



# El **apoyo** externo a las iniciativas de **autoevaluación** de los centros<sup>1</sup>

**Ana Granda Cabrales**

Área de Evaluación y Calidad. Consejería de Educación de Asturias  
ANAGC@princast.es

**José Luis San Fabián Maroto**

Universidad de Oviedo  
jlsanfa@uniovi.es

La autoevaluación debe entenderse como un ejercicio de autonomía institucional de los propios centros educativos, lo que, sin embargo, no excluye la posibilidad de articular diferentes sistemas de apoyo externo que faciliten el ejercicio de dicha autonomía. Los autores, participantes en procesos

de asesoramiento a centros que han emprendido su autoevaluación, describen a continuación las principales características y ámbitos de actuación que debe incluir un sistema integral de apoyo externo, haciendo una valoración de los resultados obtenidos durante los últimos años en Asturias.

## Introducción

La evaluación interna es considerada como una herramienta fundamental al servicio de la mejora institucional. Al centrar su atención en la revisión de los modos de funcionamiento habituales, la autoevaluación aumenta la capacidad de resolución de problemas por el propio centro, mejora el clima de relaciones y contribuye al fortalecimiento institucional, promoviendo la capacidad de comunicación, reflexión y búsqueda de alternativas en equipo (Simons, 1995; MacBeath, 1999). Otros autores, como Santos Guerra (1993), han destacado la orientación formativa de la autoevaluación, pues facilita la coordinación institucional, ayuda a comprender lo que sucede, impulsa el diálogo y la participación, incide sobre lo que se considera importante, posibilita que el equipo de profesores gane en coherencia... En síntesis, promueve el diálogo interno de la institución.

Sin embargo, todo cambio en la dinámica organizativa requiere de unas condiciones mínimas, internas y externas, que lo impulsen. Las personas expertas (Rul y Zaitegi, 2003; Demie, 2003; Meuret y Morlaix, 2003) coinciden en afirmar que los centros educativos, para desarrollar una cultura de autoevaluación, necesitan:

- *Un fuerte apoyo institucional*, que combine la propia práctica de la evaluación con la experiencia de profesionales solventes y el intercambio de experiencias y buenas prácticas.
- *Formación* en el concepto y métodos de evaluación.
- *Dotar a los centros de recursos y materiales* que faciliten su trabajo.
- *Contar con la colaboración e implicación de agentes externos* en el asesoramiento al centro.

Los procesos de autoevaluación no tienen porqué ser herméticos, cerrados al interior de la institución; al contrario, pueden ser objeto de conocimiento y asesoramiento externo. Ahora bien, el sistema de apoyo-formación dirigido a cada centro ha de respetar su autonomía en relación a cómo conducir el propio proceso; tendiendo a decrecer con el tiempo, sin desaparecer, pues en cualquier momento pueden surgir nuevas necesidades. La autoevaluación, vinculada a los problemas prácticos de los docentes, debe aprovechar a su vez el conocimiento experto, es decir, los avances teóricos y prácticos llevados a cabo en el ámbito del conocimiento sobre la evaluación. Lo importante es que el apoyo externo se genere por una demanda interna, esto es, en respuesta a las necesidades detectadas por el equipo de autoevaluación.

La autoevaluación, al presentar unas características diferentes a otro tipo de evaluaciones, necesita un marco propio de desarrollo que contribuya a consolidarla como una función más en la dinámica habitual de la vida escolar. La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, en su Título VI, sobre la evaluación del sistema educativo, establece que las Administraciones educativas apoyarán y facilitarán la autoevaluación de los centros educativos.

El apoyo externo permite resolver algunas de las tensiones que se producen en la autoevaluación institucional, equilibrando varios polos opuestos: la dimensión moral con la legal, la atención a los resultados con la atención a los procesos, la autonomía de los centros con el intercambio de experiencias y recursos compartidos, el rendimiento de cuentas con el desarrollo profesional, la mejora didáctica con el desarrollo de la organización, el rigor técnico con la participación.

La introducción de los procesos de autoevaluación en los centros educativos es un proceso complejo que requiere tanto cambios en su cultura interna como unas condiciones externas favorables para su implantación. Concretamente, el apoyo y asesoramiento forman parte de estas condiciones externas y, en consecuencia, la Administración educativa juega un papel importante como responsable del diseño y planificación de una estructura de apoyo que asegure la creación de esas condiciones adecuadas.

