



ISSN: 1989-0397

ESTUDIO COMPRENSIVO SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DOCENTE

COMPREHENSIVE STUDY ON THE EVALUATION OF TEACHERS

Carmen Rosa Coloma Manrique

Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 2010 - Volumen 3, Número 1e

http://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num1_e/art5.pdf

En la actualidad la sociedad es objeto de continuos cambios de diferente índole que afectan el quehacer educativo. Se presentan nuevos retos y se plantean nuevas metas en un sistema educativo que debe ofrecer nuevas respuestas. Es así que en los últimos años, la educación ha experimentado una evolución en diferentes aspectos, inclusive en la evaluación.

En este contexto, la evaluación ha cobrado mayor importancia en el marco de las instituciones educativas y en las últimas décadas juega un papel trascendental como factor de eficacia, como condicionante de la calidad de la educación promovida en las aulas y en las instituciones educativas. De esta forma la evaluación se ha convertido en una herramienta esencial para el control y la mejora de la calidad de la educación.

Ahora, han surgido nuevos enfoques que tienden a responsabilizar mucho más a todo aquello que rodea al alumno, a su aprendizaje y sus resultados. Los ámbitos de evaluación, tradicionalmente limitados a los alumnos, se han extendido e incluyen a docentes, centros, programas y sistema, que ahora son objetos de la política educativa. Ello hace más patente las necesidades y carencias en esta área de estudio, convirtiendo a la evaluación en un instrumento para alcanzar un sistema educativo de calidad, que responda a las necesidades sociales y del mercado, con sus productos y servicios reflejando, de esta manera, la idea de eficacia educativa.

En los últimos años, se aprecia que ha surgido un nuevo concepto de evaluación que supera aquel vinculado con el control y cuyo objetivo era comprobar el grado en que los alumnos lograban las metas propuestas por el docente. Concepto que originaba la clasificación, la selectividad y la comparación y dejaba de lado el carácter orientador o facilitador para el progreso permanente, función que le corresponde a la educación.

En la mayoría de los casos, la evaluación ha sido un apéndice de las actividades educativas, no se le ha permitido ni el espacio ni el tiempo suficiente para desarrollarla, reduciendo su función a la verificación de los hechos, lo cual no permite el mejoramiento, ni los reajustes convenientes en el proceso por lo menos en el corto plazo, de la función básica de la evaluación. Ha sido ejercida como un acto con sentido en sí mismo, con una naturaleza radical y exclusivamente valorativa. Sin embargo, para cumplir una función verdaderamente educativa, su meta es la mejora de los educandos que está relacionada a la fase de toma de decisiones (Pérez Juste, *et al.*, 2000).

Es necesario avanzar y evaluar los diversos elementos de las instituciones educativas reconociendo en ellos sus particularidades y diferencias evitando la tendencia de la evaluación a homogeneizar y no diferenciar y a ajustarse a un molde uniforme, puesto que quienes están en desventaja, siempre quedarán en los más bajos niveles, perjudicando aún más a quien más apoyo necesita.

La sociedad actual obliga a repensar el papel de la institución educativa y, con ello, que debe jugar la evaluación institucional y cómo utilizarla en sus diferentes dimensiones y niveles, sobre todo en aquellos aspectos decisivos para el buen funcionamiento institucional tanto en sus procesos como en los resultados de manera que favorezcan a la eficacia.

La evaluación de la educación, según las investigaciones y tendencias más actuales, parece confirmar que en todas sus vertientes: sea del alumno, del docente, de la organización y funcionamiento de las instituciones educativas, es determinante para elevar el nivel de la calidad de la enseñanza. En tal sentido, se aprecia una diversidad de modelos, tipos y procedimientos de evaluación educativa según las diferentes perspectivas y concepciones, ya sea desde la enseñanza, los modos de dirección, las diversas

funciones que asume el docente, o desde la evaluación institucional. Reconociendo que toda evaluación tiene como propósito la toma de decisiones y la asunción de cambios que favorecerían la mejora de la calidad educativa.

1. SIGNIFICADO DE LA EVALUACIÓN DE DOCENTES EN LA ACTUALIDAD

Hasta hace algunas décadas la evaluación de docentes no se consideraba como una actividad importante, ni vital en la mejora de la calidad de la enseñanza, de manera que ha tenido poca influencia en las decisiones sobre el personal docente o la enseñanza. "En lugar de ello, los esfuerzos de mejora de la institución educativa en las últimas décadas se han centrado en la mejora del currículo, en el cambio de métodos de dirección escolar y en el desarrollo de nuevos programas" (Darling-Hammond, 1997:24).

La reestructuración de la institución educativa y la búsqueda de la profesionalidad docente son dos aspectos relacionados con la reforma de la enseñanza que enfatizan la importancia de los docentes en la calidad educativa institucional. De manera que en la actualidad la evaluación de docentes constituye uno de los tópicos de mayor interés en nuestro país, como una forma de respuesta a la necesidad de mejorar la calidad de los centros educativos. Por ello cada vez es más notable el interés por el papel que juegan los docentes en el aprendizaje de los alumnos.

La evaluación de la docencia se hace necesaria para mejorar la calidad de la labor desempeñada por el docente, de tal manera, que si la evaluación no sirve para mejorar la formación, al desenvolvimiento adecuado de la personalidad, la transformación de las capacidades humanas, difícilmente justifica su inclusión en la educación.

La evaluación debe plantearse siempre con finalidad formativa y de mejora permanente, aunque se pretendan otras funciones complementarias y enriquecedoras [...] el fin fundamental de la evaluación en el ámbito educativo es perfeccionar el sistema y en consecuencia, los factores o componentes funcionales que inciden de modo directo, en las personas que reciben su acción (Casanova, 2004:9).

La evaluación de docentes permitirá la mejora de la práctica de la enseñanza, reduciendo el fracaso y la deserción escolar y acabará con los métodos didácticos que exigen esfuerzo inútil tanto a alumnos como a los docentes; además, favorecerá a la rendición de cuentas a la sociedad sobre la labor del docente y justificar los gastos públicos (Abalde *et al.*, 2002:1). Esto hace necesario sentar las bases de un sistema de evaluación de docentes.

2. CONCEPTO Y PERSPECTIVAS ACTUALES SOBRE LA EVALUACIÓN DE DOCENTES

La evaluación de docentes es un proceso sistemático y permanente, integrado a la actividad educativa que debe ayudar a reflexionar sobre su actividad y permitirle tomar decisiones para mejorar su labor profesional y consecuentemente institucional. La evaluación de docentes es un proceso y no una actividad puntual, mediante el cual se pretende tomar conocimiento de la situación de partida y del grado de coherencia de sus elementos integrantes. "Es una tarea que exige una cuidadosa planificación que va desde la especificación de los juicios que deben emitirse a las decisiones que deberán asumirse y darse a conocer a los interesados" (García y Congosto, 2000:129).

