

CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE INDICADORES

Miguel Ángel Negrín Medina,
Carmelo Lorenzo Rodríguez y
M^o Ángeles Flores Correa
IES Arico

INTRODUCCIÓN

La autoevaluación se caracteriza porque es realizada por los miembros de la comunidad educativa de un IES, con distintos grados de responsabilidad y participación, según se trate del Equipo Directivo, del claustro de profesores, de los alumnos, de los padres y madres, de otros miembros de la comunidad educativa. 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, 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 de los profesores, en tanto asumen el proceso analítico, reflexivo, crítico y propositivo.

La autoevaluación puede ser promovida desde las instancias interiores o exteriores al centro. En otro sentido, el proceso de autoevaluación puede ser asesorado por agentes externos a la escuela, para facilitar ciertas acciones de reflexión o para dialogar sobre las interpretaciones que hacen los miembros de la escuela. Sin embargo, el proceso debe ser iniciado desde el interior del IES, sobre la 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.

La autoevaluación es un proceso sistemático de diálogo, reflexión, análisis e interpretación de información, así como la elaboración de juicios sobre la situación actual –presente– de la escuela. 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. Ha de contemplar los más aspectos posibles de la organización y funcionamiento del IES, de las prácticas docentes y las relaciones entre los docentes y el Director y el resto del equipo directivo; del IES con la familia y la comunidad que lo sustenta, 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 puede atender a una serie de objetivos, entre otros:

a) Identificar las características organizativas, de funcionamiento, de relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, que definen a cada IES, 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 del IES, 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 del propio IES.

La realización de la autoevaluación 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, recolectar 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, Director y resto del equipo directivo del IES, 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 IES ha de precisar quiénes y cómo participan en el proceso, con base en decisiones oportunamente deliberadas y adoptadas por todos los miembros del claustro de profesores.

Es claro, sin embargo, que corresponde a todos los docentes participar y colaborar en el proceso de trabajo de 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, la 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 consustancian en la vida cotidiana del IES. 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 Consejo Escolar y el Claustro de Profesores del IES. Estos son unas figuras formales en la organización y la supervisión del gobierno en el IES. Es un espacio *reglamentado* para deliberar, construir consensos y tomar decisiones legítimas que afectan el funcionamiento y organización del Instituto, 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 Consejo Escolar, contribuyen al desarrollo de los grados de colegialidad de los miembros de la comunidad educativa, es decir, de interacción en planos de igualdad y responsabilidad compartida. Todo este proceso, nos permite analizar cómo instaurar la calidad en nuestros Institutos.

PROCESOS DE CALIDAD EN LOS IES

La calidad debe ser estandarizada o lo que es lo mismo normalizada, y por esa razón en el terreno de la empresa se establecieron las llamadas **Normas ISO**, con sus procedimientos de certificación por parte de una tercera parte que es un organismo acreditado para tal función. En España son varias las **entidades certificadoras** a las que se puede cursar solicitud. AENOR, una de las de mayor prestigio, define en su página web la normalización como una "actividad colectiva encaminada a establecer **soluciones a situaciones repetitivas**. En particular, esta actividad consiste en la elaboración, difusión y aplicación de normas. La normalización ofrece importantes beneficios, como consecuencia de adaptar los productos, procesos y servicios a los fines a los que se destinan, proteger la salud y el medio ambiente, prevenir los obstáculos al comercio y facilitar la cooperación tecnológica".

Las normas logran que **todos los actores del proceso** productivo o de servicio, como es la educación, hablen un lenguaje común que se impone como patrón. La normalización en educación racionaliza la definición e identificación de procesos educativos y de los resultados; mejora y simplifica la gestión de dichos procesos y por lo anterior, puede mejorar los resultados. El proceso de normalización en educación todavía tiene mucho camino por recorrer. La **normalización en educación** es posible en los indicadores de resultados, en la gestión de determinados procesos; sin embargo, existen otros procesos de muy difícil normalización.

Las actuales normas ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 van a ser reemplazadas en breve por la norma revisada ISO 9001, de modo que todas las organizaciones se certificarán en la norma **ISO 9001:2000**. Esta revisión se ha basado en 8 principios de gestión de la calidad que reflejan las mejores prácticas de gestión y han sido preparadas como **directrices para los expertos internacionales en calidad** que están participando en la preparación de las nuevas normas. Estos 8 principios son:

1. *Organización enfocada al cliente.*
2. *Liderazgo.*

3. *Participación del personal.*

4. *Enfoque a proceso.*

5. *Enfoque del sistema hacia la gestión.*

6. *Mejora continua.*

7. *Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones.*

8. *Relación mutuamente beneficiosa con el suministrador.*

Para centrarnos nuevamente en la educación, y persiguiendo una forma de lograr la normalización de la calidad en nuestros centros, tenemos que referirnos en nuestro proyecto al llamado **modelo EFQM**, que en otras empresas es un paso ulterior, pero que en los centros educativos ha sido impulsado como un proceso global.

