

Evaluación y Profesión Docente en Uruguay

Problemas y propuestas

Por Mag. Pedro Ravela, Director del Inst. de Evaluación Educativa de la Universidad Católica

LA EVALUACIÓN DOCENTE EN URUGUAY

Los instrumentos formales de evaluación docente empleados en el Uruguay son básicamente dos: el Concurso y las visitas de Dirección e Inspección.

El Concurso cumple dos funciones. La primera es certificar la capacidad del individuo para desempeñar una función: cuando existe un puntaje eliminatorio, teóricamente éste indica cuál es el “punto de corte” o límite entre “aptos” y “no aptos”. La segunda es ordenar a los postulantes según su capacidad, de modo que los “mejores” tengan prioridad para optar por los cargos disponibles.

Las visitas de Dirección e Inspección cumplen varias funciones en forma simultánea. Por un lado, constituyen un mecanismo de orientación y apoyo para la mejora del desempeño del docente. Por otro lado, son un instrumento de calificación de la calidad del desempeño de los docentes, que se expresa en puntajes (de Inspección y de Dirección) que tienen consecuencias directas e importantes para la carrera profesional, en tanto determinan ordenamientos en las listas de elección de cargos.

Estos dos instrumentos, junto con la antigüedad, son los pilares principales (aunque no únicos) que estructuran el sistema de carrera docente en el

Uruguay. Sin embargo, ambos instrumentos adolecen de fuertes debilidades, debido a su carácter artesanal y poco sistematizado.

- Como casi no existe explicitación de las pautas de valoración ni coordinación entre los diferentes tribunales, los resultados de los concursos tienen un fuerte componente de azar. Según el tribunal que a uno le toque en suerte, el resultado puede variar mucho. Es bastante común escuchar la frase “los concursos son así”, cuando a una persona reconocida como altamente calificada le va mal en un concurso.
- Hay problemas de validez, en tanto los concursos no toman como punto de partida un referente explícito acerca de qué conocimientos y capacidades se espera tengan los postulantes. Normalmente se aplican varias pruebas, unas de teoría de la educación y otras de carácter práctico (como dar una clase o conducir una reunión de docentes), pero no hay un referente que indique de manera clara y concreta qué es lo que se quiere valorar a través de dichas pruebas.
- Las visitas de Inspección y Dirección adolecen de los mismos problemas que los Concursos: normalmente carecen de referentes elaborados y explícitos acerca de qué debe ser evaluado (las orientaciones existentes tienen un carácter absolutamente general), así como de un instrumental suficiente para recoger evidencia empírica y para



que la misma sea valorada de manera más o menos consistente por parte de diversos sujetos, con el fin de arribar a calificaciones comparables y con algún significado en común.

- Existe además un problema de colisión de finalidades, que genera actitudes contrapuestas en el evaluado. Si la visita del evaluador externo tiene como finalidad ofrecer orientación y apoyo, la actitud del evaluado será mostrar sus principales dificultades. Si la visita del evaluador externo tiene como finalidad calificar al evaluado (y esa calificación tendrá consecuencias para su carrera), su actitud completamente diferente: intentará ocultar sus dificultades y ofrecer una actuación lo más lograda posible, con el fin de obtener una buena calificación. Como las visitas de Inspección y Dirección tienen las dos finalidades en forma simultánea, la situación es complicada, tanto para el evaluado como para el evaluador.

Como resultado de lo anterior tenemos en nuestro sistema educativo:

- evaluaciones con fuertes componentes de arbitrariedad y azar, que terminan siendo asumidas por todos los actores como una cuestión de trámite administrativo;
- ausencia de verdaderos sistemas de orientación y apoyo para la mejora profesional en servicio;
- mecanismos inadecuados para la selección de los docentes con mayor capacidad para el desempeño de funciones como la dirección y la supervisión;
- un sistema de carrera docente sin reconocimientos, incentivos ni diferencias entre quienes hacen las cosas muy bien y quienes las hacen muy mal (más allá del reconocimiento, nada menor, que otorgan los propios estudiantes).

Todos los docentes perciben el mismo salario, en función de su antigüedad. No hay diferencias en función de la calidad de su trabajo ni de su

compromiso con la tarea. Como consecuencia, el sistema educativo es “ciego” en relación a sus propios recursos humanos, en tanto no tiene mecanismos que le permitan identificar, promover y aprovechar la capacidad de sus mejores profesores, simplemente porque no sabe quiénes son ni dónde están (más allá del conocimiento particular, anecdótico e incompleto que puedan tener los Inspectores). Esta situación puede caracterizarse perfectamente recurriendo a los versos de Enrique Santos Discépolo, en su tango “Cambalache”:

**Hoy resulta que es lo mismo ser derecho
que traidor...Ignorante, sabio, chorro,
generoso, estafador...**

**Todo es igual. Nada es mejor.Lo mismo un burro
que un gran profesor. No hay aplazados, ni
escalafón, los inmorales nos han igualado...**

MEJORAR LA PROFESIÓN DOCENTE A TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN

Existe una tensión real e insoslayable que la política educativa debe asumir: por un lado hay que apoyar a los profesores y maestros como cuerpo profesional pero, al mismo tiempo, es necesario plantear como contrapartida exigencias fuertes en relación a cómo desempeñan su función. Es indiscutible que los salarios docentes son malos y que es necesario mejorarlos. Pero sería ingenuo creer se puede mejorar la educación a través de mejoras salariales indiscriminadas a todos los docentes por igual, sin contrapartidas en términos de cumplimiento de las obligaciones funcionales, de compromisos con la institución y de formación permanente para un mejor desempeño de la función. Varias décadas de muy bajos salarios han generado un deterioro importante en las disciplinas internas dentro del sistema y cierta condescendencia de los cuadros de dirección e inspección en cuanto a exigir el riguroso cumplimiento de las obligaciones funcionales. En la medida en que esto está instalado en el sistema, es altamente probable que dichas pautas de comportamiento se mantengan aún en un contexto de mejora salarial. Como en todas las profesiones, la realidad de la docencia es heterogénea. Hay profesores serios y hay profesores que no han incorporado principios básicos de ética y disciplina profesional. Hay profesores que preparan sus clases a conciencia y

otros que no lo hacen -algunos porque no saben cómo, otros porque no tienen el tiempo para hacerlo, otros porque ya no lo consideran importante-. Hay profesores que cumplen rigurosamente con el dictado de las clases que deben dar y hay profesores que faltan permanentemente, llegan tarde, o están en el aula pero en realidad no dan clase, simplemente llenan el tiempo.

Algunos de estos problemas sólo se resolverán mediante una transformación sustancial en la gestión del sistema y en el funcionamiento de los liceos, de modo que los profesores trabajen en un contexto más organizado y previsible, con mayor seguimiento a los alumnos, con mejor inserción institucional y sentido de pertenencia. En algún momento alguien deberá encarar esta tarea. Pero la evaluación puede tener un papel central, complementario a los cambios antes mencionados, a través de dos vías.

EVALUACIÓN Y FORMACIÓN PERMANENTE

Por un lado, es necesario instalar un verdadero sistema de orientación y acompañamiento a los docentes, sin puntajes ni calificaciones de por medio. Esto está siendo implementado en algunos países, que han desligado a los supervisores de toda función de control administrativo (la cual es ejercida por otros funcionarios), creando lo que se ha denominado un cuerpo de “asesores pedagógicos”. Un sistema de esta naturaleza podría implementarse con asesores pedagógicos radicados en los centros educativos, a través de Coordinadores de Departamento en la educación media, o creando la figura del Orientador Pedagógico dentro de escuelas y liceos.

Estos nuevos roles, en un marco de evaluación formativa permanente, permitirían potenciar los espacios de coordinación y las horas de departamento que han estado siendo creadas durante la última década.

La evaluación formativa debería estar ligada a la participación regular y sistemática en instancias de intercambio orientadas a la mejora de la práctica de la enseñanza, a través de la producción, sistematización e intercambio de experiencias de trabajo en el aula. Para ilustrar la idea en forma rápida, en Japón tienen un sistema denominado “grupos de estudio de lecciones”. Son pequeños grupos de docentes, que se reúnen semanalmen-

te durante dos horas y cuyo propósito central a lo largo del año es producir tres o cuatro propuestas de enseñanza muy bien elaboradas, sobre temas concretos. Para ello eligen un tema, buscan y estudian materiales; invitan a un especialista en ese tema; elaboran una primera propuesta de trabajo con los alumnos; algunos o varios de los integrantes del grupo la llevan a la práctica y los demás los observan; luego revisan lo acontecido en el aula y mejoran la propuesta; la vuelven a llevar a la práctica y la perfeccionan. Todo ello durante 3 o 4 meses. Finalmente, la ponen a disposición de otros docentes de otras escuelas del sistema. Otros docentes han hecho lo mismo en otros centros educativos sobre otros temas, con lo cual se genera un banco de propuestas de trabajo, diseñadas por los propios docentes y disponibles para todos.

Un mecanismo de este tipo, conducido por evaluadores-asesores, tendría varias ventajas. Permitiría sistematizar, acumular y compartir el conocimiento práctico generado por los docentes. Sería un modo de intentar que los cambios en los programas de estudio vayan más allá del papel y los docentes no continúen dando las mismas clases que hace 30 años. Por otro lado, el hecho de que los espacios de trabajo colectivo remunerado deban tener productos específicos, permitiría aprovecharlos mejor.