En la evaluación del docente como cualquier otro fenómeno de estudio se plantean las preguntas: ¿qué evaluar?, ¿con qué propósitos?, ¿qué información obtener, cómo recoger información, cómo utilizar los datos recogidos?

De acuerdo con Iwanicki (1997:221) hay tres componentes en un proceso eficaz de evaluación de docente: uno referido a la filosofía y propósitos, que ha de considerar “el significado del papel y funciones de la evaluación de profesorado [...] que explican por qué se evalúa a los docente”; segundo, relativo a los criterios y estándares de rendimiento, o lo esperado de los docentes y el tercer aspecto está relacionado con los procedimientos o a las formas de evaluación. La definición de la filosofía y propósitos ayudaría a centrar el proceso de evaluación que usualmente se concentra en actividades como revisión de protocolos o instrumentos de evaluación o descripción de puestos de trabajo, cuando lo usual es la falta de un entendimiento común entre los docentes y los administradores.

Asimismo, Mateo (2000), señala que usualmente se han ejecutado evaluaciones parciales, con poca continuidad y desarrollado modelos diversos que es difícil homogenizar, por lo que considera importante hacer algunas reflexiones conceptuales y tratar de establecer los elementos previos para el establecimiento de un sistema evaluativo del docente. Para ello, Mateo sugiere considerar tres aspectos:

a) Las expectativas del centro versus las necesidades del docente

Bajo este apartado, se considera necesario analizar el problema de fondo que no es la evaluación en sí misma sino cómo, a partir de ella, se gestiona la calidad institucional. Ello obliga a establecer los elementos básicos que sustentan un modelo de evaluación de docentes y cómo éstos se relacionan con los procesos de mejora de los centros. Esto significa que establecer un modelo de evaluación de docentes es resolver el sistema relacional entre la institución educativa y los docentes, partiendo del principio de que lo que es bueno para el centro es bueno para el docente y viceversa. Este tipo de relación sinérgica favorece la posibilidad de que ambos alcancen sus propósitos. Según Mateo, éste debe ser el primer objetivo en cualquier estrategia de evaluación. Por otro lado, un verdadero proceso de mejora toma en cuenta las necesidades individuales. Como dice Fullan (1991, citado por Mateo, 2000:13):

[...] combinar el desarrollo individual e institucional genera tensiones, pero el mensaje es evidentemente claro. Nadie puede obtener uno sin el otro. Como señala, Jiménez: Una evaluación de docentes con visión profesionalizadora, que posibilite un desarrollo personal y profesional, es tan necesaria como considerar los resultados de los alumnos, la fijación de objetivos o la elaboración y desarrollo de los currículos.

En general, se podría señalar que todo modelo de evaluación de docentes debiera plantearse como primer paso el contar con la participación activa de ellos, desde el mismo diseño. La participación favorece identificar exhaustivamente las necesidades del docente y a encontrar formas de compatibilizarlas con las de la institución, de lo contrario el proceso *culturizador* que toda acción evaluativa busca crear y desarrollar estará ausente, corriendo el riesgo de convertirse en un proceso generador de *incultura evaluativa*. Al respecto, afirma Mateo:

[...] los modelos participativos se caracterizan por posibilitar e incentivar la intervención y la implicación de las personas y los grupos que conforman la organización en la toma de decisiones que afectan a la tarea evaluativa a realizar, tanto en la delimitación de objetivos como en el establecimiento de los planes de acción, distribución de funciones, análisis de la información etc. (Mateo, 2000: 95).

De esta manera, la evaluación no sólo resulta ser una estrategia de gestión sino que presenta un valor formativo intrínseco. Una evaluación participativa ayuda al desarrollo de los procesos de autorregulación

personal y de grupo, la coordinación y la construcción de una visión unitaria del centro y la creación de una cultura institucional compartida.

b) Propósitos básicos en un proceso de evaluación de docentes

Para Iwanicki (1997), definir la filosofía y los propósitos conlleva el significado y la finalidad de la evaluación, esto es explicar para qué y por qué se evalúa a los docentes. Los criterios y los estándares que especifican lo que se espera de los docentes y los procedimientos describen en que forma deben ser evaluados los docentes. Señala Iwanicki, los propósitos de la evaluación de docentes tienen un efecto directo sobre las expectativas de rendimiento, así como el modo en que se evalúa. Por ello, es necesario, que cada institución que pretenda valorar a sus docentes, deba comenzar por afirmar sus propósitos para luego revisar las expectativas en cuanto el rendimiento de ellos y posteriormente señalar los procedimientos. En caso contrario, se puede caer en el activismo, en tareas de tipo técnico dejando de lado el acuerdo y entendimiento mutuo entre los directivos, administrativos y docentes con respecto a los verdaderos propósitos de la evaluación.

Una vez clarificadas las expectativas de la institución educativa, es importante establecer el propósito de la evaluación, tomando en consideración que la calidad educativa de una institución no depende directamente de la calidad de la actividad docente. A decir de Mateo (2000), la calidad de la docencia es el núcleo básico impulsor de la calidad de la institución educativa y la calidad personal del docente y la de su actividad no tienen que estar necesariamente relacionadas con ella. Por ello, es importante definir el marco conceptual en el que se fundan dinámicamente los intereses y las necesidades individuales e institucionales. Definido el modelo de calidad para la docencia se puede establecer el modelo de evaluación y plantearse los modelos de mejora del docente que tengan significado para la institución educativa y la persona.

Ello implica desarrollar una concepción de la evaluación de docentes en la que se considere simultáneamente la mejora del docente y de la institución. Este modelo comprensivo de la evaluación de docentes estaría enraizado según Strong, Helm y Tucker (1995, citado por Mateo, 2000), en dos amplios propósitos:

- Orientado a los resultados, contribuyendo al logro de los objetivos personales del docente y a los de la misión del programa, del centro y de la organización educativa en su totalidad. Proveyendo de información suficientemente clara y fiable en función de esos objetivos.
- Orientado a la mejora, contribuyendo al desarrollo personal y profesional del docente así como a la mejora del centro.

Para ello, toda institución educativa debe tener explicitado su modelo de calidad que se desprende de su misión como organización, como también debe tener perfectamente establecidos los objetivos a lograr y cuáles son los que corresponden a la docencia.

