de docentes como diría Natriello (1997:49) son aquellas razones por las que se inicia el proceso de evaluación. Suponen reconocer la complejidad del sistema educativo; requieren estar alerta ante los efectos que puede ejercer la evaluación en el aula y en la vida organizacional, lo que puede ser positivo o negativo dependiendo de las estrategias seleccionadas y del modo en que se apliquen.

Para comprender los propósitos de la evaluación de docentes, es necesario reconocer que tienen lugar en un contexto organizativo determinado y por ello cobran sentido como sistema, donde se puede estudiar la intencionalidad, los propósitos y sus consecuencias. Al respecto, según Natriello (1997), se pueden identificar tres propósitos básicos de la evaluación de docentes en una organización cuyas diferencias son básicamente aparentes

**a) Para influir sobre el rendimiento en su puesto o como forma de control del rendimiento.**

En la evaluación de docentes el propósito más frecuente ha sido aquella evaluación como una forma de control del rendimiento, con el objeto de mantener el rendimiento actual o crear algún cambio dentro de unos parámetros que se consideran aceptables para no alterar el estatus del interesado. Se puede ubicar en este grupo aquellos enfoques y técnicas de las instituciones educativas eficaces y la supervisión clínica, que pretenden mejorar el

rendimiento del docente como individuo en su puesto. Igualmente, la evaluación docente también es aplicable para detectar a los individuos que tratan de acceder a un puesto o pretenden ser promovidos, o para retener el puesto, como también para forzar la salida de otros (Natriello 1997).

Este tipo de evaluación puede ser utilizada como una manera de influir sobre el rendimiento de los docentes y controlar su rendimiento. Cualquier cambio en el rendimiento individual sería resultado del desarrollo del mismo dentro de unos parámetros que se consideran aceptables. Existen enfoques y técnicas para alcanzar este fin, como los relacionados con la enseñanza eficaz. También están aquellos que utilizan modelos de supervisión clínica y aquellos otros utilizados para determinar incrementos salariales.

### **b) Para guiar la movilidad de los puestos docentes.**

Este objetivo se orienta a detectar a aquellos docentes que acceden a un puesto, retenerlos en el mismo o forzar la salida de algún docente. De esta manera, las evaluaciones están diseñadas para modificar el rendimiento de un individuo o para modificar el rendimiento de un sistema, al cambiara los individuos a los que se ha asignado una tarea determinada. Este tipo de evaluación suele ser utilizado como medio de uso frecuente para los casos de certificación de docentes, como también para la contratación y asignación de un puesto o plaza, así como también para decidir un despido.

Al respecto, Jiménez señala: “La finalidad de una evaluación de docentes puede que se deba a las necesidades de establecer prioridades o mecanismos que favorezcan la promoción profesional, los traslados, la asignación de tareas, de cursos, de materias, de especialidad, la posibilidad de acceder a cargos de responsabilidad” (2000:13). La evaluación como juicio y catalogación de la acción docente se ha venido aplicando de manera continua. Posiblemente, los criterios y perspectivas con que se evalúa y desde los que se evalúa difieren mucho unos de otros.

### **c) Con el propósito de legitimar el sistema de control organizativo.**

En este caso, “la evaluación puede servir para transmitir un sentido de justicia y equidad tanto acerca de la organización como de su ejercicio de control” (Natriello, 1999:32). Dichos procesos de evaluación pretenden influir sobre los sujetos en relación con las ventajas de la evaluación, ya sea para asegurar que el cambio de rendimiento o el cambio de puesto son legítimos. Se trata de mediar en el conflicto entre el sistema jerárquico de autoridad de la organización moderna y las tradiciones democráticas de la sociedad. Por ello, para ser acepta-

das por los subordinados, las evaluaciones deben exhibir coherencia democrática y ajustarse a los requisitos de los procesos debidos, y satisfacer las expectativas de los miembros de la organización y de la sociedad en general.

Millman y Darling- Hammond (1997) presentan una clasificación de los diferentes propósitos de la evaluación de docentes: para selección de personal, asesoramiento, desarrollo profesional, promoción y aumentos salariales, permanencia y despido; sin embargo, todo ello debe favorecer la creación de una cultura de calidad y con el propósito de mejoramiento institucional.

