



La evaluación del desempeño docente no universitario

Andrés Falcón Armas

Resulta interesante observar cómo la capacidad para evaluar a otras personas es una competencia relevante que se exige al profesorado en el desempeño de su trabajo. Esta capacidad la realiza, fundamentalmente, con el alumnado. Probablemente, porque al evaluarlo le permite al docente tener, en cada momento, una información general del sujeto del aprendizaje y detectar sus dificultades; ayudarle a adecuar el proceso de enseñanza a las necesidades de éste; descubrir qué medidas de apoyo educativo aplica al individuo y/o al grupo y, además, le permite orientar al alumnado en sus actitudes, darle pautas de trabajo, etc. En fin, da la posibilidad al sujeto de que adquiera más conocimientos, habilidades y buenas actitudes ante la vida, con el objetivo de ser cada vez mejor estudiante y, sobre todo, mejor persona.

Y digo que resulta interesante porque esta tarea laboral que diariamente realiza el docente evaluando a su alumnado, no la utiliza con tanta frecuencia cuando se trata de reflexionar sobre sí mismo o sobre el resto de los compañeros y compañeras de profesión que trabajan a su lado. Considero, así, que una capacidad básica, propia del perfil del sujeto cuya profesión es la docencia, sólo la suele poner en práctica para evaluar a su alumnado, y pocas veces la utiliza para evaluar su propio desempeño del trabajo. Si el profesorado tuviera como práctica habitual la evaluación de su desempeño o permitiera

que otras personas lo evaluaran, podría enriquecerse con una información general que le aporta su trabajo, y detectar sus éxitos y dificultades; le ayudaría a adecuar el trabajo a sus necesidades laborales; descubriría qué medidas de apoyo y de formación profesional necesitaría como individuo y como grupo en su centro de trabajo, y además, demandaría a la administración pública (por derecho), la necesaria formación en competencias profesionales docentes.

No podríamos enseñar al alumnado ni tampoco hacer que aprendiera, si no realizáramos la evaluación del currículo. De forma parecida, no podríamos aprender de nuestra práctica docente, ni tampoco enseñar a otro profesorado las buenas prácticas profesionales, si no realizamos la evaluación del desempeño docente.

En la actualidad, nada de esto es así. La cultura de la evaluación del desempeño docente no está arraigada en los centros educativos. Pero tampoco está radicada en el resto del funcionariado de la administración pública canaria. Aunque siempre hay excepciones. Y son precisamente éstas, las que van confirmando la regla.

Distintos estudios ratifican que es necesario hacer llegar a las personas que trabajan (p.e. trabajadores y trabajadoras de la enseñanza) la información de cómo lo hacen -aciertos y desaciertos- (p.e. Lawler, 1979)¹, con la intención de: (1) corregir su trabajo hacia la mejora; (2) hacerla consciente de la necesidad de formación en determinadas competencias profesionales y (3) contribuir al desarrollo personal, a la motivación de

(1) Lawler, E.E. (1979): *Diseño del trabajo y motivación del empleado*. En V. Vroom y E. L. Deci (eds): *Motivación y alta dirección*. México. Trillas.

logro y al crecimiento de la autoestima profesional. El estudio citado confirma que tanto la información que nos da la propia ejecución de nuestras tareas laborales, como la información que nos proporcionan otras personas –compañeros, supervisores y asesores- sobre nuestro desempeño, contribuyen a la satisfacción laboral y a la motivación intrínseca en el trabajo.

No sólo basta con los estudios, sino que se debe persuadir al profesorado de la conveniencia de poner en marcha el proceso de evaluación docente como un elemento más para profundizar en la mejora y calidad del servicio público de la educación.

Pero, ¿qué evaluar?, ¿cómo evaluar? y ¿quién evalúa el desempeño docente? Aunque son preguntas poco frecuentes entre los docentes, no por ello dejan de ser necesarias y relevantes.

¿Qué evaluar en el desempeño docente?

Antes de responder a esta cuestión, me gustaría aclarar lo siguiente: cuando hablo de desempeño no me refiero a cualquier conducta laboral que realiza el docente en su puesto de trabajo. Entendemos por conducta laboral cualquier comportamiento en el trabajo. Sin embargo, el desempeño es la conducta planificada y consensuada, entre el profesorado, para llevar a cabo las tareas docentes. Estas deben formar parte del Proyecto Educativo del Centro (PEC). El desempeño da sentido al contenido del trabajo docente. Y las tareas docentes dan sentido al puesto docente.

Por otra parte, sabemos que las competencias se ejecutan con la conducta profesional o laboral, con el desempeño positivo de una tarea. Por tanto, decimos que una profesora es competente en una acción focal de su trabajo, cuando su desempeño es percibido, por ella y por quienes le rodean, como exitoso. Así, podemos decir que ha adquirido las competencias docentes básicas, pues, ha conseguido el objetivo propuesto en

la ejecución de la tarea.

Para responder al interrogante planteado es necesario aclarar que la competencia tiene dos características: (1) es el resultado de una conducta finalista y (2) es una conducta evaluable. Así que, evaluar el desempeño docente es evaluar las competencias profesionales docentes.

