

LOS SUSTENTOS TEÓRICOS EN LA EVALUACIÓN DOCENTE

Mtra. Lic. Mary Estela Faget
IINN

INTRODUCCIÓN

Para centrarnos en la evaluación del desempeño docente nos parece importante partir de la orientación de la política educativa, del concepto de educación, de los fines y objetivos, del proyecto de ciudadano que queremos formar. En la Ley de Educación N° 18.437 se concibe a la educación como un derecho humano fundamental, como un bien público y social cuyo fin es el pleno desarrollo físico, psíquico, ético, intelectual y social de las personas, sin discriminación alguna. La política educativa nacional tiene como objetivo el aprendizaje de calidad para todos los habitantes a lo largo de toda la vida. Se busca definir el tipo de educación que se requiere para superar las inequidades e injusticias que hoy día existen en la sociedad uruguaya y que se reflejan en los niveles educativos de la población. Sus fines, promover la justicia, la solidaridad, la libertad, la democracia, la inclusión social, la convivencia pacífica.

El compromiso de la sociedad con la educación pública garante de nuestra democracia sustentada en los principios varelianos de gratuidad, obligatoriedad y laicidad y en los principios de participación, libertad de enseñanza y de cátedra, deberá fortalecer el sistema educativo formal, garantizando una educación para todos y promover acciones en el marco de la educación permanente. El cuerpo docente nacional siempre ha actuado con gran responsabilidad y compromiso a través de las propuestas e innovaciones pedagógicas planteadas a lo largo de la historia. Ser docente hoy implica un gran compromiso, significa estar preparado para:

- Brindar una educación en condiciones de equidad y calidad para toda la población.
- Pensar una educación formando ciudadanos que contribuyan a la paz, al respeto de los derechos humanos y al medio ambiente. Para lograrlo tendrá que fomentar el diálogo, la comprensión, establecer una relación democrática entre todos los actores. Promover una actitud laica como principio ético que se traduzca en el

respeto por la libertad de pensamiento y contribuya a la formación de una sociedad democrática.

- Lograr una educación en consonancia con el modelo de desarrollo nacional que responda a las modificaciones y exigencias del mundo del trabajo.
- Una educación integrada a la sociedad del conocimiento con el desarrollo e incorporación de las tecnologías, recibiendo información en soportes simbólicos, diferentes a la linealidad del texto escrito.

Pensar la educación desde un enfoque de derechos humanos y desarrollo humano implica avanzar más allá de las metas de acceso, retención y egreso, supone examinar la educación que la sociedad brinda. El fin último de la educación es la formación de ciudadanía, formar personas que puedan ejercer sus libertades fundamentales y exigir el cumplimiento de sus derechos en una sociedad democrática.

Hoy a 130 años de la creación del Internato Normal de Señoritas, un 15 de mayo de 1882, todas estas conceptualizaciones sobre la educación siguen formando parte de la rica historia del magisterio nacional, que desde su etapa fundacional en el Siglo XIX se proyecta al siglo XXI en el contexto de una nueva institucionalidad de carácter universitario. Evocar la creación, la evolución y los cambios de la profesión docente en este período, con un anclaje en el pasado y una mirada hacia el futuro constituye una oportunidad para el análisis del lugar que debe ocupar la enseñanza en una sociedad en permanente transformación.

Los retos actuales están golpeando duramente la esencia misma de la idea de educación tal como se la concibió en el umbral de la larga historia de la civilización: hoy está en tela de juicio lo invariable de la idea, las características constitutivas de la educación que hasta ahora había soportado todos los retos del pasado y había emergido ileso de todas las crisis.

