

Autoevaluación para la mejora de los logros escolares.

ELEMENTOS TEÓRICOS

1. LA AUTOEVALUACIÓN PARA LA MEJORA DE LOS LOGROS ESCOLARES.

La autoevaluación se caracteriza porque es realizada por los miembros de la comunidad educativa de un centro, con distintos grados de responsabilidad y participación, según se trate del equipo directivo, de los docentes, de los alumnos, de los padres de familia, de otros miembros de la comunidad

La ventaja más importante de la autoevaluación es que pone en manos de los miembros de la comunidad educativa una estrategia para la mejora continua de los procesos educativos y escolares, así como de los resultados de aprendizaje que obtienen los alumnos. De manera simultánea, la realización del proceso de autoevaluación genera espacios y oportunidades de profesionalización del equipo directivo y del profesorado, en tanto que asumen el inicio de un proceso analítico, reflexivo, crítico con propuestas de mejora.

El proceso de autoevaluación puede ser acompañado o asesorado por agentes externos al centro, para facilitar ciertas acciones de reflexión o para dialogar sobre las interpretaciones que hacen los miembros del centro. Sin embargo, el proceso debe ser *iniciado* desde el interior del mismo, con base en una decisión clara y explícita de quienes lo conducirán y realizarán. Se trata de una decisión cuyo objetivo es conocer, comprender y mejorar sus propias prácticas, tanto de gestión como de enseñanza.

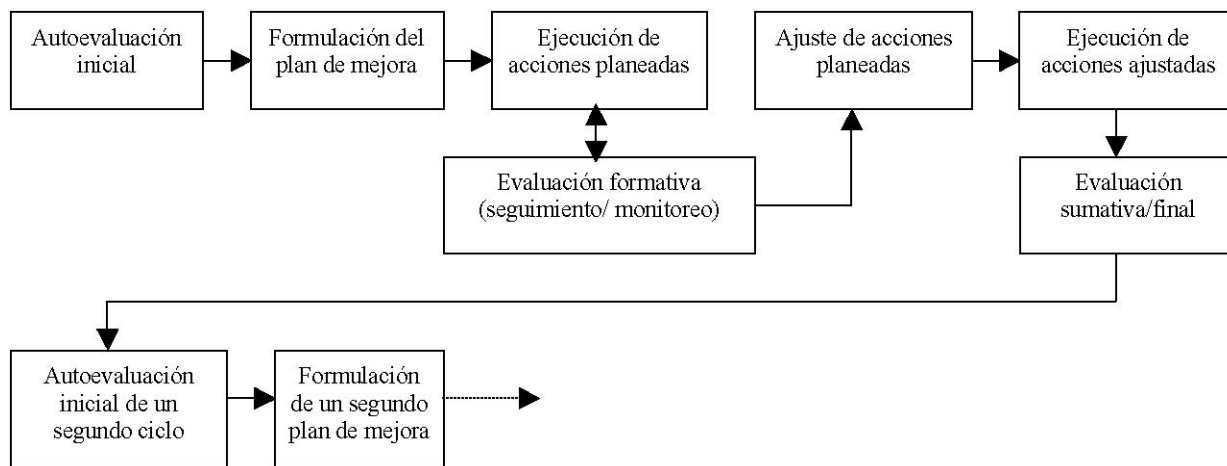
Es decir, para que sea un proceso realizable con éxito “necesita un caldo de cultivo proporcionado por la *autonomía institucional* y la *participación responsable*, a ser posible entusiasta, de los miembros de la organización. En este contexto, el liderazgo del director o facilitador de la evaluación resulta fundamental para ayudar al grupo a que tome conciencia de la importancia de su trabajo y a que lo realice de manera adecuada. La autoevaluación, en definitiva, pone en evidencia la *capacidad de la propia organización para autotransformarse*.”

La autoevaluación es una oportunidad para dialogar, para compartir observaciones y preocupaciones, para construir o fortalecer el trabajo colegiado entre los profesores. El proceso de autoevaluación es, también, una oportunidad para modificar las formas de ver y entender el centro, su organización y funcionamiento.

Entender el centro como unidad básica de cambio, como eje en el que han de suceder las transformaciones que conduzcan a mejorar la calidad de la educación “implica generar procesos y formas de trabajo colegiado dirigidas a autorrevisar lo que se hace, repensar lo que se podría cambiar y consensuar planes de acción”⁶.

