

Serie Políticas

SEPTIEMBRE 2009 - Año 11 / Nº 33

Dimensiones y prácticas de la evaluación docente

Aun cuando existe creciente interés en el mundo por desarrollar sistemas de evaluación docente y se han generado diversos instrumentos y propuestas en torno a ello, el tema sigue siendo controversial en diversos aspectos. ¿Se deberían usar los resultados de los alumnos como una medida del desempeño docente? ¿Cuáles son los métodos más apropiados para esa evaluación? ¿Se deben vincular las decisiones sobre el salario o la promoción docente a los resultados de las evaluaciones? ¿Los procesos de evaluación motivan o desmotivan a los profesores? ¿Generan cooperación o competencia entre ellos? ¿Quiénes deben participar en el diseño de los procesos de evaluación docente? Y no solo eso: incluso cuando hay acuerdos sobre cómo hacerlo, las evaluaciones deben enfrentar una serie de dificultades prácticas y restricciones al momento de su implementación.

Como una contribución al tema, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos publicó recientemente un estudio que revisa la literatura existente en esta materia, exponiendo desde los aspectos conceptuales hasta lo que indica la experiencia. Allí se sostiene que, aunque no hay mucha evidencia empírica disponible, la literatura concuerda en la necesidad de clarificar el objetivo que se enfatiza en la evaluación docente y en la importancia de incluir un conjunto diverso de evaluadores y criterios para reflejar mejor la complejidad de definir qué es una buena enseñanza. También hay un amplio consenso de que hay que involucrar a los docentes a través del desarrollo del proceso de evaluación.

Dos objetivos, dos tipos de evaluaciones

La evaluación docente tiene dos objetivos principales: uno es garantizar que los docentes actúen de la mejor manera para mejorar los aprendizajes de los estudiantes; el otro es que los docentes mejoren sus propias prácticas. Estos dos enfoques se refieren a evaluaciones de distinta naturaleza: las de carácter sumativo y las de carácter formativo, respectivamente.

- **Evaluaciones sumativas: garantizar la calidad.** Si la meta final de los sistemas educativos es proveer mejores aprendizajes para todos los estudiantes, y si el desempeño y la práctica docente son el factor más importante en ello, entonces la evaluación docente puede ser considerada como un mecanismo para asegurar la calidad de la educación. Así, la evaluación sumativa de la enseñanza es una forma de ver si los docentes están adoptando acciones y prácticas que mejoran los resultados de los estudiantes. Tales evaluaciones apuntan a medir las aptitudes y conocimientos del docente, para asegurar que se alcanzan los estándares requeridos sobre lo que se considera una buena enseñanza, o para promover nivel de desempeño para el reconocimiento inmediato. Por ello, las evaluaciones sumativas son una fuente indispensable de documentación para mantener la responsabilidad de los docentes por su profesión. Además, los resultados ayudan a tomar decisiones con consecuencias en relación a los profesores. Al evaluarlos con relación a criterios específicos, permiten hacer com-

La evaluación de la práctica y desempeño docente no es una preocupación nueva, pero siempre ha sido un asunto muy controversial tanto en lo que se refiere a la evidencia empírica acerca de sus efectos sobre el aprendizaje de los estudiantes como por la presencia de conflictos de interés entre actores del sistema educativo. No obstante, algunos países han demostrado un interés creciente en establecer sistemas de evaluación como parte integral de políticas más amplias sobre docentes y escuelas. Las dimensiones de la evaluación docente, los distintos enfoques y las dificultades de implementación son abordados por Marlene Isoré, en "Teacher Evaluation: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review", OECD Education Working Paper Nº 23. Julio 2009. Se resumen aquí algunas de las principales ideas de dicho documento, disponible en [http://www.oecd.org/olis/2009doc.nsf/NEWRMSFREDAT/NT00004942/\\$FILE/JT03267747.PDF](http://www.oecd.org/olis/2009doc.nsf/NEWRMSFREDAT/NT00004942/$FILE/JT03267747.PDF)

paraciones e informar las decisiones sobre contrataciones o despidos, así como oportunidades de promoción o ascenso. También provee oportunidades para el reconocimiento social de las habilidades del docente y su compromiso con su trabajo.

