

Consideraciones sobre la evaluación del desempeño docente (Reflexiones desde El Salvador).

Por: Luis Armando González. El Salvador. 26/12/2017

1. Introducción

Preguntas ineludibles que rondan el tema de la evaluación del desempeño docente son, entre otras, las siguientes: ¿cuál debe ser el objetivo de una evaluación de esa naturaleza? ¿Cuáles las áreas a evaluar? ¿Qué instrumentos y procedimientos utilizar? ¿Qué instancia ministerial debe ser la responsable de la misma? ¿Qué papel asumirán los directores y directoras? ¿Qué uso se hará de la información recabada? ¿Cómo se relacionará la evaluación con los incentivos? ¿Cómo se relacionará con la formación de los docentes en servicio? ¿Cómo se corregirán las distintas fallas que se detecten a través de la evaluación? ¿Cuál será la su periodicidad? ¿Cuáles serán sus costos? Y a esas preguntas se pueden añadir otras que deberán encontrar una respuesta, por lo menos provisional, en una propuesta de evaluación del desempeño docente. Precisamente, el propósito de este documento no es sólo esbozar una respuesta a las preguntas anteriores, sino trazar las grandes líneas de acción para una evaluación del desempeño docente en el contexto actual de El Salvador.

De momento, se puede decir que algo común a lo que apuntan la interrogantes es que la evaluación del desempeño docente es algo problemático y complejo, pero también algo urgente a realizar si se quiere no sólo potenciar la *profesionalización docente*, sino la *calidad de la educación*. Y, en ese sentido, evaluar el desempeño docente constituye un desafío de envergadura para cualquier Ministerio de Educación no sólo por razones prácticas (de implementación de un conjunto de instrumentos de evaluación y de los costos financieros que ello supone), sino por las implicaciones (reales o imaginadas) que se derivan de los resultados obtenidos y su uso.

Hay una especie de cultura de rechazo y resistencia a la evaluación, que se alimenta, principalmente, de temores ante lo que se supone serían sus implicaciones “punitivas” o sancionatorias.

Sin embargo, existen experiencias y prácticas de evaluación, en el sistema educativo salvadoreño, muy creativas y pertinentes. Con todo, no es extraño que

cuando se habla de evaluaciones al desempeño profesional o laboral –no sólo en la esfera docente, sino en cualquier esfera de trabajo— se piense que las mismas tendrán implicaciones sancionatorias y no implicaciones correctivas positivas que no necesariamente deben traducirse en sanción alguna.

En fin, la evaluación docente no suele verse como algo positivo, como algo que pueda convertirse en una herramienta que potencie los procesos pedagógicos en el aula, mediante la detección sistemática de fallas, pero también de dinámicas pertinentes y creativas, que merecen ser destacadas y, por qué no, reconocidas y estimuladas. Y justamente es en esa dirección que deben enfocarse los procesos evaluativos docentes. Se hace preciso, entonces, generar una cultura de la evaluación docente de carácter no punitivo ni sancionatorio, sino constructiva y potenciadora de las buenas prácticas en el aula. Es decir, se debe cultivar una visión de la evaluación docente no **necesariamente** punitiva ni sancionatoria. Para ello, es preciso dotarla de un nuevo significado que permita convertirla en un factor que contribuya a la profesionalización docente. Es decir, se debe partir de que

“el éxito de cualquier sistema educativo dependerá en gran medida del nivel de desarrollo profesional alcanzado por los docentes lo que repercutirá en los resultados del aprendizaje. Un papel decisivo en este sentido le corresponde a la evaluación del desempeño del docente, la cual permite caracterizar el quehacer pedagógico del docente en ejercicio y a la vez facilitarle las vías de autoconocimiento que le permitan conocer sus posibilidades y necesidades en vista a desempeñarse como tal, así como proyectar acciones que lo conduzcan a la formación permanente y al desarrollo profesional y por ende a elevar la calidad educacional. Le evaluación docente debe considerarse como una vía de perfeccionamiento que paulatinamente lo hará transitar a niveles superiores de desarrollo profesional”.

2. Consideraciones teóricas y filosóficas

La evaluación docente constituye un desafío educativo de primera importancia, pues los docentes son el pilar esencial de cualquier sistema educativo. Su profesionalización no sólo contribuye elevar sus capacidades disciplinares, didácticas y metodológicas, sino a mejorar su condición en el escalafón mediante los incentivos correspondientes. Y, claro está, una mayor profesionalización docente debe reflejarse en un mejor rendimiento de los estudiantes, lo cual es, en definitiva, el criterio último para determinar si los docentes –y el sistema educativo en su conjunto— están haciendo bien su trabajo.

