

## LA EVALUACION JUSTA Y OBJETIVA DE LOS MAESTROS: UN RETO PARA LOS DIRECTORES

Gilberto Garro Garita \*

Una revisión bibliográfica acerca de la evaluación de los maestros nos dice claramente que éste es, probablemente, uno de los asuntos más complejos en el proceso educativo. En general, la evaluación es el proceso mediante el cual una organización mide y evalúa las conductas y logros individuales de un empleado durante un período determinado. Además, puede decirse que el proceso aspira a determinar la forma en que el individuo está logrando las expectativas del puesto al cual él o ella ha sido asignado (De Santo, 1983). Puede afirmarse, por consiguiente, que la evaluación de los educadores es un proceso que va más allá del acto de llenar una fórmula. Dentro del contexto escolar, el proceso demanda algunas decisiones críticas por parte del director de la escuela o colegio, acerca de los requisitos o características del empleado (maestro o profesor) y la forma en que él o ella satisfacen las expectativas que se han establecido previamente.

En general, dos funciones principales pueden ser vinculadas a cualquier procedimiento formal de evaluación: 1. Evaluar el desempeño de las personas, y 2. Tomar decisiones administrativas como salarios, ascensos, descensos, programas de entrenamiento, contratación y despido de personal, entre otras. Hasta cierto punto, por lo tanto, puede afirmarse que la evaluación ha llegado a constituirse en piedra angular en la administración de recursos humanos.

En la administración de empresas, por ejemplo, la evaluación se relaciona con todas las otras funciones administrativas. La figura 1 describe una versión simplificada de tales interrelaciones<sup>1</sup>.



Fig. 1. La evaluación y otras funciones en la administración personal.

De acuerdo con esta figura, muchas decisiones concernientes al personal se basan en los criterios establecidos para el proceso de evaluación. Así, los administradores pueden saber qué tipo de personal deben ellos reclutar y seleccionar y dónde ubicar dicho personal. Asimismo, las necesidades de capacitación y mejoramiento del personal se derivan del mismo proceso. Además, la utilización óptima del personal depende en gran medida de la información obtenida mediante un proceso adecuado de control y una justa evaluación. En el mismo sentido, la probabilidad de crear y mantener un ambiente de trabajo que conduzca a una labor eficiente de todo el personal, está relacionada con la clase de clima de las organizaciones, el cual puede ser estimulado por un justo y objetivo proceso de evaluación.

Generalmente, sin embargo, las que han sido definidas como funciones de los procedimientos de evaluación en otras empresas, no siempre se llevan a cabo en el contexto escolar. Usando las palabras de Castetter (1981, pág. 220) "una evaluación eficiente y dinámica es la excepción y no la regla en instituciones educativas". En realidad, aún cuando hay muchas diferencias

\* Gilberto Garro Garita, Ph. d. en Administración Educativa, The Ohio State University. Profesor de la Escuela de Administración Educativa, Facultad de Educación, Universidad de Costa Rica

<sup>1</sup> Esta figura fue presentada por el Dr. Greenberg en una comunicación personal al autor de este artículo.

entre la administración de otras empresas y la administración de escuelas, los beneficios de usar procedimientos adecuados de evaluación se traducen en la toma de mejores decisiones en el campo educativo. Según Feldvebel (1980), adecuados procedimientos de evaluación permiten tomar mejores decisiones con respecto a:

- Empleo, ubicación, estabilidad, traslado y despido de maestros.
- Uso más eficiente de las habilidades y destrezas de los maestros, y
- Mejoramiento de la calidad de la enseñanza, (pág. 415).

\* Dentro de este contexto, este artículo no pretende agotar todas las posibilidades de análisis con respecto a la evaluación de maestros. Su propósito es analizar el actual proceso de evaluación de los educadores de Costa Rica, así como presentar algunas recomendaciones para mejorar los procedimientos actualmente en uso.

### **El proceso de evaluación de los maestros en Costa Rica**

Según el criterio de expertos en educación, la evaluación de los maestros es un proceso complejo. Feldvebel (1980) afirma que muy a menudo la evaluación se basa en criterios cuya validez es desconocida, utiliza métodos y medios cuya confiabilidad es cuestionable y es ejecutada por personas que no tienen la destreza, tiempo o voluntad para hacer el trabajo de la mejor manera. Además, todo el proceso se lleva a cabo en un ambiente de ansiedad y desconfianza.

Nuestra experiencia nos confirma que muchos directores de escuelas y colegios no poseen conocimientos específicos en materia de evaluación del personal y no cuentan con el tiempo necesario para la tarea de analizar, brindar ayuda, y llevar control de la labor de los maestros en una forma seria y bien coordinada. Darling - Hammond (1986) afirma al respecto: "las limitaciones de tiempo, conocimiento específico y los instrumentos disponibles determinan que los directores sólo pueden, como máximo, evaluar si los maestros a su cargo poseen la competencia mínima requerida para el cargo" (pág. 536).