• **Evaluaciones formativas: desarrollo y aprendizaje profesional.** Junto a los propósitos de rendición de cuentas y reconocimiento, la evaluación puede orientarse a mejorar la práctica del docente, identifican-

EL ROL DE LOS DISTINTOS ACTORES EN LA EVALUACIÓN DOCENTE

Los gobiernos. Juegan un rol central en la concepción de los esquemas de evaluación, debido a que son quienes establecen los objetivos nacionales de logro de aprendizaje, a menudo por ley. A veces tienen incidencia directa en la implementación y monitoreo de la evaluación docente.

Autoridades locales a cargo de la educación. En algunos países, estas son responsables por el logro de los objetivos fijados a nivel nacional y, por lo tanto, de implementar procedimientos que aseguren la calidad de la educación en las escuelas bajo su responsabilidad. En otros países, estas autoridades participan en la concepción del esquema de evaluación y, sobre todo, están a cargo de implementar y monitorear las medidas de evaluación docente decididas a nivel central.

Líderes escolares. Mientras más descentralizado es un país, más importante es el rol de los líderes escolares en el diseño e implementación del proceso de evaluación. En algunos casos, cumplen también un rol de evaluadores.

Investigadores de educación y docentes experimentados. Estos pueden ser consultados para el diseño del sistema, y ayudan a identificar los criterios e instrumentos adecuados para evaluarlos.

Sindicatos docentes. Pueden ser consultados para diseñar e implementar procedimientos respecto a las prácticas diarias y dificultades de los docentes. Asumiendo que los docentes pueden tener ciertas resistencias o temores frente a aspectos de los esquemas de evaluación, los sindicatos son indispensables para diseñar un proceso que considerará sus intereses y llevar a un acuerdo amplio.

Padres. Aunque rara vez son involucrados en los procesos de evaluación docente, pueden asumir un rol como evaluadores.

do sus fortalezas y debilidades y proveyendo adecuadas oportunidades de desarrollo profesional en las áreas que requiere mejorar. En oposición a la evaluación sumativa, diseñada para hacer juicios sobre el desempeño (evaluación *de* la enseñanza), la evaluación formativa subraya maneras de mejorar la práctica actual (evaluación *para* la enseñanza). La evaluación formativa es un proceso por el cual los evaluadores proveen retroalimentación constructiva al docente, indicando en qué nivel se está desempeñando en cada criterio relevante y sugiriendo formas de mejorar su práctica. Los resultados de estas evaluaciones permiten a las escuelas adaptar sus programas de desarrollo profesional a las necesidades de sus docentes de acuerdo a sus objetivos educacionales. También las instituciones de formación docente pueden beneficiarse de la retroalimentación de las evaluaciones formativas.

Los aspectos sumativos y formativos de la evaluación docente a menudo son objetivos en conflicto, pero no son necesariamente incompatibles. En la práctica, los países rara vez usan un modelo de evaluación docente en una forma pura, sino más bien una combinación que integra múltiples objetivos y metodologías.

A continuación se analizan las distintas dimensiones involucradas en la evaluación docente, que tienen que ver con los actores que intervienen, el rango de docentes evaluados, los criterios y estándares contrastados y los instrumentos utilizados, entre otros, y que varían de un país a otro.

Los actores y el espectro de evaluación

Entre los actores involucrados en la concepción e implementación de los sistemas de evaluación se encuentran los gobiernos, las autoridades locales, los líderes escolares, investigadores y docentes experimentados, los sindicatos docentes y, a veces, los padres (ver recuadro).

En lo que se refiere al espectro de la evaluación y los profesores evaluados, hay que considerar que las evaluaciones no se aplican necesariamente a todos los profesores en un país. En algunos países estas se limitan a las escuelas públicas y las que reciben subsidios del Estado. Las evaluaciones también pueden diferir según el nivel de experiencia del docente, que implica diversos grados de responsabilidad a medida que evoluciona su carrera, mientras que en otros casos la eva-

luación es igual para todos. La periodicidad de la evaluación es otro aspecto a considerar, e implica definir si será parte del trabajo regular de los profesores o si se aplicará en ocasiones especiales. También varía la condición de obligatoriedad o voluntariedad de las evaluaciones. Por último, el rango de evaluación puede limitarse a una implementación piloto durante varios años antes de ser aplicada en su totalidad, con el fin de validar adecuadamente un sistema. En la medida que los procesos de evaluaciones afectan más la vida profesional de los docentes, más importancia adquiere la implementación a nivel piloto.

