

## **POR UNA MEJOR EVALUACIÓN DOCENTE**

Hoy en día nadie duda del potencial de la evaluación como instrumento para mejorar la gestión educativa, los procesos pedagógicos y, por esa vía, los aprendizajes escolares. Sabemos todos, como lo sabe el Consejo Nacional de Educación, que es necesario y urgente evaluar el uso efectivo y la suficiencia de los recursos públicos que el país destina a la educación.

Creemos indispensable evaluar los efectos de los cambios introducidos en programas y políticas del sector. Y, por supuesto, reclamamos evaluar la calidad de instituciones y programas de formación docente, el dominio que los maestros tienen de las materias que enseñan, su idoneidad psíquica y moral, así como su desempeño profesional en las aulas.

## **RECOMENDACIONES DE POLÍTICA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

Ante las evaluaciones a docentes recientemente efectuadas por el gobierno y en la necesidad de extraer las lecciones aprendidas de esta experiencia, el Consejo Nacional de Educación propone tener en cuenta en adelante las siguientes consideraciones:

**1** El nivel de calidad de la práctica profesional del docente sólo puede ser detectada por evaluación. Antes bastaban los años de servicio, hoy sabemos que la antigüedad no equivale a calidad necesariamente y que la calidad debe ser acreditada. Creemos, entonces, que el valor y la necesidad de la evaluación docente están fuera de toda duda.

**2** Necesitamos que la evaluación docente se institucionalice en el país, dando lugar a sistemas y mecanismos de evaluación validados, técnicamente sólidos y transparentes. Hay que dar el salto de la evaluación docente como medida aislada al diseño de una política de profesionalización docente que se constituya, como el Proyecto Educativo Nacional lo señala, en una política de Estado sostenible a largo plazo.

**3** Siendo la evaluación docente un medio y no un fin en sí misma, resulta necesario poner por delante el para qué evaluar. Recordemos que, en el marco del PEN, la evaluación docente es necesaria para:

- a) Que el conocimiento preciso de las fortalezas y debilidades de su desempeño permita aumentar la efectividad de un programa nacional descentralizado de capacitación docente, que debe ser creado de acuerdo a ley, así como de la propia formación inicial del maestro.
- b) Poder determinar, en función a la certificación de su buen desempeño, quiénes están aptos para el ingreso y permanencia en un sistema de Carrera Pública Magisterial.
- c) Saber quién merece progresar en el escalafón del sistema de carrera y tiene en consecuencia derecho a ganar mejor.
- d) Identificar a quienes tengan las aptitudes requeridas para trabajar en zonas rurales o muy pobres o con estudiantes de primeros grados, recibiendo los estímulos, apoyos y bonificaciones que requeridas.

**4** Las estrategias e instrumentos deben subordinarse a los propósitos de la evaluación. Son los objetivos los que determinan el tipo de evaluación y el instrumento más adecuado y son esos objetivos los que deben guiar el debate público. Esto significa que antes que los detalles técnicos de la evaluación, se debe conceder mayor importancia a la discusión sobre los nuevos criterios de buen desempeño profesional que el país demanda a la docencia hoy en día, al nuevo concepto de Carrera Pública Magisterial y al tipo de capacitación docente que se requiere. En ese contexto hay que situar el rol que debe cumplir la evaluación.

**5** La evaluación del desempeño profesional del docente debe enfocar varias dimensiones igualmente esenciales de su práctica. Examinar su dominio de contenidos es esencial, pero lo son también sus competencias pedagógicas, la calidad de su trato al alumno, incluyendo la demostración de ciertos valores indispensables, como el de la responsabilidad y el compromiso con el éxito de sus estudiantes.

## ¿QUÉ EVALUAR?

Es importante medir el dominio que tienen los maestros de capacidades académicas fundamentales, como lo son la comprensión lectora, el razonamiento matemático, así como su familiaridad con el currículo. Pero igualmente importante es evaluar cómo planifican y manejan procesos de aula, cómo se comunican con sus estudiantes y los orientan, cómo asignan y revisan tareas, cómo evalúan sus avances.