Por su parte, Villa Sánchez (1985, citado por Álvarez Martín 1997) sostiene que el concepto de evaluación docente varía dependiendo de su finalidad, sea para el ascenso o la mejora de la tarea docente. Agrega que la evaluación no siempre está al servicio del docente para retroalimentarlo, sino que más bien se usa como medio coercitivo.

En este sentido, al establecer un sistema de evaluación del docente, es necesaria la búsqueda de una mayor coherencia, y clarificar la definición de la tarea docente, para poder delimitar qué hay que evaluar y cuál es el procedimiento más adecuado para ello. Requiere establecer un consenso respecto al perfil del docente y, por otro lado, reconocer que el acto de enseñar es una actividad sumamente compleja, donde intervienen muchos más factores que la sola acción del docente. De ahí que se considere interesante analizar los criterios que hay que tener en cuenta para la evaluación de docentes.

Al respecto, Mateo señala que es indispensable “[...] establecer la conexión racional entre los vértices del triángulo: evaluación de la docencia-mejora y desarrollo profesional del profesorado-mejora de la calidad de la institución educativa, es fundamental para introducir acciones sustantivas de gestión de la calidad en cualquier institución educativa” (2000: 93). Por ello, para determinar si la acción del docente es de calidad, es necesario tener un marco de referencia de la visión global de la institución, base para determinar la finalidad de la evaluación de docentes y de su plan de desarrollo.

Esto implica “[...] establecer previamente el marco conceptual en el que se fundan dinámicamente los intereses y las necesidades individuales e institucionales. No es posible determinar si una acción del profesor es de calidad sin acudir al marco de referencia que ofrece la visión global de lo que se entiende en un centro determinado por calidad de la docencia” (Mateo 2000: 96).

## **1.4. Evaluación para la mejora institucional**

En general, en el campo de la evaluación de docentes, se suele dar mayor énfasis a aquellas evaluaciones que responden a los propósitos de crecimiento profesional

y al ejercicio docente, que a los referidos a la mejora institucional. Sin embargo, la evaluación puede ser un elemento complementario en las estrategias de cambio con fines de mejora educativa para quienes alientan a los docentes y administradores a implicarse en las evaluaciones (Iwanicki, 1997).

De esta manera, es necesario determinar el foco de atención para la mejora. Lo esencial es establecer objetivos prioritarios que permitan crear un propósito en el que los docentes deseen participar y trabajar en mejoras sustanciales de la calidad de la enseñanza. Para ello, es necesario recoger datos que serían discutidos en grupos o en equipos de docentes, lo que daría mayor confiabilidad a la caracterización de rasgos. De esta manera, las necesidades de mejora servirían de base para la evaluación y para la elaboración de un plan de desarrollo del personal. Es vital que los directivos hagan un esfuerzo de integración alineando los propósitos de la evaluación con el rendimiento del docente y de los estudiantes.

Al respecto, Iwanicki (1997) presenta un ciclo de evaluación de docente que se inicia con la evaluación centrada en la responsabilidad y rendimiento, para pasar al crecimiento profesional y, por último, llega a la tercera fase vinculada con la autoevaluación o evaluación sobre el propio rendimiento profesional.

En general, se puede señalar que la evaluación de docentes es un proceso sistemático, permanente, integrado a la actividad educativa que debe ayudar al docente a reflexionar sobre su propio desempeño y permitirle tomar decisiones para mejorar su labor profesional. Conviene recordar que el fin de toda evaluación es lograr un conocimiento del estado de las cosas, valorarlas y juzgarlas de manera que permita tomar decisiones para la mejora (Mateo 2000). Para ello, en la evaluación de docentes, la consideración de la filosofía y la definición de propósitos son indispensables para hacer de esta un proceso útil y eficaz.

Asimismo, es indispensable establecer propósitos claros y explícitos, reconocer que puede tener efectos en otras áreas de la actividad individual e institucional, que puede afectar la motivación, los conocimientos y la satisfacción de los docentes, lo cual requiere crear las condiciones apropiadas, como tomar en consideración aspectos básicos como los referidos al establecimiento de objetivos de beneficio mutuo, de un sistema de comunicación permanente, rigor técnico en el sistema de evaluación, uso de múltiples fuentes de información y la creación de un clima adecuado para la evaluación (Natriello 1997).

