

# PROCESOS DE MEJORA Y DESPUÉS DE LA EVALUACIÓN, QUE..?

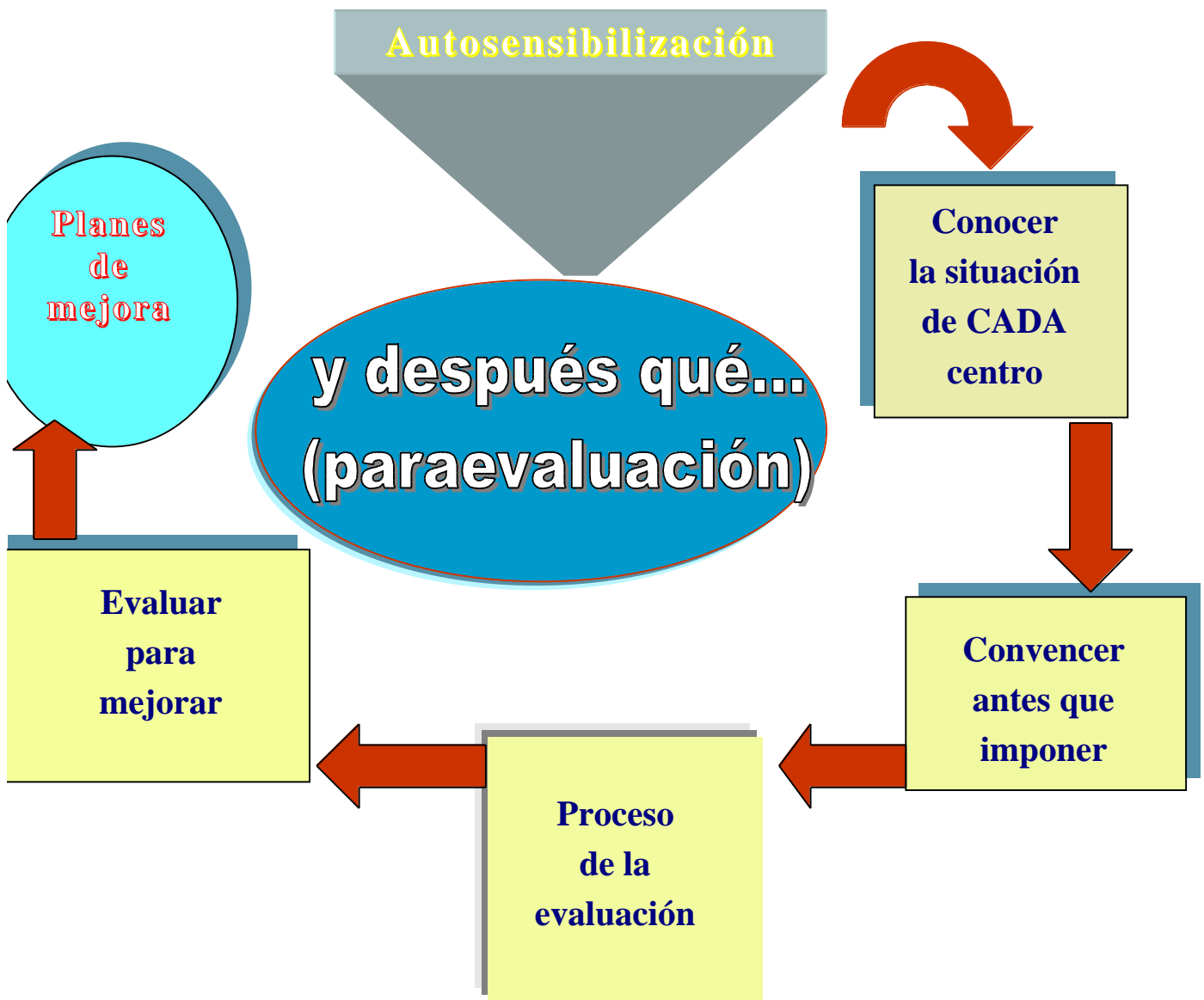
**Jornadas sobre la “evaluación de centros docentes  
de Canarias”**

**Marzo. 2001**

*José Luis Bernal Agudo  
Departamento Ciencias de la educación.  
Universidad de Zaragoza  
[Jbernal@posta.unizar.es](mailto:Jbernal@posta.unizar.es)*

*Me planteo en este documento aportar unas ideas que puedan servir para llevar a cabo el proceso de la evaluación de los centros. En otros documentos y propuestas de las jornadas se explica suficientemente todo el proceso de la evaluación. Aquí trato de explicar lo que podríamos denominar el “paraproceso” o la “paraevaluación”. Desde mi experiencia y desde la reflexión voy a explicar lo que considero que habría que tener en cuenta siempre cuando se inicia un proceso de estas características, ya que tan importante es lo que se hace como la manera de hacerlo. Pienso que sin unos planteamientos claros de cómo acometer el proceso y de aquellas variables que habría que tener en cuenta en su desarrollo, es posible que un proceso bien diseñado pueda estar condenado al fracaso.*

*Así pues, presento en primer lugar el esquema de los cinco pasos que habría que considerar en cualquier proceso de evaluación de centros, para pasar a continuación a explicar de forma detenida cada una de las fases señaladas.*



## 1.- AUTOSENSIBILIZACIÓN

En cualquier proceso de evaluación es imprescindible partir de una sensibilización de los agentes que van a intervenir en ella. TODOS deben saber cuál es objeto de la evaluación, quiénes van a participar, las dimensiones a evaluar, cuáles van a ser los beneficios, qué criterios se van a tener en cuenta, etc., en suma, ser conscientes de la importancia del proceso y comprender todo su desarrollo.