La escuela y lo que sucede en ella es lo que en realidad importa; aquí es dónde debe medirse la eficacia, pertinencia y calidad del sistema educativo. Y no se puede saber lo que sucede en la escuela si no se hacen evaluaciones sistemáticas y rigurosas, que permitan valorar –tal es la raíz de la palabra “evaluación”— los procesos, prácticas y dinámicas que en ella se suscitan.

Por lo mismo, no hay manera de corregir fallas o de incentivar dinámicas creativas si no se cuenta con una información confiable, rigurosa y sistemática, de lo que sucede en ella y más ampliamente en el entorno institucional escolar. La evaluación del desempeño docente debería convertirse en una de las vías para acceder a esa información; otra vía debería ser la evaluación de los aprendizajes de los alumnos y alumnas, que es, como ya se dijo, lo más importante para el Ministerio de Educación, pues ellos y ellas son los destinatarios principales (además de protagonistas) de las acciones de esta cartera de Estado. *Tanto la evaluación del desempeño docente como la evaluación de los aprendizajes constituyen dos importantes subsistemas del sistema de evaluación educativa; el tercer subsistema es la evaluación de la gestión institucional.*

El horizonte filosófico de esta propuesta es el humanismo crítico que, por definición, entiende a las personas como seres sociales, falibles y propensas al error, pero también con la capacidad racional y práctica para corregir sus equivocaciones y asumir compromisos no sólo de beneficio individual, sino también colectivo. Este humanismo crítico tiene sintonía no sólo con el Plan Social Educativo y con la Política de Desarrollo Profesional Docente, sino también con el Paradigma del Buen Vivir que inspira el Plan Quinquenal de Desarrollo de la presente gestión de gobierno. Más allá de estos documentos nacionales, el humanismo crítico sostiene conceptual y éticamente a filosofías de la educación que afirman que la finalidad de la educación –el *para qué* educativo— además de apuntar a algo intrínseco (la educación es un fin en sí mismo), también posee fines externos.

“Puede considerarse que por ser la educación un fin en sí misma –anota T.W. Moore— no puede ser considerada en términos de un propósito. Sin embargo, nada garantiza esta clase de exclusividad. La educación es buena *per se* y tiene su propia recompensa. Pero también tiene sentido preguntarse: ¿por qué queremos gente bien desarrollada, sensible, dotada intelectualmente y útil?, debido a que la respuesta puede ser en términos de bienestar social y político. El hombre [y la mujer] educado también necesita ser un buen ciudadano, un buen trabajador, un buen colega; y una buena educación puede y debe ser una gran ayuda para lograr esos importantes fines externos. La educación tiene propósitos valiosos y también metas valiosas”.

Más específicamente –y en lo que se refiere a algunos supuestos teóricos básicos—, *diferentes definiciones* de la evaluación docente –tal como la resume L. M. Fermín—coinciden en que:

1. la evaluación es un proceso,
2. permite obtener información,
3. implica valoración,
4. implica la participación de todos los sujetos que se verán afectados,
5. determina la toma de decisiones,
6. implica la autoevaluación y el perfeccionamiento continuo,
7. supone el estudio y la reflexión de la práctica educativa,
8. conduce a la proyección de acciones de formación permanente,
9. la evaluación es formativa, motivadora y orientadora.

Asimismo, esta autora explicita, a partir de una revisión de la literatura, los *diferentes objetivos* que se pueden asignar a una evaluación del desempeño docente:

- objetivo de comprobación,
- objetivo de perfeccionamiento,
- objetivo del conocimiento y
- objetivo de la garantía.

A partir de ello afirma que la evaluación docente es un subsistema no sólo de un sistema de evaluación, sino del sistema educativo en su conjunto. Con la evaluación docente, se “aspira a la efectividad del modelo diseñado, a través de indicadores de evaluación que permitan conocer y comprobar la eficiencia del mismo y la garantía del trabajo ante la comunidad educativa de la escuela y su entorno”.

Y, amarrando la evaluación del desempeño docente con la formación docente, concluye:

“se entiende que los objetivos declarados responden a las exigencias del proceso de evaluación como un todo sistémico y resultado de la experiencia profesional docente, sólo que en esta concepción el modelo que se propone orienta un proceso que permite evaluar CALIDAD EN EL DESEMPEÑO y sobre esa base diseñar los programas de formación permanente y desarrollo profesional”.