La calidad de la actividad docente se establece a partir del modelo de calidad para la docencia en el centro. Sólo desde la calidad de la docencia pueden entenderse los objetivos que debe alcanzar el profesorado en su actividad docente y las orientaciones metodológicas que debe aplicar y, consecuentemente, establecer el correspondiente modelo de evaluación y sólo desde ella pueden orientarse procesos de mejora del profesorado que tengan significado para el centro y para la persona simultáneamente (Mateo, 2000:96-97).

c) Acciones básicas para promover el proceso de evaluación de docentes

Alcanzar una evaluación de docentes de alta calidad implica construir a partir de un equilibrio dinámico entre la mejora de la institución educativa y la mejora del docente, para lo cual sugiere tomar en cuenta las acciones que propone Stronge (1997, citado por Mateo, 2000).

-Establecimiento de objetivos mutuamente beneficiosos. La actividad evaluativa es un proceso asociativo entre la organización y sus empleados, un proceso social que tiene como resultado una aproximación participativa a la evaluación, donde los objetivos deben ser valorados y percibidos como importantes tanto por los docentes como por la misma institución (Olsen y Bennet, 1980, citados por Mateo, 2000).

-Establecimiento de un proceso sistemático de comunicación. Referido a la necesidad de que todos los aspectos clave de la evaluación sean informados. Para ello, es importante establecer los momentos informativos de aspectos públicos como también de asuntos que requieren un tratamiento privado. La transparencia y la interacción se fundamentan en políticas eficientes de información. Al respecto Mateo afirma: "cada aspecto clave del proceso evaluativo deberá ir acompañado del correspondiente acto informativo y éste deberá llevar asociadas las condiciones de garantía de que se realiza en condiciones óptimas para favorecer un verdadero proceso comunicativo" (Mateo, 2000:98).

-Cuidado en la aplicación técnica del sistema de evaluación. Si bien un sistema evaluativo técnicamente correcto no garantiza una evaluación efectiva, es importante que cada aspecto que conforma el proceso evaluativo se realice de acuerdo con las condiciones técnicas de calidad y precisión exigidas por las más elementales normas de la evaluación educativa, de manera que lo haga confiable y válido.

-Uso de múltiples fuentes de datos. En los sistemas modernos se plantea el uso de diferentes fuentes de información que ofrece mayores ventajas y ayuda a conocer distintas versiones, enfoques y percepciones y permite tener una imagen más cercana a la realidad de los hechos. En tal sentido, se sugiere técnicas como: observación naturalística, documentación confiable de la actuación docente primaria y secundaria, bases legales disponibles respecto a decisiones de evaluación.

-Creación de un clima adecuado para la evaluación. La evaluación resulta eficiente si se lleva a cabo desde un clima adecuado donde la confianza entre las partes implicadas y la honestidad y la transparencia sean la norma y no la excepción. Según Mateo (2000), el logro de un clima favorable es posible si se establece la participación, la comunicación continua y fluida en sus diferentes fases del proceso, precisión en la aplicación de las técnicas, honestidad en los juicios y enfoques coactivos en los procesos de mejora. Cuando los procesos evaluativos no logran el clima adecuado se recomienda prudencia en las actuaciones cuidando de que sea el propio proceso el que vaya abriendo el camino y así evitar mayores dificultades.

Una evaluación de docentes con visión profesionalizadora, que posibilite el desarrollo personal y profesional es tan necesaria como considerar los resultados de los alumnos, la fijación de objetivos o la elaboración y desarrollo de los currículos (Jiménez, 2000).

En suma, de acuerdo con Mateo (2000), habría que poner énfasis en tres aspectos clave relativo a lo técnico, lo político y lo ético, que permitiría el desarrollo de la evaluación en condiciones favorables. La falta de uno de estos tres aspectos impediría un desarrollo adecuado de las evaluaciones de docentes y más bien podría perjudicarla.

3. PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DE DOCENTES

En términos generales y recogiendo los aportes de Natriello (1997) se pueden identificar múltiples propósitos de evaluación de docentes, como también diversos modos de clasificar los propósitos. Hay propósitos deseados y explícitos frente a otros cuya intencionalidad no es clara, pero en todos se puede obtener consecuencias no previstas en otras áreas.

En la evaluación de docentes el propósito más frecuente ha sido aquella evaluación como una forma de control del rendimiento, con el objeto de mantener el rendimiento actual o crear algún cambio dentro de unos parámetros que se consideran aceptables para no alterar el estatus del interesado. Según Natriello (1997), se puede ubicar en este grupo aquellos enfoques y técnicas de las instituciones educativas eficaces y la supervisión clínica, que pretenden mejorar el rendimiento del docente como individuo en su puesto. Igualmente, la evaluación docente también es aplicable para detectar a los individuos que tratan de acceder a un puesto o pretenden ser promovidos, o para retener el puesto, como también para forzar la salida de otros.

Al respecto, Jiménez señala: "La finalidad de una evaluación de docentes puede que se deba a las necesidades de establecer prioridades o mecanismos que favorezcan la promoción profesional, los traslados, la asignación de tareas, de cursos, de materias, de especialidad, la posibilidad de acceder a cargos de responsabilidad" (Jiménez, 2000:13).

La evaluación como juicio y catalogación de la acción docente siempre se ha hecho y se hace de manera permanente. Posiblemente, los criterios y perspectivas con que se evalúa y desde los que se evalúa, difieren mucho unos de otros.

La evaluación no siempre está al servicio del docente para retroalimentarlo, sino más bien se usa más como medio coercitivo (Carranza, 1992, citado por Álvarez, 1997). En este sentido, al establecer un sistema de evaluación del docente, es necesaria la búsqueda de una mayor coherencia, clarificar la definición de la tarea docente, para poder delimitar qué hay que evaluar, y cuál es el procedimiento más adecuado para ello. Por un lado, es difícil establecer un consenso respecto del perfil del maestro y, por otro, se reconoce que el acto de enseñar es una actividad sumamente compleja, donde intervienen muchos más factores que la sola acción del docente. De ahí que se considere interesante analizar los criterios que hay que tener en cuenta para la evaluación de docentes. Al respecto, Mateo señala que los dos propósitos citados con más frecuencia en la mayoría de los investigadores sobre evaluación de docentes son:

[...] la petición de las responsabilidades y la mejora de la actividad docente, pero considera que no es suficiente pues es indispensable: ...establecer la conexión racional entre los vértices del triángulo: evaluación de la docencia-mejora y desarrollo profesional del profesorado-mejora de la calidad de la institución educativa, es fundamental para introducir acciones sustantivas de gestión de la calidad en cualquier institución educativa (Mateo, 2000:93).

