

# Los proyectos de AUTOEVALUACIÓN Y MEJORA: la perspectiva institucional

Durante el curso 2005/06 se han puesto en marcha, por iniciativa de la Consejería de Educación y Ciencia del Principado de Asturias, los Proyectos Experimentales de autoevaluación y mejora en centros docentes sostenidos con fondos públicos.

Diferentes razones son las que justifican sobradamente esta iniciativa. En primer lugar, las tendencias y las realidades de la evaluación en Europa nos confirman la importancia de la evaluación interna. En el estudio realizado por la red *Eurydice* sobre Evaluación de Centros Docentes de Enseñanza Obligatoria en treinta países europeos publicado en 2004 se concluye que la mayor parte de estos tiene la evaluación interna como obligatoria.

En segundo lugar, nos encontramos inmersos en la cultura de la calidad y la mejora en todos los sectores y servicios. La mejora de la calidad y la eficacia de los sistemas educativos tiene como componente esencial la evaluación de los centros educativos y en particular de cada institución educativa como espacio con mayor potencialidad de mejora.

Todos los centros educativos comparten fines similares pero parten de realidades diferentes. El contexto en el que se enmarcan, el tipo de población que atienden, las expectativas de las familias, de su alumnado, el capital humano con el que cuentan, varían mucho de unos centros a otros. En esto radica una de las principales características de la autoevaluación, su utilidad, adaptada a la realidad y a las necesidades de cada centro.

Supone una diferencia sustancial con otros modos de evaluar, tratándose de un proceso en el que la metodología y la información obtenida se conciben, se elaboran y se contrastan desde las propias necesidades y valores, teniendo en cuenta el punto de vista de cada uno de los agentes implicados. En la autoevaluación todos los implicados son evaluadores. Frente a la tradicional visión de la evaluación como supervisión técnica o jerárquica, se desarrolla una dinámica de trabajo en equipo potencialmente creativa y claramente formativa.

Por último, la falta de cultura evaluativa, hace que sea un error bastante extendido asociar los proyectos de autoevaluación y mejora tan sólo al término de evaluación. La comunidad educativa, como parte de su trabajo, tienen la idea de evaluación ligada a calificación, con lo que se pierde el mensaje más importante: la mejora. Se evalúa para mejorar, para analizar cuáles son los aciertos y los errores de nuestras acciones. Con este análisis se reorientan los pasos y, en definitiva, se mejora.

**Se evalúa para mejorar,  
para analizar cuáles son  
los aciertos y los errores  
de nuestras acciones.**

## Se desarrolla una dinámica de trabajo en equipo potencialmente creativa y claramente formativa.

### Referencias normativas

La evaluación de centros docentes ha tenido en los últimos años un desarrollo importante en España. Las sucesivas leyes orgánicas de nuestra reciente historia han ido subrayando de manera cada vez más nítida la vinculación entre evaluación y mejora y remarcando en ambas la importancia de la participación de los distintos agentes educativos.

En la actualidad, la Ley Orgánica de 2/2006 de 3 de mayo de educación en su título VI, sobre la evaluación del sistema educativo, determina que la evaluación se extenderá a todos los ámbitos educativos regulados en la misma y se aplicará a los procesos de aprendizaje y resultados de los alumnos, la actividad del profesorado, los procesos educativos, la función directiva, el funcionamiento de los centros docentes, la inspección y las propias administraciones educativas. Asimismo establece que las administraciones educativas apoyarán y facilitarán la autoevaluación de los centros educativos.

### Planteamiento previo

Conscientes de lo que implica iniciar una experiencia de este tipo, y con la idea clara de que los centros son los principales actores, la convocatoria nace con voluntad de aprender de la experiencia antes de su consolidación. En este sentido los proyectos se plantean como experimentales y sus resultados serán los que determinen las líneas a seguir en una convocatoria definitiva.

Los elementos esenciales que describen brevemente esta primera experiencia y que se detallan en la norma quedan resumidos en el cuadro.

Los ámbitos preferentes de actuación se desglosan, cada uno de ellos, en los siguientes bloques de procesos:

**La acogida en el centro:** recepción e información; visitas e imagen; admisión; atención a nuevo alumnado, profesorado y familias; documentación e inserción; prospección de expectativas.

**La atención académica:** coherencia y seguimiento de procesos instructivos; claridad de metas; tiempo de aprendizaje; eficacia y eficiencia de medidas de atención a la diversidad; énfasis en el proceso de aprendizaje de cada alumno o alumna; estimulación de logros; evaluación objetiva de alumnado; evaluación de la enseñanza.