Debemos partir de la idea de que esta evaluación, teniendo en cuenta la peculiaridad de cada centro, o sea en el marco de las condiciones sociales, culturales, económicas y de la especificidad propia (tamaño, historia, recursos....) del centro, debe ser un marco de referencia esencial para:

- a) Facilitar a la Administración educativa información cualificada y válida sobre la situación de los centros educativos.
- b) Facilitar a las comunidades educativas y a los agentes de apoyo a los centros información relevante para el inicio y desarrollo de PROCESOS DE MEJORA.

Para comprender bien el modelo/proceso de evaluación hace falta que entendamos los siguientes aspectos:

- Los objetivos de la evaluación y el contenido de la evaluación (dimensiones a evaluar)
- Las implicaciones para el centro (la creación de la Comisión de Calidad y Evaluación, informando de las funciones atribuidas; la necesidad de la participación de los miembros de la Comunidad educativa en cuestionarios y entrevistas; la facilitación del acceso al centro de los aplicadores externos por parte del Equipo Directivo)
- El proceso de evaluación en el centro (calendario de trabajo),
- El respeto a la confidencialidad en el tratamiento de la información
- Los efectos de la evaluación (acreditación y compromiso de elaboración del plan de mejora).

Esta información se recoge en los informes institucionales del propio proceso y en las restantes ponencias de las Jornadas.

Una vez que el modelo de evaluación ha quedado claro, los **agentes externos e internos** que van a intervenir deberían concienciarse de la importancia y relevancia de su actuación para que tenga éxito.

Hay que tener en cuenta que sobre el/la inspector/a va a recaer en primera instancia “el LIDERAR el proceso”. Debe presentar el plan de evaluación tanto a la

Dirección como al Consejo Escolar y Claustro del centro, y debe constituir la Comisión de Calidad y Evaluación, dos actuaciones que van a determinar el desarrollo y el posible éxito de todo este proceso. El grado en que cada uno de los inspectores haga suyo el plan y se implique en el mismo, va a determinar la éxito en la transmisión al resto de implicados de todo este proceso. Difícilmente se podrá entusiasmar sobre algo de lo que no está convencido.

Asimismo, tanto los orientadores como los equipos directivos van a liderarlo en sus ámbitos específicos. No hay que olvidar que el/la directora/a en principio va a ser el que coordine la Comisión de Evaluación y Calidad que se va a constituir en cada centro, por lo que va a ser una pieza básica en el engranaje de este proceso.

Así pues, en estos procesos de evaluación hay dos pasos iniciales básicos, que condicionan todo el proceso:

- **El convencimiento de los agentes externos** acerca de la importancia y relevancia del proceso, en particular de la Inspección. Hay que recordar que sobre ellos recae el:
  - Informar al C.E. del proceso de evaluación
  - Coordinar el equipo de aplicadores externos
  - Analizar y coordinar la recogida de información
  - Redactar el informe
  - Etc.....
- **El convencimiento de la comunidad escolar**, comenzando por el propio equipo directivo y el/a orientador/a, en cada centro seleccionado para que se impliquen activamente en el desarrollo del proceso. Como comentaré más adelante, sin esta implicación el proceso está condenado al fracaso, ya que es muy complicado que pueda terminar en procesos activos de mejora.

*En suma, difícilmente podrá llevar el convencimiento a cada comunidad escolar de la importancia y relevancia del proceso de evaluación quien no lo tiene ni asumido ni está convencido.*

### **¿Por qué es importante la evaluación del centro?**

Es difícil concretar razones que convenzan acerca de la importancia de este proceso, porque entramos en el ámbito de las actitudes, de los compromisos, y las variables que intervienen son complejas e inmanejables. De todos modos, puedo comentar una serie de aspectos que nos pueden ayudar a ver la relevancia de un proceso de evaluación en un centro.

Un centro educativo es una institución con unas intenciones educativas claras, como son la educación/instrucción/formación de un grupo de alumnos. Estos objetivos son siempre la justificación última y única de la existencia del centro, otra cuestión será que nos pongamos de acuerdo sobre el contenido de la educación/instrucción/formación, pero este es otro ámbito de análisis. De este modo, las instituciones educativas suelen tener en cuenta solamente la evaluación de estos alumnos, atribuyendo el éxito o el fracaso al esfuerzo, capacidad o interés de éstos. No se tiene en cuenta que en ese éxito o fracaso existe una parte muy importante que se puede atribuir a otras variables, como el clima del centro, recursos disponibles, trabajo del profesor, etc. , en suma al centro en el que está el alumno. Por lo tanto, no solamente deberíamos evaluar a los alumnos, sino que también debería formar parte de la cultura organizacional de un centro la propia evaluación institucional, ya que cuando hablamos de evaluación en un centro tendemos a referirnos solamente a la que hacemos con los alumnos, como si fuera la única que se hace en el centro.

¿Nunca nos hemos preguntado cuando hemos hecho algo, como un viaje, una reforma en casa, etc...si realmente hemos conseguido aquello que pretendíamos? Seguramente que sí, aunque sea de manera informal, pero seguro que por nuestra cabeza ha pasado todo el proceso, si se ha hecho cuando teníamos pensado, si ha costado lo previsto, si los resultados han sido adecuados, etc.. . **La EVALUACIÓN forma parte sustancial de cualquier proceso de actuación.**

En todo momento reflexionamos, hablamos, valoramos lo que hacemos o se lleva a cabo en el centro. Todos opinamos sobre su funcionamiento. No hace falta ver mas que un grupo de profesores/as en la sala de profesores o a la entrada del centro, siempre hablando de diferentes situaciones o problemas que suceden. Lo que pasa es que esta evaluación informal no se sistematiza ni se contrasta. La EVALUACIÓN del centro no debería ser otra cosa que sistematizar y contrastar adecuadamente y de forma científica esas valoraciones que en todo momento surgen en el centro.