Puesto que la calidad educativa de un centro no depende directamente de la calidad de la actividad docente del profesor, ni de que se le exijan responsabilidades. Para que la calidad del profesor esté relacionada con la de la docencia será preciso establecer previamente el marco conceptual en el que se fundan dinámicamente los intereses y las necesidades individuales e institucionales. No es posible determinar si una acción del profesor es de calidad sin acudir al marco de referencia que ofrece la visión global de lo que se entiende en un centro determinado por calidad de la docencia (Mateo, 2000:96).

Esto conlleva a distinguir entre calidad personal del docente de la actividad docente. Para determinar si la acción del docente es de calidad es necesario tener un marco de referencia de la visión global de lo que entiende la institución por calidad de la docencia.

La evaluación de la docencia se hace necesaria para mejorar la calidad de la labor desempeñada por el docente. Pero, ésta no es la única razón que la justifica. Es necesaria para satisfacer la demanda de información de los alumnos sobre la relación de su aprendizaje con las labores docentes y como base de reflexiones oportunas que aporten al centro la información necesaria para la evaluación-valoración (interna-externa) de la institución educativa. En esta línea, Nieto (1996), señala que la evaluación docente permitirá la mejora de la práctica de la enseñanza, reduciendo el fracaso y la deserción escolar y acabar con los métodos didácticos que exigen esfuerzo inútil tanto a alumnos como docentes; además de rendir cuentas a la sociedad de la labor del docente y justificar los gastos públicos (Abalde, 2002).

Los propósitos de la evaluación de docentes, como diría Natriello (1997:49): "son aquellas razones por las que se inicia el proceso de evaluación". Ello implica reconocer la complejidad del sistema educativo por lo que conviene estar alerta ante los efectos que puede ejercer la evaluación en el aula y en la vida organizacional. "Los efectos pueden estar o no relacionados con los propósitos iniciales del proceso pero siempre están relacionados con las actividades o prácticas emprendidas como parte del proceso de evaluación" (Natriello, 1997:50). Además, pueden ser positivos o negativos dependiendo de las estrategias seleccionadas y del modo en que se apliquen.

Para comprender los propósitos de la evaluación de docentes es necesario reconocer que tienen lugar en un contexto organizativo determinado y es por ello que cobra sentido como sistema, donde se puede estudiar la intencionalidad, los propósitos y sus consecuencias. Al respecto, Natriello (1997) presenta un marco donde describe los tres propósitos básicos de la evaluación de docentes en una organización cuyas diferencias son básicamente aparentes.

a) Para influir sobre el rendimiento en su puesto o como forma de control del rendimiento

La evaluación puede ser utilizada como una manera de influir sobre el rendimiento de los docentes y controlar su rendimiento (Lortie, 1969; Embretson, Ferber y Langader, 1984 citados por Natriello, 1997). Cualquier cambio en el rendimiento individual sería resultado del desarrollo del mismo dentro de unos parámetros que se consideran aceptables. Existen enfoques y técnicas para alcanzar este fin, como los relacionados a la enseñanza eficaz (Beach y Reinhartz, 1984 cit. Álvarez y López, 1999), también los que utilizan modelos de supervisión clínica (Golsberry, 1984, cit. Álvarez y López, 1999) y los usados para determinar incrementos salariales.

b) Para guiar la movilidad de los puestos docentes

Siguiendo a Natriello (1997), la evaluación también puede ser utilizada para controlar los movimientos en puestos docentes, esto es detectar a aquellos docentes que acceden a un puesto, o para retenerlos en el puesto o para forzar la salida de algún docente. De esta manera las evaluaciones están diseñadas para modificar el rendimiento de un individuo o de un sistema, cambiando los individuos a los que se ha asignado una tarea determinada. Este tipo de evaluación suele ser utilizado como medio de uso frecuente para los casos de certificación de docentes como también para contratación y asignación de puesto o plaza, como también para despido.

c) Con el propósito de legitimar el sistema de control organizativo

En este caso la evaluación puede servir para transmitir un sentido de justicia y equidad tanto acerca de la organización como de su ejercicio de control (Natriello, 1999:32). Dichos procesos de evaluación pretenden influir sobre los sujetos en relación a las ventajas de la evaluación ya sea para asegurar que el cambio de rendimiento o el cambio de puesto son legítimos.

Como sistema de evaluación, trata de mediar en el conflicto entre el sistema jerárquico de autoridad de la organización moderna y las tradiciones democráticas de la sociedad. Por ello, para ser aceptadas por los subordinados las evaluaciones deben exhibir coherencia democrática y ajustarse a los requisitos de los procesos debidos y satisfacer las expectativas de los miembros de la organización y de la sociedad en general. Los sistemas de evaluación para ser considerados justos deben ofrecer un tratamiento justo a todos los individuos (Petersen y Petersen, 1984, citado en Millman, 1997).

Millman y Darling- Hammond (1997) presentan una clasificación de los diferentes propósitos de la evaluación de docentes: para selección de personal, asesoramiento, desarrollo profesional, promoción y aumentos salariales, permanencia y despido y con el propósito de mejoramiento institucional.

Dentro de este marco, es que surgió el interés por conocer y comprender las nociones, percepciones, sentimientos y significado que tiene la evaluación de docentes, en un grupo de expertos en educación, directivos y docentes de aula; de manera que se pueda identificar aquellas condiciones que la favorecen o limitan.

En esta investigación se ha tratado de responder a las siguientes interrogantes: ¿qué nociones, conceptos y percepciones tienen los expertos, los directivos de un grupo de centros educativos públicos y privados, y los mismos docentes de dichos centros educativos, sobre la evaluación de docentes? ¿Existe algún sistema de evaluación de docentes en los centros educativos seleccionados del distrito Pueblo Libre de Lima Metropolitana? ¿Qué apreciación tiene el grupo de expertos, directores y docentes acerca de las formas de evaluación de docentes a nivel institucional? ¿Qué opinión tienen de los responsables de la evaluación de docentes? ¿Qué apreciación tienen sobre el uso y la difusión de los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas? ¿Cuál es el tipo o proceso de evaluación más apropiado para involucrar a los docentes en las acciones de mejoramiento de su función?