Criterios y estándares

Un esquema de evaluación docente justo y confiable necesita criterios y estándares para evaluar en relación a lo que es considerado una buena docencia. Una contribución en este campo es el “Marco para la Enseñanza” de Charlotte Danielson. Este agrupa las responsabilidades de los maestros en cuatro dominios principales, que luego son divididos en más componentes:

- **Planificación y preparación:** demostrar conocimiento de contenidos y de pedagogía, demostrar conocimiento de los alumnos, fijar resultados instruccionales, demostrar conocimiento de los recursos, diseñar instrucción coherente, diseñar evaluaciones para los alumnos.
- **El ambiente de la sala de clases:** crear un ambiente de respeto y armonía, establecer una cultura para el aprendizaje, manejar procedimientos de aula, manejar la conducta del alumno, organizar el espacio físico.
- **Instrucción:** comunicarse con los alumnos, usar técnicas de interrogación y discusión, comprometer a los alumnos en el aprendizaje, usar evaluación en la instrucción, demostrar flexibilidad y sensibilidad.
- **Responsabilidades profesionales:** reflexionar sobre la enseñanza, mantener registros precisos, comunicarse con las familias, participar en una comunidad profesional, crecer y desarrollarse profesionalmente, mostrar profesionalismo.

Cada uno de estos componentes contempla la evaluación de varios elementos, y cada elemento es asociado a cuatro niveles de desempeño: insatisfactorio, básico, competente y distinguido. Danielson destaca que los niveles de desempeño son especialmente útiles en la supervisión y evaluación, pero también pueden usarse para ayudar la

autoevaluación o apoyar relaciones de tutorías. Así, el marco puede servir a propósitos sumativos y formativos.

Instrumentos de evaluación

Mientras hay un consenso bastante amplio respecto a los criterios que definen una buena enseñanza, los instrumentos para recolectar la evidencia sobre la práctica docente son más controversiales, pues la forma de reunir esa evidencia puede influenciar los resultados.

La observación en el aula es muy utilizada en países de la OCDE, pero dependiendo del evaluador y del contexto, la utilidad y efectividad de la evidencia recolectada puede diferir. Las entrevistas al docente son útiles para obtener juicios directos de sus competencias y habilidades, pero son más usadas para identificar necesidades de crecimiento profesional. Los portafolios preparados por los docentes implican que estos reúnan información acerca de su trabajo actual, como planes de clases y material de enseñanza, videos instructivos, muestras de trabajos de estudiantes, cuestionarios respondidos por el profesor y hojas de reflexión. Los resultados de los estudiantes, si bien no son usados comúnmente como fuente de evidencias de la evaluación docente, pueden reflejar el desempeño docente. Excepcionalmente, el conocimiento curricular y las habilidades de los docentes son evaluados a través de tests escritos. Otro recurso son los cuestionarios y encuestas sobre la práctica docente, respondidos por el director del centro educativo, los padres o los estudiantes.

¿Usar o no los resultados de los alumnos?

El primer aspecto controversial en los esquemas de evaluación docente es si los resultados de los estudiantes deberían o no usarse como una medida del desempeño docente. Se puede señalar que considerar esos resultados direccionan la discusión sobre la calidad del docente hacia el aprendizaje del estudiante como meta central de la enseñanza y, por otra parte, introduce una medida cuantitativa del desempeño docente. En este punto, el desarrollo de modelos de “valor agregado” representa un progreso respecto a los métodos basados en la proporción de alumnos que alcanzan un determinado nivel, pues consideran los puntajes obtenidos

por los alumnos en tests previos, por lo que tienen el potencial de identificar la contribución que hace un determinado maestro al logro del alumno.