## Elementos del sistema de apoyo a la autoevaluación

Con estas premisas como punto de partida, se crea en Asturias un marco de actuación que facilite y asesore los proyectos de autoevaluación de los centros educativos. Desde el curso escolar 2005-2006 se abre una convocatoria de Proyectos Experimentales de Autoevaluación y Mejora con la voluntad de aprender de la experiencia acumu-



lada a lo largo de un ciclo previsto de tres años, cuyos resultados permitirán trazar las líneas a seguir antes de su consolidación.

El diseño de actuación realizado desde el área de Evaluación y Calidad para el apoyo y asesoramiento a la puesta en práctica de Proyectos Ex-

perimentales de Autoevaluación en los centros educativos se puede agrupar en los siguientes cuatro ámbitos de actuación:

Ámbito de actuación	Contenidos	Implicados	Tareas
I. Planificación y coordinación	Diseño del modelo general, la planificación y el seguimiento de los proyectos de los centros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio de Evaluación y Calidad</li> <li>Servicio de Innovación y Apoyo a la Acción Educativa</li> <li>Grupo de Trabajo del Proyecto de Investigación Universidad</li> <li>Servicio de Inspección educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación, coordinación y seguimiento del desarrollo de los proyectos</li> <li>Seguimiento de la formación específica de los centros</li> <li>Trabajo conjunto para el apoyo a los proyectos</li> </ul>
II. Formación y asesoramiento	Diseño y planificación de la formación en autoevaluación y mejora (3 niveles de actuación)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio de Evaluación</li> <li>Servicio de Innovación</li> <li>Asesorías de CPRs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de contenidos</li> <li>Planificación de sesiones</li> <li>Seguimiento de la formación</li> </ul>
III. Elaboración de materiales e intercambio de experiencias	Elaboración de un Manual y de materiales de apoyo a los centros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio de Evaluación</li> <li>Grupo de Trabajo Proyecto Investigación Universidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de materiales de apoyo</li> <li>Publicación de Manual Básico Autoevaluación</li> </ul>
IV. Seguimiento y metaevaluación	Seguimiento de los proyectos de los centros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio de Evaluación</li> <li>Servicio de Innovación</li> <li>Asesorías de CPRs</li> <li>Servicio de Inspección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento del desarrollo de los proyectos</li> </ul>

### I. Planificación y coordinación

La creación de un servicio específico de evaluación en la Consejería de Educación y Ciencia de Asturias en 2004 contempla entre sus objetivos la difusión de la cultura de autoevaluación. Asumiendo que la unidad básica de cambio es el propio centro escolar, se reconoce el potencial que tiene la autoevaluación para hacer que los centros sean protagonistas y beneficiarios de su propio desarrollo y, en consecuencia, se decide apoyar experiencias de evaluación emprendidas por las comunidades escolares, ya que permiten a los miembros de la comunidad educativa ser más conscientes de sus actuaciones y posibilidades. Ello aporta referencias básicas para otras evaluaciones pero sobre todo el enriquecimiento que se deriva de la reflexión conjunta y de los procesos de desarrollo que genera. Estos son algunos rasgos del modelo propuesto:

- *Asistido*: fuerte implicación institucional y un decidido apoyo, tanto en su puesta en marcha como en su desarrollo y seguimiento.
- *Experimental*: aplicación experimental de tres años previa a su consolidación. La convocatoria anual se va adaptando en función de las conclusiones obtenidas en el seguimiento del proyecto y los resultados globales determinarán el marco final.
- *Con voluntad de consolidación*: se persigue que la autoevaluación se incorpore a los proyectos de los centros y asuman su apoyo estructuras estables y descentralizadas, como los CPRs.
- *Gradual*: el trabajo se inicia con la revisión interna para pasar, a partir del segundo año, a trabajar la revisión y mejora de una forma con-

junta, cerrando un ciclo completo que culmina con la integración de las mejoras.

- *Flexible*: permite seguir las diferentes etapas con ritmos de trabajo adaptados a las características de los centros.
- *Orientador*: sugiere un abanico de ámbitos relevantes objeto de evaluación y unas estrategias que ayuden a tomar decisiones.
- *Global*: los centros seleccionan los ámbitos a evaluar, pero se promueve su ampliación para llegar a una visión más completa del centro.
- *Incentivado*: aporta recursos económicos específicos al centro, así como personas y tiempos (compensación de horario) para poder asumirlo.