## 2. Lineamientos para la evaluación del docente

A la luz de la información y tomando en cuenta los estu-

dios e investigaciones realizadas sobre la evaluación de docentes, surgen algunas reflexiones que nos permiten identificar algunas dimensiones relacionadas con el tema de evaluación de docentes.

La evaluación de docentes es un tema complejo que depende de una serie de “factores de tipo estructural, proveniente de las características específicas de la administración educativa, del puesto de trabajo en los ámbitos público y privado del sistema educativo, del tiempo y los recursos destinados a la evaluación, etc.” (Salvador Mata, Rodríguez Diéguez y Bolívar Bolía 2004:11,12). Es por ello que es complicado dar cuenta de la especificidad de la evaluación de cada sistema.

### 2.1 Dimensión política

Es difícil generar una cultura evaluativa si no se considera una evaluación de docentes de tipo formativo y de mejora. De lo contrario, pasa a ser un hecho aislado y eventual, que genera un desgaste sin mayor repercusión en el desempeño docente. La finalidad de la evaluación de los docentes es promover la mejora de su práctica pedagógica y, consecuentemente, de la calidad de los aprendizajes. La evaluación de docentes es valorada cuando demuestra su utilidad, es decir, cuando propicia cambios de tipo práctico en la actividad laboral. En tal sentido, debe ayudar a detectar las áreas donde el docente requiere de capacitación.

Como señalan Salvador Mata, Rodríguez Diéguez, Bolívar Bolía: “Limitar la evaluación del profesorado a los usos sumativos significa seguir alimentando una socialización profesional reticente hacia sus usos formativos” (2004:16), lo que dificulta la configuración de una cultura evaluativa que traspase la evaluación como rendición de cuentas o de control.

La evaluación no puede ser una acción aislada del desarrollo profesional del docente, sino parte de un proceso formativo y de mejora que requiere de la participación de los mismos docentes, lo que facilita el reconocimiento de sus saberes, de la familiarización con la práctica reflexiva y el compromiso, y la posibilidad de cambio (Messina, 2000). Es importante reconocer que existe “diversidad de formas de ser maestro y hacer escuela”, que rompen con la práctica instrumental (Unda Bernal, Martínez Boom y Medina Bejarano 2001, citados por Cuba, 2001) y permiten la creación de nuevos conceptos y acciones que configuran nuevas comunidades de saber pedagógico.

La evaluación de docentes debe ser una actividad coherente y planificada, incorporada en un plan general institucional o del sistema educativo orgánico y estructurado. No debe ser una tarea aislada y tangencial, ni un hecho eventual.

En general, la evaluación de docentes es una práctica social que tiene implicancias de carácter público y privado con repercusiones en la sociedad, las instituciones y los actores. Esto es que la docencia no es una actividad aislada, ni debe ser ajena a la sociedad, sino más bien debe tratar de responder a las demandas sociales y, si es posible, anticiparse a ellas, por lo que el desarrollo de programas curriculares deben tener como referencia los problemas que los estudiantes deberán enfrentar, analizándolos con ellos en prácticas concretas, de manera que identifiquen problemas reales, en base a los cuales adaptarán los conocimientos que favorecen a su solución.

Por ello, la evaluación de docentes debe ser asumida por las instituciones como una propuesta de mejora de la calidad de la formación docente. La evaluación con fines de control y supervisión puede ser un mecanismo útil de tipo administrativo, necesario para dar cuenta de la responsabilidad social; no obstante, se debe considerar una evaluación de tipo formativo orientada al mejoramiento y a la formación de los docentes.

## 2.2 Dimensión teórica

Es indispensable definir ¿qué es un buen docente? Tanto a nivel de formación disciplinar como a nivel de desempeño, considerando además los aspectos contextuales del quehacer cotidiano.