En el pasado, la educación adquiría muchas formas y demostró ser capaz de ajustarse a las cambiantes circunstancias, fijándose nuevos objetivos y diseñando nuevas estrategias. Pero (...) el cambio actual no es como los cambios del pasado. En ningún otro punto de inflexión de la historia humana los educadores debieron afrontar un desafío estrictamente comparable con el que nos presenta la divisoria de aguas contemporánea. Sencillamente, nunca antes estuvimos en una situación semejante. Aún debemos aprender el arte de vivir en un mundo sobresaturado de información. Y también debemos aprender el aún más difícil arte de preparar a las próximas generaciones para vivir en semejante mundo. Bauman, Z. 2005.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS EN LA EVALUACIÓN DE LA ENSEÑANZA.

El desempeño docente hoy implica el ejercicio de una complejidad de campos:

- Saber qué enseñar en relación al conocimiento específico.
- Saber cómo enseñar, conocimientos teórico-prácticos de pedagogía y didáctica.
- Saber a quiénes se enseña, dimensión sumamente relevante referida a la realidad del colectivo estudiantil en el nivel que se encuentren, en el marco de la institución y de la comunidad.
- Saber para qué se enseña, saber cuál es el proyecto de hombre y ciudadano que la sociedad espera y que la educación debe contribuir a desarrollar preservando la autonomía del sujeto.

El docente debe conocer profundamente el saber disciplinar para entender los vínculos con las demás áreas del conocimiento y poder enseñar desde una perspectiva de integración. *"Cuando el docente conoce la estructura epistemológica profunda de lo que debe enseñar así como los procesos puestos en juego en los aprendizajes de los estudiantes, será capaz de desarrollar una mirada crítica sobre sus propios saberes y por tanto abrirlo en todas las direcciones necesarias para mejorar su comprensión del mundo"* (ANEP, 2008: 5).

Según Perrenoud (1994:202-203) en los años que dura la formación inicial, el futuro docente no puede adquirir todas las competencias necesarias para el ejercicio profesional, de ahí que destaca la formación profesional como un desarrollo continuo, privilegiando en la formación inicial *"competencias de alto nivel taxonómico"*, competencias *"flexibles, polivalentes, abiertas"* que permitan al docente: *"reconstruir cada día (...) de manera más o menos intuitiva a) una política de educación; b) una ética de la relación; c) una epistemología de los saberes; d) una transposición didáctica; e) un contrato pedagógico; f) una teoría del aprendizaje...tal la complejidad...ella no es puramente técnica o lógica..."*

Para Perrenoud la docencia como *"oficio complejo"* moviliza competencias múltiples y también ciertos rasgos de personalidad que hacen a la *"formación global de la persona"*. La pedagoga argentina Braslavsky (2002) enumera cinco competencias para el buen desempeño docente, necesarias para un Siglo XXI dominado por la complejidad y la incertidumbre. Ellas son:

- Ciudadanía, los docentes deben mostrar una actitud abierta al mundo para comprender su diversidad y complejidad.
- Sabiduría, los docentes deben abandonar la ilusión de posesión del saber total y adquirir la competencia de “*preguntar las verdaderas preguntas*” y “*buscar nuevas respuestas*”.
- Empatía, en un mundo globalizado y diverso es fundamental que los docentes sean capaces de comprender y sentir al otro.
- Institucionalismo, el docente debe trabajar con un enfoque institucional, articulando la macropolítica del sistema educativo con la micropolítica institucional.
- Pragmatismo, los docentes deben conocer, saber seleccionar, utilizar, evaluar, perfeccionar y crear estrategias pedagógicas para promover el aprendizaje de los alumnos. (cit. por Goñi, 2011:87)

Ser docente implica un profesional (ANEP, 2008) que:

- Asume su condición de “sujeto situado” en las complejidades de la sociedad, del tiempo histórico y del espacio geográfico.
- Crea y difunde la cultura, promueve el desarrollo del sujeto en forma individual y colectiva.
- Reconoce la multidimensionalidad de las transformaciones sociales en las que se construye y reconstruye su rol.
- Es capaz de tomar decisiones con autonomía, en el marco de las prácticas democráticas.
- Participa en los procesos de discusión, elaboración y definición de las políticas educativas.
- Se compromete con la formación integral de los estudiantes.
- Comprende la multiplicidad de corrientes de pensamiento, la complejidad epistemológica del conocimiento, del hecho educativo y es conocedor del saber que se vincula con su praxis.
- Fomenta el trabajo colaborativo e interdisciplinar.
- Es capaz de reflexionar sobre sus propias prácticas, discutir las con sus colegas y plantear nuevas propuestas.
- Es consciente de las contradicciones teoría/práctica, siendo capaz de trabajar pensando y pensar trabajando.
- Reafirme su condición de enseñante a través de una formación integral, en finalidades y contenido lo cual requiere “saber y saber enseñar, conocer a quien enseña, en qué medida enseña y para qué enseña” (J.Castro, 1960: pag.138)

No existe un único modelo de ser docente, puesto que hay muchos modelos y estilos docentes que pueden ser válidos aunque difieran en-

tre sí. La solución estriba en buscar el estilo más adecuado de acuerdo a las características personales de cada uno. La forma de construir y fortalecer la profesión docente se da a partir del dominio del campo de conocimiento y se va aprendiendo y desaprendiendo en la práctica de la docencia.

El novel docente deberá saber los límites de su ignorancia a través de la reflexión sobre sus prácticas. No lo sabe todo, por lo cual son requisitos básicos para la construcción de la profesión:

- Sistematización de acciones
- Producción de documentos
- Investigación
- Registro de prácticas

El tema de la evaluación del desempeño docente como proceso que contribuye a la mejora de la calidad y a la profesionalización docente, adquiere un creciente interés en los sistemas educativos. El concepto de evaluación de ese conjunto de saberes teóricos y de la práctica docente varía, dependiendo de si su finalidad es la calificación o la mejora en el desempeño de la tarea. Muchas veces los docentes ven esta evaluación como una amenaza porque no cuentan con referentes claros y explícitos en un marco conceptual que defina al docente, determine su rol y las características del buen desempeño. La evaluación brinda información sobre la realidad, pero por sí sola no produce cambios, se requieren actores que usen los resultados y tomen decisiones a partir de las valoraciones de la misma. Los juicios de valor que resultan de las evaluaciones deben contribuir a un cambio pedagógico, ello es posible a través de un espacio de retroalimentación que convierta a la evaluación en una herramienta formativa que permita la investigación y el crecimiento docente. La didáctica, teoría educativa que tiene por objeto las prácticas de enseñanza, nos permite indagar en ese conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que poseen los docentes.

"...Las prácticas de enseñanza presuponen una identificación ideológica que hace que los docentes estructuren ese campo de manera particular y realicen un recorte disciplinario personal, fruto de sus historias, perspectivas y también limitaciones. Los y las docentes llevan a cabo las prácticas en contextos que los significan y en donde se visualizan planificaciones, rutinas y actividades que dan cuenta de ese entramado" (Litwin, 1996:94-95).

Esta mirada hacia al trabajo de los docentes, nos permite visualizar acciones que realizan los buenos profesores y que llamamos buena enseñanza, enseñanza de calidad, excelencia académica. Para

Mondragón Ochoa los docentes que realizan una enseñanza de calidad, tienen características similares, lo cual lo lleva a hablar de una cultura profesional académica, presente en las acciones que realizan. El autor se enmarca en el concepto de cultura entendida como:

“...el conjunto de saberes, saber-hacer, reglas, normas, interdicciones, estrategias, creencias, ideas, valores y mitos que se transmiten de generación; se reproducen en cada individuo, controlan la existencia de la sociedad y mantienen la complejidad psicológica y social” (Edgar Morín, 2000: 58). El trabajo académico de la enseñanza requiere que el docente dedique mucho tiempo a la lectura y a la práctica de su disciplina, debe continuar aprendiendo a lo largo de su carrera profesional. Su trabajo requiere una cuidadosa planificación de las acciones de enseñanza, revisión y actualización permanente, con una actitud crítica y creativa para motivar al estudiante.