4. PROCESO DEL ESTUDIO

A fin de responder a las preguntas planteadas se diseñó una investigación de finalidad básica y aplicada cuya estrategia metodológica se ubica como una investigación de tipo inductivo, que ha hecho uso de técnicas cualitativas (Vieytes (2004). Se enmarca en un modelo cualitativo de investigación, orientada a analizar casos concretos y particulares, a partir de las expresiones de un grupo de personas de un determinado contexto local (Flick, 2004). En general, siguiendo a Flick, (2004), se ha realizado una investigación cualitativa desde la visión de un grupo de sujetos, a fin de comprender el fenómeno de estudio desde el interior, considerando las reglas culturales pertinentes a la situación (visión epistemológica). Por lo tanto, las visiones de los diferentes actores han ayudado a construir la realidad y se analiza a partir de determinados textos.

A fin de alcanzar validez y confiabilidad de los datos se ha recurrido a diferentes fuentes: expertos en educación, directores de centros educativos y docentes. Igualmente, se ha recogido información de documentos oficiales e informes de instituciones públicas y privadas, de libros especializados relacionados con el tema y de fichas de observación de docentes proporcionada por algunos directores de los centros educativos participantes en el estudio.

Se ha tenido como unidad de análisis a dos grupos de participantes: el de los expertos en educación y el de los ejecutores educativos. Los expertos en educación fueron 10, personalidades de reconocido prestigio profesional, de amplia experiencia en el campo de la educación, que ocupan puestos clave y tienen liderazgo en el ámbito educativo nacional. En este grupo se ha identificado a miembros del Consejo Nacional de Educación, directores de unidad del Ministerio de Educación, directores de colegios de reconocido prestigio en el ámbito local, coordinadores de organismos no gubernamentales dedicados a la educación, investigadores de la educación, expertos de amplia experiencia en la formación de docentes. A este grupo se utilizó la técnica de la entrevista personal.

El segundo grupo de participantes se refiere a los ejecutores educativos, que considera a directores o sub directores y los docentes de aula de 6 centros educativos del distrito Pueblo Libre de Lima, seleccionados considerando el tipo de gestión de los centros educativos: público, particular, cooperativos y parroquial, tamaño de la población estudiantil, antigüedad del centro y el reconocimiento institucional en el medio educativo, además que cuenten con dos niveles educativos como mínimo: primaria y secundaria. Por cada centro educativo se entrevistó al director o directora; en el caso específico del centro educativo público, se entrevistó a dos autoridades designadas por el director general: la directora de educación inicial y primaria y al sub director general. A este grupo de directores se le aplicó la técnica de entrevista personal. Con los docentes de estos centros se realizaron grupos focales.

En síntesis, el número de informantes considerando a los expertos, directores de centros educativos quienes fueron entrevistados y los grupos focales de docentes, es de 23 (Tabla 1).

TABLA 1. NÚMERO DE ENTREVISTADOS Y GRUPOS FOCALES

Grupos/Sujetos	Entrevistas	Grupos focales
Expertos	10	-
Directores de centros educativos	6	-
Docentes de aula	-	7
Total	16	7

5. RESULTADOS

a) El grupo de expertos tiene nociones claras sobre la evaluación de docentes y de su utilidad como medio de mejora de la calidad educativa. No obstante, reconocen la falta de un elemento referencial relacionado con las concepciones de escuela, el rol del docente y la problemática de la educación pública, como base y orientación de las evaluaciones.

b) La evaluación del docente centrada en los resultados o en la calificación, genera en los docentes, resistencia a la evaluación, una percepción negativa de ella y sentimientos de recelo y desconfianza. Específicamente, las experiencias de evaluaciones masivas y a nivel nacional de docentes son percibidas con desconfianza, por la ambigüedad en sus fines y propósitos, y la debilidad en sus aspectos técnicos.

Igualmente, cuestionan la falta de transparencia y de rigurosidad de las evaluaciones a nivel de las instancias intermedias.

c) Todos los grupos informantes coinciden en señalar la importancia de contar con la participación de los docentes en el proceso de evaluación, desde el diseño y la necesidad de ser considerados "sujetos de evaluación".

d) Sobre las evaluaciones a nivel institucional, se evidencia la falta de un sistema orgánico y estructurado de las evaluaciones del docente, frecuentemente utilizado como medio de control y no como medio formativo, generando una evaluación como una práctica no planificada, eventual y sin propósito definido, tanto en instituciones públicas como privadas

e) Los docentes, especialmente de los centros educativos privados, consideran que la evaluación debe ser integral, y no centrarse sólo en conocimientos. Dando especial énfasis a la evaluación de desempeño donde se pueda observar la práctica docente y el trato personal brindado a los estudiantes, a partir de ello brindar recomendaciones prácticas. En tal sentido, consideran que entre técnicas e instrumentos utilizados, la observación en aula tiene mayor importancia y utilidad práctica.

f) Las evaluaciones nacionales masivas no son fácilmente aceptadas por los diferentes grupos informantes. Consideran que han sido elaboradas por expertos en la parte técnica, pero que desconocen la educación básica, la problemática de la educación pública y las condiciones de trabajo de los docentes a nivel nacional, por lo que sus apreciaciones son básicamente teóricas o centradas en conocimientos.

6. LINEAMIENTOS PARA UNA EVALUACIÓN DE DOCENTES

A la luz del análisis e interpretación de la información obtenida y tomando en cuenta la investigación realizada sobre la evaluación de docentes, surgen algunas reflexiones que nos permiten señalar la aplicación de diferentes modelos, sistemas, tipos y métodos de evaluación de docentes. No obstante, la preocupación y el interés de los diferentes grupos informantes está centrada en definir y reforzar los aspectos de tipo estratégico más que enfatizar en los aspectos procedimentales o de tipo técnico. Es desde este marco que elaboramos la siguiente propuesta emergente.

6.1. La evaluación de docentes debe tener una clara direccionalidad y orientación

La evaluación de docentes es fruto de un conjunto de intereses y concepciones y opiniones de los políticos, administradores, docentes, sindicatos y estudiosos, por lo que debiera ser revisada en esa dialéctica de equilibrio propio del carácter cultural de las instituciones educativas. Dado que no se pueden evadir las tensiones que genera la evaluación es conveniente proponer formas de evaluación que ayuden a promover al docente y favorecer el logro de una adecuada estimación de su trabajo. Esto es, comprender la complejidad de sus desempeños en la diversidad de contextos, valorar su práctica profesional como campo de saber y ejercicio profesional.

En este escenario, toda propuesta de evaluación de docentes debe tener una base teórica, consistente y coherente con el conjunto de procedimientos e instrumentos del proceso de evaluación. Por ello, un aspecto importante, es dilucidar la finalidad de las evaluaciones de docentes. Es decir, se trata de adquirir una clara comprensión de las razones de la evaluación y los usos de sus resultados.