Con base en la experiencia recogida en la sala de clase en el nivel de enseñanza primaria, orientador de colegio, dirigente gremial del magisterio,

y especialmente como director de un liceo por varios años, el autor del presente artículo puede afirmar que el sistema tradicional de evaluación para maestros y profesores en Costa Rica presenta las siguientes características:

- 1- Es un procedimiento muy subjetivo.
- 2- La mayoría de los administradores no están calificados para evaluar el trabajo de un individuo.
- 3- El procedimiento significa solamente la obligación de completar una fórmula para evaluación, la cual expresa un resumen de juicios de valor acerca de resultados generales al final del año lectivo.
- 4- Los instrumentos de evaluación carecen de validez.
- 5- El procedimiento no discrimina, con precisión, los diferentes grados o niveles respecto a la calidad del trabajo realizado por el maestro.
- 6- Los resultados de la evaluación no se utilizan para estimular el desarrollo profesional del individuo.
- 7- El personal generalmente no comprende los criterios en los que se basa la evaluación de su trabajo.
- 8- Generalmente, objetivos bien definidos y funcionales están ausentes en el proceso de evaluación.
- 9- El sistema de evaluación no es aplicable a todo el personal dentro de una escuela o colegio.
- 10- En general, los directores y maestros consideran que la fórmula de evaluación es inadecuada y no sirve ningún propósito útil.

Como puede observarse, esta es una situación crítica que amerita cambios rápidos y radicales, si alguien realmente quiere contribuir a mejorar no sólo los procedimientos de evaluación, sino también la calidad de la educación en general. En ese sentido, debemos reconocer, usando las palabras de Ross (1981), que "nuestros mayores compromisos en un sistema de evaluación son promover una mayor eficiencia de los maestros, reconocer y premiar a los buenos, y estimular a todos los maestros a mejorar sus habilidades y destrezas" (pág. 25).

### Algunas recomendaciones para mejorar los procedimientos de evaluación

Reconociendo la seriedad del problema, se pueden elaborar algunas recomendaciones generales y específicas para resolverlo o para aminsonar las consecuencias de sus fallas. Entre las recomendaciones generales, hay algunas referentes a políticas y estrategias que deberían ser implantadas por el Ministerio de Educación:

- 1- La evaluación de los maestros debe verse como un proceso continuo, el cual puede ser utilizado como una herramienta útil para su mejoramiento profesional.
- 2- Se deben diseñar nuevas fórmulas para la evaluación por parte de directores y maestros, en un esfuerzo conjunto dirigido por expertos en evaluación.
- 3- Debe ofrecerse entrenamiento formal, mediante cursos de capacitación, a todos los directores de escuelas y colegios.
- 4- Lograr la participación de los gremios de educadores (A.N.D.E., A.P.S.E. y S.E.C) en la discusión, elaboración y uso de nuevas fórmulas para evaluar, así como en el mejoramiento de los procedimientos y técnicas de evaluación.
- 5- Diseñar algún programa de incentivos o sistema de pago por méritos, con carácter experimental, el cual sea factible de relacionar directamente con el nuevo sistema de evaluación.

Paralelamente, políticas y estrategias deberán ser desarrolladas en cada escuela o colegio. En este sentido, el papel del director es sumamente importante. Al evaluar su personal, el director evalúa el trabajo de los maestros en la forma más objetiva posible. Al hacerlo, el director juzga hasta dónde los procedimientos y procesos utilizados permiten el logro de los objetivos. Esto no significa que el director equipara la evaluación de su personal con la obligación de llenar una fórmula para evaluación, que expresa un juzgamiento de los resultados obtenidos al final del año escolar. (Lipham y Hoeh, 1974).

Por el contrario, el director debería saber que la evaluación es un proceso continuo y que la evaluación puede ser utilizada como una herramienta muy útil para el mejoramiento de los maestros. (Murnane y Cohen, 1986).

Sin embargo, para que la evaluación contribuya al mejoramiento de los maestros, es necesario que el proceso sea llevado a cabo por "supervisores" habilidosos y con conocimiento, dentro de un ambiente que estimule la honestidad y la cooperación, por consiguiente el director haría que los maestros participen activamente en el proceso, puesto que ellos estarían bien informados acerca de por qué, cuánto, qué y cómo evaluar. El director llevaría a cabo el proceso de evaluación mediante los siguientes pasos:

- 1- El director informa a los maestros acerca de las expectativas de la escuela, las normas administrativas y técnicas relacionadas con la enseñanza, así como otras disposiciones pertinentes. Esta información se le ofrece al maestro individualmente, en una reunión privada, cuando el maestro llega por primera vez al centro educativo.
- 2- El director programa varias reuniones durante el año escolar con los departamentos o por nivel, para determinar cómo se están logrando las metas y en qué forma las necesidades y expectativas individuales están en congruencia con las de la escuela o colegio.
- 3- El director y los coordinadores se reúnen mensualmente para intercambiar opiniones profesionales acerca de la labor de los educadores. Como una consecuencia de estas reuniones, los maestros reciben consejos y asesoría para mejorar las técnicas de enseñanza.
- 4- Así, la evaluación final es la suma de todas estas evaluaciones. En esta forma, el proceso de evaluación es conocido por los maestros desde el inicio del año escolar. De hecho, la utilidad y las ventajas de tal proceso son evidentes.
- 5- El director y los maestros se ponen de acuerdo en cómo evaluar. Al hacerlo, ellos podrían escoger o diseñar los instrumentos de evaluación.
- 6- Finalmente, el director facilita una oportunidad para revisar la evaluación. Esta revisión podría generar una discusión entre el director y el maestro, centrada en la labor de este último. El principal propósito de esta reunión es promover información al maestro y aclararle todas las dudas que pueda tener. La importancia de esta revisión está relacionada con las acciones correctivas que puedan derivarse de la evaluación. Es también importante

para el maestro en cuanto que él o ella puede juzgar sus propias posibilidades en la escuela, en términos de su crecimiento profesional y personal.

Puede inferirse en este análisis, que la evaluación no es una tarea simple y fácil, por el contrario es una tarea bastante compleja. Está diseñada para clasificar a los maestros en una escala continua. Sin embargo, en un diálogo abierto con sus maestros un director - evaluador competente, podrá ofrecer no sólo una crítica constructiva, sino también un inventario de los puntos fuertes y débiles que son observables en los maestros para la enseñanza; los cuales generalmente sobrepasan los alcances de una escala formal de clasificación y merecen mayor atención y diálogo entre el evaluador (director) y el maestro.

Si los directores se proponen establecer un diálogo productivo con los maestros, su actuación debe ser consistente con la naturaleza misma de esas relaciones. Es importante que los directores tomen conciencia de que la evaluación es una secuencia repetitiva que podría crear expectativas, recuerdos y sensibilidades que podrían contribuir a mejorar el trabajo de los maestros o afectarlo negativamente.

### Observaciones finales

El proceso de evaluación sirve para una variedad de propósitos y cuando se lleva a cabo en forma eficiente, produce beneficios para el sistema educativo, el individuo y el grupo. Como se dijo anteriormente, el proceso de evaluación es complejo. En él se involucra el juzgamiento de la labor de un individuo, la cual es afectada por muy diversos factores ambientales. Esta particular característica establece una gran diferencia en términos de la evaluación del personal en otras empresas y en las instituciones educativas.

Aún cuando hay muchas otras acciones correctivas que deben tomarse para mejorar la educación en Costa Rica, algunos logros pueden ser obtenidos con solo modificar adecuadamente el sistema de evaluación para los maestros. En ese sentido, los cambios sugeridos en los procedimientos de evaluación pueden constituir un paso positivo.

Para el cambio, sin embargo, creemos que el Ministerio de Educación Pública debería decretar y ejecutar algunas políticas y estrategias en el

nivel nacional que sirvan de marco legal y técnico al proceso de evaluación.

Al mismo tiempo, un cambio radical de actitud es necesario entre los directores y maestros de cada escuela o colegio. En otras palabras, estamos convencidos que no sólo es necesaria una nueva orientación política con respecto a la evaluación en el ámbito nacional, sino una posición más profesional por parte del personal de las escuelas, si en verdad queremos un sistema educativo más eficiente en Costa Rica.

No obstante, una lección importante se puede aprender de todo este proceso: los administradores educativos deben crear las condiciones necesarias para que en sus relaciones con los maestros la evaluación se pueda convertir en un medio para el mejoramiento, para el cambio, y pueda contribuir al esfuerzo cooperativo en la búsqueda de soluciones a los problemas de la educación.

### Bibliografía

- Castetter, William B., *The Personnel Function in Educational Administration*. Third Edition, New York: MacMillan Publishing Co. 1981, p. 220.
- Darling - Hammond, Linda A. Proposal for Evaluation in the Teaching Profession. *The Elementary School Journal*. V. 86 No. 4 (March 1986) p.p 531 - 551.
- De santo, Andrew C. "Teacher Evaluation" *The School Administrator*, 40 No. 7 (July, August, 1983) p. 28.
- Feldvebel, Alexander M. "Teacher Evaluation" Ingredients of a Credible Model, *The Clearing House*. 53 No. 9 (May, 1980) p. 415.
- Lipham, James M. and Hoeh, James A. Jr. *The principalship: Foundations and Functions*. (New York: Harper and Row, 1974) p. 258.
- Murnane, Richard J., and Cohen, David K. Merit Pay and the Evaluation Problem: Why Most Merit Pay Plans Fail and a Few Survive. *Harvard Educational Review*. V. 56 No. 1, February 1986. p.p. 1-17.
- Ross, Victor J. "Here's how teachers should be evaluated", *The American School Board Journal*, 168, No. 8 (August 1981).