La **European Foundation for Quality Management** (EFQM), es una organización europea creada en 1998 por los presidentes de 14 importantes compañías europeas, bajo los auspicios de la Comisión Europea, para el impulso de un **sistema de gestión de calidad basado en la autoevaluación sistemática** que se ha dado en llamar modelo EFQM.

El modelo EFQM consiste en un proceso de autoevaluación en el que se revisan 9 criterios, divididos en sus correspondientes subcriterios. El resultado es el siguiente:

Criterios agentes

1. **Liderazgo.**

Analiza cómo el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables guían al IES hacia la gestión de la calidad. El criterio ha de reflejar cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo estimulan, apoyan y fomentan la gestión de calidad en tanto que proceso fundamental para la mejora continua.

2. **Planificación y estrategia.**

Se refiere a la misión, visión, valores y dirección estratégica del IES, así como a la forma en que estos se implantan en los Proyectos Institucionales.

3. **Gestión del personal.**

Este criterio se refiere a cómo el IES aprovecha al máximo el potencial de su personal para mejorar continuamente. Se entiende por personal del centro cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y especialidad, que presta sus servicios en él.

4. **Recursos.**

Se trata de ver cómo el IES planifica y utiliza sus recursos para apoyar su actividad actual y mejorar de manera continua.

5. **Procesos.**

Este criterio hace referencia a cómo se identifican, organizan y revisan los procesos para asegurar la mejora continua de todas las actividades del IES, entendiendo por proceso el conjunto de actividades concatenadas que van añadiendo valor y que permiten lograr los resultados del centro.

Criterios resultados

6. **Satisfacción de los beneficiarios del servicio educativo.**

Se trata del grado de satisfacción del alumnado y sus familias como beneficiarios últimos del servicio que presta el IES. Es preciso considerar sus opiniones, sus deseos, así como las expectativas respecto al servicio que reciben.

7. **Satisfacción del personal.**

Se refiere al grado de acierto del IES en satisfacer las necesidades y expectativas razonables de su personal.

8. Impacto en la sociedad.

Este criterio hace referencia a qué logros consigue el IES a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad local, nacional y de su entorno en particular, en aquellos asuntos que no están relacionados ni con sus responsabilidades primarias, ni con sus obligaciones estatutarias. También se incluirán las relaciones con las autoridades y organismos que influyen y regulan las actividades de la organización.

9. Resultados del centro educativo.

Se refiere a lo que el IES logra en relación con la planificación y estrategia y en lo relativo a satisfacer las necesidades y expectativas del alumnado y de sus familias, y en general, de todos aquellos que tengan interés de cualquier tipo en el centro.

El modelo EFQM se basa en que estos 9 criterios comprenden el conjunto de las actividades de una empresa, en este caso educativa. Se considera que cada criterio tiene un determinado valor en puntos en el conjunto de la empresa. La empresa ideal sería aquella que obtuviera en una evaluación el máximo de puntuación en cada uno de los criterios. El modelo reparte 500 puntos entre los diferentes criterios. Esta asignación fue tomada por un grupo de expertos y está en constante revisión.

Esta autoevaluación permite por un lado conocer los puntos fuertes (procesos o estados en los que el centro se halla más desarrollado y ofrece mayor calidad), y las áreas de mejora. Con pocos medios y más bien escasa formación se ha logrado que el modelo EFQM sea conocido por muchos centros docentes y que la autoevaluación propuesta en dicho modelo se haya adaptado a educación.

En nuestro análisis de los datos para realizar la autoformación en este procedimiento hemos observado con atención los 20 puntos que comprende la mencionada revisión de la norma ISO 9000, y descubrimos que se relacionan justamente con el modelo de evaluación que es el EFQM, puesto que esos 20 puntos encajan divididos en los 9 criterios en hemos señalado que éste se divide.