La autoevaluación inicial, desde la perspectiva de un proceso amplio de mejora de la gestión escolar, se entiende como un momento de análisis de la *situación actual*

de la escuela y sus procesos de organización y funcionamiento. No se ha de confundir con una evaluación *formativa* (dentro de la ejecución de un plan de acción) o *sumativa* (cuando una fase o etapa de la planificación ha concluido su ejecución y se desean conocer los avances y resultados). Se trata de una evaluación orientada a la mejora, pero en ese momento no evalúa los logros o resultados de un proceso de mejora; pero no se separa de esa pretensión. Es decir, la evaluación también forma parte del proceso cíclico de evaluación, planeación, acción, evaluación, como se puede observar en el siguiente cuadro:



Lo anterior significa que el proceso de autoevaluación inicial sólo se realiza una vez, como la fase de construcción de un proceso amplio de mejora que es de largo plazo.

La autoevaluación inicial, como se ha mencionado, es un proceso sistemático de diálogo, reflexión, análisis e interpretación de información, así como la elaboración de juicios sobre la situación actual del centro. La información a recopilar y analizar ha de estar en función de lo que se quiere evaluar y, especialmente, enfocada a los aspectos de la gestión escolar que se desea transformar o mejorar. Como se realiza una sola ocasión, ha de contemplar la mayoría de aspectos posibles de la organización y funcionamiento de la escuela, de las prácticas docentes y las relaciones entre los docentes y el director; de la escuela con los padres de familia y la comunidad, así como de los resultados de aprendizaje de los alumnos.

En el marco de su fin último que es la mejora y la transformación de la gestión escolar, la autoevaluación inicial puede atender a una serie de objetivos, entre otros:

- a) Identificar las características organizativas, de funcionamiento, de relaciones entre los actores educativos, que definen a cada escuela, para posibilitar su mejora; pero también, y esto es esencial, para reconocimiento de su singularidad en un entorno específico y en el que incide específicamente (conciencia de identidad).

b) Señalar las carencias, pero también los valores, permitiendo, además de la caracterización consecuente, adoptar decisiones tanto para paliar las deficiencias existentes como para no desperdiciar los elementos favorables.

c) En su dimensión de "fotografía instantánea" de la situación presente de la escuela, servir como referente para la evaluación de los avances y los resultados del proceso de mejora.

d) Como toda evaluación, tiene en sí misma el valor de la reflexión y, por tanto, tiende a *cuestionar* la validez de los elementos organizativos y programáticos que dependen de la propia escuela.

La realización de la autoevaluación inicial de la gestión escolar tiene distintas fases o momentos.

Primera, comprender lo que se va a evaluar; segunda, planificar las acciones con las que se llevará a cabo; tercera, recopilar la información; cuarta, analizar los datos; quinta, reflexionar sobre los datos, emitir los juicios valorativos sobre lo analizado y, sexta, elaborar una síntesis sobre los aspectos valorados que se pueden mejorar.

Las actividades del proceso de autoevaluación se realizan antes de llevar a cabo la formulación del plan de mejora que la comunidad escolar se propondrá, como se ha mencionado. Pero la realización de tales actividades supone una cierta organización de los docentes y el director de la escuela, así como una distribución específica de tareas y responsabilidades entre ellos. No existe una única forma de organización, y más aún, la singularidad de cada escuela ha de precisar quiénes y cómo participan en el proceso, con base en decisiones oportunamente deliberadas y adoptadas por todos los docentes de la escuela.

Es claro, sin embargo, que corresponde a todos los docentes participar y colaborar en el proceso trabajando en equipo colaborativo. También es evidente que debe haber quien se ocupe de la conducción y coordinación de las actividades, que a la vez articule y dé coherencia al contenido de las mismas. A todos corresponde decidir cómo participan en el proceso y mediante qué actividades los alumnos, los padres de familia y otros miembros de la comunidad.

