

## 4. Hacia una cultura de evaluación en los centros docentes

Hay que comenzar reconociendo que la cultura de la evaluación institucional no es una práctica habitual en nuestro sistema educativo; en absoluto está generalizada la evaluación interna de los centros de modo sistemático, de manera que tanto los equipos directivos como el profesorado puedan contar con datos fehacientes acerca de cómo está funcionando el proyecto educativo que están desarrollando.

En parte, se realizan evaluaciones internas cuando se elabora la Memoria de final de curso, que debe suponer una reflexión y constatación de los aspectos de la Programación General Anual que se han conseguido y los que han quedado pendientes de alcanzar, sirviendo para replantear, en el año siguiente, los elementos de mejora precisos y los que deben mantenerse por su buen rendimiento. Pero, evidentemente, en ella no se analizan con suficiente profundidad los factores que inciden en el funcionamiento del centro a lo largo del curso, lo cual sí se logra cuando está prevista esta necesaria evaluación interna, continua, rigurosa y llevada a cabo sistemáticamente por directiva y profesorado, con la colaboración, en su caso, de las familias o tutores o tutoras legales, el alumnado y el personal no docente.

Supondría un avance importante el crear una cultura de evaluación institucional en nuestros centros, partiendo del concepto que ahora estamos manejando, de manera que sirviera como revisión permanente de su organización y funcionamiento y permitiendo atajar de modo inmediato las disfunciones que pudieran surgir a lo largo de cada curso, sin esperar a otro año, perdiendo oportunidades de mejora que beneficiaran al alumnado en el momento de ser detectadas.

No resulta difícil, ni excesivamente complejo, el poner en marcha esta evaluación. En principio, señalaremos que, tanto en la evaluación externa (realizada por profesionales que no trabajan ni tienen responsabilidades directas en el centro), como en la interna (realizada por los responsables del funcionamiento institucional) puede abordarse desde dos enfoques: **global o parcial**.

La **evaluación global** del centro aborda la valoración de todos sus componentes en un mismo plan y en unos tiempos determinados, sin discontinuidad. Ofrece una “fotografía” del centro muy completa, pero hay que reconocer que implica mucho trabajo y, por lo tanto, mucho tiempo de dedicación para llevarla a cabo. En consecuencia, las evaluaciones globales suelen realizarse cuando son externas, es decir, cuando se hacen por parte de evaluadores que no comparten el

trabajo de ese centro; pueden ser inspectores de educación, expertos de universidad, expertos empresariales dedicados a estas tareas..., que se trasladan al centro y aplican cuantas técnicas consideran necesarias para la toma de información, cumplimentan los instrumentos pertinentes y emiten el informe oportuno, que entregarán y debatirán con los responsables del centro para llegar a las conclusiones derivadas de su trabajo. La información será muy importante para tomar decisiones de mejora sobre bases fiables y válidas.

La **evaluación parcial** del centro es la que aborda algunos de los factores o componentes de su organización o funcionamiento, que en un determinado momento se considera de importancia fundamental, bien por su excelente funcionamiento, bien por su necesidad de mejora. Evaluar lo que funciona bien ofrece información sobre los factores que, en ese centro, surten resultados positivos y, por ello, es preciso conocerlos para generalizarlos a otros factores o componentes que pudieran beneficiarse de ese modo de hacer concreto. Evaluar lo que no funciona resulta imprescindible para subsanar las dificultades que existan y superarlas en el menor tiempo posible.

Dado que no se evalúan todos los componentes del centro, es más asequible su realización, pero solo ofrece datos acerca de lo que se ha evaluado. Este planteamiento exige, por lo tanto, disponer de una planificación para seguir evaluando, progresivamente, el resto de componentes, hasta llegar a contar con toda la información necesaria, lo cual puede conseguirse en dos cursos, por ejemplo, para que sea viable su puesta en práctica.

Ofrecemos una propuesta para comenzar a realizar esta evaluación institucional interna que entendemos puede realizarse sin que suponga una carga suplementaria excesiva en los tiempos y el trabajo dedicados al centro.

Se trata, como puede verse en la figura 9, de un esquema en el que decidimos qué factor o componente institucional se va a evaluar, marcando el objetivo que queremos conseguir en su funcionamiento. A partir de ahí, en la primera columna se formularán los indicadores que marquen, paso a paso, el funcionamiento que se quiere alcanzar. En la segunda, hay que reflejar el funcionamiento real del centro en cada uno de esos indicadores. Después, se reflexionará sobre si ese indicador está conseguido o existe una diferencia entre el indicador y la realidad (I/R) y, por último, en función de los resultados aparecidos en la columna anterior, se plantearán las actuaciones necesarias para alcanzar el indicador previsto.