## II. Formación y asesoramiento

Engloba las actuaciones referidas a la planificación de la formación y

asesoramiento, para lo cual se realiza un trabajo conjunto del Servicio de Evaluación y Calidad con el Área de Formación del Profesorado del Servi-

cio de Innovación y Apoyo a la Acción Educativa. Se plasma en los siguientes tres niveles:

<p><b>Nivel I: Formación, coordinación y apoyo de los proyectos</b></p>	<p><b>Destinatarios:</b> participantes en los proyectos y asesores responsables de los proyectos en los centros.  <b>Objetivo:</b> diseñar y planificar los contenidos y las sesiones de formación; apoyar a los asesores implicados en los proyectos en cada uno de los centros; recoger información, coordinar y acompañar la experiencia en su conjunto.</p>
<p><b>Nivel II: Formación general conjunta de los responsables directos de los proyectos</b></p>	<p><b>Destinatarios:</b> equipos directivos y coordinadores de los proyectos en los centros. Asesores responsables de los proyectos en los centros.  <b>Objetivo:</b> formación técnica general sobre el proceso de evaluación, acompañando su desarrollo. Intercambio de experiencias entre los participantes.</p>
<p><b>Nivel III: Formación específica en cada uno de los centros y seguimiento</b></p>	<p><b>Destinatarios:</b> todo el profesorado participante en los proyectos de cada uno de los centros.  <b>Objetivo:</b> formación específica necesaria para atender la singularidad de cada centro, seguimiento y asesoramiento en cada uno de los centros por parte de los asesores.</p>

Es conveniente que el proceso de formación sea coherente con el de autoevaluación, creando dinámicas de participación y evitando aplicar modelos de "personas expertas", de forma que la asesoría del centro de profesorado o de la universidad se incorpore al equipo de autoevaluación como uno más. En realidad, los procesos de autoevaluación deberían favorecer sistemas de autoformación. A su vez, las propias instituciones formadoras deberían incorporar progresivamente procesos de autoevaluación.

## III. Elaboración de materiales e intercambio de experiencias

Con la finalidad de dotar a los centros de materiales y herramientas útiles, en octubre de 2005, al amparo de un Convenio de Colaboración entre la Consejería de Educación y la Universidad de Oviedo, se forma un grupo de trabajo integrado por varios centros educativos participantes en la convocatoria, personal de los Servicios de la Consejería directamente implicados, agentes externos integrados

en los proyectos de los centros referidos y la coordinación del proyecto a cargo de la Universidad. Su objetivo es elaborar materiales a partir de las propias experiencias y propuestas de los centros, ofreciendo pautas sencillas e instrumentos que ayuden a iniciar y poner en práctica sistemas de autoevaluación y adquirir compromisos de mejora.

El trabajo llevado a cabo desde el año 2005 al 2007 ha permitido abarcar las siguientes tareas:

- Recogida de datos de los procesos desarrollados en los centros.
- Elaboración de Documentos Base, incorporando experiencias y reflexiones aportadas por los centros.
- Revisión, análisis y valoración por los miembros del Grupo de Trabajo de los materiales y recursos.
- Recogida, análisis e incorporación de las valoraciones y aportaciones recibidas.

Esta dinámica de trabajo culmina con la presentación de un Borrador de Manual Básico de Autoevaluación y Mejora, que en el momento actual se encuentra en fase de diseño de edición y revisión final previa a su publicación definitiva.

La elaboración de una guía o manual de autoevaluación busca un equilibrio entre su utilidad, ofreciendo pautas orientadoras para la toma de decisiones, y la no imposición de un modelo al que los centros deban ajustarse. Este equilibrio no es fácil de lograr, puesto que los expertos, ante las situaciones de incertidumbre inicial que muestran los centros, no suelen resistirse a sugerir un modelo. En este sentido, nos parece crucial evitar dar recetas, no mecanizar los procesos, conectar con iniciativas previas de los centros, por ejemplo con otros proyectos o planes de mejora iniciados con anterioridad, etc.

## IV. Seguimiento y metaevaluación

El seguimiento del desarrollo de proyectos y su metaevaluación pueden

hacerse acudiendo a diferentes fuentes de información. En nuestro caso, se ha realizado a través de estas vías:

- Reuniones periódicas con una muestra reducida de centros, que a modo de centros "piloto" han servido de base para la elaboración de materiales y la descripción de buenas prácticas.
- Sesiones formativas dirigidas al conjunto de los centros participantes, en las cuales se han explicitado y puesto en común las dificultades encontradas y las decisiones adoptadas por los centros.
- Reuniones celebradas con los asesores y asesoras de los CPRs responsables de los proyectos.
- Recogida de datos de evaluación a través de un cuestionario dirigido a las personas coordinadoras de los proyectos de todos los centros participantes.

