

Plan de Trabajo del Proyecto de Formación

Carmelo Lorenzo Rodríguez
M^{ra} Angeles Flores Correa y
Miguel A. Negrin Medina
IES de Arico

1. INTRODUCCIÓN

La **Evaluación Interna** es uno de los procedimientos más eficaces para investigar cómo se produce la regulación del proceso educativo (currículo oficial vs. El currículo oculto, el grado de coherencia del proyecto educativo, la implicación de los padres en la vida del Instituto, etc.) sin la intervención de agentes externos (salvo como asesores) dentro del ámbito escolar. La autoevaluación es por tanto un compromiso de colaboración mutua que se orienta hacia un diagnóstico del funcionamiento de la misma y el conjunto de propuestas razonadas para su correspondiente mejora [1]. Asumida de esta manera, la evaluación de la institución escolar sirve, en palabras de Cardona [1], como un espacio de:

- a) **Encuentro**, de diálogo constructivo y de reflexión compartida entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- b) **Intercambio**, integrador de la visión mayoritaria y plural de todos sus miembros, buscando con ello la calidad que se pretende en el servicio educativo.
- c) **Consenso** en la estructura de los planes de mejora que surgen del proceso evaluador.

La acción evaluadora para la calidad educativa debe asumir exigencias en su propio mecanismo de acción. Entre ellas, Cardona [2] indica las siguientes:

- a) Ser asumido y desarrollado por toda la comunidad educativa.
- b) Entendido como una actividad diagnóstica de posibilidades de mejora.
- c) Debe ser riguroso desde el punto de vista metodológico.
- d) Debe ser holístico y retroalimentador.
- e) Debe utilizar técnicas de recogida y análisis de datos contextualizados.
- f) Integrar sus resultados en los diferentes documentos del centro.
- g) Ser sistemáticamente contrastado con la realidad del centro en cualquier momento de su historia para registrar la evolución sufrida y los mecanismos de control y de innovación que precisen.

Todo esto nos lleva a subrayar el carácter de investigación-acción del trabajo planteado en el IES Arico, expuesto en un primer artículo [3], que nos permitió ser investigadores, identificando problemas, desarrollando estrategias de análisis y estilos cooperativos de interacción, desarrollo de conocimiento y práctica que nos está llevando al posible desarrollo de un plan de mejora coherente con la calidad del servicio que se presta. Desde esta perspectiva, la metodología para su desarrollo incluye (adaptado de Cardona [1]):

- a) Motivación de la comunidad educativa (Equipo Directivo).

- b) Acciones para fijar las condiciones adecuadas que clarifique en proyecto de intervención (Equipo Directivo, Claustro de Profesores, Consejo Escolar).
- c) Redacción del Plan de Actuación (Comisión de Evaluación y de Calidad).
- d) Difusión a la Comunidad Educativa (aportaciones de todos los sectores).
- e) Aprobación por el Consejo Escolar.
- f) Recogida de información (Escala de Evaluación Diagnóstica).
- g) Memoria de Aplicación (Comisión de Evaluación y Calidad).
- h) Difusión y análisis crítico de la memoria.
- i) Propuestas de mejora (Comisión de Evaluación y Calidad).
- j) Consensuar las propuestas de mejora, priorizándolas y temporalizándolas.
- k) Evaluación formativa del proceso.

Con este fin se propuso para el curso 2003/04 un Proyecto de Formación en Centros Educativos basado en el proceso de autoevaluación de nuestro centro. Por ello se parte de nuestro marco institucional para, a partir de él, vincular a toda la Comunidad Educativa en el desarrollo de un futuro plan de mejora para nuestro Instituto.