La evaluación de docentes es parte de un modelo y de un sistema educativo, por lo tanto, no puede ser asumida como una elaboración técnica sin una sólida base teórica y sin una comprensión social de la profesión docente y el modelo de desarrollo del país. La evaluación de docentes tiene como finalidad esencial brindar servicios educativos que posibiliten los aprendizajes y, con ello, el desarrollo y el bienestar de la población; lo que requiere de una definición consensuada de la finalidad y el valor de la educación en nuestra sociedad. En tal sentido, el Proyecto Educativo Nacional al 2021 (PEN) de nuestro país, asumido como política de Estado, establece los lineamientos y objetivos estratégicos que orientan la acción educativa y a la que deberá responder la evaluación de docentes. Habría que indagar, si es posible, asumir una evaluación de docentes al margen del centro y del sistema educativo y que por sí misma garantice la mejora del desempeño. La evaluación de docentes debe ser una actividad coherente y planificada, insertada a un plan general del sistema educativo orgánico y estructurado. No debe ser una tarea aislada y tangencial, ni un hecho eventual.

Es indispensable plantear un marco referencial como punto de partida de la evaluación de docentes, que defina: ¿qué significa ser un buen docente?, ¿qué es un docente de calidad? Que no solamente considere conocimientos de la materia, competencias para la enseñanza sino también, actitudes y compromiso, como profesional dentro o fuera del centro educativo. Ello requiere de una propuesta del modelo de docente, que tome en cuenta el medio laboral y las condiciones de trabajo.

Desde este punto de vista conceptual de la evaluación con una perspectiva formativa, es importante determinar los contenidos y los criterios de evaluación, tomando en consideración al docente como profesional reflexivo, esto es, reconocer su experiencia, su pensar y su sentir pues, "difícilmente desde un sólo marco conceptual y metodológico se podrá captar en solitario la complejidad de la tarea docente" (Salvador, Rodríguez y Bolívar, 2004:712).

La evaluación de docentes debe atender a la multidimensionalidad de la enseñanza y el derecho a escoger el estilo que posibilite el aprendizaje de sus alumnos. Esto implica reconocer que el docente debe ser juzgado sobre la base de los resultados de las evaluaciones y no sobre la preferencia del evaluador.

La calidad de un sistema de evaluación de docentes supone una interacción constante entre la finalidad, los propósitos, las normas y los procedimientos, considerando el contexto y la participación de ellos mismos. Es indispensable evitar que el docente sea el gran ausente de las políticas de innovación o cambios educativos.

Por otro lado, la evaluación de docentes, requiere de un tipo de gestión democrática y participativa que ayude al diálogo y a la reflexión, que permitan la formulación de un marco referencial y la definición de un perfil profesional del docente, que tome en cuenta su función y experiencia, las condiciones de trabajo, la diversidad cultural y las expectativas sociales.

6.2. La evaluación de docentes como medio para la mejora educativa

Es difícil generar una cultura evaluativa si no se considera una evaluación de docentes de tipo formativo y de mejora, de lo contrario pasa a ser un hecho aislado y eventual, que genera un desgaste sin mayor repercusión en el desempeño docente. La finalidad de la evaluación de los docentes es promover la mejora de su práctica pedagógica y consecuentemente de la calidad de los aprendizajes de los alumnos. Ésta es valorada cuando demuestra su utilidad, esto es cuando propicia cambios de tipo práctico en la actividad laboral. En tal sentido, la evaluación debe ayudar a detectar las áreas donde el docente requiere de capacitación.

Limitar la evaluación del profesorado a los usos sumativos significa seguir alimentando una socialización profesional reticente hacia sus usos formativos, dificultando, de esta manera, la configuración de una cultura evaluativa que traspase la evaluación como rendición de cuentas o de control.

Es necesario fortalecer el protagonismo de los docentes en los cambios, ayudándolos a identificar y compartir su conocimiento sobre la evaluación de ellos mismos, lo cual condiciona su postura, el compromiso de examinar y cuestionar sus prácticas y facilitaría el cambio del sentido de la propia evaluación. Se tendrá que considerar la experiencia docente en aula, como parte de un sistema complejo que incluye otros ámbitos: la cultura, la teoría disciplinar y la práctica educativa. De esta manera, la evaluación de docentes será comprendida como una reflexión del ejercicio docente que permite la construcción de una "teoría de la enseñanza" (Messina, 2000). Esta reconstrucción sobre el conocimiento práctico de los docentes sobre la evaluación facilitaría la interrelación entre evaluación y desarrollo profesional. Se trataría de diseñar y mantener los estándares de evaluación de docentes haciendo uso de mecanismos que ayuden a contextualizar las valoraciones de su práctica.

La evaluación de docentes no puede ser una acción aislada del desarrollo profesional del docente, debe ser parte de un proceso formativo y de mejora que requiere de la participación de los mismos docentes, lo que facilita el reconocimiento de sus saberes, de la familiarización con la práctica reflexiva y el compromiso y la posibilidad de cambio. Es importante reconocer que existe "diversidad de formas de ser maestro y hacer escuela", que rompen con la práctica instrumental (Unda Bernal, Martínez Boom y Medina Bejarano, 2001 citados por Cuba, 2001) y permiten la creación de nuevos conceptos y acciones que configuran nuevas comunidades de saber pedagógico.

6.3. Vinculación entre evaluación de docente y gestión educativa

La finalidad de la evaluación de docentes no es una búsqueda de culpables sino una forma de conocer y relacionarse con la realidad, de manera optimizante, formativa, motivadora y orientadora; es búsqueda del mejoramiento de la educación. Es necesario evitar la "devaluación de la evaluación" (Álvarez 2001), evitando el carácter represivo y amenazante. Ello implica la necesidad de crear una imagen constructiva de la evaluación difundiendo el planteamiento de que se está a favor del profesor y de su actuación profesional (Murillo, *et al.*, 2006:34).

La evaluación de docentes no puede ser concebida como un proceso administrativo, que pretende controlar, clasificar, comparar o medirlos sino que debe ser asumida como un proceso de "negociación", que requiere de contextos que posibiliten el empoderamiento de los actores y de condiciones que favorezcan el encuentro, el diálogo y la reflexión de todos los actores involucrados según sus responsabilidades particulares: las familias, estudiantes, docentes y directivos (Cuba, 2001).

Es necesario legitimar la evaluación, definir un marco legal, los niveles de responsabilidad, los propósitos, el alcance y sus consecuencias y garantizar los derechos de los evaluados, estableciendo las funciones que competen a cada instancia, otorgando autonomía con sentido de complementariedad que permita responder a las exigencias de los grupos de docentes y comunidades específicas.