Para Fenstermacher (1989: 158): *“...la palabra “buena” tiene tanto fuerza moral como epistemológica. Preguntar qué es buena enseñanza en el sentido moral equivale a preguntar qué acciones docentes pueden justificarse basándose en principios morales y son capaces de provocar acciones de principio por parte de los estudiantes. Preguntar qué es buena enseñanza en el sentido epistemológico es preguntar si lo que se enseña es racionalmente justificable y en última instancia digno de que el estudiante lo conozca, lo crea, lo entienda”*.

La buena enseñanza implica acciones tales como: tiempo ilimitado dedicado a la preparación de clases; preparación de pruebas y trabajos, tiempo invertido en su estructuración y revisión; seguimiento y atención a los estudiantes; actualización y formación permanente. Todas las tareas que los buenos profesores elaboran para sus alumnos están inscritas en funciones superiores del pensamiento tales como: aplicación, integración, análisis, síntesis, evaluación y todo ello parte de la base de la comprensión de los conocimientos adquiridos. Las clases constituyen espacios de discusión, cuestionamiento y desarrollo del pensamiento crítico.

Según Contreras, (1993: 85-90) una clase es crítica *“...porque pone en crisis nuestras convicciones y nuestras prácticas. Crítica, porque sitúa momentos decisivos y que requieren nuevas respuestas, nuevas maneras de mirar, nuevas maneras de actuar. Y crítica, porque al destapar nuestros límites, nos ayuda a revelar las condiciones que hacen referencia tanto a nuestro propio pensamiento como a los contextos institucionales y sociales en los que la enseñanza se desenvuelve”*

El placer y la dedicación por su trabajo es otra de las características de los buenos docentes. La enseñanza es una tarea de carácter profe-

sional, que refleja una técnica un arte. La obra de Ken Bain nos muestra que los profesores extraordinarios son aquellos que logran éxito en los aprendizajes, influyendo positivamente en las formas de pensar, actuar y sentir de los estudiantes. Son docentes que involucran a los alumnos en el "*aprendizaje profundo*" en el cual asumen el desafío de dominar la materia, comprendiendo su lógica y complejidad.

Estos buenos profesores conocen muy bien su materia, saben como simplificar y clarificar conceptos ayudando a los estudiantes en la construcción del conocimiento. Sus métodos de enseñanza son diversos, centran su atención no en el instrumento de enseñanza, sino en el estilo de docencia vinculado a los objetivos de aprendizaje. Tienen gran confianza y expectativas en cuanto a los logros de sus estudiantes, los desafían intelectualmente creando un "*entorno para el aprendizaje crítico natural*" donde aprenden haciendo frente a problemas donde entran en juego nuevas ideas, recapacitan y examinan sus modelos mentales. La evaluación la centran en los procesos de aprendizaje, no en el rendimiento. Son docentes autocríticos y reflexivos sobre sus prácticas, Bain destaca que "*...una porción del éxito que disfrutan radica, en parte, en su buena disposición a enfrentarse a sus propias debilidades y errores*"

En ese proceso de acción y reflexión sobre la práctica es importante mantener el equilibrio entre los diferentes componentes del conocimiento profesional: el conocimiento curricular, disciplinar, pedagógico, didáctico y el contexto. En esta mirada desde diferentes perspectivas se han tratado de representar todas aquellas responsabilidades y acciones que un docente desarrolla en el ejercicio de su función tanto en el aula como a nivel institucional, contextual y personal, que contribuyen significativamente al éxito de su labor. Desde el conocimiento de la disciplina y todas las actividades relacionadas con la preparación de la enseñanza, la creación de ambientes de aprendizaje propicios para todos los estudiantes, hasta las responsabilidades profesionales vinculadas con su propia formación, con el sistema educativo, con la institución, con sus pares y con la comunidad.