Sin embargo, diversos autores no están convencidos de que los actuales modelos de valor agregado sean lo suficientemente válidos y confiables para medir la efectividad de los docentes. Y aun cuando sean sofisticados, estos modelos no pueden integrar todos los factores que influyen en los puntajes de los alumnos ni reflejan todos los resultados del aprendizaje. Otros argumentan que el hecho de que el profesor sea importante para el aprendizaje estudiantil no necesariamente indica que el aprendizaje es el resultado de una buena enseñanza. Por otra parte, los tests estandarizados usados para diferenciar estudiantes no están diseñados específicamente con el propósito de evaluar a los profesores. Y, por último, el uso de los resultados de los alumnos para evaluar a los docentes puede llevar a que los profesores concentren o limiten su enseñanza a las áreas evaluadas por los tests.

Teniendo todo esto en consideración, se ha logrado en la literatura un amplio consenso en torno a dos temas específicos: (i) los resultados de los alumnos no deberían usarse como la *única* medida de desempeño docente; y (ii) tampoco deben usarse ingenuamente para decisiones sobre la carrera o el pago de los docentes, porque incorpora un importante riesgo de castigar o premiar a los profesores por resultados que están fuera de su control.

Los métodos según los propósitos

Otro debate es el referido a las ventajas y desventajas de los distintos métodos involucrados en la evaluación, dependiendo del propósito de la misma. Por ejemplo, con el fin de evaluar la práctica docente, hay consenso en que es mejor reunir evidencia de múltiples fuentes, pero ello se enfrenta a los recursos limitados disponibles para estos efectos, por lo que se requiere negociar e implementar solo algunos aspectos de los esquemas de evaluación. Y negociar entre los distintos métodos no es simple, dado que las ventajas de ciertos instrumentos para una evaluación sumativa pueden ser desventajas para la formativa, y viceversa.

En relación a las fuentes de evidencia, instrumentos como los resultados de los estudiantes, pruebas a docentes, cuestionarios y encuestas completados por los estudiantes

y padres, y observación en clases, pueden ser de naturaleza sumativa, mientras que entrevistas con docentes y documentación preparada por ellos pueden ser más útiles a fines formativos.

Respecto de los evaluadores, hay consenso en que los directores, pares y expertos, padres y estudiantes no valoran de igual forma las capacidades y conocimientos docentes, no se refieren a la misma recopilación de evidencia y tienen distintas percepciones y grados de objetividad. En consecuencia, la participación de múltiples evaluadores, o al menos más de una persona, resulta crucial al momento de juzgar la calidad y el desempeño docente.

La elección de los métodos de evaluación según el objetivo de la misma refleja también divergencia entre las miradas e intereses de los distintos actores involucrados. Mientras quienes formulan políticas y los padres tienden a valorar más la rendición de cuentas y aseguración de la calidad educativa (que se obtiene con evaluaciones sumativas), los docentes y sus organizaciones valoran la oportunidad de reconocimiento social de su trabajo y oportunidades de desarrollo profesional que proveen las evaluaciones formativas.

Argumentos a favor y en contra

Finalmente, los argumentos en favor y en contra de los distintos enfoques reflejan los puntos de vista de distintos grupos de interés (ver recuadro en la página siguiente), lo que origina dificultades en la implementación.

A pesar de los desafíos, se debería dedicar tiempo y recursos para diseñar o rediseñar un sistema ampliamente aceptado de evaluación docente. De otra forma, se mantendrán las preocupaciones asociadas a actuales procedimientos burocráticos desmotivadores y desperdiciadores de recursos. La literatura indica la importancia de los siguientes elementos para superar los obstáculos de implementación.