2. EL MARCO INSTITUCIONAL

La **Comisión de Evaluación y Calidad**: nace a propuesta del Consejo Escolar y forma parte del Proyecto Educativo del IES Arico. Está integrada por representantes de todos los sectores educativos, incluido el Departamento de Orientación, coordinada por el Director o persona en quien delegue. En esta Comisión, que nunca debe ser muy amplia, siempre existe una persona sobre quien cae la labor de coordinar el grupo y que, de algún modo, esté al tanto de todo. Una de sus misiones es la de velar que cualquier evaluador se comprometa con los miembros de la misma en las tomas de decisiones, apoyándolas y asesorando el desarrollo de la evaluación. En este caso, se trata de encontrar personas que asuman un compromiso con el centro en la búsqueda de soluciones a los problemas que desvelará la evaluación. Dejar solo a un centro con esta responsabilidad conlleva a que solo se diagnostique para luego no poder establecer planes de mejora pues la evaluación solo complicaría la realidad existente.

Las líneas de actuación de esta comisión durante el curso 2003/04 fueron las siguientes:
Diagnóstico inicial de la situación (mayo-junio 2003).

- Análisis de la situación con el profesorado (septiembre 2003).*
- Proyecto Educativo de Centro.

- Funcionamiento del Centro.
- Normas de convivencia del Centro.
- Interdisciplinariedad y transversalidad curricular.
- Programaciones didácticas.
- Modelos y criterios de evaluación.
- Fichas de seguimiento.
- Proyectos de centro (autoevaluación)

Análisis de la situación con madres y padres (septiembre 2003).

- Funcionamiento del Centro.
- Normas de convivencia del centro.
- Programación General Anual y criterios de evaluación.
- Proyectos de centro (autoevaluación).

Análisis de la situación con los alumnos (septiembre 2003).

- Funcionamiento del Centro.
- Normas de convivencia.
- Proyectos de centro (autoevaluación).

Proyectos de mejora que se desarrollaron en el Centro (en colaboración con el Departamento de Actividades Complementarias y Extraescolares).

La comisión se encargó del seguimiento del proceso mediante el modelo evaluativo basado en la formulación de un juicio de valor de lo que se está haciendo en cada momento. En un primer momento analizó el estado inicial de la calidad del servicio educativo (finales del curso 2002/03), intentando dar respuesta, a través de la formación, a los problemas detectados.

¿Qué quiso lograr la comisión con el desarrollo de un proyecto formativo sobre autoevaluación institucional?:

1. Fomentar una formación integral de la Comunidad Educativa sobre aspectos básicos de la evaluación.
2. Propiciar un plan de actuación en el Centro para la mejora de la calidad educativa a través de la formación en evaluación de centros docentes, la autorregulación y planificación del proceso de enseñanza, la actuación en el aula, las relaciones en el centro y cualquier otro aspecto de la actividad docente [4].
3. Mejorar el clima de trabajo docente a través de la aplicación directa de las actividades de formación en:
 - Evaluación de centros educativos.
 - La autorregulación y planificación del proceso de enseñanza.
 - Las relaciones en el centro y la actividad docente.

3. OBJETIVOS Y DESARROLLO

El objetivo principal consistió en la puesta en marcha de un Proyecto de Formación en el IES Arico sobre la base de la instauración de la cultura de la evaluación institucional. Las actividades de formación fueron diseñadas para contribuir a la mejora de la calidad educativa. Para mejorar la calidad conviene tener en cuenta que ésta depende de una interacción entre los individuos y el entorno que les rodea, interacción que fue necesario analizar en los distintos niveles en los que ésta se produce:

- la familia
- el centro educativo
- las relaciones entre ambos
- las oportunidades para el ocio
- la influencia de los medios de comunicación

El proyecto se basó en el análisis de dichas causas, así como en el de las condiciones que pueden derivar de ellas. Por tanto, para mejorar la calidad del servicio educativo prestado en nuestro Centro (y prevenir desajustes no deseables), las actividades de formación debieron dar respuesta a una serie de objetivos generales:

1. Adecuar la calidad del proceso educativo a la cultura de la evaluación institucional y del hecho educativo, favoreciendo:

- La construcción de una identidad diferenciada y positiva basada en el análisis sosegado de la evaluación institucional.
- Ayuda para afrontar la incertidumbre que dicho proceso conlleva.