**Dominio Curricular.** En el 2001, las pruebas aplicadas para el ingreso a la Carrera Pública Magisterial intentaron evaluar el conocimiento del currículo escolar de cerca de 100 mil postulantes, pero recurrieron a preguntas que medían principalmente la retención memorística de conceptos y contenidos teóricos. En el 2004 cerca de 10.000 docentes de las escuelas que participaron en la Evaluación Nacional de Estudiantes se sometieron voluntariamente a una prueba diagnóstica que confirma la importancia que

tiene para el aprendizaje de los alumnos el que sus maestros tengan dominio de las capacidades que necesitan enseñar.

**Desempeño pedagógico.** Es urgente que docentes, especialistas, evaluadores, profesionales y otros actores definan conjuntamente cuáles son las características fundamentales de un buen desempeño profesional docente y cómo pueden y deben evaluarse. Para ello sería útil revisar las experiencias de otros países que, luego de varios años de ensayos, cuentan ya con sistemas de evaluación del desempeño. El SINEACE debería considerarlo entre sus primeras tareas.

**Calidad del trato y conducta ética.** El conocimiento de conceptos y didácticas no garantiza una buena enseñanza. Hace falta evaluar también el trato que los docentes dan a los alumnos y analizar las costumbres, creencias, valores y motivaciones en que basan su comportamiento para buscar modificarlas en lo que sea necesario.

## ¿Qué señala el Proyecto Educativo Nacional sobre evaluación docente?

Las evaluaciones de enero no dejaron tiempo suficiente para garantizar que su diseño, aplicación y análisis sirvan de manera efectiva a la finalidad que se les asignó: el diseño de programas *personalizados* de capacitación. Lo que se requiere ahora es adoptar medidas que conviertan la evaluación docente en una política de Estado, en el marco del Proyecto Educativo Nacional, en función a objetivos más amplios. Conviene recordar lo que el Proyecto señala al respecto:

- a) **La buena enseñanza.** Deben establecerse y difundirse públicamente criterios de buena enseñanza y buena gestión escolar, ganando a las familias a favor de los cambios que demanda la formación magisterial. Una política de divulgación social y promoción de la buena enseñanza, debiera incluir criterios relativos a la calidad del trato al estudiante así como de estándares concertados de aprendizaje.
- b) **El progreso profesional.** Debe crearse un programa nacional de evaluación y certificación profesional docente en todo el país, pues las evaluaciones deben ser requisito para permanecer en la nueva Carrera Pública y para acceder a aumentos de remuneraciones o bonificaciones.
- c) **La efectividad del centro educativo.** Debe crearse a nivel de centro educativo mecanismos para la evaluación periódica de la efectividad del papel administrativo, pedagógico y formador de los directores y docentes, según el caso; y de las condiciones que favorecen o perjudican esos desempeños. Esta evaluación debe contar con procedimientos que garanticen su transparencia, estar sujeta a criterios de calidad previamente concertados e incluir mecanismos institucionales para la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación.
- d) **El estímulo al cambio y la renovación.** Debe hacerse difusión de las mejores prácticas educativas -identificadas gracias a la evaluación- encargando a los centros educativos con experiencias destacables cooperar en la formación de docentes de otras escuelas del mismo distrito. Se requiere incentivos individuales y colectivos que promuevan logros, para los equipos docentes o maestros que demuestren buenas prácticas pedagógicas, efectivas, inclusivas, interculturales, con enfoque de género o buen uso de TIC.

## ¿Censo o muestra?



Una evaluación censal es no sólo útil sino indispensable en un marco de Carrera Pública Magisterial, para establecer de manera necesariamente individual, en función a la calidad de su desempeño profesional, quién asciende y progresa, teniendo derecho a una mayor remuneración. Aún cuando una evaluación de este carácter no requiera siempre y necesariamente un operativo masivo y simultáneo de aplicación de pruebas.

Si se trata de establecer la línea de base de un programa de formación, una evaluación muestral es suficiente para detectar el nivel de desempeño de los maestros, los aspectos fuertes y débiles en distintos ámbitos de su práctica, permitiendo además el uso de instrumentos de medición más finos.