Es importante señalar una distinción clave en este ámbito de organización y distribución de tareas y responsabilidades en el proceso de autoevaluación y que aplica también para el momento de la formulación del plan para mejorar. Uno es el trabajo en equipo del directivo y los docentes, con estrategias de colaboración y apoyo mutuo, para desarrollar el conjunto de tareas que implica la evaluación en los espacios y tiempos flexibles, con frecuencia informales, que se encuentran o construyen en la vida cotidiana de la escuela. Este trabajo en equipos de colaboración tiene una intencionalidad definida con claridad y está basado en decisiones colectivas, que generan también procesos y espacios para un liderazgo compartido.

Otro es el trabajo en el Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica. Esta es una

figura formal de la organización y gobierno de la escuela. Es un espacio *reglamentado* para deliberar, construir consensos y tomar decisiones legítimas que afectan el funcionamiento y organización del centro, que tiene tiempos y formas de ser realizado (convocatoria, orden del día, desarrollo de la sesión, acta de la sesión, etc.). Es en este espacio donde se ha de realizar el momento de la evaluación, es decir, de formulación de juicios sobre los aspectos que se ha recolectado y sistematizado información, así como la toma de decisiones que darán sustento a la planeación de la mejora de la gestión escolar.

Tanto el trabajo en equipo colaborativo como las formas de desarrollar el trabajo en el Equipo Técnico, contribuyen al desarrollo de los grados de colegialidad de los docentes, es decir, de interacción profesional en planos de igualdad y responsabilidad compartida.

Como se mencionó antes, la realización del proceso de autoevaluación supone varias fases o momentos. El primero es la definición o comprensión de lo que se va a evaluar. Es decir, está en el campo de la acción cotidiana de los sujetos.

El segundo es el campo de la *investigación*. Se trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, para comprender o para explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a la investigación que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarlo. Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis, crítica e interpretación, apoyado en teorías, supuesto e hipótesis. Por efecto de todo lo anterior, se han generado términos de lenguaje académico, especializado, que describen o califican las formas de hacer y actuar de los sujetos (gestión democrática; gestión administrativa; gestión pedagógica, etc.).

El tercer ámbito es el de la *innovación* y el *desarrollo*. Es un campo en el que se crean nuevas pautas para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y con ello hacerla más *eficiente* por que utiliza mejor los recursos disponibles, más *eficaz* porque es capaz de lograr los propósitos y fines perseguidos, más *pertinente* porque es adecuada al contexto y a las personas con las que se realiza. Esas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de varias fuentes: de la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa una autonomía y una capacidad de auto transformación); del diseño y la experimentación de nuevas formas de acción basados en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje de los sujetos); de la invención de nuevas formas de acción basada en la generación de nuevas herramientas o instrumentos de apoyo a la acción (que exige la difusión y el desarrollo de competencias de los sujetos para su uso). Gracias a la innovación, se han introducido nuevos términos y conceptos que designan en unas ocasiones a las herramientas y en otras al resultado de aplicar las novedosas formas de actuación.

Se podrá observar que el concepto de organización y funcionamiento de un centro incluye múltiples aspectos de la vida cotidiana del mismo; lo que hacen el director,

los docentes, las relaciones que establecen entre ellos, con los padres de familia y miembros de la comunidad; los asuntos que abordan y la forma en la que lo hacen; todo ello enmarcado en un contexto cultural que le da sentido y significado singular a su acción, pues contiene normas, reglas, conceptos y representaciones que se crean y recrean en la cotidianidad escolar. Y es ese conjunto de prácticas y relaciones, de acciones y procesos del centro (teniendo presente los factores clave que inciden directamente en la mejora de los logros escolares) es el objeto de esta autoevaluación.

Desde este marco de mejora de la calidad de los aprendizajes, se ha de llegar a construir una nueva organización y funcionamiento del centro (si fuera necesaria) entendida como "el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con, para la comunidad educativa". Una organización y funcionamiento que se distinga porque es capaz de "centrar, focalizar, nuclear a la organización educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos"

Podemos concluir que la autoevaluación es un proceso iniciado en el centro escolar, llevado a cabo por el profesorado del centro, con el propósito de encontrar respuestas a sus problemas. Por eso, el primer momento es el *diagnóstico de la situación* del centro e identificación de necesidades, para generar desde dentro las propuestas de acción dirigidas a la mejora. La autoevaluación está inscrita en un proceso más amplio de reconstrucción cultural el centro y de los modos de trabajar y hacer del profesorado. Para no reducirla a una cuestión administrativa, requiere planificar conjuntamente acciones de desarrollo, en las que hay que legitimar, justificar, y consensuar las opciones de mejora que se van a tomar.