Ahora vamos a reproducir, tomando de la página web del Ministerio de Educación y Ciencia, la división en **subcriterios** (y a modo de ejemplo de cómo se puede seguir desarrollando en **áreas**, incluimos las de los dos primeros Criterios) que ha aplicado al modelo EFQM, y que resultan de tal interés que de llegar a ser real su puesta en marcha en el IES Arico, avanzaremos en calidad exponencialmente. Son los siguientes:

CRITERIO 1. Liderazgo:

Subcriterio 1.a. El equipo directivo demuestra visiblemente su compromiso con la gestión de la cultura de calidad. Áreas:

- El equipo directivo del IES Arico conoce los temas clave relacionados con la gestión de la calidad.
- El equipo directivo del IES Arico define cómo se aplicará la gestión de calidad en el centro educativo.
- El equipo directivo del IES Arico genera los cambios necesarios en actitudes y comportamientos para conseguir la gestión de calidad.
- El equipo directivo del IES Arico hace participar a todo el personal en el proceso de la calidad.

Subcriterio 1.b. El equipo directivo apoya las mejoras y la implicación de todos, ofreciendo los recursos y ayudas apropiados. Áreas:

Subcriterio 1.c. El equipo directivo se implica con todos los sectores de la comunidad educativa, con otros centros educativos e instituciones del entorno y con quienes aportan los recursos de todo tipo para su funcionamiento. Áreas:

- El equipo directivo del IES Arico da oportunidad a todo el personal para que participen en actividades de gestión de calidad.
- El equipo directivo del IES Arico facilita las actividades de mejora continua.
- El equipo directivo del IES Arico dedica tiempo y ofrece disponibilidad para atender las propuestas del personal sobre actividades de mejora.
- La capacidad de liderazgo del equipo directivo del IES Arico es reconocida por el personal del centro.

Subcriterio 1.d. El equipo directivo reconoce y valora a tiempo los esfuerzos y logros de las personas interesadas en el centro educativo (padres, alumnos, profesores, personal de administración y servicios y otros implicados). Áreas:

- El equipo directivo del IES Arico toma iniciativas positivas para trabajar con las personas e instituciones, educativas o no, necesarias para el funcionamiento del centro en actividades que supongan una mejora para ambos.
- El equipo directivo del IES Arico toma iniciativas positivas para comprender, responder y satisfacer las necesidades de todos los sectores de la comunidad educativa y de otros centros educativos e instituciones del entorno.
- El equipo directivo del IES Arico toma iniciativas positivas para la realización de actividades conjuntamente con otros centros educativos o instituciones del entorno.
- El equipo directivo del IES Arico toma iniciativas positivas para afrontar los posibles conflictos derivados de la búsqueda de equilibrio entre las prioridades de los distintos sectores (de padres y alumnos y de éstos con el personal).

Subcriterio 2.a. Cómo se basan la planificación y la estrategia en una información pertinente y completa. Áreas:

- El equipo directivo del IES Arico conoce y estimula el trabajo de las personas y de los equipos.
- El equipo directivo del IES Arico valora el esfuerzo realizado, además de los resultados.
- El equipo directivo del IES Arico reconoce los éxitos del personal obtenidos fuera del centro educativo.
- El equipo directivo del IES Arico agradece los esfuerzos suplementarios por situaciones extraordinarias.

CRITERIO 2. Planificación y Estrategia:

Subcriterio 2.a. Cómo se basan la planificación y la estrategia en una información pertinente y completa. Áreas:

- La elaboración de los proyectos institucionales del IES Arico, y en particular del proyecto educativo, se ha efectuado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los sectores de la comunidad educativa, de la problemática social y del clima y posibilidades del centro.
- El IES Arico utiliza la información relativa a otros centros educativos que destacan por sus logros.
- El IES Arico utiliza la información relativa a las directrices, normativa y legislación sobre educación.
- El IES Arico utiliza la información relativa a avances tecnológicos e innovaciones pedagógicas.

Subcriterio 2.b. Cómo se aplican la planificación y la estrategia

del centro educativo. Áreas:

- La misión, visión y valores del IES Arico son recogidos en los proyectos institucionales, y éstos reflejan los principios y metodología de la gestión de calidad.
- La planificación y la estrategia del IES Arico se formulan de una forma coherente, clara y precisa.
- Se identifica, asigna y asume la responsabilidad para cada estrategia.
- Se incorpora la exigencia de un comportamiento ético en la planificación y la estrategia.

Subcriterio 2.c. Cómo se comunica e implanta la planificación y estrategia del centro educativo. Áreas:

- Los proyectos institucionales del IES Arico son conocidos por todos los sectores de la comunidad educativa.
- Se desarrollan planes de acción de acuerdo con los objetivos.
- Se experimentan, evalúan, corrigen y aplican los planes.
- Se organizan y asignan los recursos para realizar la planificación y la estrategia.

