

## La evaluación de los docentes ¿a qué modelo de escuela corresponde?

Por Claudia Santizo Rodall

Profesora en la UAM-Cuajimalpa, especialista en análisis de políticas públicas dirigidas a la gestión escolar.

La introducción de un sistema de evaluación del desempeño individual de los docentes y, también de las escuelas, es necesaria. Sin embargo, las diferencias de opinión entre docentes y autoridades educativas surgen en el cómo, con qué propósitos y quién evaluará. Estas son preguntas de fondo ya que definen *el modelo de escuela y las características de los docentes* que se espera tener en nuestro sistema educativo. Asimismo, una respuesta a estas preguntas definirá el estilo de gobernar en el sector educativo básico; es decir, establecerá la relación entre ámbitos de gobierno, así como entre autoridades educativas, diversas organizaciones y la sociedad, ésta última a través de las comunidades escolares.

En un estudio sobre sistemas de evaluación en Europa y América Latina, Murillo et al., (2006) comentan que en diversos países se plantea la necesidad de construir sistemas de carrera docente con el objetivo de ofrecer desarrollo profesional, mejorar el desempeño y crear condiciones de trabajo que ofrezcan satisfacción laboral a los docentes. Sin embargo, nos dicen, persiste una tendencia a entender el servicio de carrera como un aspecto administrativo con propósitos de control y sanción, únicamente.

Señalan también que para establecer un sistema de evaluación debe haber un amplio debate y aceptación principalmente por parte de los docentes; esto, porque “se evalúa el desempeño docente **con** el profesor, no contra él... consideran que se deben incluir procedimientos de autoevaluación y de participación en el proceso y, añaden, la condición de que la evaluación sea parte de políticas y estrategias de largo alcance” (Murillo, et al., 2006: 34).

El modelo tradicional de escuela delimita, como señala Robalino (2005), el espacio de los docentes al salón de clase y les asigna un *papel pasivo* respecto a la gestión y la política educativa. Sin embargo, existen situaciones que modifican el papel del maestro en una escuela tradicional: Una de ellas es que el avance del conocimiento y los cambios en la tecnología requieren que los maestros actualicen sus conocimientos y métodos pedagógicos de manera más rápida. Un ejemplo de ello es el cambio en el método pedagógico que señala la Reforma Integral de la Educación Básica (en 2009) donde se introduce la enseñanza con base en competencias. Otra situación que actúa en contra de la pasividad es que el maestro está en posición de ejercer un liderazgo para coordinar esfuerzos con los padres de familia. Esto es a fin de vincular la educación que se recibe en la escuela con las actividades que desde casa pueden reforzar estos aprendizajes, independientemente de la escolaridad de los padres de familia.

Una dimensión adicional, y que debería ser inherente a la función docente, es trabajar en colegiado. Esta habilidad se desarrolla de manera formal únicamente en el Consejo Técnico Escolar. Es decir, falta promover espacios para el diálogo y análisis entre los docentes de una misma zona escolar y entre regiones en los estados.

En el caso de los maestros frente a grupo el trabajo colegiado busca superar la visión individual que tienen de sí mismos para ubicar sus tareas como una función de la escuela. Cuando esto ocurre, la escuela inicia su funcionamiento como una organización compleja capaz de aprender de su experiencia y del análisis de sus procesos. De tal manera que se pueden corregir procesos para mejorar los resultados (por ejemplo el aprovechamiento escolar, disminuir la reprobación y la deserción escolar, entre otros). La importancia de cuestionar los procesos (siguiendo a Argyris, 1993) es que abre las oportunidades para la mejora a través de la reflexión colectiva, sobre las reglas y procedimientos que se han venido siguiendo, y se evita echar la culpa de los resultados no deseados a las personas. Esto último, comenta Argyris, debe evitarse porque llevará a las personas a adoptar una posición defensiva, o de resistencia al cambio, lo cual generará un ambiente de desconfianza que no es deseable cuando lo que se busca es la colaboración.

Otro aspecto que aun no incluye la reforma educativa en sus leyes secundarias es un modelo de evaluación del desempeño. Los diversos modelos de evaluación del desempeño de maestros utilizados en países de América Latina y Europa, analizados por Murillo et al., (2006) combinan la evaluación de los siguientes componentes de la función docente: i) aptitud y personalidad, ii) preparación de la enseñanza; iii) clima de aula y motivación de alumnos, iv) desarrollo de la docencia, v) evaluación de alumnos, vi) relaciones con padres y comunidad, y vii) cumplimiento de normas.

Estos criterios de evaluación consideran capacidades y competencias individuales de los docentes; sin embargo, faltaría considerar varios aspectos de la dimensión del trabajo colegiado que también deberían realizar. Lo anterior, colocaría a la evaluación del desempeño docente en el contexto del funcionamiento de la escuela como organización.

Los instrumentos para medir los componentes de la evaluación del desempeño docente son de carácter cualitativo y Murillo et al., (2006) señalan como los más utilizados:

- i. observación en el aula,
- ii. entrevistas o cuestionarios al docente,
- iii. informe de la dirección del centro,
- iv. cuestionarios dirigidos a los alumnos o a sus familias,
- v. test y pruebas estandarizadas,
- vi. portafolio del profesor,
- vii. pruebas de rendimiento a los alumnos,
- viii. procedimientos de autoevaluación del docente.

Los instrumentos señalados implican combinar evaluación externa y evaluación interna a las escuelas. Para que la evaluación de cada criterio aporte evidencia sobre la calidad del trabajo realizado, expertos en pedagogía (maestros con experiencia) pueden trabajar en especificar qué se espera de cada instrumento, por ejemplo: *Qué debería incluirse en el portafolio de los docentes que indiscutiblemente sea considerado como evidencia del trabajo tanto individual como de la reflexión en colegiado en el Consejo Técnico Escolar.*

Para que la evaluación del desempeño sea exitosa se deben cumplir por lo menos dos tareas: 1) el acompañamiento o asesoría constante a los docentes, directores y supervisores,

entre otras figuras del sector educativo, y 2) la evaluación debe formar parte de una planeación de mediano, y también de largo plazo, donde de manera expresa se establezcan objetivos de mejora para los docentes en cada escuela. Si estas condiciones no se satisfacen la evaluación puede ser valorada únicamente en su aspecto sancionador. Hasta el momento la LGSPD se está concentrando más en lo punitivo y menos en definir un modelo de trabajo en las escuelas. Definir el modelo de evaluación será una de las tareas del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. También la Ley se está concentrando más en premiar o fortalecer el trabajo individual sin introducir criterios para evaluar el trabajo colegiado en las escuelas; sobre todo, deja sin penalizar que este trabajo colegiado se obvие, que no se realice, y se considere accesorio a las funciones docentes.

Argyris, Chris (1993). *Knowledge for action*. Jossey Bass: San Francisco.

Murillo T., F. Javier, Verónica González y Héctor H. Rizo M. (2006). *Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional Docente. Un estudio comparado entre 50 países de América y Europa*. OREALC/UNESCO: Santiago de Chile.

Robalino C., Magaly (2005). ¿Actor o Protagonista? Dilemas y responsabilidades sociales de la profesión docente. *Revista de PRELAC*, núm.1, julio.

Rockwell, Elsie. “La complejidad del trabajo docente y los retos de su evaluación: resultados internacionales y procesos nacionales de reforma educativa”. En Rodolfo Ramírez (coord.) (2013). *La reforma constitucional en materia educativa: alcances y desafíos*, Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República: México.

Este artículo fue publicado el 1 de octubre en Educación Futura, [www.educacionfutura.org](http://www.educacionfutura.org)