Por último, en lo que se refiere a los *enfoques y modelos* de la evaluación docente, la autora citada nos ofrece una buena síntesis de lo que se ofrece en la literatura sobre ambos temas. De los enfoques, destaca los siguientes: institucional, de programa y del profesorado. Mientras que de los modelos, anota estos: centrado en riesgos y factores, centrado en las habilidades, basado en conductas manifiestas en el aula, centrado en el desarrollo de tareas, centrado sobre resultados y basado en criterios de profesionalidad.

Esta última postura es la que suscribe L. Marcano Fermín y es la que guarda mejor sintonía con la visión del Ministerio de Educación de El Salvador. El modelo basado en criterios de profesionalidad, “constituye posiblemente la perspectiva más amplia de entre los modelos expuestos, al considerar al buen profesor como aquel que además de su ética de actuación docente, es inquieto en el logro de un perfeccionamiento permanente”.

Además, es una perspectiva según la cual “el docente, en condiciones de reflexión constante sobre su desempeño y en diálogo abierto con sus colegas reconstruye un proceder que lo conduce hacia el desarrollo profesional y el logro de la calidad tanto del proceso en general como de los aprendizajes de los alumnos en particular”. Se desprenden, pues:

“necesidades de los docentes respecto a su desempeño lo cual permite que este transite hacia niveles superiores de desarrollo profesional. En este sentido, el diagnóstico se convierte en un momento importante de la evaluación como proceso, en una vía que de manera decisiva orienta hacia la proyección de acciones de desarrollo profesional y de mejora de la calidad del aprendizaje”.

“Se evalúan procesos y resultados del desempeño del docente, así como las condiciones en las que ocurre el aprendizaje de los alumnos. Desde una posición participativa el sujeto interviene en el proceso de evaluación. La evaluación en este paradigma conduce a la potenciación del desarrollo, toda vez que parte del estado real del sujeto para transitarlo hacia niveles superiores de desempeño. Este enfoque permite analizar a la evaluación como un proceso eminentemente interactivo, dinámico, que concibe tanto el error como las posibles ayudas que necesita el sujeto de acuerdo a sus necesidades”.

3. Objetivo de la evaluación del desempeño docente

Sin duda, la formulación del objetivo (el propósito, la finalidad) de la evaluación del desempeño docente es crucial, pues del mismo se deriva todo lo demás. Es decir, es crucial determinar qué es lo que se pretende –qué es lo que se quiere lograr— con la misma. En otras palabras, *¿para qué una evaluación del desempeño docente?*

Pues bien, en concordancia con el propósito más amplio de avanzar significativamente hacia una educación inclusiva y de calidad, *el objetivo de una evaluación del desempeño docente debe ser la mejora de los procesos pedagógicos en el aula*, para lo cual el foco central a examinar es *la práctica pedagógica concreta de los docentes*, en lo que la misma tiene de dominios disciplinares, dominios

metodológico y didácticos, ética, trabajo en equipo, integración institucional y vínculo comunitario. Pero este objetivo fundamental –de carácter estrictamente pedagógico— es inseparable de la intención de realizar las correcciones necesarias y oportunas en aquellas condiciones, actitudes y comportamientos docentes que vayan en detrimento de una mejora en los dominios conceptuales, los aprendizajes y las actitudes de los estudiantes.

En ese sentido, sin que la finalidad de la evaluación del desempeño docente sea la sanción, habrá medidas correctivas que no podrán evitar tener una dimensión sancionatoria, especialmente cuando la evaluación arroje graves fallas (o faltas) en el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades docentes, especialmente en el plano de la ética, entendida de manera amplia (esto es, no solo referida a los valores humanos y las buenas prácticas, sino a los valores que son consustanciales al conocimiento científico y filosófico: honestidad intelectual, búsqueda de la verdad, compromiso con la propia realidad, racionalidad, rechazo del fanatismo y la intolerancia, disciplina y rigor, entre otros).

Ahora bien, la mejora de los procesos pedagógicos en el aula se logra, en el mediano y largo plazo, con la profesionalización docente. Lo cual quiere decir que la evaluación del desempeño docente debe tener como otro de sus propósitos la profesionalización de maestros y maestras; y el nexo entre una y otra es la formación docente de alto nivel disciplinar, metodológico y ético.

4. Áreas de evaluación del desempeño docente

Si el objetivo de la evaluación del desempeño docente constituye el *para qué* de la misma, las áreas a evaluar son la especificación del *qué* evaluar. Y si el objetivo mejorar los procesos pedagógicos en el aula, se impone la tarea de examinar esos procesos en los ámbitos principales en los que se concretan. Estos ámbitos son, dicho de otro modo, las áreas a evaluar; es en ellas que hay que fijar la mirada y obtener información pertinente y oportuna e impulsar los correctivos (o los estímulos) pertinentes.