De este modo, se trataría de que aquella valoración puntual, arbitraria, informal, verbal, individual, etc.. se convierta en una EVALUACIÓN sistemática, rigurosa, formal, escrita y colectiva. En suma, se trata de llevar a cabo una EVALUACIÓN DEL CENTRO que nos lleve de una forma colegiada y sistemática a conocer mejor la situación de nuestro centro con el fin de mejorarla.

Así pues, podemos entender como evaluación institucional el reflexionar sobre la realidad del centro, con el fin de obtener de forma rigurosa y sistemática toda aquella información que nos sirva para mejorar nuestro centro. En suma, se trata de conocer para mejorar. No nos podemos quedar en una mero diagnóstico, en lo que podríamos denominar “una investigación académica”, quedándonos en la descripción y comprensión de hechos, situaciones, realidades, et.., sin concretar posteriormente actuaciones de mejora. Si lo que pretendemos es **evaluar**, no nos podemos quedar en el

diagnóstico, debemos implicarnos en planes de mejora o actuaciones que nos lleven a mejorar todos aquellos aspectos que en el diagnóstico se nos muestran como mejorables. Una evaluación no nos dice solamente cuáles son los puntos fuertes y débiles de una organización, sino que también nos lleva a actuar sobre esos puntos débiles.

## **2.- CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN DE CADA CENTRO**

De algún modo, ya tenemos claro el diseño y suponemos que estamos convencidos de la necesidad e importancia del proceso. El paso siguiente es trasladarlo a los centros, lo que no se puede hacer sin unas reflexiones iniciales.

Es muy importante asumir que nos vamos a encontrar situaciones muy diferentes en cada centro, y que, por lo tanto, el modo en el que nos deberíamos acercar a cada uno de ellos debe ser diferente.

Uno de los primeros aspectos a considerar es percibir la **actitud** y la posible **capacidad** de las personas que componen cada centro. Nos podemos encontrar en cada uno de los centros con grupos de personas en los que predomine actitudes y capacidades muy diversas. Partiendo de las propuestas de Hersey y Blanchard y su teoría situacional, nos encontramos con una técnica ya suficientemente conocida, como es “el mapa situacional”:

Puede ser interesante explicarlo brevemente. Así, el mapa situacional nos ofrece la posición de las personas que componen el centro divididas en cuatro sectores:

- a) Quieren y saben,
- b) Quieren y no saben,
- c) No quieren y saben,
- d) No quieren y no saben

Según la situación que predomine en un centro, deberíamos adoptar diferentes formas de intervención.

Cada sector está constituido por un conjunto de miembros a los que les define la misma actitud respecto al proyecto que se piensa llevar a cabo.

Dicha actitud viene definida por dos variables :

*EL SABER HACERLO*

*EL QUERER HACERLO*

*Definen al saben aspectos como:*

- Conocimientos previos suficientes.

- Experiencia previa sobre el tema.
- Capacidad y recursos mínimos.
- Conocimiento y dominio de técnicas y estrategias para llevar a cabo con éxito el proyecto.

*Definen al quieren aspectos como:*

- Actitud positiva hacia la actividad.
- Identificación con los objetivos que persigue el proyecto.
- Capacidad y voluntad para asumir responsabilidades en orden a la consecución de los objetivos.
- Motivación para hacerlo.
- Sentido de la disciplina a la hora de cumplir plazos, horarios y tareas.

En relación con estas actitudes y capacidades los cuatro grupos se pueden sistematizar en estas variables:

**a) Quieren y saben,**

Constituye este grupo la minoría cualificada de personas que generalmente poseen conocimientos significativos y experiencia previa sobre el proyecto y al mismo tiempo se identifican con los objetivos del mismo.

La actuación si predomina este grupo es sencilla, ya que se trata simplemente de presentar adecuadamente el modelo, clarificar los pasos, recursos y tiempo,....., y llevarlo a cabo. La actuación será de apoyo, **delegando** ampliamente funciones.

**b) Quieren y no saben,**

Suelen ser aquellos que muestran cierto interés por conocer, informarse y voluntad de colaboración. Existe voluntad, aunque se detecta una necesidad de formación clara.

Con un diseño adecuado y coherente de **formación** se solventa la situación y el proceso se puede comenzar con claros visos de éxito.

**c) No quieren y saben,**

Tienen experiencia o capacidad para llevar a cabo el proceso sin problemas, aunque son incapaces de aceptar algo que provenga de la dirección del centro o de la Administración educativa.

*“Aquí suelen encontrarse los líderes naturales de carácter negativo, que manejan con eficacia todos los hilos de la organización informal, y así lideran el proyecto oculto del Centro. No suele ser un grupo numeroso,*



*pero lo suficientemente grande como para bloquear por “arriba”. No deben ignorarse ni su influencia ni su capacidad de resistencia” (Alvarez M.,1993,10)*

Nos encontramos aquí con el grupo más difícil de trabajar, ya que hay que incidir en el aspecto de las “actitudes”. Por ello, no tenemos otra posibilidad que trabajar en el ámbito de la **motivación**. Tratar de convencer de la importancia y relevancia del modelo será el difícil reto al que habrá que enfrentarse.