Perrenoud (2004)², propone diez competencias básicas docentes para organizar el contenido del trabajo docente. Nosotros

proponemos o c h o competencias profesionales b á s i c a s (estándares)

para evaluar el desempeño docente. Son las siguientes:

- (1) capacidad para enseñar las competencias del currículo;
- (2) capacidad didáctica para enseñar la materia;
- (3) capacidad para llevar a cabo métodos didácticos en el aula;
- (4) capacidad para atender a la diversidad del alumnado;
- (5) capacidad para trabajar en equipos docentes;
- (6) capacidad para participar en la gestión, proyectos y actividades del centro;
- (7) capacidad para coordinarse con las familias y
- (8) capacidad para utilizar las nuevas tecnologías.

¿Cómo evaluar el desempeño docente?

Responder a esta cuestión tiene su complejidad, máxime cuando no suele formar parte de las prácticas laborales habituales del funcionariado. No obstante, vale la pena destacar que existe un marco legal que lo posibilita. En el artículo 20 del Estatuto Básico del Empleado Público³, refiriéndose a la evaluación del desempeño del trabajo del funcionariado, se dice: "La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

(2) Perrenoud, P. (2004): *Diez nuevas competencias para enseñar*. Biblioteca de Aula/196. Edt. Graó.
(3) LEY 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. BOE nº 69 de 13/4/2007.

Como resultado de lo anterior, en nuestra Comunidad Autónoma se ha suscrito un Convenio⁴ de colaboración entre la Dirección General de la Función Pública del Gobierno de Canarias y las dos universidades del archipiélago para elaborar el diseño de un sistema de evaluación del desempeño para los empleados públicos de las Administraciones Públicas canarias.

A la espera de que se haga público el diseño de evaluación del desempeño del funcionariado canario, considero que para

“ ... el cometido de supervisar y evaluar la práctica docente, por derecho, lo tiene la Inspección de Educación ”

evaluar un colectivo de 25.000 docentes de nuestra Comunidad sería necesario iniciar una experiencia piloto con claustros que se presten a ello, y corregir, de esta forma, disfunciones y desajustes que aparecerían en el proceso de implantación. Esta labor la han iniciado algunas comunidades autónomas y los resultados positivos han superado a los problemas irresolubles.

Otra medida podría ser utilizar la plataforma Alisios como medio dedicado a la comunicación activa entre toda la comunidad educativa, a través del usuario identificado, con el fin de desarrollar los procesos de evaluación del desempeño que no requieran la supervisión in situ.

¿Quién evalúa el desempeño docente?

La tercera y última cuestión planteada en este artículo tampoco debería dejar indiferente al lector. Respondiendo a la pregunta formulada, el cometido de supervisar y evaluar la práctica docente, por derecho, lo tiene la Inspección de Educación. Pero el inspector es percibido como individuo que supervisa para sancionar. La vieja antinomia de la inspección controladora versus inspección asesora es evidente. Aquí se concibe una Inspección de Educación que dé respuesta a las necesidades que plantean

los docentes, de supervisar-observar para aportar soluciones a los problemas que el profesorado no puede o no sabe resolver en su trabajo, de velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos y demás disposiciones que afectan al sistema educativo.

El área del conocimiento de la Psicología de las Organizaciones nos ofrece evidencia empírica acerca de la evaluación del desempeño recomendada. Lo suyo sería iniciar el correspondiente Análisis de Puesto docente para obtener la mayor información del contenido del puesto de trabajo, y establecer el perfil competencial del puesto docente antes de pasar a la evaluación del desempeño. En esa innovación estamos⁵. Pero también sabemos que el ser humano que trabaja necesita percibir su autoeficacia, que la propia ejecución de sus tareas le da información de cómo la hace y necesita, además, que otros le informen de sus resultados laborales.

Probablemente sería oportuno que el profesorado informara acerca de su autoeficacia percibida del desempeño de su trabajo (competencias docentes) y que, además, los compañeros y las compañeras (equipo directivo, jefaturas de departamento y profesorado) hicieran lo propio sobre las conductas observadas en el mismo desempeño. Completaría lo que se conoce por evaluación de 360⁰⁶, la evaluación que le hacen el alumnado (realizada en algunos centros de Canarias) y la Inspección de Educación.

Sin duda es un gran reto lo planteado, pero todo el funcionariado está llamado a rendir cuentas de su trabajo. De todos nosotros depende el que, tarde o temprano, lo hagamos con la mayor profesionalidad y sabiduría.

Andrés Falcón Armas es Inspector de Educación en la zona norte de la isla de Tenerife.

(4) Resolución 5 de febrero de 2009. Consejería de Presidencia, Justicia y Seguridad. Dirección General de la Función Pública. Convenio de colaboración. RDC nº 194 de 11 de febrero de 2009.

(5) Falcón, A., Díaz Vilela, L. y Bella, M. (2009). *Calidad de Vida Laboral del docente de Educación Secundaria: Clima laboral, Motivación interna y Competencias docentes*. En prensa.

(6) Muñoz Echeverry, C. (2004). *Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal*. Pensamiento & Gestión, 18. Universidad del Norte, 43-51. México.