## ¿Qué tipo de prueba se necesita?

El tipo de prueba con que se debe evaluar a los docentes depende del uso que se pretende dar a los resultados. En general, una visión reduccionista de la evaluación docente, limitada a indagar sobre su conocimiento del currículo, fue la que guió los concursos docentes de años anteriores. Las pruebas para nombrar maestros del 2001, que rindieron alrededor de 100 mil docentes, contenían muchas preguntas que inducían al error, ya que reclamaban una sola respuesta correcta pero incluían en algunos casos varias posibilidades de acierto. Otras preguntas inducían no muy veladamente a optar por la respuesta correcta y otras más correspondían a la tradición enciclopédica que no sirve para predecir si alguien tiene buenas condiciones para ser maestro. Estos antecedentes hacen necesaria una revisión de las recientes pruebas utilizadas para la evaluación censal, a fin de comprobar si este tipo de deficiencias subsisten o han sido superadas.

La buena evaluación docente –aquella que permitiría hacer planes individuales y colectivos para el desarrollo profesional de los maestros o serviría para seleccionar a los docentes que pueden y deben ser ascendidos en sus carreras y ejercer mayores responsabilidades- debe combinar observación de clases, cuestionarios de autoevaluación, pruebas de conocimientos en ciertas áreas, portafolios, opinión de padres y alumnos, la coevaluación y resultados obtenidos por los alumnos.

Construir la batería necesaria de instrumentos para medir capacidades y desempeños es una tarea compleja, que requiere una experiencia que no tenemos suficientemente desarrollada en el país. Esto exige no apresurarse y estudiar la experiencia de otros países que están más adelante en este tema, así como de nuestros propios ensayos.

## Ejemplo de preguntas poco útiles formuladas a docentes de primaria en pruebas anteriores

*El avance científico y tecnológico está impactando el campo de la Biología en general y de la Genética en particular. El proyecto del "Genoma Humano" se relaciona con:*

- A. Una nueva hormona producida por genes
- B. Una enfermedad que produce malformaciones genéticas
- C. Un proceso de intercambio de genes hombre-animal
- D. El desciframiento del mapa o código genético
- E. Una nueva ciencia que estudia la herencia

*La teoría "Z" de Reddin y Oucchi se relaciona con la teoría de las necesidades motivadoras:*

- A. Fisiológicas, de seguridad y de logro
- B. De poder, fisiológicas y de logro
- C. Fisiológicas, de seguridad y de afiliación
- D. De poder, afiliación y de logro
- E. De poder, fisiológicas y de seguridad

*Preguntas obtenidas de las pruebas aplicadas a docentes en años anteriores: 2001 y del 2006 (a docentes de primaria).*

## Enlaces sobre el tema

- Evaluación de desempeño docente. Sigfredo Chiroque. Instituto de Pedagogía Popular.  
<http://www.educared.edu.pe/modulo/upload/96723594.pdf>
- Patricia Arregui (GRADE) sobre evaluación docente  
[http://www.grade.org.pe/asp/brw\\_med1.asp?id=8419](http://www.grade.org.pe/asp/brw_med1.asp?id=8419)
- Congreso sobre evaluación de función docente  
<http://www.ucsm.edu.pe/rabarcaf/ConEvaDoceChi.DOC>
- Evaluación integral del docente  
<http://www.ciberdocencia.gob.pe/index.php?cat=91c>
- Manuel Iguíñiz: Evaluación docente y el Proyecto Educativo  
<http://cies.org.pe/node/810>

## ¿Para qué evaluar?

Teniendo en cuenta que la docencia ha tendido a ejercerse como un oficio mecánico, uniforme y repetitivo, la evaluación docente debiera servir para formular metas y objetivos personales, institucionales, regionales o nacionales de cambio, desarrollo y superación profesional:



**Evaluar para mejorar, no para escarnecer.** La evaluación docente debe vincularse con decisiones de política dirigidas a optimizar o cambiar las condiciones actuales de ejercicio de la docencia, no solo a divulgar sus resultados para echarles encima a la opinión pública, como si la mejora de la calidad de la enseñanza fuera el fruto de la presión social. Los resultados deben ser publicados pero de manera constructiva; no es ético exponer al escarnio público a docentes que el propio sistema educativo formó mal y les entregó un título para ejercer, sin ofrecerles después condiciones ni estímulos para corregir deficiencias y superarse en el cumplimiento de su tarea pedagógica.