Es un modelo que está funcionando razonablemente bien, que implica la participación de toda la comunidad educativa (según los factores que se evalúen en cada caso) y que ofrece información continuada en lo que se refiere tanto a aspectos organizativos como funcionales de cada institución. Cuando un centro dispone de esta información, se hace posible la comparación con las evaluaciones externas y el contraste de pareceres, fundamentado, con los expertos que las hayan realizado. Así, evaluación externa e interna, global y parcial, se complementan para superar los resultados del centro día a día y curso a curso, comparando los resultados propios y no solo los que

se ofrecen de otros centros o ciudades. Lo importante es que cada centro avance con paso seguro, alcanzando mejores rendimientos gracias a los procesos de evaluación adecuados.

Figura 9. Desde la evaluación a los planes de mejora

Componente evaluado:			
Objetivo propuesto:			
Indicador	Realidad del centro	Distancia I/R	Actuaciones para el plan de mejora

Fuente: elaboración propia. [Licencia Creative Commons BY-SA 4.0.](#)

Figura 10. Ejemplo desarrollado del esquema anterior

De la evaluación al plan de mejora			
<b>Componente evaluado:</b> Departamentos didácticos/Equipos de ciclo			
<b>Objetivo:</b> El profesorado participa activamente en el funcionamiento del Departamento/equipo de ciclo. Se colabora en la elaboración y aplicación de las programaciones de área/aula. Se llevan a cabo actuaciones encaminadas al perfeccionamiento científico y didáctico. Se actúa con criterios homogéneos en relación con los alumnos y sus familias.			
Indicador	Realidad del centro	Distancia I/R	Actuaciones para el Plan de Mejora
1. El equipo/departamento se reúne periódicamente.	Está establecido un calendario de reuniones, pero no se cumple estrictamente. En el trimestre se programaron 6 reuniones y se celebraron 4.	- Falta la celebración de 2 reuniones.	1. Llevar a cabo todas las reuniones que se programen.
2. Asiste todo el profesorado a las reuniones.	Asiste la mayoría, pero solo se han celebrado dos reuniones con todos los miembros del equipo/departamento.	- Han faltado 6 profesores a las reuniones del trimestre.	1. Plantear la situación en la primera reunión del próximo trimestre. 2. Llegar a conclusiones acerca de la necesidad de la asistencia de todos, para que sean efectivos los acuerdos y el trabajo. 3. Asistir todos a todas las reuniones.



3. Se toman acuerdos comunes.	Se adoptan decisiones, pero casi siempre decide una minoría porque muchos profesores se inhiben, no se comprometen con ellas.	- Falta la implicación real del 70% del profesorado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plantear la situación en la primera reunión del próximo trimestre.</li> <li>2. Analizar las causas de la situación.</li> <li>3. Concretar claramente los problemas existentes.</li> <li>4. Proponer un plan progresivo para ir superando las dificultades de cada profesor.</li> <li>5. Llegar a tomar acuerdos con el compromiso de todo el profesorado.</li> </ol>
4. Se reflejan los acuerdos en actas o documentos equivalentes.	Están recogidos los acuerdos adoptados en cada reunión en un libro de actas.	- Ninguna.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Continuar como hasta ahora.</li> </ol>
5. Se elabora en común la programación	Existe, por escrito, una programación del área/s, elaborada en su momento por un pequeño equipo y revisada parcialmente cada año. No está muy claro que todo el profesorado del departamento/equipo la respeta con sus respectivos grupos de alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta la revisión y actualización de la programación existente por parte de todos los miembros del departamento/equipo.</li> <li>- Falta la implicación de los miembros del departamento/equipo en la elaboración de la programación.</li> <li>- Falta la seguridad de que el profesorado respeta los acuerdos tomados con cada uno de los grupos de alumnos/as.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leer individualmente la programación existente.</li> <li>2. Comparar entre las programaciones reales del profesorado y la formalmente adoptada.</li> <li>3. Ajustar en común la programación. Acuerdo para llevarla a cabo, con las adaptaciones que requieran determinados grupos, en su caso.</li> <li>4. Revisarla trimestralmente y evaluar su aplicación.</li> <li>5. Modificar los elementos necesarios, para su mejor adecuación al proyecto curricular y al alumnado.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia. [Licencia Creative Commons BY-SA 4.0.](#)

Para ampliar lo relativo a la evaluación del centro educativo y el diseño de los planes de mejora, se puede consultar el curso "[Liderazgo pedagógico para el éxito escolar del alumnado](#)" (García, Cortés, 2021).

Revision #1

Created 27 February 2025 11:49:53 by Equipo CA

Updated 27 February 2025 11:50:28 by Equipo CA