Un proceso de diagnóstico orientado a la mejora tiene una serie de fases:

1. *Iniciación: Clarificar la naturaleza y el propósito del diagnóstico.* Crear condiciones para iniciar el proceso de revisión: colaboración, implicación y compromiso inicial, ámbitos y dimensiones del diagnóstico (general y específico).
2. *Planificar las fases de diagnóstico.* Tiempos y espacios para su realización, personas que van a participar, papel y responsabilidades en la recogida de datos, modos y formas de análisis.
3. *Recogida de datos.* Procedimientos para recoger datos: formales (cuestionarios) e informales (diálogo, grupos de trabajo, etc).
4. *Análisis de los datos del diagnóstico.* Análisis como paso para la planificación de las correspondientes acciones de mejora. Tener y compartir una buena descripción del estado actual de la escuela. Dispositivo para que centro reflexione sobre su realidad, explicitando y sistematizando una comprensión común de la situación.
5. *Autorrevisión institucional:* Formaría la última etapa del diagnóstico propiamente dicho, pero -al formar parte de un proceso- enlazaría con toda la autorrevisión, que comprendería:

- *Identificación* de áreas y ámbitos en que se han alcanzado logros, y aquellos otros necesitados de mejora. Determinar el banco de problemas de la organización, así como *clasificarlos y categorizarlos* (por ejemplo, con técnicas como "diamante").
- Focalizarse, con un análisis más detenido o profundo, en aquella *área priorizada* de mejora. No todos los problemas, por lo general, pueden solucionarse al tiempo. Es mejor concentrarse en uno, consensuado, sobre el que focalizar un diagnóstico específico.
- Determinar las posibilidades de solución, así como las barreras/resistencias (por ejemplo, con "análisis de fuerzas"). Exige entrar en condiciones que han originado los problemas detectados, así como los medios/recursos con que contamos, y acciones a desarrollar para posibilitar su solución
- Propuesta de un *plan inicial de acción*.

2. QUÉ ENTENDEMOS POR PROPUESTA DE MEJORA.

Hemos de recordar que una propuesta de mejora debe ir acompañada de una o varias de estas premisas:

"identificación de la necesidad o carencia (vienen expresadas en el Informe de Dirección), explicación del problema o dificultad encontrada y también una posible descripción de la mejora que se quiere conseguir".

Ejemplos de propuestas de mejora:

"A la vista de los resultados tan bajos obtenidos por el centro en la dimensión comprensión lectora, se considera necesario elaborar y llevar a la práctica un Plan de mejora de la comprensión lectora".

"Siendo el vocabulario un elemento esencial en cualquier proceso de adquisición del lenguaje consideramos necesario establecer un modelo sistemático de enseñanza-aprendizaje del mismo".

Cada propuesta de mejora que realice el centro debería seguir el esquema de trabajo (plan o esquema de trabajo que debe aparecer en el Plan Anual de Centro) que a continuación se expone:

- *Propuesta de mejora. Definición de la misma.*
- *Ambito de mejora. Ambitos educativos a los que va a afectar.*
- *Descripción de las actuaciones fundamentales: "qué se hace y para qué se hace".*
Intervenciones propuestas: actuaciones, acciones, estrategias, procedimientos...
- *Definición de responsables. "Quién lo hace". Implicación: estructuras y personas implicadas.*
- *Recursos necesarios. Con qué lo vamos a realizar.*
- *Planificación del tiempo. Cuando se hace. Tiempo de ejecución.*

- *Seguimiento y control: cómo comprobamos que se cumple o qué y cómo lo medimos.*
- *Registros que nos proporcionan evidencias de la realización.*
- *Resultados esperados.*

Por ejemplo podríamos argumentar y sugerir en estos términos a un centro de Secundaria:

Sería necesario establecer un plan de revisión del PCC que incluya un estudio profundo de las Programaciones de Aula, especialmente de determinados elementos curriculares: objetivos, contenidos, (plan de actividades) y criterios de evaluación, *incorporando los cambios que se consideren precisos y necesarios para la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje.*

3. QUÉ ENTENDEMOS POR INDICADORES DE CALIDAD

Conceptualización general.