• El desarrollo de proyectos de mejora de la calidad a través del proceso evaluador de la institución escolar.

• Favorecer la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en el mecanismo de evaluación institucional.

• Distribuir las oportunidades de protagonismo durante todo el proceso.

• Orientar la intervención de forma que la evaluación favorezca cambios cognitivos (superando, por ejemplo, el pensamiento de inmutabilidad del proceso educativo), afectivos (estimulando la participación conjunta de todos los miembros de la comunidad educativa) y de comportamiento (ayudando a adquirir actitudes positivas hacia las opiniones y críticas que sobre el quehacer educativo puedan hacer cualquier componente de nuestra comunidad) con lo que se favorece el trabajo cooperativo entre Profesores, Padres y Alumnos en la mejora de la calidad.

• Enseñar a detectar y a combatir los problemas que surgen de la evaluación institucional, incluyendo el análisis y crítica del proceso de enseñanza-aprendizaje, los documentos institucionales y la planificación organizativa, didáctica y financiera.

2. Formar al Profesorado en la cultura de la calidad y de la evaluación procesual.

3. Formar al Profesorado en técnicas de autoevaluación como mecanismo de detección de problemas y en la investigación-acción como paso previo a la evaluación externa.

A partir de los objetivos generales se concretaron los objetivos específicos a través de diferentes cursos de formación:

• Adecuar la evaluación estándar de centros docentes a las características de nuestro entorno. Actividad: "El proceso de evaluación institucional".

• Intentar incorporar líneas metodológicas comunes, adecuados a las características de nuestros alumnos y familias con el fin de desarrollar indicadores de evaluación condicionados a nuestras circunstancias.

- Favorecer la integración de la evaluación del proceso educativo en el sistema escolar. Actividad 1: "La autoevaluación de Unidades Didácticas"; Actividad 2: "La autoevaluación de las Tutorías y servicio de orientación".
- Trabajar en los equipos educativos para intentar evaluar el proceso y la calidad educativa desde vertientes diferentes que no sean la meramente académica (resultados académicos).
- Distribuir las oportunidades de protagonismo en la evaluación. Actividad: "Habilidades de un buen evaluador interno: aglutinando posturas".
- Implantar sesiones de autoevaluación en las tutorías.
- Orientar la intervención evaluadora para favorecer cambios cognitivos (superando, por ejemplo, el pensamiento de intervención dirigida en el proceso), afectivos (estimulando la empatía o rompiendo la asociación entre evaluación y poder) y de comportamiento (ayudando a adquirir habilidades que permitan resolver los problemas a través de un plan de mejora consensuado en la comunidad educativa) con lo que se favorece el principio de igualdad entre todos los miembros ante la evaluación. Actividad (1): "Habilidades sociales ante el proceso de evaluación institucional". Actividad (2): "La participación de la comunidad educativa en los planes de mejora".

BENEFICIARIOS DEL PROYECTO: toda la comunidad educativa puesto que el programa se enmarcó como paso previo de un plan para la mejora de la calidad educativa en el IES Arico; consideramos que la Comunidad Educativa, y en especial el Claustro, se beneficiaría con la formación y la implantación de este plan.

CURSOS DE FORMACIÓN: dirigidos a profesorado del IES Arico; si quedaban vacantes (dependiendo del número máximo de participantes que considerara el ponente) podían acudir otros miembros de la comunidad educativa (madres y padres, personal no docente, trabajadores sociales de los Servicios Sociales Municipales).

PRODUCTOS PEDAGÓGICOS:

1. Materiales de trabajo de las actividades de formación: existió una copia de estos materiales en la sala de la Comisión de Evaluación y de la Calidad Educativa.
2. Plan de acción tutorial: la inserción de actividades de formación basadas en la autoevaluación incidieron en la mejora de los alumnos sobre su desarrollo académico durante la etapa. Se desarrollaron fichas de trabajo para el plan de acción tutorial.
3. Programaciones de aula: si queremos que el programa de evaluación institucional interna fuese efectivo debe incorpo-

rarse en las programaciones de aula. La autoevaluación no se limita a los días previos a las sesiones de evaluación sino que debe ser algo implícito en el currículo.