#### **d) No quieren y no saben**

Está integrado por aquellos que no muestran mayor interés por cualquier tema relacionado con el centro, aunque en su clase sean buenos profesionales. Esta actitud, que suele ser muy profunda, bloquea cualquier posibilidad de información y de motivación para llevar a cabo el proceso. El problema es que pueden arrastrar a los demás, siendo un colectivo que se puede caracterizar como de “peso muerto” para el centro.

Aunque parezca el grupo más difícil, no lo es, ya que con estos habría que plantear **actuaciones firmes y directivas**. Se trata de que lleven a la práctica las decisiones necesarias para el desarrollo de la evaluación. Después, a lo largo del proceso podremos utilizar otras técnicas, con el fin de lograr que cuando llegemos a los planes de mejora puedan asumir su puesta en práctica de forma adecuada.

Lógicamente, estas cuatro situaciones no se dan de forma radical, la realidad es más compleja y cualquier intento de sistematizarla no deja de ser reduccionista. Pero nos puede dar pistas para nuestra actuación en cada uno de los centros.

### **Dificultades para la evaluación**

Asimismo, sin perder de vista las diferentes situaciones que nos podemos encontrar en cada uno de los centros, no deberíamos obviar aquellas **DIFICULTADES** que casi siempre nos vamos a encontrar, con el fin de asumir la realidad para intervenir adecuadamente en ella.

Debemos ser conscientes de las siguientes realidades:

#### **- No existe una cultura de evaluación y reflexión**

En la evaluación llevada a cabo en Andalucía los aspectos menos valorados en los centros son los que se refieren a los procesos de evaluación, revisión y modificación de los PEC, PC, ROC.. Asimismo, en la valoración de este Plan de Evaluación de centros en Andalucía se hacía constar que, aunque se han ido mejorando las reticencias iniciales, se seguía viendo la evaluación de su centro

como una INJERENCIA en su vida, tal vez debido a la escasa cultura de evaluación de centros existente (y es la tercera aplicación del plan de evaluación).

En otros procesos de evaluación de centros, tanto institucionales como académicos realizados en diferentes comunidades, casi siempre se detecta como uno de los aspectos menos valorados el que se refiere a actuaciones o situaciones que exijan una reflexión del profesorado sobre lo que está haciendo.

Además, en el profesorado existe una costumbre aceptada de utilizar la evaluación como forma de poder para sancionar, por lo que suelen percibir que cuando se intenta evaluar el centro en el que trabajan va a ser para decirle a él lo que no hace o lo que hace mal. Si tuviéramos interiorizada la idea de “evaluación formativa” sería más fácil comprender el sentido de “evaluar para mejorar”, o sea recoger información para tomar decisiones.

- **Necesitamos *tiempo*** para llevarlo a cabo.

Este tiempo se debería detraer del que disponen en el centro, sin exigirles tiempo extra. Para ello es muy importante el disponer de una estructura organizativa adecuada y coherente. No hay que olvidar que la evaluación se lleva a cabo “ADEMÁS DE”, ya que el centro tiene que seguir funcionando.

- **Los *recursos*** para llevarlo a cabo son imprescindibles.

Cuando hablamos de recursos no debemos olvidar los recursos humanos, y, por lo tanto, tanto la Inspección, como los/as asesores/as del CEP, así como los orientadores/as de los centros constituyen elementos clave en el desarrollo de este proceso. Es muy importante PENSAR cómo estructurar estos recursos, en función de las posibilidades y contexto de cada centro.

Hay que hacer una mención especial a la Comisión de Evaluación y Calidad de cada centro, ya que sobre ella va a recaer el desarrollo del proceso en los diferentes escenarios. Así, es función de esta Comisión, en primer lugar, la sensibilización a la comunidad educativa, actuación de la que dependerá esencialmente el éxito de la evaluación. Por lo tanto, deberemos tener un especial cuidado en la formación de esta Comisión. En la siguiente fase doy unas mínimas pautas que pueden servir de referencia.

- Las **actitudes de *escepticismo, duda, frustración***...., ante estos procesos son habituales.

Son actitudes que no se pueden remediar con palabras o razonamientos, va a ser el propio proceso el que, si se lleva a cabo de forma adecuada, servirá de antídoto ante esta “enfermedad”. Hay que reconocer que en nuestro trabajo está instaurado de forma habitual lo que podríamos denominar “la cultura de la queja” sin alternativa posible. Aceptar que nos podemos encontrar esta realidad es el punto de partida para superarla y manejarla.

- La existencia de **cierto stress y agotamiento emocional** en los docentes.

El propio trabajo docente en estos momentos está sujeto a un grado de stress que no podemos pasar por alto. Deberíamos intentar transmitir que desde la “cultura de la queja” no podemos llegar a nada, tratando de involucrarlos en una “cultura del cambio, de la mejora”.

Por lo tanto, antes de llegar a cada uno de los centros deberíamos ser conscientes de dos variables:

- *El contexto, circunstancias, historia y realidad de cada centro*

- *Las limitaciones y dificultades que nos podemos encontrar*

Hay que partir de la idea de que no nos vamos a encontrar con centros mejores o peores en términos absolutos, sino mejor o peor adaptados a las circunstancias y contextos que le han tocado y que son capaces de responder mejor o peor a las demandas que se les formulan. En la misma línea nosotros mismos condicionaremos el éxito de nuestro liderazgo en el proceso si somos capaces de adaptarnos y dar respuesta a los contextos y demandas de cada uno de los centros.