Claro está, cada área permitirá, a partir de la evidencia recabada, impulsar acciones de distinto carácter, según sea la falla (o el logro) a atender. Seguramente, habrá acciones orientadas a la formación docente (disciplinar y metodológica), acciones orientadas a mejorar los recursos tecnológicos, acciones para mejorar los ambientes escolares – entendidos fundamentalmente como *ambientes de aprendizaje* y no sólo como espacios físicos—, acciones para fortalecer la institucionalidad, acciones legales, etc.

De manera general, las principales áreas a evaluar son las siguientes:

1. *Dominio disciplinar.* Se refiere a las competencias teóricas, el manejo conceptual y la actualidad de los conocimientos correspondientes al campo de especialización y nivel educativo en el que se ejerce la docencia. Los dominios disciplinares van más allá de los contenidos por materia, pues suponen el manejo de los paradigmas científicos del propio campo de especialización y su relación con el conjunto de paradigmas de campos del conocimiento afines.
2. *Dominios didácticos y metodológicos:* se refiere al conocimiento y utilización práctica y creativa de estrategias metodológicas y didácticas que permitan a los estudiantes un mayor aprovechamiento, asimilación y puesta en práctica de los contenidos cognoscitivos (teóricos, conceptuales, disciplinares) que constituyen el nervio del proceso educativo.
3. *Ética: este ámbito hace alusión a dos planos.* El primero, el de los valores que son intrínsecos al conocimiento científico y filosófico: honestidad intelectual, búsqueda de la verdad, espíritu crítico, rigor y disciplina académica. El segundo, al plano de valores humanos y ciudadanos (tolerancia, respeto a la diversidad, participación social y política, respeto a las leyes), la responsabilidad y el compromiso que todo docente debe cultivar y reflejar en el aula y fuera de ella. No se trata aquí de cuánto se conoce de teorías éticas o morales (o de las declaraciones de los derechos humanos), sino de actitudes, hábitos, formas de ser y comportamientos.

4. *Integración institucional*: atañe al sentido de pertenencia institucional, al respeto de las normas y procedimientos institucionales, a la responsabilidad compartida ante dinámicas que afectan no tanto el quehacer en el aula, pero sí a la institución escolar como un todo. Evaluar la integración institucional de los docentes significa indagar sobre su papel no sólo en el aula, sino fuera de ella. Se trata del conocimiento de normativas, procedimientos y exigencias del buen funcionamiento institucional, pero también de comportamientos, hábitos y actitudes coherentes con aquéllas.
5. *Trabajo en equipo*: hace referencia no sólo a la capacidad para integrar equipos de trabajo, sino a la habilidad y disposición para aportar a unos buenos resultados en los compromisos y metas del grupo. Se trata del desempeño personal para el trabajo en equipo; del buen ánimo para ser parte activa en dinámicas de grupos de trabajo; de los aportes efectivos que se hacen; de la disposición a trabajar las discrepancias y el esfuerzo por encontrar acuerdos.
6. *Vínculo comunitario*: el aula es parte de una institución escolar y esta última es parte de una comunidad. Así como no se puede aislar el aula, y lo que en ella sucede, de la institución a la que la misma pertenece, tampoco la escuela se puede aislar de su entorno social. Los docentes deben vincular, en su ejercicio pedagógico (disciplinar, metodológica y éticamente), a su aula (y a la escuela) con la comunidad en la que ésta se encuentra inmersa. Y ese vínculo —cómo se concreta a nivel del conocimiento cultivado el aula, en las metodologías y didácticas que se utilizan y en las actitudes y compromisos éticos que se promueven y practican— debe ser evaluado con los instrumentos pertinentes.

5. Reflexión final

En definitiva, si se indaga y se obtiene información pertinente, rigurosa y sistemática de las áreas señaladas, se tendrá una buena base para detectar fallas (y dinámicas positivas) en el desempeño docente. Desde esa información podrán establecerse los correctivos o reconocimientos oportunos. En el caso de la formación docente, es claro que todas esas áreas, pero especialmente la *a*, la *b* y la *c*, darán pautas para impulsar los procesos de formación que se requieran, según las necesidades que la evidencia que se recabe permita identificar. Esas áreas, asimismo, son básicas para propiciar la profesionalización docente no sólo en lo que atañe a la obtención de formación académica acreditada, sino a nivel de incentivos y estímulos a los logros obtenidos en el aula, en la escuela, en la comunidad y en la propia formación.

Fotografía: Facebook. Sin Autor visible.

Fecha de creación

2017/12/26