EVALUACIÓN Y CARRERA DOCENTE

Por otra lado, junto con un dispositivo de evaluación de tipo formativo, es necesario instalar un buen sistema de evaluación docente con fines de certificación y selección, vinculado a un nuevo esquema de carrera docente. Se podría mantener una prima por antigüedad, dado que es razonable que un trabajador mejore su remuneración en el transcurso de su vida laboral. Pero no debería ser esta la principal forma de mejorar el salario a lo largo de la carrera docente. El esquema actual de “grados” debería ser sustituido por un esquema denominado de “carrera escalar”¹. Una carrera escalar implica:

- la existencia de varios niveles o posiciones ordenados en forma creciente (cuatro o cinco) que

reflejan niveles también crecientes de capacidad profesional;

- cada nivel o posición tiene asociadas nuevas responsabilidades y funciones, que liberan al docente de parte de sus horas de clase pero no lo alejan totalmente del aula, lo cual implica enriquecer las oportunidades de crecimiento profesional en la carrera;

- cada nivel o posición tiene asociada una mejora salarial sustantiva;

- a estos niveles o posiciones no se accede automáticamente por mera acumulación de años de servicio, sino por acumulación de experiencia y mecanismos sistemáticos de evaluación del desempeño y la capacidad profesional;

- no hay un momento predefinido para pasar de uno nivel a otro, sino que cada docente puede aspirar a cambiar de nivel cuando lo desee y se sienta preparado para hacerlo, habiendo cumplido un mínimo de años en la posición anterior;

- el sistema es flexible: si un docente aspira a una posición pero no aprueba en cierto momento, puede aspirar nuevamente cuantas veces quiera, después que hayan pasado dos años.

Es importante señalar **dos requerimientos indispensables para que se pueda poner en marcha un sistema como el descrito:**

A) El diseño y contenidos del sistema deben ser acordados con la profesión docente, lo cual aparece como muy complicado, dada la postura radical de la mayoría de los sindicatos docentes, contraria a acordar política alguna con gobierno alguno.

B) Es imprescindible contar con una unidad especializada para orientar los procesos de evaluación y desarrollar buenos instrumentos, aún cuando sean aplicados por inspectores. Díficilmente esta propuesta tendrá los efectos deseados sobre la base de un esquema de evaluaciones montado al estilo de los actuales concursos. Sin procedimientos de evaluación de muy buena calidad, la propuesta se desvirtúa completamente.

Un esquema de este tipo tendría la potencialidad

¹ - A algunos les puede “rechinar” esta idea de vincular desempeños y salarios. Sin embargo, un mecanismo similar se aplica en Cuba desde hace muchos años. Más detalles pueden encontrarse en los materiales aportados por Héctor Valdés en ocasión de su visita al Instituto de Evaluación Educativa de la Universidad Católica:
<http://www.ucu.edu.uy/Home/FacultadesyÁreas/CienciasHumanas/Institutos/EvaluaciónEducativa/Actividades/Formación/tabid/1262/Default.aspx>

Figura 1
UN ESQUEMA EN BORRADOR DE SISTEMA DE CARRERA DOCENTE²

Nivel o posición	Funciones	Requisitos de acceso
Inicial o ingresante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enseñanza en carácter interino 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Título docente
Profesional – titular	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enseñanza con carácter de titular. ▪ Orientación o tutoría de estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cinco años en el nivel anterior. ▪ Informes favorables de desempeño de sus directores ▪ Pruebas de conocimientos disciplinares y de didáctica
Avanzado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enseñanza ▪ Adscriptor de práctica ▪ Seguimiento y orientación a nuevos docentes ▪ Elaboración materiales curriculares y guías para la enseñanza 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cinco años en el nivel anterior ▪ Informes favorables de desempeño de su directores ▪ Pruebas de didáctica ▪ Presentación de carpeta de materiales de enseñanza empleados en sus clases ▪ Curso de capacitación para orientación de docentes
Experto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enseñanza ▪ Coordinador de Departamento o Asesor Pedagógico ▪ Formador de docentes en servicio ▪ Evaluador de pares 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cinco años en el nivel anterior ▪ Informes favorables de desempeño de sus directores ▪ Pruebas de conocimientos avanzados en su disciplina ▪ Presentación de carpeta que recoja su trabajo como adscriptor y orientador de docentes ▪ Presentación de carpeta de materiales curriculares elaborados ▪ Curso de capacitación para evaluación de docentes

de provocar, en el mediano plazo, una dinámica positiva en varias dimensiones del sistema educativo:

- Los mejores profesores estarían orientando a los nuevos docentes, supervisando a sus colegas, evaluando y seleccionando a sus futuros reemplazos.
- El sistema comenzaría a otorgar reconocimiento simbólico y económico a los buenos docentes, rompiendo el “síndrome del cambalache”.
- Permitiría vincular mejoras salariales importantes con capacidad y compromiso profesional reconocidos y con el desempeño de nuevas funciones.

- Abriría nuevas oportunidades profesionales, además de dictar clases, que servirían para retener buenos docentes en el sistema y crearían nuevas oportunidades de crecimiento y satisfacción profesional.
- Enriquecería al sistema educativo con nuevas funciones, indispensables pero hoy inexistentes, desempeñadas por los docentes más competentes.
- Permitiría al sistema aprovechar y crear un efecto multiplicativo a la capacidad de sus mejores docentes (hoy en día hay un enorme potencial en buenos docentes y excelentes experiencias didácticas que simplemente se pierden, no trascienden, el sistema las desconoce).

2- Tanto las denominaciones propuestas para los niveles, como las funciones asignadas y los requisitos de acceso son meramente ilustrativos. Además, la propuesta seguramente requeriría adaptaciones específicas para los distintos subsistemas (primaria, secundaria, técnica), así como articulaciones con los sistemas de inspección y de formación docente.