

# 3.A.- Herramientas para una gestión de calidad.

## a) La evaluación institucional como herramienta para la gestión de la calidad. ¿Qué es la Evaluación Institucional?

La evaluación centrada únicamente en los aprendizajes de los alumnos y alumnas va dando paso a una evaluación integral de los centros educativos. Hasta hace poco se ha evaluado a los alumnos, muy poco o casi nada a los profesores, a algunos centros y programas y poco más. Esto deriva de la gradual comprensión de los centros como la unidad y pieza clave del sistema educativo.

La evaluación de las organizaciones se ha convertido en una práctica común en aquellos países que tienen o quieren tener éxito y mejorar. No es posible que una organización sea más eficiente si periódicamente no se hacen ejercicios de reflexión acerca del qué se hace, cómo se hace y en qué medida se satisfacen las expectativas y aspiraciones de los usuarios del producto y servicio que se presta. Las organizaciones educativas no escapan de esta tendencia, aunque este tipo de práctica e implantación revista cierta resistencia.

La evaluación de centros debe tener un carácter instrumental, no tiene una finalidad en sí misma. Los centros deben asumir sus propios resultados y tomar decisiones para mejorar aquellos aspectos que considera necesarios.

La **Evaluación Institucional** que se realiza sobre los propios centros educativos, no solo tiene como objetivo valorar sus resultados, sino evaluar los diferentes elementos que los integran y sobre todo valorar los procesos e interacciones internas, que conducen a sus resultados.

Por todo ello es necesario desarrollar en los centros y en su profesorado una cultura de autoevaluación. Generar esta cultura no será un proceso fácil puesto que los centros no están acostumbrados a ser evaluados; por el contrario, los centros y el profesorado suelen mostrar, a veces, una gran resistencia a la evaluación. No se ha desarrollado en las instituciones educativas una cultura de evaluación, como tampoco se ha fomentado la evaluación de la labor docente del profesorado.

Las evaluaciones externas, que miden y comparan los aprendizajes de los alumnos y alumnas de los centros no pueden ser consideradas y entendidas como evaluación institucional o evaluación de centros.

## b) ¿Para qué la evaluación institucional?

La evaluación de centros tiene dos grandes finalidades: mejorar los procesos y los resultados de los centros y rendir cuentas a la comunidad educativa y ante la sociedad. La autonomía y la cada vez más necesaria transparencia de los centros así lo exigen.

Ambas finalidades son necesarias. Es conveniente establecer en qué situaciones puede ser útil una y otra evaluación. Los resultados de la evaluación destinados a la rendición de cuentas, necesitan ser interpretados a partir del análisis cualitativo de los propios centros. Entendida como proceso de mejora, tiene su pleno sentido cuando tiene como referentes los propios resultados. Estas dos finalidades, aunque diferentes en su metodología y en sus responsabilidades, son totalmente y necesariamente compatibles y complementarias.

## c) Modelos de evaluación de centros

Pueden distinguirse tres formas de **Evaluación Institucional**, según quiénes la realizan. La evaluación interna o autoevaluación, la evaluación externa y la evaluación mixta que procura una integración de aproximaciones internas y externas.

La autoevaluación, realizada por la propia comunidad educativa, tiene como finalidad fundamental reflexionar sobre sus prácticas pedagógicas y de gestión, con la intención esencial de mejorar los resultados. La autoevaluación, sin embargo, tiene que asumir también su utilización como un proceso interno de la rendición de cuentas.

La evaluación también puede ser entendida como una actividad externa programada y aplicada normalmente, por la Administración educativa.

A continuación, se presenta un esquema comparativo entre los dos modelos de evaluación la interna o autoevaluación y la externa.

Ambas evaluaciones son necesarias y complementarias. Es necesario conjugar la evaluación externa, más focalizada en la rendición de cuentas y en la corrección de desajustes, y la evaluación interna, centrada en la autovaloración y en la mejora.

La evaluación mixta, que conjuga la evaluación externa e interna, son evaluaciones en las que los procesos de la evaluación interna asumen y analizan los resultados de las evaluaciones externas. La evaluación externa aporta datos y resultados que pueden ser asumidos y aceptados por la evaluación interna, que conociendo mejor la realidad de su centro, analiza con un mayor nivel de profundidad los factores y causas que han condicionado esos resultados y hace la propuesta de medidas de mejora con una mayor fundamentación y conocimiento de la realidad en que se deben aplicar.

## d) ¿Cuál es el objeto de la evaluación?

La referencia esencial de la Evaluación Institucional es el Proyecto educativo de cada centro. La necesidad de evaluar un centro educativo surge de la existencia de un Proyecto Educativo y de las acciones en él planificadas.

Los modelos de evaluación de los centros y de sus proyectos educativos son muchos y variados, y de ello depende las dimensiones del centro que serán objeto de la evaluación.

Siguiendo a Stufflebeam podemos resumir las siguientes dimensiones que deben ser objeto de la evaluación:

- **Dimensiones de contexto:** definido, por una parte, por los fines generales del sistema educativo y por otra, por las características del entorno social y cultural del entorno del centro y de la comunidad educativa y de sus miembros.
- **Dimensiones de entrada (inputs):** objetivos del propio centro y los recursos humanos, materiales y funcionales que tiene para conseguirlos.
- **Dimensiones de procesos:** organización de los recursos, programaciones didácticas, horarios, procesos didácticos, clima de centro,
- **Dimensiones de resultados o productos (outputs):** logros del centro, resultados académicos, satisfacción de las demandas sociales, etc.