**El aprendizaje en valores y la convivencia:** énfasis en valores de igualdad de género y de rechazo a discriminaciones; clima ordenado; aprendizaje de ciudadanía; resolución de conflictos; expectativas comunes y sentido de comunidad; colegialidad y participación.

**La colaboración entre centro y familia:** corresponsabilidad; comunicación; información; orientación; tutoría; participación institucional y no institucional.

**Una organización en desarrollo:** Centro que aprende; organización centrada en las personas; formación del personal; liderazgo eficaz; gestión ordenada y con implicación del personal; innovación; evaluación y retroalimentación de proyectos.

**Los resultados:** rendimiento académico y no académico; el valor añadido del centro; aproximación a la equidad; utilización de los resultados para el diseño de acciones; los logros específicos del alumnado; la satisfacción de expectativas.

### Puesta en práctica, apoyos y seguimiento

La introducción de la autoevaluación y mejora en los centros docentes es un proceso lento que necesita apoyo desde todas las instancias de la Administración Educativa. Para llevar a término un proceso de este tipo, los centros necesitan la formación necesaria en el concepto y las técnicas.

El apoyo y acompañamiento en el desarrollo del proceso, junto con el espacio para el intercambio de experiencias, son también pilares fundamentales de su puesta en práctica.

Con estas premisas se diseña un plan de trabajo que descansa sobre tres líneas fundamentales: la formación, acompañamiento y coordinación, la elaboración de materiales de apoyo y la supervisión.

Directrices básicas		Apoyos que establece
Dirigida a centros públicos y privados concertados	« »	Aportación económica para el desarrollo del proyecto
Presentación de un proyecto con designación de persona responsable	« »	Compensación de horario para los participantes
Establece líneas prioritarias: satisfacción de expectativas, equidad, eficacia y mejora de los resultados	« »	Apoyo, seguimiento y evaluación de los proyectos seleccionados
Delimita 6 ámbitos preferentes de actuación y establece un mínimo a evaluar	« »	Formación: constitución equipo de trabajo vinculado al Centro de Profesorado y Recursos

## La formación, acompañamiento y coordinación

A partir de estas consideraciones previas, la formación en técnicas indispensables y el acompañamiento en el desarrollo del proceso, se diseña, desde el trabajo conjunto entre el Servicio de Evaluación y Calidad Educativa y el Servicio de Innovación y Apoyo a la Acción Educativa, en un plan de trabajo con tres niveles de actuación.

### Nivel I

Coordinación, apoyo y seguimiento de los proyectos de cada uno de los centros.

**Objetivo:** apoyar a los asesores implicados en los proyectos en cada uno de los centros: recoger información de la marcha de la experiencia y coordinar y acompañar la experiencia en el conjunto de la Comunidad.

**Destinatarios:** asesores responsables de los proyectos en los centros y asesores de los servicios de la Consejería

### Nivel II

Formación general conjunta de los responsables directos de los proyectos.

**Objetivo:** formación técnica general sobre el proceso de evaluación acompañando el desarrollo del proceso. Intercambio de experiencias entre los participantes.

**Destinatarios:** equipos directivos y coordinadores de los proyectos en los centros. Asesores responsables de los proyectos en los centros.

### Nivel III

Formación específica en cada uno de los centros y seguimiento

**Objetivo:** formación específica necesaria para atender la singularidad de cada centro. Seguimiento y asesoramiento en cada uno de los centros por parte de los asesores.

**Destinatarios:** todos los profesores participantes de los proyectos en cada uno de los centros.

## La elaboración de materiales de apoyo: Proyecto de Investigación Convenio con la Universidad-Consejería de Educación

Siendo conscientes de la necesidad que los centros tienen de todo tipo de apoyo en la implantación de experiencias de autoevaluación y mejora, el disponer de materiales que sirvan de guía en el trabajo se muestra como una de las tareas prioritarias.

Con este fin se inicia, en el segundo semestre del 2005, un proyecto de investigación en el marco del convenio de la Universidad con la Consejería de Educación a desarrollar en tres años y con el objetivo de apoyar y fomentar en los centros los procesos de autoevaluación y mejora desde el ámbito institucional mediante la elaboración y publicación de materiales.