### **3.- CONVENCER ANTES QUE IMPONER AL CENTRO**

*Las estructuras pueden decretarse, regularse y hasta ser controladas, pero la cultura del centro, que va a ser la que determina el éxito de este proceso, se puede resistir a cualquier imposición exterior, ya que estamos hablando de intenciones, valores, actitudes, compromisos,...por ello es muy importante lograr en primer término CONVENCER antes que IMPONER, si deseamos que el proceso tenga éxito. Hay que recordar que uno de los fines de esta evaluación es que los que están/viven en cada centro asuman opciones de mejora. Por ello deberíamos construir las condiciones adecuadas para iniciar el proceso.*

#### **Construir condiciones para iniciar el proceso: Sensibilización**

Hacen falta tres elementos en un centro para que el proceso pueda ser un éxito, para crear el contexto necesario y adecuado para llevar a cabo el proceso de evaluación:

**1.- Conciencia:** información y sensibilización. Es básico *explicar la idea de la evaluación y sus posibles beneficios para el centro*. Se pueden presentar materiales o documentos relevantes, hacer sesiones informativas o, lo que es más útil, poder llevar a directores o profesores que hayan experimentado ya este proceso.

Los evaluandos se sentirán menos amenazados por la evaluación si conocen los objetivos y cómo se van a poner en práctica, mediante el **diálogo** continuo entre el evaluador y los miembros del centro que participan en la evaluación.

Además, para desarrollar una conciencia de la evaluación no se debería hacer solamente en la fase de presentación, es una función importante que debería mantenerse continuamente a lo largo del proceso de evaluación. Esto puede hacerse especialmente **implicando** al profesorado en las principales decisiones que se vayan tomando e **informándoles** en todo momento del proceso y de los resultados.

La resistencia a la evaluación es consecuencia en muchas ocasiones de ideas estereotipadas y equivocadas, por lo que es importante aclarar el significado de la evaluación, distinguiendo entre lo que es descripción (información a través de un proceso sistemático), juicio crítico (análisis de los datos) y actuación posterior (procesos de mejora)

Se trata, en suma, de conseguir la implicación de la comunidad escolar, para lo que tendremos en cuenta:

- Una **información** completa, continua, veraz y objetiva
- Una **Motivación** adecuada. Es fácil que los diferentes miembros de la comunidad escolar, aunque sea de forma inconsciente, se hagan antes de empezar estas tres preguntas:

*¿Soy capaz de llevar a cabo este proceso?*

*¿Qué conseguiré si lo llevo a cabo?*

*¿Merece la pena hacerlo?*

La contestación a estas tres preguntas le predispondrá hacia una actuación colaborativa, pasiva o de rechazo. Debemos contar con estas situaciones porque reflejan la realidad de cualquier claustro. Pero, ¿cómo podemos intervenir de forma eficaz en esa actitud? A esta pregunta trato de contestar a lo largo de toda esta ponencia.

En cualquier caso, deberíamos tener en cuenta tres factores sobre los que podríamos trabajar, siguiendo las aportaciones de Frederick Herzberg y Abraham Maslow, que no dejan de tener actualidad, aunque sean ya unos clásicos en la teoría de la motivación:

- a) Factores como información, capacidad, recursos y tiempo se entienden como necesidades primarias, cuya ausencia puede provocar **INSATISFACCIÓN**
- b) Los factores intangibles, como apoyo, asesoramiento, reconocimiento, ayuda, cercanía, respeto, participación..., son los que pueden provocar la **MOTIVACIÓN**

c) **Recompensa**: qué va a ver el profesorado como “recompensa” por el desarrollo de este programa.

Por lo tanto, por una parte tendríamos que tener mucho cuidado en que los aspectos que provocan insatisfacción estén debidamente cubiertos. Por otra parte, deberíamos incidir en los aspectos puramente motivacionales para lograr la implicación de la comunidad escolar de cada centro. Asimismo, el profesorado debería ver alguna “recompensa” por implicarse en el proceso. Hablo de recompensa en términos relativos, siendo mi propuesta buscar “recompensas” en el ámbito de la motivación y no en el de la insatisfacción.

- Una **negociación** seria y sincera con el Claustro y el Consejo Escolar.

Es muy importante que queden muy claras desde el principio las “*reglas del juego*”, unas reglas negociadas entre todos y en las que todos se sientan partícipes. Para ello, el profesorado siempre tendría que tener la percepción de que la información que reciben es clara, objetiva y veraz. La transparencia es indispensable en este proceso.

Asimismo, es necesario en el diseño de estas reglas del juego concretar los apoyos que el centro va a recibir desde el CEP y desde la Inspección, así como la labor del/a orientador/a del centro. No basta con decir “se recibirá apoyo y asesoramiento del CEP y de la Inspección”, es necesario concretar **quién, cuándo y cómo** van a intervenir. Y, lógicamente, esto hay que negociarlo en el contexto de cada uno de los centros, ya que lo que para uno puede ser operativo, para otro puede llegar a ser contraproducente.

Pero quién debe ser el responsable de que esta negociación se lleve a cabo de forma adecuada. En primer lugar, **el/a inspector/a** como agente externo debe negociar las reglas básicas, digamos que explicar el diseño y concienciar de su importancia. En segundo lugar, la **Comisión de Evaluación y Calidad del Centro**, como enlace entre los agentes externos y la comunidad escolar, debe negociar ya cuáles van a ser las reglas del juego en la aplicación del diseño. De ahí, la importancia de la composición de esta comisión.