Indicador: Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de una acción, proyecto o programa. La definición de objetivos específicos está acompañada de indicadores que describen mediciones cualitativas o cuantitativas e indican los resultados o impactos esperados a causa del logro de un objetivo. El valor inicial del indicador deberá especificarse sobre la situación actual, en la fecha en que se está elaborando el plan de acción. Para el diseño de los indicadores tenga en cuenta que:

Deben ser específicos en términos de calidad y tiempo de cumplimiento del objetivo.

Deben permitir precisar al máximo el objetivo bien sea en términos de la situación que se desea transformar, el bien o servicio que se espera lograr (en mayor cantidad, de mayor calidad o más eficientemente), el resultado que se espera alcanzar, o el impacto que se espera generar.

Deben ser factibles de calcular y con una periodicidad de cambio que permita su medición y verificación periódica. Si quiere verificar un cambio en el cumplimiento de un objetivo durante un período corto de tiempo, se hace necesario seleccionar indicadores que se modifiquen dentro de dicho período.

No se deben utilizar indicadores de gestión administrativa ni de ejecución (por ejemplo, no se debe utilizar relaciones entre actividades programadas y ejecutadas ni número de proyectos programados vs. ejecutados).

La fuente de información que se va a utilizar para calcular el valor inicial y esperado del indicador **debe estar definida** en el momento de seleccionarlo, de ella depende la validez y confiabilidad del indicador.

Una tipología de indicadores amplios puede ser:

Indicador de desempeño: Medida que indica como un programa alcanza sus objetivos de largo plazo.

Indicador de impacto: Medida que muestra el efecto a largo plazo de las actividades del programa en la población global tal como cambios en las variables de interés.

Indicador de insumos: Medida que muestra la cantidad de recursos que están siendo usados para desarrollar una actividad planeada durante un período específico de tiempo.

Indicador de logros: Medida que muestra el producto o logro (en términos numéricos) de las actividades que ejecuta un individuo o una entidad, dentro de un período de tiempo específico.

Indicador de proceso o seguimiento: Medida que muestra el avance de las actividades que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo específico, dentro de un período de tiempo determinado.

Indicador de resultados: Medida que muestra los efectos inmediatos de las actividades del programa en la población objetivo en relación con los objetivos del programa.

Indicador operacional: Medida que permite conocer la utilización de los recursos del programa (temporales, financieros, físicos y humanos) y de qué manera está realizando actividades de acuerdo con el plan de trabajo.

¿Qué es un indicador en educación?

En el del sistema educativo.

Son estadísticas directas y válidas que informan sobre la situación, cambios de amplitud y de naturaleza, en el tiempo, de un fenómeno social que es considerado importante.

En el centro escolar.

Son medidas de variables que sirven para el seguimiento y evaluación de un proceso.

Los indicadores operan como un sistema de señales que permiten detectar con facilidad las discrepancias entre lo programado y lo realizado.

El seguimiento mediante indicadores ayuda a proponer soluciones de mejora.

Tipo de indicadores

- Indicadores de progreso
- Indicadores de resultados

Función de los de indicadores

- Informativa.
- Orientar la toma de decisiones.
- Rendición de cuentas.
- Evidenciar logros educativos.

Indicadores de progreso

Son medidas sobre el proceso de implementación de una mejora. El centro compara los datos de las observaciones efectuadas con lo previsto en la planificación respecto a:

- La Temporalización.
- Las realizaciones agentes implicados

Indicadores de resultados

Son medidas sobre las realizaciones. El centro compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación para:

- Supervisar, entender y prever su rendimiento
- Adoptar aquellas medidas que se consideren necesarias para su mejora

Sistema de medición

Comprende adoptar decisiones sobre los siguientes aspectos:

¿Cómo se va a medir? -> Identificación de Indicadores.

¿Qué se quiere medir? -> Identificación de Variables.

¿Cómo se recogerá la información? -> Instrumentos.

¿Cómo se va a procesar y analizar la información? -> Tratamiento de la información.

¿Cómo se va medir?

Identificación de indicadores. Aquellos elementos que representan a las variables y hacen posible un proceso de medición.

Un buen indicador...

- Comunica con claridad los objetivos que se persiguen con la propuesta de mejora.
- Motiva y centra los esfuerzos de todos.
- Permite saber por dónde vamos.

¿Qué se quiere medir ?