DIMENSIONES QUE HACEN AL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE

Partiendo del concepto de competencias, trabajaremos luego algunas dimensiones. Para Cullen las competencias: "*Son capacidades complejas, construidas desde integraciones de saberes previos y en*

diversos grados, que permiten relacionarse inteligentemente en diversos ámbitos y en diversas situaciones”.

La OCDE considera que: *“Una competencia es más que conocimientos y destrezas. Involucra la habilidad de enfrentar demandas complejas, apoyándose en y movilizando recursos psicosociales (incluyendo destrezas y actitudes) en un contexto particular”.*

También es interesante lo que Comellas (2002) dice al respecto : *“Aquella habilidad que permite la ejecución correcta de una tarea, lo que implica tanto la posesión de ciertos conocimientos como la práctica en la resolución de tareas, por lo que se dice que una persona es competente cuando es capaz de “saber, saber hacer y saber estar” mediante un conjunto de comportamientos (cognitivos, psicomotores y afectivos) que le permiten ejercer eficazmente una actividad considerada generalmente como compleja”.*

Estas tres definiciones dan cuenta de la complejidad de las tareas que se pretenden realizar de manera eficaz en contextos específicos y poniendo en acción múltiples recursos de manera interrelacionada. A partir del marco teórico desarrollado y teniendo en cuenta la complejidad del fenómeno educativo ejemplificamos partiendo de la siguiente competencia, determinando dimensiones que consideramos fundamentales para el buen desempeño docente.

- Competencia:

El docente tiene un conocimiento profundo y actualizado de la disciplina que enseña, así como de las herramientas pedagógico-didácticas para organizar el proceso de enseñanza, adecuándolo a las necesidades de aprendizaje particulares de los alumnos y a las características del contexto institucional en que se desarrolla la acción educativa.

- Dimensiones:

1. Dominio del saber disciplinar y didáctico.
2. Desarrollo del trabajo en equipo.
3. Disposición a la formación continua.

- Fundamentación:

1.1- El docente como responsable en la gestión de los procesos de enseñanza y de aprendizaje requiere de conocimientos que hacen a las actividades de docencia para lo cual se hace imprescindible que demuestre dominio del saber disciplinar y didáctico de la materia que enseña, establezca vínculos con las demás áreas del conocimiento brindando una enseñanza desde una perspectiva de integración de saberes facilitando su incorporación, transferencia y movilización.

Necesita identificar los procesos de aprendizaje desarrollados por todos sus alumnos mediante una comunicación clara y lógica de las ideas, facilitando la comprensión y la construcción del conocimiento. Este dominio es fundamental para motivar al estudiante, a través de sus habilidades pedagógico-didácticas podrá despertar el interés por los contenidos de enseñanza mediante un lenguaje comprensible y una comunicación fluida que promueva el diálogo, el análisis y la reflexión.

Al ser la enseñanza una actividad social que contribuye a la formación de la persona deberá ser abordada en sus diferentes dimensiones donde se ponen de manifiesto saberes, capacidades y competencias, actitudes, valores, esquemas de percepción, evaluación y razonamiento. La planificación de las actividades organizando los objetivos y contenidos deberá ser coherente con el marco curricular y las características de sus destinatarios. El seguimiento y acompañamiento de los procesos de aprendizaje, en una relación comunicativa y afectiva permitirá monitorear los avances y dificultades en los logros.

El conocimiento actualizado de la disciplina permite desarrollar técnicas para conocer los principios fundamentales y conceptos organizativos que otros pueden utilizar para desarrollar la capacidad de comprensión y potenciar sus capacidades. Este conocimiento le permite al docente clarificar y simplificar los conceptos pudiendo analizar su propia forma de razonar la disciplina evaluando su calidad, demostrando su capacidad de metacognición. Es así que conoce profundamente los contenidos disciplinares, domina los conceptos que los articulan y las relaciones entre los mismos. Diferencia los conceptos esenciales de los periféricos. Conoce los principios de la disciplina, sus métodos y procedimientos de análisis.