- 2.- Formación** en métodos de evaluación con un equilibrio entre planteamientos teóricos e instrumentos prácticos. Es necesario llevar a cabo un proceso de formación, aunque sea breve, para que el proceso de evaluación se pueda llevar a cabo con éxito.

Eso si, hay que adaptar esta formación a las necesidades de los profesores, teniendo en cuenta las limitaciones de la vida del centro y sus necesidades.

El sistema más adecuado sería el “aprender haciendo”, el aprender por medio de la experiencia.

### 3.- Recursos. Deberíamos pensar en tres tipo de recursos:

- **Personas:** quién y cómo se van a responsabilizar de cada fase del proceso. Todo aquel que va a asumir la función de asesoramiento debería tener muy clara su función en cada fase del proceso, como la Inspección, Orientadores/as y Asesores/as de CEP.

Como ya he comentado, la Comisión de Evaluación y Calidad va a constituir el elemento clave de referencia de este proceso, por lo que deberíamos tener especial cuidado en su formación. En primer lugar no deben componerla un número excesivo de personas, ya que buscamos una comisión que sea operativa. Por otra parte, hay que procurar que sean realmente representativas de cada colectivo.

En cuanto a cómo elegir a esas personas, dependiendo siempre del contexto de cada centro y desde un profundo conocimiento de su micropolítica, deberíamos utilizar el sistema de “propuestas” en todos los sectores que componen el centro. Tendríamos que pensar en aquellas personas en cada colectivo que puedan ser realmente los motores del proceso, personas ilusionadas y capaces de entusiasmar a otros. Los coordinadores de ciclo o jefes de departamentos podrían ser una opción, siempre que sean personas que respondan a estas características. Si iniciamos procesos democráticos de elección directa en cada sector, nos podemos encontrar con un grupo de trabajo que puede llegar a ser una rémora, en lugar de estimular todo el proceso. En muchas ocasiones, en aras de una democracia mal entendida echamos por tierra procesos muy bien diseñados e intenciones ilusionantes.

Por lo tanto, destacaré tres variables: personas que sean representativas, un número reducido y elegir las a través de propuestas.

- **Tiempo:** es conveniente dejar claro el tiempo que va a ocupar en el centro tanto al equipo directivo como al profesorado, alumnado y padres.

- **Organización** adecuada: no debemos olvidar que el centro sigue funcionando, por lo que deberíamos estructurar un marco que posibilite el llevar a cabo el proceso.

Se trataría en suma de aportar propuestas reales y operativas de actuación. Ajustar las aspiraciones a las verdaderas posibilidades es un buen recurso para no obtener fracasos o caer en el desaliento.

## 4.- PROCESO DE EVALUACIÓN

A lo largo del proceso tendríamos que tener en cuenta una serie de factores que nos ayudarían a que este proceso llegue a buen puerto.

La relación entre el evaluador y las personas del centro que participan en la evaluación debe ser **bilateral**, donde haya un flujo de información en ambas direcciones. Las partes implicadas en el diálogo no son necesariamente iguales en autoridad, pero la simetría existe porque cada una tiene algo que aprender de la otra y algo que enseñarle.

Debería haber un **respeto y confianza** mutuas. El respeto y la confianza deberían presidir cualquier actuación en este proceso. Debo insistir en la idea de que estas son percepciones interiores de cada uno, por lo tanto la realidad será lo que sienta, lo que perciba cada uno.

Tendríamos que **reconocer las limitaciones** del evaluador. El evaluador debe ser **honesto** y modesto, reconociendo sus limitaciones. Habría que evitar algo tan usual en las relaciones entre los docentes como es la **arrogancia**, sobre todo cuando se produce entre estamentos que parten de una posición de poder diferente. Los evaluadores arrogantes los saben todo, no están en disposición de escuchar ni de dialogar.

Es importante **construir espacios y tiempos** para poder llevar a cabo el proceso. El tiempo ha sido un factor que actuado como factor restrictivo en la mayoría de estos procesos. Sería interesante poder estructurarlo dentro del horario laboral normal.

Resulta imprescindible **habilitar recursos y apoyos suficientes**.

Deberíamos estructurar **situaciones organizativas** (marcos, roles, responsabilidades..) adecuadas para poder llevar a cabo el proceso.

Es interesante crear la figura del **coordinador** del proceso, para estimular, preparar recursos, servir de enlace, en suma para coordinar todo el proceso pero desde dentro. El propio diseño del proceso crea la **Comisión de Evaluación y Calidad** (integrada por representantes de todos los sectores educativos y el orientador del centro, y coordinada por el/la directora/a o persona en quien delegue) que coordinará todo el proceso. De todos modos, en esta Comisión, que nunca debería ser muy amplia, siempre tiene que haber una persona sobre quien recaiga la labor de coordinar todo el grupo y que, de algún modo, esté al tanto de todo.

También resulta básico que el evaluador **se comprometa con los los miembros del centro que participan en la evaluación** (“*Trabajar con en lugar de intervenir en*”) en las tomas de decisiones, apoyándolas y asesorando en su desarrollo. En este caso, asumir un compromiso en colaborar estrechamente en la búsqueda de soluciones a los problemas que desvelará la evaluación. Dejar solo a un centro con la responsabilidad de resolver los problemas revelados por la evaluación no solamente evita el encontrar soluciones adecuadas, sino que también provoca que se le culpe al

centro de esos problemas. Es como diagnosticar un problema para no hacer nada con el, con lo que se complica más aún la realidad.