Es indispensable plantear un marco referencial como punto de partida de la evaluación de docentes que defina qué es un buen docente, un docente de calidad. Debe contemplar competencias para la enseñanza y conocimientos de la materia, y también actitudes y compromiso, como profesional, dentro o fuera del centro educativo. Se requiere de una propuesta de docente que tome en cuenta el medio laboral y las condiciones de trabajo. Desde este punto de vista conceptual de la evaluación con una perspectiva formativa, es importante, determinar los contenidos y los criterios de evaluación, tomando en consideración al docente como profesional reflexivo, es decir, reconocer su experiencia, su pensar, y su sentir, pues, “difícilmente desde un sólo [sic] marco conceptual y metodológico se podrá captar en solitario la complejidad de la tarea docente” (Salvador Mata, Rodríguez Diéguez y Bolívar Bolía 2004:712).

La evaluación de docentes debe atender a las múltiples dimensiones de la enseñanza y al derecho a escoger el estilo que posibilite el aprendizaje de sus alumnos. Esto implica reconocer que el docente debe ser juzgado sobre la base de los resultados de las evaluaciones y no sobre la preferencia del evaluador (Scriven 1997).

La evaluación no puede limitarse a evaluar un aspecto de la labor del docente, centrada en aspectos cognoscitivos, sino que es indispensable considerar todos aquellos

aspectos propios de esta labor. Es necesario definir la labor docente en la actualidad, tarea que requiere de reflexión y de la participación de los mismos docentes y que obliga a reflexionar sobre su significado en un contexto socio cultural y en un momento histórico determinados.

La evaluación de docentes debe contemplar los aspectos profesionales relacionados con su función laboral, y también los aspectos personales y actitudinales del profesor. Es necesario evaluar al docente integralmente, considerando su personalidad y sus habilidades pedagógicas, la capacidad de insertarse en la institución y establecer vínculos asertivos con las personas de la comunidad educativa, de maneras que ayude a solucionar los diversos problemas que se le presenten en la institución.

Por otro lado, la evaluación de conocimientos es un tema relevante y obligado que debe ser objeto de evaluación de los docentes. No obstante, debe estar más acorde a las diversas funciones profesionales del docente. Aquellas evaluaciones centradas en determinados aspectos estarían limitando la presencia profesional del educador, privilegiando unas funciones sobre otras que son clave en su actividad formativa. En ese sentido, los aspectos personales del profesor, referidos al tipo de vínculo que establece con el alumno, la relación con la familia y la comunidad, y además como imagen que proyecta y crea impacto en la sociedad, son claves.

## 2.3 Dimensión técnica-procedimental

En el diseño de las evaluaciones es indispensable mantener una postura crítica, es decir, analizar la finalidad explícita e implícita de las evaluaciones, la naturaleza de los instrumentos y el uso de los resultados que deriven de las mismas.

Asimismo, en el proceso formativo de los docentes, debería considerar un componente evaluativo que permita identificar el impacto en la práctica docente. Es importante reforzar la investigación de la evolución de docentes hacia el mejoramiento de la enseñanza, con una actitud abierta a los cambios. Implica considerar que las instituciones tienen docentes con condiciones laborales y responsabilidades diferentes, que requieren de instrumentos de evaluación que den cuenta de las distintas actividades que realizan y de las situaciones laborales en que se desempeñan.

La finalidad de la evaluación de docentes, como señalan Mateo (2000) y Álvarez (2001), no es una búsqueda de culpables sino una forma de conocer y relacionarse con la realidad, de manera optimizante, formativa, motivadora y orientadora. En síntesis, es búsqueda del mejoramiento de la educación.

Las evaluaciones de docentes no deben tener carácter represivo, es necesario evitar lo que Álvarez (2001) señala como la “devaluación de la evaluación”. Ello implica la necesidad de “crear una imagen constructiva de la evaluación difundiendo el planteamiento de que está a favor del profesor y de su actuación profesional”, (Robalino y Körner 2006:34). La evaluación de docentes no puede ser concebida como un proceso de control administrativo, que pretende clasificar, comparar o medir a los docentes, sino que debe ser asumida como un proceso de “negociación”, que requiere de contextos que posibiliten el empoderamiento de los actores y de condiciones que favorezcan el encuentro, el diálogo y la reflexión de todos los actores involucrados según sus responsabilidades particulares: las familias, estudiantes, docentes y directivos (Cuba 2001).