Los materiales surgen del trabajo conjunto, puesta en práctica y revisión desde un espacio común de trabajo en el que confluyen la práctica real del campo educativo, el asesoramiento del campo universitario y la visión del conjunto de la experiencia de la administración.

El objetivo general es dotar a la comunidad educativa asturiana de materiales que ayuden a las instituciones educativas que lo deseen a iniciar procesos de autoevaluación y mejora, en alguno de sus ámbitos o en su conjunto, ofreciendo pautas sencillas e instrumentos que hagan más fácil el diseño y puesta en práctica de sistemas de autoevaluación y la adquisición de compromisos de mejora sobre su organización y funcionamiento.

Dicho objetivo se concretará en la publicación de:

- Manual básico de proceso, en el que se describa el conjunto de actuaciones que conlleva un proyecto de autoevaluación y mejora.

- Guía de buenas prácticas con ejemplos de los centros participantes en la experiencia.

El equipo de trabajo está dirigido profesor del Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Oviedo, José Luis San Fabián Maroto y en él participan cuatro centros educativos que forman parte de la convocatoria y los Servicios de Evaluación y Calidad, el Servicio de Innovación Apoyo a la Acción Educativa y el de Inspección Educativa.

## La supervisión desde el Servicio de Inspección

Dentro de las actuaciones de la Consejería de Educación y Ciencia del Principado de Asturias se encuentra el desarrollo de un enfoque integrado de evaluación en el conjunto de la Comunidad.

La autoevaluación y mejora, como parte de este enfoque integrado, conlleva una acción conjunta de los Servicios implicados en esta tarea, y en este caso de la Dirección General de Ordenación Académica y del Servicio de Inspección Educativa.

En estos proyectos, esta colaboración se materializa en acciones a realizar desde el Servicio de Inspección Educativa dirigidas a apoyar, realizar el seguimiento y supervisarlos desde el respeto a la autonomía pedagógica y organizativa de los centros y teniendo en cuenta los criterios que los orientan.

## Los primeros datos de la experiencia

El curso 2005/06 es el primero en el que se han desarrollado proyectos de autoevaluación y mejora en centros docentes en nuestra Comunidad. Aún cuando un año es un periodo insuficiente para hacer reflexiones sobre los resultados, y a la espera de lo que las experiencias posteriores puedan aportar, sí se pueden apuntar ya algunos datos concretos.

La mayor parte de los proyectos que han participado en la convocatoria son Centros de Secundaria, o que incluyen ambas etapas en el caso de los concertados, y una proporción mucho menor son Centros de Infantil y Primaria.

Los ámbitos más elegidos fueron «la acogida en el centro y la colaboración entre centro y familia». Les siguieron «la atención académica», el aprendizaje en valores y la convivencia y una organización en desarrollo. Por último el ámbito que contó con menos opciones fue el de «los resultados».

Con respecto al número de personas implicadas en la experiencia, un total de ciento cuarenta y siete profesores y profesoras han estado involucradas directamente en comisiones de autoevaluación en los centros y el número se eleva hasta seiscientos dieciocho si nos referimos a los directamente afectados por el trabajo en el proyecto. Si hacemos referencia al proceso que los centros han desarrollado internamente en proyectos de autoevaluación y mejora se puede hacer, a modo de síntesis, una breve enumeración de los pasos completados:

- La totalidad de los centros educativos participantes en la convocatoria han realizado sensibilización y difusión de la autoevaluación y mejora en sus comunidades educativas y tienen constituidas comisiones de autoevaluación.
- Un número importante han incorporado a otros miembros de la comunidad educativa (alumnado, familias, personal de administración y servicios) en su grupo de trabajo una vez iniciado el proceso y varios hacen referencia a su incorporación en próximas convocatorias.
- Casi la totalidad de ellos han desarrollado la parte técnica de la autoevaluación: desglose de los ámbitos trabajados, elaboración

## La Autoevaluación y mejora constituye un espacio propio dentro de la dinámica de la evaluación educativa, con características singulares que otro tipo de evaluaciones no aportan.

de indicadores e instrumentos y recogida de información.

- Los pasos previos a la elaboración del informe, análisis de la información y extracción de las primeras conclusiones, también han sido completados por la mayor parte de los implicados.
- La elaboración formal del informe del proceso de autoevaluación y la toma de decisiones de cara a la mejora son tareas pendientes de finalizar por una parte importante de los centros, si bien en la mayoría de los casos se encuentran en proceso avanzado.