Identificación de variables. Las variables son factores que puede asumir al menos dos valores diferentes.

Presentan dos rasgos claves:

- Ser una característica observable de algo.
- Ser susceptible de variación.

¿Cómo se recogerá la información?

Instrumentos: Aquellos documentos, previamente definidos, que permiten recoger la información pertinente de forma fiable y objetiva.

Tipo de instrumentos

- Pruebas específicas.
- Escalas de observación y listas de control.
- Cuestionarios.
- Cronogramas.

¿Cómo se procesará la información?

Análisis de la información:

- Pautas de aplicación de los instrumentos.
- Criterios de puntuación.

Tratamiento de la información:

- Unidades de medida que se utilizarán.
- Otras medidas de tendencia central y dispersión.
- Comparación con históricos.

Criterios para la elaboración de indicadores.

- Relevancia: Sólo se refiere a los aspectos importantes del proceso.
- Comprensividad: Abarca simultáneamente varios aspectos que tienen relación.
- Fiabilidad: Refleja fielmente lo que se quiere medir y está basado en evidencias objetivas.

Criterios para la elaboración de indicadores.

- Concisión: Su redacción es breve, explícita y comprensible
- Operatividad: Debe ser fácilmente cuantificable y resultar rentable (el coste de su aplicación debe ser menor que el beneficio obtenido por la misma).
- Consenso: Su definición debe ser asumida y aceptada por el profesorado del centro.

Secuencia para el diseño de indicadores

- Concretar las propuestas a partir de las dimensiones de la competencia básica.
- Seleccionar los elementos competenciales objeto de la propuesta de mejora.
- Especificar las variables que se quieren medir dentro de cada elemento de competencia.
- Definir los niveles de desempeño previstos para cada indicador (máximo y mínimo).

Ejemplificación de indicadores mal formulados

“La expresión escrita es adecuada”.

- Reúne los requisitos de relevancia (se refiere a un aspecto importante) y concisión (es breve)
- Resulta poco explícito y operativo (Su formulación es demasiado general y ambigua, por lo que no ayuda a obtener información precisa sobre los distintos aspectos que la componen).

Ejemplificación de indicadores bien formulados: comunicación lingüística

Comprensión oral:

- Conoce y usa de forma adecuada las palabras del vocabulario básico del ciclo.
- Comprende una narración o exposición oral de unas 200 palabras, resumiendo oralmente lo escuchado y distinguiendo tanto los elementos esenciales como sus relaciones.

Comprensión escrita:

- Lee en voz alta un texto narrativo con la pronunciación, ritmo, pausas, expresividad, seguridad y entonación adecuados, a una velocidad de unas 150 palabras por minuto.
- Es capaz de encontrar información concreta y precisa en un texto.

- Distingue los distintos tipos de textos e identifica las ideas principales.

Expresión escrita:

- Produce textos escritos con corrección ortográfica, de modo ordenado, limpio y con una escritura fluida, clara y legible.
- Argumenta por escrito de manera correcta, coherente y apropiada, expresando claramente las ideas principales y siguiendo un orden lógico.
- Elabora textos escritos de diferente tipo empleando tanto la estructura textual correspondiente como los procedimientos básicos que dan cohesión al texto.

Ejemplificación de indicadores bien formulados: matemáticas

Organizar, comprender e interpretar la información:

- Lee comprensivamente la información que se le proporciona e identifica el significado de la información numérica y simbólica.
- Reflexiona sobre la información presentada y sobre lo que se le pregunta y ordena la información utilizando procedimientos matemáticos.
- Comprende e interpreta la información presentada en un formato gráfico.

Expresión matemática:

- Utiliza de forma adecuada como recurso la calculadora y ordenadores
- Se expresa utilizando vocabulario y símbolos matemáticos básicos, así como formas adecuadas de representación según el propósito y naturaleza de la situación.
- Expresa correctamente los resultados obtenidos justificándolos con argumentos de base matemática.

Plantear y resolver problemas:

- Traduce las situaciones reales a esquemas o estructuras matemáticas y valora la pertinencia de diferentes vías para resolver problemas con una base matemática.
- Selecciona estrategias adecuadas y los datos apropiados para resolver un problema.
- Utiliza con precisión procedimientos de cálculo, fórmulas y algoritmos para la resolución de problemas.