4. Proyecto Educativo de Centro: la Comisión de Evaluación y de Convivencia veló por la mejora de los parámetros de calidad; en este sentido, hubo que regular los mecanismos que aportaron mejoras significativas. La promoción de la calidad en educación y la autoevaluación institucional, así como el diseño de un plan de mejora de acuerdo con la realidad presente fueron las líneas de actuación previstas en la Programación General Anual de Centro durante el curso escolar 2003/04.

ESPECIFICACIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS A REALIZADAS:

1. Aprobación del Proyecto de Formación en Claustro.
2. Aprobación del Proyecto de Formación en Consejo Escolar.
3. Actividades de Formación en el Centro.
4. Revisión del desarrollo del Proyecto de formación

Como las actividades de formación deben servir para mejorar la calidad y la evaluación de centro, su revisión permitió:

- Analizar los aspectos positivos y negativos de las ponencias (según los modelos de evaluación típicos).
- Analizar el estado inicial de la calidad educativa y el proceso de evaluación institucional.
- Incluir propuestas metodológicas de indicadores evaluables de la calidad.
- Insertar la cultura de la calidad y del trabajo bien hecho en el proceso de evaluación, siendo reconocida tanto en la Programación General Anual como en las Programaciones de los Departamentos Didácticos.
- Concienciar a toda la Comunidad Educativa de la importancia de la mejora continua de la calidad educativa institucional en el marco de los Planes que surgen desde la evaluación.

En definitiva, se trató de comprobar la eficacia de la planificación de la evaluación y de los planes de mejora en la dinámica administrativa, organizativa y académica en el IES Arico.

5. Elaboración de la Memoria del Proyecto.

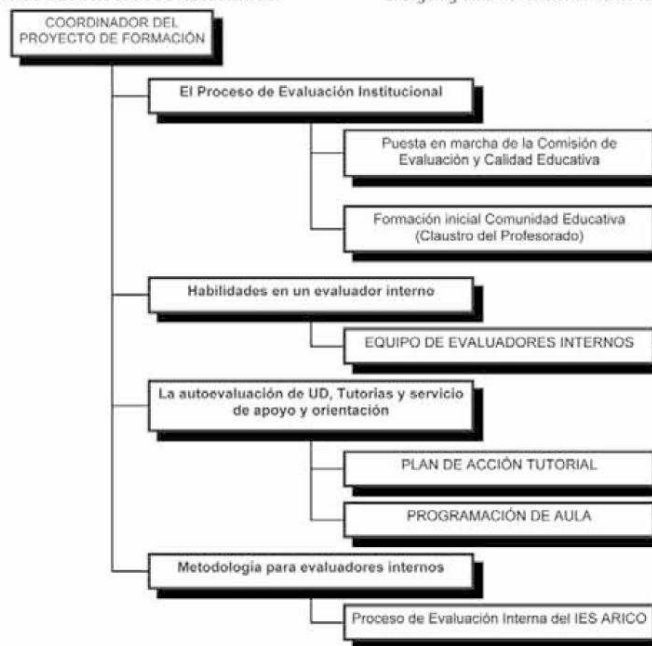
Además de los aspectos recogidos en la revisión del desarrollo del Proyecto de formación, actualizados a final de curso 2003/04, tratamos de evaluar cómo se desarrolló el proceso de autoevaluación a lo largo del curso, qué aspectos se podrían mejorar, qué actividades creemos que son necesarias para el siguiente curso, etc. El cronograma de actuación se recoge en la Tabla 1.