## **5.- Y DESPUÉS QUE....? EVALUAR ES CONOCER PARA MEJORAR**

Llegamos así al punto clave del proceso, se trata de plantear planes de mejora. En la siguiente ponencia se explican detenidamente cómo realizarlos, por lo que trataré simplemente de justificarlos en un proceso de evaluación.

En la valoración del Plan de Evaluación de centros en Andalucía se hacía constar que la eficacia del Plan residía en gran parte en las ACTUACIONES que se ponen en marcha para hacer efectivas las propuestas de mejora que se formulan y en el seguimiento de las mismas. Y no anda muy descaminada dicha aseveración, ya que **toda evaluación que no termine en actuaciones concretas de mejora en el centro no tiene sentido**. Un plan de evaluación no puede considerarse terminado hasta que se concreta en acciones consecuentes. No tiene sentido el conocimiento sistemático si no se proyecta en planes que mejoren aquellos aspectos que la evaluación nos sugiere.

El PLAN DE MEJORA es la finalidad por la que elaboramos y ejecutamos la evaluación. Es su justificación y su sentido. Para que queremos tener información de lo que hacemos si no nos sirve para mejorar nuestra situación, ya sea en el ámbito de la Administración educativa o del centro. No tiene sentido utilizar tiempo y esfuerzos para diagnosticar algo sino intervenimos después sobre esa realidad. Es más, en muchas ocasiones el esfuerzo y tiempo dedicado a la fase del diagnóstico es tan grande que cuando llega el momento de diseñar procesos de mejora ya no queda ni tiempo, ni ilusión, ni deseo. Por lo tanto, cuando se diseñan todas las actuaciones habría que tener en cuenta ya desde el principio esta fase, sin la que todo el proceso no tiene sentido.

### **DECISIONES A TOMAR**

Así pues, recordando el proceso que debe seguir cualquier modelo de evaluación de centros, observamos cómo siempre deben finalizar en lo que estamos insistiendo en esta fase del proceso, o sea en planes de mejora:

- *Comprender el problema de la evaluación : sensibilización*
- *Planificar la evaluación: diseño*
- *Recoger datos: información*
- *Analizar datos: juicios de valor*
- *Informar sobre los resultados: informe*
- *Procesos de mejora: actuación a corto plazo y a medio plazo.*



Por lo tanto, cuando llegamos a la fase final del proceso nos debemos preguntar que decisiones hay que tomar, **partiendo siempre de la realidad y de la cultura de cada centro**, ya que el cambio de la escuela debe partir de su cultura propia y orientarse hacia su transformación. Podemos distinguir dos niveles en esta toma de decisiones:

- **Decisiones inmediatas:** se trataría de actuar sobre problemas claramente definidos, que YA se pueden acometer sin problemas. Disponemos de recursos para llevarlos a cabo, pueden solucionar problemas importantes y no tenemos necesidad de esperar. La estructura y recursos del centro permiten llevarlo a cabo. Por ejemplo, si se detecta una “falta de información a los padres” se puede tomar enseguida la decisión de elaborar un boletín informativo de las actividades del centro. Es algo que no exige mucho esfuerzo ni recursos, y en poco tiempo ya vemos los resultados.
- **Actuaciones a medio y largo plazo:** son ya decisiones un poco más complicadas, que exigen una planificación detallada, que pueden requerir una visión multidisciplinar y la implicación de equipos de trabajo.

En cualquier caso, en el momento de plantearnos estas decisiones allí donde se establezca una situación mejorable deberíamos tener en cuenta si:

- tal mejora es posible,
- es el momento propicio,
- las circunstancias lo permiten,
- no existen otras necesidades más prioritarias,
- en definitiva, **si es conveniente y posible hacerlo.**

Así, partiendo siempre de la realidad en la que estamos, de las posibilidades y conveniencia de hacerlo, y contando con una planificación sencilla y fácil, pero seria y rigurosa, debemos acometer lo que sería la conclusión natural de un proceso de evaluación, o sea los planes de mejora, ya que la evaluación puede quedarse en el cajón de lo inútil si la mejora que exigen sus conclusiones no se afrontan.

### **DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA**

Como se especifica en el diseño del Plan de Evaluación, *“los centros escolares, en función del informe de evaluación, elaborarán un Plan de Mejora que será competencia de la Comisión de Evaluación y Calidad del centro. Para ello, contarán con el asesoramiento de la Inspección de Educación y de los Centros del Profesorado (CEPs)”*. Así pues, va a ser la Comisión de Evaluación y Calidad del centro la responsable de elaborar ese plan de mejora, en el que deberán quedar muy claras las actuaciones, tanto a corto plazo como a largo plazo.

No se pueden dar “recetas” acerca de la elaboración de estos planes, ya que, en la línea de mi discurso, la micropolítica y circunstancias de cada centro determinarán su contenido. En todo caso puedo indicar unas ideas clave que pueden ayudar a la elaboración de estos planes de mejora.

- a) En primer lugar, deberíamos ser capaces de **elegir entre los puntos débiles** que hemos encontrado en la evaluación aquellos sobre los que podemos intervenir para desarrollar estrategias de mejora. En la medida en que hayamos sido capaces de concretar en el informe final de la evaluación los resultados obtenidos dispondremos ya de una materia prima adecuada para orientarnos hacia qué ámbitos de intervención nos vamos a dirigir. Como comentaba antes, cuatro variables determinarían la elección de uno u otro: tal mejora es posible, es el momento propicio, las circunstancias lo permiten, no existen otras necesidades más prioritarias.