**Fortalecer una cultura de evaluación.** Para mostrar que la evaluación puede ser útil para mejorar la enseñanza y los aprendizajes, podrían difundirse más y de manera comprensible los resultados de las evaluaciones anteriores a estudiantes y maestros, propiciando en las escuelas jornadas para analizar sus resultados. Se puede publicar en la prensa algunas de las preguntas que se usaron y mostrar las respuestas, difundir parte de las pruebas a todas las escuelas -no toda la prueba porque se necesita guardar preguntas para volver a aplicarlas y medir progreso/retroceso a lo largo del tiempo- para que las apliquen y analicen cuando hagan sus planes de mejora.

## Además de evaluar, ¿qué?

Es arbitrario asociar de manera directa “evaluación” y “capacitación”, como si las deficiencias detectadas se corrigieran sólo con capacitación.

El Proyecto Educativo Nacional propone diversas estrategias para que los profesores puedan superarse profesionalmente y alcanzar niveles de mayor calidad en su desempeño profesional.

Además de un nuevo sistema de Carrera Pública basado en el mérito y la calidad del desempeño profesional, es necesario constituir un sistema de incentivos individuales y colectivos (monetarios y no monetarios tales como becas, pasantías y reconocimientos) que estimulen la obtención de logros especiales de equipos docentes o maestros individuales en cada centro educativo.

Hace falta, así mismo, establecer un código de ética para docentes y directivos, concertado en cada institución educativa, el cual debe abarcar responsabilidad, competencia profesional, respeto y buen trato a los estudiantes.

Puede ser útil, además, como la experiencia lo demuestra, llevar un registro de las fallas más comunes en la enseñanza y en el aprendizaje en cada institución educativa, divulgándolos ampliamente de manera que se facilite la búsqueda de soluciones en los centros y redes educativas distritales.

*Política 7.2. Fortalecer el rol pedagógico y la responsabilidad profesional individual y colectiva del docente (Objetivo Estratégico 2).*



## ¿HAN TENIDO IMPACTO LAS EVALUACIONES ANTERIORES?

Luego de cuatro evaluaciones nacionales a estudiantes, la utilización de sus resultados para introducir mejoras es casi imperceptible.

El MED no ha generado políticas de mejoramiento basadas en los resultados de las pruebas, siendo a la vez la difusión de éstas muy limitada.

Hace falta complementar las mediciones de rendimiento escolar con estudios más profundos sobre el impacto de la capacitación docente, el uso de los materiales, para poder extraer conclusiones que sirvan para tomar decisiones.

### Prácticas pedagógicas: ¿Por qué no se enseña lo que se debe enseñar?

Según la Evaluación Nacional 2004 de la UMC, el 22,5% de docentes de Comunicación y Matemática de sexto grado de primaria, considera que por «falta de tiempo» no se desarrollaron ejercicios sobre el cálculo de área de triángulos y cuadriláteros en el año curricular 2004, mientras que el 52,2% de docentes considera que hará estas actividades en lo que le queda del año<sup>1</sup>.

De otro lado, en el Perú, trabajar en áreas rurales muy pobres parece ser un castigo: el 90% de los docentes que trabajan en esas zonas anhelan ser asignados a escuelas urbanas, por carecer de condiciones mínimas de trabajo y recibir un salario con bonificaciones poco significativas dada la exigencia de la labor que deben realizar. Pero, a la vez, las escuelas rurales son las que exhiben los peores resultados en las mediciones nacionales del rendimiento académico.

<sup>1</sup> IV Evaluación Nacional 2004...

## EXPERIENCIAS A CONSIDERAR

El Consejo Nacional de Educación tomó conocimiento de dos experiencias de evaluación docente que merecen tenerse en cuenta. Una, por su valor histórico, se remonta a la reforma educativa de los años 70 y fue presentada por el Dr. Carlos Barriga, de la UNMSM. La otra, más reciente, es un piloto efectuado por el Ministerio de Educación en varias regiones del país y fue presentada por el consejero Hugo Díaz.