6.4. El carácter ético de la evaluación de docentes

La evaluación de docentes no sólo debe tener rigor técnico sino que debe incluir credibilidad, utilidad, transparencia y equidad. Se debe garantizar el derecho a la intimidad de los evaluados y el de la sociedad al control. En este marco no se puede exponer a los docentes, más aún cuando el sistema no ha creado las condiciones para que logre superarse y dedicarse por entero a su tarea pedagógica.

El valor ético de la evaluación es su capacidad para identificar el estado de las cosas, valorarlo, juzgarlo, diagnosticarlo y ofrecer información que ayude a tomar decisiones para la mejora. Pueden haber diversos propósitos en la evaluación de docentes, pero la razón última es la mejora de la calidad de la enseñanza y ésta es posible por el desarrollo profesional, individual y colectivo, relacionado usualmente con el reconocimiento en lo profesional, económico y social.

Hay que comprender la evaluación en forma profesional y democrática porque es el docente quien conoce mejor sus capacidades y limitaciones y podría valorar mejor su propio desempeño. Ya lo dice Darling-Hammond (1997:24), mientras se comprometen los profesores en sus estrategias de mejora más se entretejen sus programas de evaluación individual y de organización colectiva.

6.5. Evaluación de docentes integral y global

La evaluación no puede limitarse a evaluar un aspecto de la labor del docente, esto es que no sólo debe evaluar conocimientos, sino que es indispensable considerar todos aquellos aspectos propios de su labor. Ello implica redefinir la labor docente en la actualidad, tarea que requiere de reflexión y de la participación de los mismos actores y obliga a reflexionar sobre el significado del docente en un contexto socio cultural determinado y en un momento histórico. La evaluación de docentes ha de considerar tanto los aspectos profesionales relacionados con su función laboral como también los personales y actitudinales del profesor.

Considerando que las instituciones educativas se han planteado proyectos vinculados con la formación de personas, es indispensable partir del profesor, como sujeto y como profesional; esto es, considerar su personalidad, sus capacidades y sus habilidades pedagógicas, la capacidad de insertarse en la institución y establecer vínculos asertivos con las personas de la comunidad educativa, de manera que ayude a solucionar los diversos problemas que se le presenten en la institución educativa.

La evaluación de conocimientos es un tema relevante y obligado que debe ser objeto de evaluación de los docentes. No obstante, no es suficiente, debe estar más acorde con las diversas funciones profesionales del docente. Aquellas evaluaciones centradas en determinados aspectos estarían limitando la presencia profesional del educador, privilegiando unas funciones sobre otras, que son clave en su actividad formativa. En ese sentido, los aspectos personales del profesor, referidos al tipo de vínculo que establece con el alumno, la relación con la familia y la comunidad y, además, la imagen que proyecta y el impacto que tiene en su comunidad, son claves en una evaluación de docentes.

6.6. Aspectos específicos

En cuanto al propósito de la evaluación es indispensable definirlo y difundirlo con anticipación y en forma precisa, cualquiera sea el tipo de evaluación de docentes a nivel nacional y masivo o institucional e individual. La información difusa y a veces contradictoria genera incertidumbre, recelo y desconfianza. Por otro lado, si se señalara un propósito éste deberá ser consistente y traducirse en todo el proceso especialmente en los instrumentos que se utilizarían.

Las evaluaciones del profesorado – a nivel nacional o institucional– deben enmarcarse en un plan de desarrollo también nacional o institucional que permita reconocer el esfuerzo y la utilidad de las mismas y apreciar la evaluación como un proceso intencional, orientado a una finalidad clara y precisa. Esto ayudaría a reconocer que el diseño de la evaluación tiene carácter político, ético y técnico.

Asimismo, la evaluación de docentes debe considerar dos aspectos clave: las expectativas sociales y las de los organismos oficiales del sistema educativo e instituciones educativas sobre la labor del profesor

como profesional y como persona, y dilucidar las concepciones de evaluación. Se requiere la definición de un perfil profesional del docente que no sólo sirva como elemento referencial de su evaluación, sino que, a su vez, los ayude a orientar sus esfuerzos, que favorezca su actitud positiva ante la evaluación y que sea aceptada en la medida que conoce con anticipación qué se espera de él. También propiciaría una mayor participación de los docentes en los planes de mejora. Ello conlleva distinguir aspectos básicos y comunes a todos los docentes y otros que son propios del ámbito donde trabaja.

Acerca del papel de las entidades públicas, cuando se refiere a la evaluación masiva es conveniente determinar la competencia de cada instancia educativa, evitando restar autoridad al director de los centros educativos especialmente cuando se trata de evaluaciones de tipo formativo.

Respecto de los modelos o tipos de evaluación, todos pueden ser válidos dependiendo básicamente de la finalidad y del propósito de la misma y la coherencia y pertinencia del diseño. La auto-evaluación como la hetero-evaluación son dos tipos recomendables en la medida que toman en cuenta la opinión directa de los docentes, y ayudan en la reflexión sobre la propia función del profesor; y debiera ser de uso frecuente en el ámbito institucional. No obstante, a fin de cuidar la objetividad de la información se deberá usar otros tipos de evaluación recolectada también de otras fuentes.

Acerca del diseño de la evaluación, debe ser parte de un plan integral a largo plazo, que permita reconocerlo como un proceso intencional, orientado a una finalidad clara y precisa; esto es que tiene carácter político, ético y técnico. Por ello, el diseño de evaluación debe responder a una necesidad, partir de un elemento referencial que dé orientación a la evaluación, además que siga rigurosamente los procesos técnicos correspondientes lo que ayudaría a lograr confiabilidad y consistencia y sobre todo a generar una actitud positiva hacia la evaluación.

Por otro lado, considerado la desconfianza tanto a nivel técnico como ético, es conveniente tratar que los evaluadores sean externos o ajenos a las entidades públicas, más aún cuando se trata de nombramientos. En tal sentido, no todas las evaluaciones tienen que concentrarse en la revisión de documentos administrativos.

Sobre los objetivos de la evaluación del docente, es necesario abarcar otras áreas que también son de competencia del educador, tanto las referidas a la docencia en aula como las relativas a su labor de orientación al estudiante, trabajo con padres de familia y proyección a la comunidad, entre otras. Ellas deben traducirse del perfil del profesor. La falta de reconocimiento de otras áreas del docente pareciera recortar la profesionalidad al profesor y restar importancia a la formación académica recibida: nivel de conocimientos, experiencia, manejo de estrategias de enseñanza que favorezcan al aprendizaje eficaz. Un aspecto relevante está relacionado con la búsqueda de perfeccionamiento docente y al deseo de superación profesional, que revelan interés y motivación por mejorar el desempeño profesional.