Es necesario legitimar la evaluación, definir un marco legal, los niveles de responsabilidad, los propósitos, el alcance y sus consecuencias, y garantizar los derechos de los evaluados. Todo lo anterior debe realizarse estableciendo las funciones que competen a cada instancia, y otorgando autonomía con sentido de complementariedad que permita responder a las exigencias de los grupos de docentes y comunidades específicas (Cuba, 2001).

## 2.4 Dimensión ética

La evaluación de docentes contempla diversos factores que configuran las prácticas pedagógicas y su valoración. Es un tema de alta sensibilidad para los docentes, en la medida que relaciona la evaluación de los mismos como un procedimiento con grandes efectos en la calidad de la educación. Usualmente, se evalúa al docente como “unidad de análisis” (Navarro 2003, citado por Vaillant 2004), dejando de lado otras dimensiones culturales, sociales e institucionales.

Es importante considerar que la evaluación de docentes, es fruto de un conjunto de intereses y concepciones y opiniones de los políticos, administradores, docentes, sindicatos y estudiosos, por lo que debiera ser revisada en esa dialéctica de equilibrio propio del carácter cultural de las instituciones educativas. Dado que no se pueden evadir las tensiones que genera esta evaluación, es conveniente proponer formas que ayuden a promover al docente, y favorecer el logro de una adecuada valoración de su labor, es decir, comprender la complejidad de sus desempeños en la diversidad de contextos, valorar su práctica profesional como campo de saber y ejercicio profesional.

En este escenario se requiere que toda propuesta de evaluación de docentes tenga una base teórica, consistente y coherente con el conjunto de procedimientos e instrumentos del proceso de evaluación. Por ello, un aspecto importante es dilucidar su finalidad, como diría Dwyer

(1997, citado por Cuba 2001), se trata de adquirir una clara comprensión de las razones de la evaluación y los usos de sus resultados.

La evaluación de docentes es parte de un modelo y de un sistema educativo; por lo tanto, no puede ser asumida como una elaboración técnica sin una sólida base teórica, y sin una comprensión social de la profesión docente y el modelo de desarrollo del país (Robalino, 2007). Esta evaluación tiene como finalidad esencial brindar servicios educativos que posibiliten los aprendizajes y, con ello, el desarrollo y el bienestar de la población, lo que requiere de una definición consensuada de la finalidad y el valor de la educación en nuestra sociedad. En tal sentido, el Proyecto Educativo Nacional al 2021 (PEN) de nuestro país, asumido como política de estado establece los lineamientos y objetivos estratégicos que orientan la acción educativa, y a la que deberá responder la evaluación de docentes. Habría que indagar si es posible, asumir una evaluación de docentes al margen del centro y del sistema educativo, y que por sí misma garantice mejora en el desempeño docente

La calidad de un sistema de evaluación de docentes supone una interacción constante entre los propósitos, las normas y los procedimientos, lo que hace necesaria la negociación entre los diferentes grupos, y el contexto específico en el que se desarrollan las evaluaciones. Es indispensable evitar que el docente sea el gran ausente de las políticas de innovación o cambios educativos. Por ello, toda evaluación requiere de propósitos y criterios públicamente conocidos y transparentes, y, de ser posible, debe involucrar a todos los actores. Es necesario desarrollar una evaluación libre de prejuicios y sospechas, y que contribuya al logro de la confianza entre los diferentes actores y fomentar una actitud investigadora sobre la evaluación de la docencia sistematizando el conocimiento producido y ponerlo a disposición públicamente.

Ello implica que la evaluación de docentes no solo debe tener rigor técnico, sino incluir credibilidad, utilidad, transparencia y equidad, sino que debe garantizar el derecho a la intimidad de los evaluados y el de la sociedad al control. En este marco no se puede exponer a los docentes cuando el sistema no ha creado las condiciones para que logre superarse y dedicarse por entero a su tarea pedagógica (Montes, 2007).

Como señala, Mateo (1999), el valor ético de la evaluación es su capacidad para identificar el estado de las cosas, valorarlo, juzgarlo, diagnosticarlo, y ofrecer información que ayude a tomar decisiones para la mejora. Pueden haber diversos propósitos como señalan Natriello, (1997) e Iwanicki (1997), entre otros, pero la razón última es la mejora de la calidad de la enseñanza y ésta pasa por el desarrollo profesional individual y colectivo, relaciona-



do usualmente a recompensas o reconocimientos en lo profesional, económico y social. Hay que comprender la evaluación en forma profesional y democrática porque es el docente quien conoce mejor sus capacidades y limitaciones, y podría evaluar mejor su propio desempeño. Ya lo dice Darling- Hammond (1997:24), mientras se comprometen los profesores en sus estrategias de mejora más se “entretejen sus programas de evaluación individual y de organización colectiva”.