ACTIVIDADES	AB	M	J	SEP	OCT	N	D	E	F	MR	AB	M	J
1. Aprobación del Proyecto de Formación en Claustro.	■												
2. Aprobación del Proyecto de Formación en Consejo Escolar.	■												
3. Actividades de Formación en el Centro.				■	■	■							
4. Revisión del desarrollo del Proyecto de Formación									■				
5. Elaboración de la Memoria del Proyecto.												■	

MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS: la metodología y recursos que se emplearon para realizar las diferentes actividades formativas fueron elaboradas por el ponente correspondiente y presentadas en la revisión y en la memoria final. Las técnicas de trabajo utilizadas vinieron en función de:

- Planillas de recogidas de datos (diagnóstico inicial de la situación).
- Recursos materiales y humanos disponibles.
- Organización.
- Fichas de trabajo.
- Datos estadísticos.

DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS:



La formación planificada se pudo realizar en una única actividad que contempló los aspectos a desarrollar de tal manera que el claustro podría hacerse con una idea de cómo se estructura la evaluación institucional, por qué la autoevaluación y cómo esta afecta a todo el funcionamiento del centro, incluida la programación de aula.

Funciones del Coordinador del Proyecto de Formación.

- Realizar la planificación de las actividades de formación.
- Contactar con los formadores.
- Coordinar las actividades de formación.
- Supervisar los materiales de trabajo y los productos pedagógicos desarrollados.
- Elaborar la revisión del Proyecto (febrero) y de la Memoria final.

Para la ejecución del proyecto fue necesario contar con los siguientes recursos:

- **Humanos:** personas necesarias para desarrollar el proyecto. Las funciones, tareas, responsabilidad y periodo en el que van a trabajar se describen a lo largo del artículo.
- **Materiales:** herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física, etc., necesarios para llevarlo a cabo.
- **Financieros:** coste aproximado en cada actividad.

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DE GESTIÓN DEL PROYECTO

El organigrama de funcionamiento fue el siguiente:

5. INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Tan importante como los objetivos son los indicadores que se emplean para evaluar el grado de consecución de los objetivos. Si lo que queremos evaluar son las actividades de formación, la solución es sencilla: los cuestionarios a tal efecto que se emplean en estos cursos. Pero como lo que se pretende es comprobar si las actividades formativas dirigidas al claustro de profesores han tenido repercusión en el centro se debía conocer el grado de satisfacción de la comunidad educativa; para ello se recurrió a la evaluación de una serie de parámetros que se especifican abajo. Con el fin de obtener unas **conclusiones** indicativas del resultado del proyecto, utilizamos cuestionarios de valoración de la convivencia escolar. Dichos cuestionarios sirvieron de **punto de inicio** para obtener datos estadísticos sobre la opinión en cuan-

to a la convivencia en el centro. Los cuestionarios sondearon opiniones respecto al grado de percepción que se tiene sobre la calidad del servicio educativo que se presta en el Instituto.

Los **resultados** obtenidos en la primera fase del proyecto (finales del curso 2002/03), sirvieron de base para el desarrollo del plan de trabajo de la segunda fase (curso 2003/04). En junio de 2004 se volvió a pasar cuestionarios a la comunidad educativa, comparando ambos resultados para poder extraer conclusiones significativas. Los cuestionarios finales incluyeron, además, cuestiones en las que se preguntó directamente a los encuestados sobre el grado de conocimiento del proyecto, su incidencia, etc.

6. FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES O PRE-REQUISITOS PARA EL LOGRO DE LOS EFECTOS E IMPACTOS DEL PROYECTO

En este último apartado presentamos los retos y/o factores que sin ser parte del proyecto, tuvieron una incidencia importante en los resultados:

- ESTABILIDAD DEL CLAUSTRO:

Resulta obvio la dificultad que entraña llevar a cabo proyectos innovadores si hay cambios profundos en la plantilla de los centros. En este sentido, creemos que los Centros acogidos al denominado Plan Sur deberían recibir un apoyo muchos más importantes que aquellos de las zonas capitalinas. Es por ello si un profesor sin plaza definitiva desea continuar en el Centro, pueda hacerlo.