Subcriterio 2.d. Cómo se actualiza y mejora periódicamente la planificación y estrategia del centro educativo. Áreas:

- Se establecen indicadores y se prevén modificaciones en los mismos para actualizar y mejorar la planificación y la estrategia.
- Se utilizan las previsiones y los indicadores para la definición de la planificación y la estrategia.
- Se evalúa la eficacia de los indicadores.
- Se revisan, actualizan y mejoran la planificación y la estrategia.

CRITERIO 3. Gestión del personal:**Subcriterio 3.a. Cómo se planifica y mejora la gestión del personal en el IES Arico.****Subcriterio 3.b. Cómo la experiencia y capacidades de las personas se mantienen y desarrollan por medio de su formación y cualificación.****Subcriterio 3.c. Cómo el equipo directivo, los órganos de coordinación docente y el resto del personal se ponen de acuerdo sobre objetivos y revisan continuamente el desempeño de sus funciones.****Subcriterio 3.d. Cómo el IES Arico promueve la implicación y participación de todo su personal en la mejora continua y le reconoce y faculta para tomar decisiones.****Subcriterio 3.e. Cómo se consigue una comunicación efectiva ascendente, descendente y lateral.****Subcriterio 3.f. Cómo el IES Arico se preocupa por su personal y lo respeta.****CRITERIO 4. Recursos:****Subcriterio 4.a. Cómo se gestionan los recursos económicos y financieros.****Subcriterio 4.b. Cómo se gestionan los recursos de información.****Subcriterio 4.c. Cómo se gestionan los materiales y las relaciones con los proveedores.****Subcriterio 4.d. Cómo se gestionan los edificios y los recursos materiales.****Subcriterio 4.e. Cómo se gestionan la tecnología y la propiedad intelectual.****CRITERIO 5. Procesos:****Subcriterio 5.a. Cómo se identifican los procesos críticos para el éxito del IES Arico.****Subcriterio 5.b. Cómo gestiona el IES Arico sistemáticamente sus procesos.****Subcriterio 5.c. Cómo se revisan los procesos y se establecen los objetivos para su mejora.****Subcriterio 5.d. Cómo se estimula en el IES Arico la innovación y creatividad en la mejora de procesos.****Subcriterio 5.e. Cómo implanta el IES Arico los cambios de proceso y evalúa las ventajas que de ellos se derivan.****CRITERIO 6. Satisfacción de los beneficiarios del servicio educativo:****Subcriterio 6.a. La percepción que tienen los padres y los alumnos de la formación que dispensa el IES Arico, de la calidad de sus servicios y de su relación con ellos.****Subcriterio 6.b. Medidas complementarias relativas a la satisfacción de los beneficiarios del servicio educativo prestado por el IES Arico.****CRITERIO 7. Satisfacción del personal:****Subcriterio 7.a. La percepción que el personal docente y de administración y servicios tiene del IES Arico.****Subcriterio 7.b. Medidas complementarias relacionadas con la satisfacción del personal docente y de administración y servicios.****CRITERIO 8. Impacto en la sociedad:****Subcriterio 8.a. La percepción que la sociedad en general tiene del IES Arico.****Subcriterio 8.b. Medidas adicionales relacionadas con el impacto del IES Arico y de la sociedad.****CRITERIO 9. Resultados del centro educativo:****Subcriterio 9.a. Medida de los resultados de gestión administrativa del IES Arico.****Subcriterio 9.b. Medida de los resultados de los procesos de enseñanza y aprendizaje del IES Arico.**

Se ha intentado que con este modelo participen todos los sectores que componen la comunidad educativa de nuestro Instituto. Sin embargo, es evidente que la implicación del profesorado es imprescindible y, con la práctica continuada de los diferentes procesos que lo componen, el profesor podría tener el convencimiento de que su práctica docente se basa en el aprendizaje continuo de las diferentes situaciones que van ocurriendo a lo largo de su vida profesional lo que, a la postre, podría redundar en el reconocimiento efectivo de su labor, al menos por parte de la comunidad educativa sobre la que ejerce su magisterio.

Agradecimientos

Los autores quieren manifestar su agradecimiento a la Consejería de Educación, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias por el apoyo económico que ha recibido este trabajo a través del Proyecto de Mejora en Centros Docentes no Universitarios (Convocatoria 2003/04), Modalidad D (Formación en Centros Docentes) titulado: "La Evaluación en el Proceso de Calidad Educativa para el IES Arico" (BOC 124/2003 de 1 de julio).