- **Incluir en el diálogo y las consultas.** La concepción inicial del sistema debería incluir la amplia participación de todos los actores relevantes, especialmente los profesores y sus sindicatos. Los profesores son el “núcleo técnico” de los sistemas de educación y su involucramiento es esencial en el desarrollo de los sistemas de evaluación educativa, dada la profundidad de su conocimiento profesional y práctica. Si

	Argumentos a favor de la evaluación docente	Argumentos en contra de la evaluación docente
Accountability	El actual sistema no hace responsables a los maestros por sus prácticas y desempeño. Es un ejercicio burocrático sin sentido que debe cambiar.	El diseño de un sistema de evaluación justo y minucioso para la rendición de cuentas no sirve, porque el desempeño no puede ser determinado en forma objetiva y la "buena enseñanza" puede tomar variadas formas.
	Las autoridades locales y los padres tienen el derecho a instituir mecanismos que aseguren la calidad. La revisión del desempeño aumenta el apoyo político y público a los sistemas educativos.	La enseñanza necesita un ambiente seguro, lejos de las presiones políticas, sociales y de los negocios.
	Las evaluaciones permiten identificar a quienes se desempeñan bien en forma similar que en otros mercados.	Los mecanismos de mercado no tienen lugar en educación.
Mecanismos de incentivo y vínculo a los reconocimientos y premios	Las evaluaciones proveen una base para incrementos salariales que parten de un esquema de salarios único basado solamente en la experiencia. Es esencial para hacer más atractiva la profesión.	Los docentes no están motivados por premios financieros, sino por aspectos intrínsecos (como el deseo de enseñar, o trabajar con niños) y condiciones favorables de trabajo (ej., esquemas flexibles). Algunos profesores pueden desmotivarse como resultado de los procedimientos de evaluación.
	Se necesita responder a los docentes inefectivos.	Es una política que estigmatiza a los profesores.
Desarrollo profesional	Las evaluaciones permiten a los profesores identificar fortalezas y debilidades en relación a las metas escolares y evaluar las necesidades de desarrollo profesional. Es esencial mantener los docentes motivados por su trabajo.	La elección de actividades de desarrollo profesional no debería provenir de los resultados de la evaluación, sino ser una opción unilateral del profesor. Las escuelas no proveen actividades de desarrollo profesional en áreas en las que se necesita mejorar.
Costos	El sistema actual desperdicia tiempo, energía y dinero.	Un esquema integral de evaluación docente es caro y consume tiempo.
Efectos	Las evaluaciones mejoran la práctica docente y mejoran el aprendizaje de los estudiantes.	Las evaluaciones producen un rango de efectos negativos, tales como reducir el currículo y descuidar a algunos estudiantes.
	Las evaluaciones docentes mejoran la cooperación entre docentes a través de discusiones profesionales y compartiendo su práctica, y entre docentes y líderes escolares de quienes se espera retroalimentación y orientación.	Las evaluaciones docentes reducen la cooperación entre docentes, por efecto de la competencia, y entre docentes y líderes escolares debido a relaciones jerárquicas que implican valoración.

los procedimientos de evaluación docente son diseñados unilateralmente a nivel de la superestructura administrativa, habrá una pérdida de interlocución entre administradores y profesores que fracasará en dar garantías públicas de calidad y desmotivará la reflexión y análisis entre los propios profesores. Por ello, administradores y sindicatos docentes deben trabajar mano a mano para crear el nivel de confianza y cooperación requerida para posibilitar la evaluación.

• *Apoyar a los profesores para entender y apropiarse de la evaluación.* Los profesores deben saber qué se espera de ellos para ser

reconocidos como buenos maestros antes de que se inicie el proceso. Esto requiere no solo de completa transparencia en los criterios de evaluación y procedimientos, sino también asegurarse de que los docentes se apropien del proceso a través de apoyo y orientación. Es importante explicar el sistema (de quién se ocupa, en qué consiste el proceso, cómo se establecen los puntajes, etc.) y aconsejar a los profesores cómo hacerlo bien (qué incluir en un portafolio, en qué ejercicios prepararse, ejemplos e ideas de evaluaciones pasadas).

• *Realizar una implementación piloto antes de la implementación completa.* Esta es una forma costo-efectiva para asegurar la viabilidad y confiabilidad del sistema antes de su implementación total, pues permite revisar el proceso y ajustar los potenciales defectos. Se necesita al menos un año piloto para trabajar las fallas de los sistemas de evaluación. Por otra parte, llevar las experiencias piloto a una mayor escala puede enfrentar a veces otros problemas de implementación que reducen la credibilidad y aceptación del sistema entre los profesores. Por lo tanto, se requiere tener mucho cuidado en escoger escuelas o profesores representativos para la etapa piloto. ©