- FORMACIÓN DE EVALUADORES INTERNOS:

Como primer y, quizás, fundamental requisito en la puesta en marcha de la autoevaluación institucional se encuentre el apoyo por parte de la Administración para completar un proyecto de formación como este con otro Proyecto de Autoevaluación para el IES Arico. Si no se organizan cursos especializados de formación de evaluadores internos es imposible echar a andar cualquier Comisión de Evaluación y Calidad Educativa en los centros escolares. La autoevaluación es una solución para poner en marcha planes de mejora que nazcan desde el propio centro educativo; pero si el inicio de un programa como este no se lleva a cabo de forma institucional por la Comunidad Educativa y con una base sólida, podemos perder la oportunidad de utilizar este recurso en los centros.

- FORMACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA:

Creemos firmemente que las actividades de autoevaluación deben ser conocidas por todos los miembros de la Comunidad Educativa ya que constituye una metodología básica para mejorar la actuación docente y de apoyo a los Padres y Madres, tanto en las tutorías como en las clases.

- APOYO ECONÓMICO:

Es fundamental para apoyar nuevos proyectos; además, los centros jóvenes, caso del IES Arico (curso 1999-2000), necesitan crear una dinámica de trabajo para poner en marcha proyectos de innovación e investigación educativa.

- ASIGNACIÓN HORARIA:

Los intentos de mejorar la calidad educativa deben ir acompañados de cambios en la organización de los centros (horarios para equipos de evaluación, para la comisión de evaluación y calidad educativa, para proceder con la autoevaluación y coordinar actividades con equipos educativos, tutores, padre y madres, y alumnado). Sólo otorgando tiempo para desarrollar estas actividades se puede llevar a cabo.

- COOPERACIÓN:

Un segundo factor muy relevante a la hora de llevar a cabo proyectos como el que aquí presentamos, es que todos los miembros que componen la comunidad educativa entiendan que la calidad en un centro es responsabilidad de todos, y que los futuros planes de mejora tienen que sostenerse sobre la base del análisis crítico y sosegado de la evaluación interna, reforzado por la realizada por la administración educativa. Es, por tanto, necesario que la comunidad escolar esté de acuerdo con el desarrollo del proyecto.

7. CONCLUSIONES

Partiendo de nuestra experiencia como cargos directivos de IES, entendemos, tal y como pone de manifiesto Casanova [4], que la evaluación de los centros educativos se debe fundamentar en la perenne necesidad de su mejora con el fin de lograr establecer respuestas adecuadas para cada momento y situación a la que la institución escolar se enfrenta diariamente. Para ello, las políticas autoformativas desde los propios centros, para que a través de sus vivencias construya su propio modelo educativo, permite llegar alcanzar los principios de calidad y mejora que con ahinco perseguimos quienes nos dedicamos a la enseñanza en niveles no universitarios en España, en general, y en Canarias en particular. La reflexión en torno a la realidad de nuestro centro nos ha permitido poder concretar un posible plan de mejora en función de las conclusiones que nuestra formación e investigación nos ha llevado. Sin esa reflexión, debate y análisis que nos permite la autoformación estaremos muy lejos de alcanzar los tres ejes en los que se pretende fundamentar nuestro sistema educativo: evaluación, calidad y mejora.

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).

Referencias

- [1] Cardona, J. *La Evaluación y la Calidad de los Centros*. Compromisos de la Evaluación Educativa, Coordinador S. Castillo, Madrid: Prentice-Hall, 2002, p. 163-168.
- [2] Cardona, J. *Metodología Innovadora de la Evaluación de Centros Educativos*. Madrid: Sanz y Torres, 1994.
- [3] Flores, M., Lorenzo, C. y Negrín, M. A. *La Autoevaluación en el Proceso de Calidad Educativa para un Centro de Secundaria (I): Consideraciones Iniciales*. V Congreso Virtual de Educación [CD-ROOM]; Editor CiberEduca.com, Palma de Mallorca: CiberEduca.com y la Escola de Formació en Mitjans Didàctics de la Universitat de les Illes Balears, 2005.
- [4] Casanova, M.A. *Manual de evaluación educativa*. Madrid: La Muralla, 1999.