Asimismo el docente necesita conocer diferentes perspectivas y posturas respecto de la disciplina que enseña, tanto desde el punto de vista conceptual como práctico. Debe integrar los nuevos descubrimientos, redefiniciones y actualizaciones demostrando así que el conocimiento está en permanente transformación. Ha de tener la capacidad de dar ejemplos y aplicaciones de los contenidos que enseña, vinculándolos con otras áreas del aprendizaje facilitando la comprensión de los fenómenos desde otras perspectivas. Debe conectar los contenidos que enseña con los contextos personales, sociales, culturales y laborales de sus alumnos, en los que se insertarán una vez finalizado el proceso educativo.

2.1- Para integrar un equipo de trabajo hay que tener muy clara la finalidad para que las personas que lo integran puedan expresarse sobre su quehacer de manera propositiva y reflexiva. El interés de la temática debe superar las dificultades y los obstáculos que puedan surgir en la dinámica participativa y frente a la diversidad de opiniones y posturas. Todo trabajo en equipo requiere de una tarea con instancias de deliberación, reflexión e intercambio.

El docente debe trabajar en equipo, colaborar con la gestión institucional, cooperar con otros profesionales en el análisis y reflexión sobre sus propias prácticas, participar en los proyectos de gestión institucional, en los procesos de discusión, elaboración y definición de las políticas educativas, trabajar articulando la macropolítica del sistema educativo con la micropolítica institucional, fomentar el trabajo colaborativo e interdisciplinar, intra e interinstitucional.

En estas instancias se fortalece la profesionalidad creando espacios de intercambio con colegas y otros profesionales, se consolidan espacios colectivos de gestión curricular e institucional difundiendo y contextualizando el conocimiento y las innovaciones, siendo partícipes en actividades de producción, investigación y/o extensión académicas, acciones que contribuyen al desempeño de la buena docencia.

3.1.- Para estar acorde a las exigencias del mundo actual y al modelo de desarrollo nacional, el docente necesita demostrar interés en el desarrollo profesional continuo, ser lo suficientemente autocrítico para reconocer las fortalezas y debilidades de su formación, preocuparse por realizar cursos de perfeccionamiento y actualización, promover la autovaloración, orientación y gestión de su desempeño, reflexionar sobre sus metas, monitorear su propia evolución, definiendo su propio perfil como profesional competente. Es este profesional de la enseñanza actualizado, el que podrá brindar una mejor formación acorde a los requerimientos de una sociedad en un contexto de cambio permanente.

DEL CONCEPTO AL JUICIO DE VALOR

Trabajando con una de las dimensiones mencionadas anteriormente establecemos un indicador y se pautan descriptores para cada uno de los niveles de desempeño. Los indicadores brindan información en contexto, permiten el análisis de tendencias, muy importante a la hora de

tomar decisiones y facilitan la proyección de situaciones futuras. A modo de ejemplo presentamos el siguiente cuadro:

1.- Dimensión: Dominio de saber disciplinar y didáctico			
Niveles de desempeño			
Indicador	Insuficiente	Aceptable	Satisfactorio
Demuestra conocimientos y métodos propios de la disciplina.	Desarrolla los contenidos de manera superficial sin una planificación secuenciada y fundamentada acorde al nivel de enseñanza.	Desarrolla los contenidos estableciendo nexos disciplinares de manera metódica y secuenciada acorde al nivel de enseñanza.	Profundiza en los conceptos disciplinares: esenciales y periféricos, así como en la metodología, seleccionando, secuenciando y fundamentando acorde al nivel de enseñanza y al nivel de conocimientos previos del grupo.

CONSIDERACIONES FINALES

El mundo cambiante en que vivimos genera nuevas necesidades y competencias que son requisito imprescindible para la inserción en la sociedad. Frente a estos cambios la educación debe brindar el acceso al conocimiento, el desarrollo de habilidades y destrezas que permitan comprender la complejidad de esta sociedad del conocimiento y la información. Se requiere una educación intercultural en cuanto a los conocimientos y a los valores, educación que supere las desigualdades de situaciones y oportunidades.