### Plan piloto de evaluación del desempeño docente

El Ministerio de Educación viene desarrollando un plan piloto de evaluación de desempeño docente desde hace un par de años, por el que ha evaluado 442 maestros, todos voluntarios, nombrados y que laboran a tiempo completo en 64 escuelas primarias y 36 colegios de educación secundaria. He aquí sus principales rasgos:

#### Características

1. Los alcances, procesos y usos de los resultados de la evaluación fueron conocidos previamente por todos los involucrados.
2. El evaluado tomó parte activa en su evaluación.
3. Se trató de reducir al mínimo el uso de criterios subjetivos en los métodos e instrumentos de evaluación del desempeño.
4. Se buscó que la metodología, instrumentos, escalas y símbolos sean comprensibles para todos los actores y económicos en cuanto a tiempo y esfuerzo.
5. Se reconoció que el desempeño del docente está condicionado además por variables institucionales, de contexto y de otra índole.

#### Instrumentos

Se emplea la autoevaluación, realizada por el profesor evaluado; la evaluación compartida, realizada entre la Comisión de Evaluación Institucional y el profesor evaluado; la opinión del alumno sobre el funcionamiento de la clase; la opinión de los miembros de la Comisión de Evaluación. La escala de evaluación comprende: Superior, Avanzado, Intermedio, Básico

#### Áreas de evaluación

Conocimiento y planificación del trabajo pedagógico (7 indicadores), Gestión de los procesos de enseñanza-aprendizaje (12 indicadores), Responsabilidades profesionales e institucionales (7 indicadores)

La evaluación está a cargo de una comisión, conformada, en el área rural, por el Coordinador de Red, director y profesor par de escuela cercana; y en el área urbana por el Director (Presidente), docente de equipo directivo, profesor (elegidos por el CONEI).

#### Algunas conclusiones

Se reporta que los docentes mejoran desde el primer día que conocen los indicadores de evaluación (relación con sus alumnos, puntualidad, programación anticipada). Habría una mejora sensible del clima escolar. Los directores declaran encontrar en la evaluación del desempeño un instrumento que les ayuda a fortalecer su liderazgo, su autoridad, sin que ésta última aparezca como impuesta. Además, el instrumento de evaluación compartido parece ser apreciado como instrumento de apoyo a buenas prácticas, que no infunde temor. Se informó, además, que en los centros educativos participantes disminuyó el abandono y la repetición en 70%.

### La experiencia del INIDE (1978)

Durante el gobierno de Juan Velasco Alvarado se hicieron varias evaluaciones e investigaciones sobre docentes en el desaparecido Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo de la Educación. Carlos Barriga, decano de la Facultad de Educación de la UNMSM, estuvo a cargo del estudio *Influencia del docente en el rendimiento del alumno*, en 1978, que buscaba plantear el problema referente a los factores docentes que inciden en el rendimiento de los educandos, y cuya solución debería aportar las bases para el diseño e implementación de políticas de formación docente en servicio.

En dicho trabajo se llegó a las siguientes conclusiones (se mencionan algunas):

1. Cuánto más democrática y afectuosa sea la forma de enseñar del docente, mayor es el rendimiento de los alumnos (en lenguaje y matemática).
2. Cuánto mayor la capacidad verbal del docente (determinar analogías, semejanzas, comprensión de lectura) mayor el rendimiento de los estudiantes en lenguaje.
3. No se encontró correlación entre conocimientos teóricos metodológicos de los docentes en las líneas de matemática y lenguaje con el rendimiento de los alumnos específicamente en estos cursos.

Esta trabajo precursor señala que la evaluación docente debe mirar varios aspectos y no se debe pensar sólo en el aspecto del dominio curricular, pues también pesan el buen trato, la buena comunicación, el clima positivo del aula. Treinta años antes la discusión ya se centraba en estos temas.

Contenidos: Consejeros y Equipo técnico del CNE  
Edición: Mónica Delgado  
Diseño: Paola Baltazar  
Revisión de contenidos técnicos: Luis Guerrero y Patricia Fernández  
Versión HTML: Jaime Montes  
Difusión: Ismael López y Emilio Aguirre

Para enviar sus comentarios escríbanos a:  
[cneopina@cne.gob.pe](mailto:cneopina@cne.gob.pe)  
Martín Vegas Torres, Secretario Ejecutivo  
Consejo Nacional de Educación

#### CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN

Av. De la Policía 577 Jesús María, Lima Teléfono: 261-4322 261-9522 / [www.cne.gob.pe](http://www.cne.gob.pe) E-mail: [cne@cne.gob.pe](mailto:cne@cne.gob.pe)