### Perspectivas de futuro

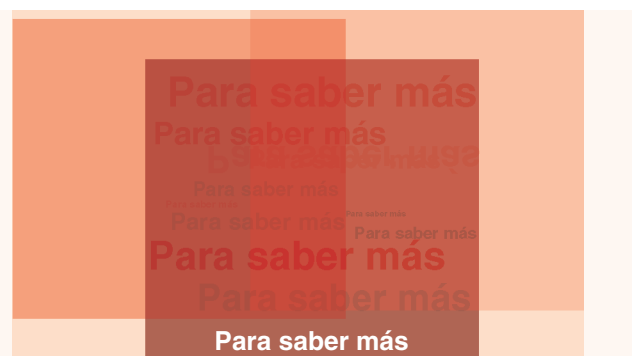
Los proyectos experimentales de autoevaluación y mejora nacen con vocación de estabilidad. El objetivo de esta primera andadura es acompañar en la experiencia de forma que estas iniciativas se puedan afianzar, mantener lo aprendido y, en caso necesario, reorientar antes de su consolidación.

La autoevaluación y mejora constituye un espacio propio dentro de la dinámica de la evaluación educativa, con características singulares que otro tipo de evaluaciones no aportan.

Estos procesos propician cambios en la vida de los centros, generando una mayor cohesión en la comunidad educativa y un aprendizaje y difusión de la cultura de la autoevaluación y la mejora.

La reflexión conjunta sobre el trabajo desarrollado conlleva un cambio en la dinámica de los centros hasta llegar a alcanzar organizaciones que aprenden y desarrollan una nueva forma de trabajar en la que ellos mismos dirigen sus propias acciones.

Puede llegar a aglutinar y ser el eje de la vida organizativa del centro educativo, no a desarrollarse como un proyecto más en la dinámica del centro, sino que se erige en columna vertebral de su organización. Estas razones son las que justifican la apuesta de la Consejería de Educación en promover una mejora continua de todos los procesos relativos a la práctica educativa a través de la implantación de proyectos de autoevaluación y mejora.



RESOLUCION de 4 de agosto de 2005, de la Consejería de Educación y Ciencia, por la que se convocan proyectos experimentales de autoevaluación y mejora en centros docentes sostenidos con fondos públicos en el Principado de Asturias.

Resolución de 2 de agosto de 2006, de la Consejería de Educación y Ciencia, por la que se convoca la selección y renovación de proyectos experimentales de autoevaluación y mejora en centros docentes sostenidos con fondos públicos en el Principado de Asturias.

AINSCOW, M; HOPKINS, D. (2001). *Hacia escuelas eficaces para todos*. Madrid. Narcea.

CASANOVA, MA. (2004). *Evaluación y calidad de centros educativos*. Madrid. La muralla

ESTEFANÍA LERA, J.L Y LÓPEZ MARTÍNEZ, J. (2001). *Evaluación interna del centro y calidad educativa: estrategias e instrumentos*. Madrid. CCS

RUL, J; ZAITEGUI, N. (2003). *Autoevaluación del centro educativo: modelo de gestión evaluativo GE-Rs*. Vitoria. Servicio de publicaciones Gobierno vasco.

SAN FABIAN MAROTO, J.L. (1996). "¿Pueden aprender las escuelas? La autoevaluación al servicio del aprendizaje organizacional". *Investigación en la escuela*, nº. 30, pp: 41-51.

SANTOS GUERRA, M.A (2003). *Una flecha en la diana. La evaluación como aprendizaje*. Madrid. Narcea.

## Resumen

En este artículo sobre la aplicación experimental de proyectos de autoevaluación y mejora en el Principado de Asturias, se justifica la necesidad de estos proyectos en las tendencias internacionales a singularizar e internalizar las dinámicas de mejora en cada centro educativo y en la importancia del protagonismo y responsabilidad de los propios agentes implicados. En la descripción del programa se detallan las directrices básicas y los apoyos que lo sustentan, explicitando los diferentes mecanismos operativos de acompañamiento formativo y coordinación, y se alude a la producción de materiales que se espera generar del paralelo proyecto de investigación que la Consejería desarrolla con la Universidad de Oviedo. Las perspectivas de futuro están cargadas de potencialidad renovadora en la medida que estos proyectos no sólo generan cohesión y cultura de mejora, sino que pueden desarrollar nuevas formas de entender las relaciones de colaboración en los centros y erigirse en eje vertebrador de los mismos.