## e) Retos para aplicar una Evaluación Institucional

La evaluación debe superar las posibles inquietudes, temores y resistencias, basadas en desconocimiento o en malas experiencias personales y/o institucionales.

La evaluación institucional es compleja, tanto por la cantidad y variedad de las dimensiones a valorar como por las diferentes responsabilidades.

Hay que generar una cultura de la evaluación de centros en nuestro contexto educativo y superar la percepción sentida como actividad de control o fiscalizadora. La evaluación institucional es una oportunidad para la mejora y responde a un ejercicio democrático de participación en el desarrollo de la propia profesión docente.

Ante la falta de una tradición en prácticas de evaluación institucional, conviene señalar que antes de evaluar el centro, es necesario crear las condiciones y sentar las bases para que su necesidad sea asumida por la Comunidad educativa. La rendición de cuentas debe ser asumida como parte del quehacer educativo.

## **f) ¿Quién tiene la responsabilidad de la autoevaluación de los centros?**

Le corresponde al equipo directivo liderar este proceso de promoción de una cultura de la evaluación institucional que es, al mismo tiempo, un aprendizaje colectivo. La autoevaluación exige la participación y la colaboración de todos los sectores de la Comunidad educativa según competencias o responsabilidades

La LOMLOE, establece en los artículos 127, 129 132 las responsabilidades y competencias en la autoevaluación de centros.

## **g) Evaluación Interna del centro y la Memoria Anual**

Al finalizar cada curso, el Consejo escolar, el Claustro de profesores y el equipo directivo evaluarán el grado de cumplimiento de la programación general anual (concreciones anuales del Proyecto educativo de centro y de sus elementos). Las conclusiones más relevantes serán recogidas en una memoria que se remitirá a las delegaciones o direcciones provinciales o territoriales.

## **h) Especialización curricular y acciones de calidad de los centros.**

La autonomía pedagógica de los centros educativos se articula en base a sus proyectos educativos que deben hacerse públicos con objeto de facilitar su conocimiento por el conjunto de la Comunidad educativa (Art. 121.3.)

El proyecto educativo del centro recogerá (Art. 121.1. y 121.2., 121.2.bis., 121.2.ter.):

- las características del entorno social y cultural del centro.
- los valores, los fines y las prioridades de actuación.
- la concreción de los currículos establecidos por la Administración educativa que corresponde fijar y aprobar al Claustro.
- tratamiento transversal en las áreas, materias o módulos de la educación en valores y contenidos específicos relacionados con la igualdad de trato y la no discriminación, así como la prevención de la violencia contra las niñas y las mujeres.
- la atención a la diversidad del alumnado.
- la acción tutorial.
- el plan de convivencia.
- el plan de lectura.
- los principios, objetivos y metodología propios de un aprendizaje y ciudadanía activos.
- medidas académicas que se adoptarán para favorecer y formar en la igualdad particularmente de mujeres y hombres.

La necesidad de adecuar el currículo a las características del alumnado es reconocida en el artículo 121.3.

*3.- Asimismo, corresponde a las Administraciones educativas contribuir al desarrollo del currículo favoreciendo la elaboración de modelos abiertos de programación docente y de materiales didácticos que atiendan a las distintas necesidades de los alumnos y alumnas y del profesorado.*

En el artículo 122.bis se promueve el fomento de la calidad:

*1. Se promoverán acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes, mediante el refuerzo de su autonomía y la potenciación de la función directiva, según establezcan el Gobierno y las Administraciones educativas.*

En el artículo 122.bis, punto 2 se comenta:

*“2. Las Administraciones educativas fomentarán acciones de calidad educativa que partirán de una consideración integral del centro y podrán tomar como referencia diversos modelos de análisis y gestión. A tal fin, los centros docentes que desarrollen estas acciones deberán presentar una planificación estratégica que incluirá los objetivos perseguidos, los resultados que se pretenden obtener, la gestión que se ha de desarrollar con las correspondientes medidas para lograr los resultados esperados, así como el marco temporal y la programación de actividades.”*

Cualquier realización de acciones de calidad educativa, habrá de estar sometida a la rendición de cuentas del centro docente.

Con respecto a la gestión de los centros públicos, también se introducen una serie de modificaciones, ya que, como se especifica en el Artículo 123, punto 2, las Administraciones podrán delegar en los órganos de gobierno de los centros la adquisición de bienes, contratación de obras, servicios y suministros, siempre de acuerdo con la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las

Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014 y, en su caso, con la legislación autonómica en materia de contratación del sector público, y con los límites que en la normativa correspondiente se fijen.

En general siempre se propone un equilibrio de gestión en el que la autonomía ha de estar respaldada por la rendición de cuentas. Uno de nuestros objetivos como directores y directoras ha de ser gestionar el centro educativo de la mejor forma posible para mejorar la experiencia de enseñanza/aprendizaje. Es evidente que para conseguir esa mejora, si bien es deseable la autonomía, también es conveniente una evaluación real de la efectividad de nuestras acciones.

---

Revision #2

Created 25 September 2024 10:23:16 by Juan Francisco Zamora

Updated 26 September 2024 12:31:01 by Silvia Coscolin Sanchez