Hay otros aspectos que deben ser materia de evaluación de los docentes como: las condiciones laborales, retribución, condiciones materiales, recursos didácticos entre otros. Además el prestigio profesional, reconocimientos, valores, formación, promoción, autorrealización, hábitos, entre otros, que permitirían reconocer al profesor como profesional y como persona.

Acerca de los instrumentos de evaluación, todos son de importancia dependiendo del propósito y el objetivo de la evaluación. Sin embargo, la ficha de observación sería la más recomendable a nivel institucional, porque brinda información concreta y específica que sirve de base para apoyarlo. También

es conveniente capacitar al personal encargado de la evaluación: directores y coordinadores de área a nivel institucional, tanto para la elaboración o adaptación de instrumentos.

Sobre la frecuencia de las evaluaciones es evidente la necesidad de una evaluación permanente, desde el inicio: con fines de selección y contratación y durante el proceso educativo, como evaluaciones de seguimiento. A nivel masivo y nacional la frecuencia de las evaluaciones dependerá de los propósitos. En lo tocante a las fuentes de información, es necesario diversificar: además del mismo docente, pedir opinión a los alumnos y a los padres de familia. Considerando que las preguntas deben estar referidas a aspectos que ellos puedan percibir y adecuadas según la edad y el nivel de madurez de los alumnos.

Es conveniente involucrar al padre de familia en la evaluación de docentes, aún tomando en cuenta que no tiene suficiente información sobre la complejidad de la labor pues ayudaría a crear una mayor responsabilidad en la educación de sus hijos y estimular a los buenos docentes mediante el reconocimiento por parte de la Asociación de Padres de Familia (APAFA) de cada centro.

Acerca de los responsables de la evaluación, es necesaria la capacitación técnica y su formación ética, sean del sector público o privado. Esta capacitación debe considerar aspectos técnicos y éticos sobre el proceso de evaluación, así como también sobre el uso de los resultados. En lo posible no sólo deben ser técnicos expertos en evaluación, sino conocimiento de la realidad educativa y de las condiciones de trabajo del docente de aula.

El sistema de calificación supone un tema sensible para los docentes, por lo que dependerá del propósito de la evaluación; si se trata de tipo formativo o de seguimiento deben evitarse las calificaciones, puesto que el propósito es apoyar en la mejora del desempeño docente. Cuando el propósito es seleccionar o establecer cuadros comparativos con fines de reconocimiento es evidente la necesidad de obtener un puntaje o una calificación. De usarse un sistema de calificación éste deberá ser transparente y ser divulgado para evitar suspicacias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abalde, E.; Muñoz, J. M.; Ríos de Deus, M. (2002). *Evaluación docente vs. Evaluación de la calidad*. Ponencia. Tercer Congreso Virtual de AIDIPE. Consulta 2003, 27 de julio, disponible en: <http://www.uv.es/aidipe/CongVirtual3/Ponencia3.htm>.
- Álvarez, F. (1997). *¿Qué hay que evaluar de los docentes?* Santiago. CIDE. Consulta 2003, 14 de mayo, disponible en: <http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/reduc/pdf/pdf/8198.pdf>
- Álvarez Méndez, J. (2001). *Evaluar para conocer, examinar para excluir*. Madrid Ediciones Morata.
- Álvarez y López (1999). *Evaluación del profesorado y de los equipos docentes*. Madrid. Editorial Síntesis
- Casanova, M.A. (2004). *Calidad educativa y evaluación de centros*. Madrid. La Muralla.
- Cuba, S. (2001). *Sistema de evaluación del desempeño docente para el desarrollo profesional*. Taller Nacional Perfiles docentes sistema de selección, incorporación y permanencia en el sector. Lima. DINFOCAD-MED.
- Cueto, Santiago (2001). *Propuesta para el establecimiento de un sistema de certificación de competencias profesionales de los docentes peruanos*. Taller Nacional Perfiles de nuevos docentes. Lima. DINFOCAD, Ministerio de Educación del Perú.

- Darling-Hammond, L. (1997). "Evolución en la evaluación de profesores", en *Manual para la evaluación del profesorado*. Colección Aula Abierta. Madrid. La Muralla.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid. Morata.
- García Ramos, Manuel y Congosto Luna, Elvira (2000). "Evaluación y calidad del profesorado", en Teresa González (coord.) *Evaluación y gestión de la calidad educativa. Un enfoque metodológico*. Capítulo IV. Málaga. Aljibe.
- Iwanicki, E. (1997). "Evaluación del profesorado para la mejora de escuela", en *Manual para la evaluación del profesorado*. Millman y Darling- Hammond. Capítulo 10 pp. 222-249. Colección Aula Abierta. Madrid: La Muralla S.A.
- Jiménez, Bonifacio (2000). "Evaluación de la docencia", en Jiménez, Bonifacio (editor) *Evaluación de programas, centros y profesores*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Mateo, Joan (2000). *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Barcelona: ICE- Horsori.
- Messina (2000). *Taller Nacional Perfiles docentes sistema de selección, incorporación y permanencia en el sector*. Lima: DINFOCAD-MED.
- Millman, Jason y Darling-Hammond, Linda (1997). *Manual para la evaluación del profesorado*. Colección Aula Abierta. Madrid: La Muralla S.A
- Murillo, et al., 2006. *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Un estudio comparado entre 50 países de América y Europa*. Consulta en agosto 2007, disponible en:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001465/146545s.pdf>
- Natriello, G. (1997). "Consecuencias deseadas e imprevistas: propósitos y efectos de la evaluación del profesorado", en *Manual para la evaluación del profesorado*. Millman y Darling- Hammond. Capítulo 2 pp. 49-64. Colección Aula Abierta. Madrid. La Muralla.
- Nieto Gil, Jesús (1996). *La autoevaluación del profesor. Cómo evaluar y mejorar su práctica docente*. Madrid, Editorial Escuela Española.
- Pérez Juste, R.; López Rupérez, F; et al. (2000) *Hacia una educación de calidad. Gestión instrumentos y evaluación*. Madrid: Narcea S.A. de Ediciones.
- Salvador, M. F.; Rodríguez Diéguez, J. L. y Bolívar Botía, A. (2004). *Diccionario Enciclopédico de Didáctica, y*
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.