La situación de cada centro, su experiencia en desarrollar estos procesos, la micropolítica que subyace, nos orientará también hacia las decisiones más acertadas. No debemos perder de vista que “*ajustar las aspiraciones a las posibilidades reales*” es el mejor modo de dar credibilidad a esta evaluación.

En esta elección de los ámbitos de intervención es muy importante el asesoramiento tanto de Inspección como de los/as asesores/as de los CEPs, ya que pueden aportar una dosis de objetividad necesaria. Hay que tener en cuenta que tanto el equipo directivo como el profesorado tenderá a intervenir en aquellos ámbitos en los que profesionalmente o personalmente están más interesados, su elección puede estar marcada por una cierta dosis de subjetividad. Por ejemplo, si surge una necesidad de mejorar los recursos en el ámbito de la educación física, es lógico que los profesores de esta área se decanten por intervenir en este ámbito antes que en otros. Por lo tanto, puede ser conveniente una opinión contrastada de personas externas al centro cuando se tome esta decisión en la Comisión de Evaluación y Calidad.

- b) En segundo lugar, **deberíamos ser capaces de traducir las áreas de mejora elegidas en planes de actuación realistas, posibles y bien planificados**. Una vez elegidos aquellos puntos débiles, se trataría de contrastar puntos de vista e identificar bien los **puntos de mejora**, desarrollando **alternativas** de solución. La identificación de los puntos de mejora se podría quedar en el limbo sino llegamos a estructurar alternativas de solución que serán las que nos lleven a mejorar realmente ese ámbito. Una cosa es determinar un área de mejora y otra concretarla en un plan de actuación coherente, dotándolo de recursos, apoyos, formación, o sea de una planificación adecuada. También es muy importante contar en esta fase con el asesoramiento de la Inspección y de los/as

asesores/as de los CEPs, para ayudar en el diseño de los planes de intervención.

- c) Los planes de actuación tienen que ser **breves, sencillos y comprensibles**. No se trata de hacer un tratado pedagógico o una planificación compleja, sino algo que sea realmente operativo. Asimismo, la **planificación** de cada actuación debe quedar explícita, concretando objetivos a conseguir, responsables, recursos, temporalización, y seguimiento del mismo.
- d) Es muy importante establecer en cada ámbito de mejora **equipos de trabajo**, que podríamos denominar equipos de mejora, que serán los responsables de que esa actuación llegue a buen puerto. La composición de cada equipo va a depender del ámbito y de la estructura y posibilidades de cada centro. Una de las variables a considerar en su composición va a ser el compromiso compartido de sus miembros en el desarrollo del plan. Esto implica una dificultad no desdeñable, como es el pasar de una cultura individualista a otra colaborativa, algo que para los docentes, por el propio trabajo que hacemos, no es nada fácil.
- e) Finalmente, debería quedar muy clara en cada actuación cómo van a intervenir los/as **asesores/as del CEP, la Inspección y los/as orientadores/as**. Ya he comentado que sería imprescindible su intervención en la elección de las áreas de mejora y en el diseño de los planes de intervención, pero su labor también es básica en la puesta en práctica de estos planes, ya que se ocuparán tanto de la orientación, como de la formación y de aportar los recursos adecuados en su desarrollo. Deberían asumir la función de “facilitadores de los procesos”, dinamizando su desarrollo.

## A MODO DE CONCLUSIÓN

Tres principios deberían acompañar a todo este proceso de evaluación:

- **Credibilidad:** es básico a lo largo de todo el proceso mantener un clima que demuestre que el plan FUNCIONA, cada uno de los responsables en las diferentes fases del proceso deben acometer su responsabilidad, comenzando por el inspector y terminando por los posibles equipos de mejora que se establezcan en el centro. Por ejemplo, en la última fase el equipo directivo debería acometer ENSEGUIDA una serie de decisiones que demuestren la operatividad del plan de evaluación.
- **Comunicación:** es imprescindible mantener un clima de información y comunicación transparente, fluido y constante en todos los niveles. El que todos los que participan en el proceso de la evaluación tengan la sensación de que todo lo que se está haciendo se hace de una forma transparente es básico para el desarrollo de esta evaluación de los centros.
- **Realismo:** Hay que tener en cuenta que en un centro los problemas son demasiados, el tiempo limitado y los recursos escasos. Un plan de mejora debería tener en cuenta esta realidad. Solo es posible desde planteamientos que establezcan con claridad qué hay que hacer, utilicen con realismo los recursos existentes y se ajusten a un calendario posible. *Hay que intentar lo posible con ciertas dosis de utopía.*

## ALGUNOS LIBROS PARA AYUDAR A ENTENDER EL PROCESO

- ALVAREZ, M. (1993) Cómo analizar la situación y los problemas en la organización de un centro. MEC. Madrid.
- ALVAREZ, M. (1999) Evaluación europea de la educación: diversidad y confluencia. Deusto. Bilbao.
- BOLIVAR, A. (1999) Cómo mejorar los centros educativos. Síntesis. Madrid
- CANO, E. (1998) Evaluación de la calidad educativa. La Muralla. Madrid.
- GAZIEL, H.; WARNET, M.; CANTON, I. (2000) La calidad en los centros docentes del S. XXI. La Muralla. Madrid.
- LOPEZ, M. (1999) A la calidad por la evaluación. Escuela Española: Madrid.
- NEVO, D. (1997) Evaluación basada en el centro. Mensajero. Bilbao.
- SIMONS, H. (1999) Evaluación democrática de instituciones educativas. Morata. Madrid.