La educación para estos tiempos debe basarse en la utilización de habilidades comunicativas que permitan participar de manera crítica y reflexiva en la sociedad. Una educación integrada, por todos los componentes de la comunidad educativa; participativa, donde el aprendizaje depende cada vez menos de lo que ocurre en el aula y cada vez más del contexto; permanente, para poder seleccionar y procesar la información.

Frente a este escenario el rol docente debe reformularse debido a la exigencia de nuevos saberes, responsabilidades, estrategias y herramientas que deben incorporarse en las situaciones de enseñanza. Todo ello implica cambio, innovación, trabajo colaborativo, planificación y contextualización, actualización, formación continua, análisis y reflexión sobre las propias prácticas. De esta forma crear situaciones de aprendizaje significativas que conduzcan a la construcción del conocimiento, a la formación de ciudadanos con autonomía, que contribuyan a la paz y vivan conforme al respeto de los derechos humanos en una sociedad democrática.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez M. Francisco s.f.: “¿Qué hay que evaluar de los docentes? CIDE ANEP, (2008): *Sistema Único Nacional de Formación Docente*
- Bain, Ken (2007): “*Lo que hacen los mejores profesores universitarios*” Universidad de Valencia
- Bauman, Z. (2005): *Los Retos de la Educación en la Modernidad Líquida* p.27, Editorial: gedisa S.A., Barcelona.
- Castro, Julio, (1960): “*Seminario Interamericano sobre Perfeccionamiento del Magisterio*” Revista Superación pag. 138 II.NN. Montevideo.
- Garrido, O., Fuentes, P. (2008): “*La evaluación docente. Un aporte a la reconstrucción de prácticas pedagógicas más efectivas*” Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa. Volumen 1, N°2
- Goñi, María; Filardo, Verónica; Mancebo, María; Celiberti, Lilián, (2011) : “*Puede y debe rendir más*” Imprenta Rojo, Montevideo.
- MEC, (2009): *Ley General de Educación. Ley N° 18.437, IMPO*
- MEC, (2005): *Desafíos de la Educación Uruguaya*, Imp. GEGA S.R.L.
- Ministerio de Educación de Chile (2008): “*Marco para la buena enseñanza*” Santiago de Chile. Impresora Maval Ltda,
- Mondragón Ochoa, Hugo (2005) : “*La pasión por el conocimiento y la enseñanza en la Universidad*”. Pontificia Universidad Javeriana, Cali, Colombia.
- Mondragón Pérez, Angélica, (2002): “¿Qué son los indicadores? Revista de información y análisis. N° 19.
- Morduchowicz, A., (2006): *Los indicadores educativos y las dimensiones que los integran. Buenos Aires, UNESCO- IIFE.*
- OCDE. s.f. : “La definición y selección de competencias clave. Resumen ejecutivo.
- Perrenoud, Ph. (2001): “*La formación de los docentes del siglo XXI*” En Revista de Tecnología Educativa. Santiago, XIV, N° 3, pp 503-523
- Ravela, Pedro, (2009): “*La evaluación del desempeño docente para el desarrollo de las competencias profesionales*” Cap. 8 Libro: *Avances y desafíos en la evaluación educativa*, OEI. Fundación Santillana.

Rueda Beltrán, Mario (2009): *La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias*, Universidad Autónoma de México.

Tiana Ferrer, Alejandro s.f. : *Indicadores de Evaluación en Educación*

BREVE CV. DE LA AUTORA

Mary Estela Faget:

SubDirectora Efectiva en los II.NN.

Maestra de Educación Común.

Licenciada en Relaciones Internacionales. UDELAR.

Postgrado: Experto Universitario en Administración de la Educación,
Opción Supervisión, UNED.

Postgrado: Diploma en Evaluación del Desempeño Docente, UCUDAL.

Cursando el 2do.año