## Referencias bibliográficas

**Abalde, E., Muñoz, J.M. Ríos de Deus, M. (2002).** Evaluación docente vs. Evaluación de la calidad. Ponencia. Tercer Congreso Virtual de AIDIPE. <http://www.uv.es/aidipe/CongVirtual3/Ponencia3.htm> Consulta 2003, 27 de julio.

**Álvarez M., F. (1997).** *¿Qué hay que evaluar de los docentes?* Santiago: CIDE.

**Casanova, M.A. (2004)** *Calidad educativa y evaluación de centros.* Madrid: Editorial La Muralla.

**Darling-Hammond, L. (1997).** “Evolución en la evaluación de profesores”. En *Manual para la evaluación del profesorado.* Colección Aula Abierta. Madrid: Editorial La Muralla S.A.

**García Ramos, Manuel y Congosto Luna, Elvira (2000).** “Evaluación y Calidad del profesorado”. En *Evaluación y Gestión de la calidad educativa. Un enfoque metodológico.* Capítulo IV. Gonzáles, Teresa, coordinadora. Málaga: Ediciones Aljibe S. L. , 2000

**Iwanicki, E. (1997).** “Evaluación del profesorado para la mejora de escuela”. En *Manual para la evaluación del profesorado.* Millman y Darling- Hammond. Capítulo 10 pp. 222-249. Colección Aula Abierta. Madrid: Editorial La Muralla S.A.

**Jiménez, Bonifacio (2000).** “Evaluación de la docencia”. En Jiménez, Bonifacio (editor) *Evaluación de programas, centros y profesores.* Madrid: Editorial Síntesis S.A.

**Mateo, Joan. (2000).** *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas.* Barcelona: Editorial ICE- Horsori.

**Millman, Jason; Darling-Hammond, Linda. (1997).** *Manual para la evaluación del profesorado.* Colección Aula Abierta. Madrid: Editorial La Muralla S.A.

**Ministerio de Educación del Perú. (2002).** Carrera magisterial, diseños de perfiles de nuevos docentes y sistema de selección y de acreditación de instituciones formadoras de profesionales de la educación. Lima: DINFOCAD, MED/BID.

**Natriello, G. (1997).** “Consecuencias deseadas e imprevistas: propósitos y efectos de la evaluación del profesorado”. En *Manual para la evaluación del profesorado.* Millman y Darling- Hammond. Capítulo 2 pp. 49-64. Colección Aula Abierta. Madrid: Editorial La Muralla S.A.

**Pérez Juste, R.; López Rupérez, F; et al. (2000).** *Hacia una educación de calidad. Gestión instrumentos y evaluación.* Madrid: Narcea S.A. de Ediciones.

**Robalino, Magaly, Körner Antón coordinadores, (2006).** Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Un estudio comparado entre 50 países de América Latina. Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe, OREALC/ UNESCO Santiago. [www.unesco.cl](http://www.unesco.cl)

**Salvador M. F., Rodríguez Diéguez, J.L., Bolívar Botía, A. (2004).** *Diccionario Enciclopédico de Didáctica.* Volumen 1 Ediciones Aljibe.

**Santos Guerra, M. (2003).** *Una flecha en la diana. La evaluación como aprendizaje.* Nancea. S.A. de Ediciones.

**Scriven, M. (1997).** “Selección del profesorado”. En *Manual para la evaluación del profesorado.* Capítulo 5 pp. 107-146. Colección Aula Abierta. Madrid: Editorial La Muralla S.A.

**Vaillant, D. (2004).** *Construcción de la profesión docente en América Latina. Tendencias, temas y debates.* Santiago: PREAL- CINDE.

**Villa Sánchez, A. (1996).** *Evaluación de experiencias y tendencias en la formación del profesorado.* ICE Universidad de Deusto. Bilbao: Ediciones Mensajero.