### Resultados

A continuación resumimos algunos de los principales *resultados*:

#### ▶ Referidos al perfil general

Los centros que se presentan a la convocatoria son mayoritariamente de Educación Secundaria. En cada una de las convocatorias realizadas hasta la fecha se mantiene una proporción similar: en torno al 75% de los centros que participan son de este nivel educativo. Los ámbitos de evaluación al que los centros dirigieron mayoritariamente su trabajo fueron: *la acogida en el centro y la colaboración centro-familia*. Les siguen *el aprendizaje en valores y la convivencia, una organización en desarrollo, la atención académica y los resultados*.

En el perfil de las personas que tuvieron a su cargo la coordinación de los Proyectos Experimentales de Autoevaluación predominan aquellas que tienen

responsabilidades concretas en los centros: direcciones, jefaturas de estudios, departamentos de orientación, etc.

#### ▶ Referidos al proceso

Todos los centros participantes en la convocatoria han implementado actuaciones concretas de autoevaluación y mejora:

- Tienen constituidas comisiones de autoevaluación y han realizado procesos de sensibilización en sus comunidades educativas.
- Han incorporado miembros de la comunidad educativa en su grupo de trabajo, siendo mayoritario el sector de las familias.
- Han realizado un ciclo completo de autoevaluación en al menos uno de los ámbitos propuestos: desde el desarrollo de los indicadores hasta la elaboración del informe, pasando por la elaboración y aplicación de instrumentos y la recogida de información.
- Los centros que se encuentran en la fase de Autoevaluación y Mejora combinan el trabajo de revisión con acciones de mejora al menos en uno de los ámbitos.
- Implican a la comunidad educativa y difunden los resultados obtenidos a través de sus órganos de participación o por medios más amplios.

#### ▶ Referidos a la valoración de los participantes

En una escala de valoración de 1 a 4, en la que el 4 representa la valoración máxima, hay coincidencia de una valoración general positiva (entre el 3 y el 4) de los integrantes de los proyectos con independencia de su modalidad.

Hay unanimidad en afirmar que su desarrollo ha propiciado cambios en la dinámica habitual. Una nueva mentalidad, una mayor sensibilización e implicación en la tarea, junto con modificaciones concretas surgidas del análisis realizado son,

mayoritariamente, el tipo de cambios que se detallan. Esto refuerza la idea de que los proyectos de autoevaluación no sólo son útiles por las propuestas o resultados finales, sino también por las propias dinámicas internas que genera el proceso.

Otro dato positivo es que casi la totalidad de los centros participantes continúa con la experiencia en cursos sucesivos. Si tenemos en cuenta que las únicas variaciones en los integrantes de los equipos de trabajo son las derivadas de los traslados y movilidad del profesorado, podemos afirmar que se cumple un requisito básico para la continuidad de estos proyectos: la continuidad de los equipos que los proponen.

Los centros coinciden en señalar las dificultades a la hora de iniciar el trabajo de autoevaluación y admiten que el primer año es básicamente de aprendizaje. Entre las sugerencias para corregir las debilidades del modelo se sugieren: reducir el número de ámbitos requeridos, un mayor reconocimiento de la carga de trabajo realizada por el profesorado participante, una actuación coordinada de todos los agentes externos que inciden en los centros, evitar coincidencias de fechas en la presentación de memorias y proyectos... En relación a la formación se señalan también algunos aspectos, como ajustar su temporalización, darle un carácter más práctico, desarrollar la formación en cada uno de los centros, etc.

Existen grandes diferencias entre los centros, que se evidencian en el proceso, mostrando ritmos y enfoques diversos, y que deben ser respetados en los procesos de coordinación y asesoramiento. Cuando media, como en nuestro caso, una convocatoria oficial, se debe tratar de combinar las exigencias de dicha convocatoria con las necesidades derivadas de las características de los centros. La autoevaluación tiene verdadero sentido cuando se entiende como un ejercicio de autonomía organizativa de los centros educativos. Estas son algunas reflexiones realizadas por los centros: *"El proyecto está contribuyendo a generar una nueva mentalidad sobre el concepto mismo de 'evaluación'*

que pasa a entenderse también como multidireccional y autoaplicativa"; "Este proyecto conduce inevitablemente a la mejora de algún o algunos aspectos de la vida escolar"; "Supone hacer de forma estructurada, participativa y con seguimiento externo una actividad, la autoevaluación, que se hacía de forma intuitiva"; "Exige un nuevo compromiso con la realidad del centro, cuya mejora pasa a depender, en primer lugar, de sus mismos integrantes"; "Traslada al IES el protagonismo de la reflexión en su actividad específica".

Tras las convocatorias llevadas a cabo durante los cursos escolares 2005-2006, 2006-2007 y 2007-2008, se observa una clara tendencia a la consolidación y ampliación de las iniciativas de los centros. Este dato resulta mucho más revelador si se tiene en cuenta la importante carga técnica y de trabajo que conlleva para los centros. El apoyo externo lo que trata de conseguir es que esta carga no se convierta en una sobrecarga, en un esfuerzo no gratificante o sin resultados.

El apoyo y seguimiento institucional realizado a las convocatorias de Proyec-

tos Experimentales de Autoevaluación y Mejora se revela como una herramienta imprescindible para la extensión de este tipo de proyectos. Su seguimiento cercano aporta datos que permiten adecuar las actuaciones al desarrollo real de los proyectos y las dinámicas de los centros. Aunque aún es pronto para confirmar cambios estables a medio plazo, existen evidencias claras de que los centros implicados están incorporando una nueva cultura de evaluación orientada a la mejora y sostenida por la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa .

OGE

### NOTA

1 Este artículo se basa en el proceso de experimentación de proyectos de autoevaluación impulsado en Asturias desde el 2005, el cual ha sido posible gracias al trabajo de los equipos de Evaluación y Calidad y de Innovación y Formación del Profesorado de la Consejería de Educación, asesoría de CPRs y profesorado de los centros participantes en las convocatorias, en especial los del CP Jesús Neira, de Pola de Lena; CP Las Vegas, de Corvera; IES Cuenca del Nalón, de La Felguera, y Colegio Auseva, de Oviedo.

### BIBLIOGRAFÍA

- Demie, F. (2003). "Using Value-added Data for School Self-evaluation: a case study of practice in inner-city schools". *School Leadership & Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 445-467.
- Macbeath, J. (1999). *Schools must speak for themselves: the case for school self-evaluation*. London: Routledge.
- Meuret, D. y Morlaix, S. (2003). "Conditions of success of a school's self-evaluation: some lessons of a european experience". *School Effectiveness and School Improvement*. Vol.14, nº.1: 53-71.
- Rul, J; Zaitegi, N. (2003). *Autoevaluación del centro educativo: modelo de gestión evaluativo GE-Rs*. Vitoria. Gobierno Vasco, Departamento de Educación, Universidades e Investigación.
- Santos Guerra, M.A. (1993): *La evaluación: Un proceso de diálogo, comprensión y mejora*. Archidona: Aljibe.
- Simons, H. (1995). "La autoevaluación escolar como proceso de desarrollo del profesorado: En apoyo a las escuelas democráticas". En AA.VV. *Volver a pensar la educación*. Madrid: Morata, pp: 220-242.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<i>Clima de trabajo</i>	Grupos de trabajo en los que la implicación en la tarea de los integrantes y el compromiso y motivación del profesorado participante en el proyecto figuran como referentes.	Se necesita mejorar la cultura de trabajo en equipo, el reparto de responsabilidades en las tareas a realizar y una mayor diversificación, sin que nadie se "especialice" en el tema.
<i>Implicación de la comunidad educativa</i>	Apoyo que la comunidad da al desarrollo del proyecto y satisfacción expresada al ser consultada.	Mejorar y extender la implicación del resto de sectores de la comunidad educativa, así como seguir trabajando en la sensibilización y la transmisión de la información.
<i>Revisión interna y mejora</i>	Traslado del protagonismo a los centros en la reflexión sobre su actividad. Perspectiva de la evaluación como mejora y difusión de esta cultura. Los resultados obtenidos y el desarrollo de planes de mejora. El aprendizaje en dinámicas de autoevaluación.	Afrontar adecuadamente las dificultades técnicas propias del desarrollo de la autoevaluación: en la definición de los ámbitos, la redacción de indicadores, las técnicas de recogida y análisis de datos, la aplicación de instrumentos. Los planes de mejora no siempre consiguen integrar sus propuestas en el trabajo cotidiano.
<i>Apoyo externo</i>	El respaldo institucional, la formación recibida, el apoyo y seguimiento externo desde los Centros de Profesorado, los materiales aportados y el intercambio de experiencias.	La sobrecarga y el volumen de trabajo que conllevan estos proyectos se dejan sentir en algunos participantes.