

## **INSTITUTO SUPERIOR PEDRO GOYENA**

### **DIPLOMATURA SUPERIOR "UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN Y EL CAMBIO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA"**

#### **MÓDULO IX**

#### **INTRODUCCIÓN**

En este módulo de la Diplomatura reflexionaremos sobre la importancia de la autoevaluación institucional. Las escuelas carecen por lo general de un plan interno de evaluación, salvando contadas excepciones. Es decir, no se han institucionalizado procesos de evaluación en el interior de las instituciones que permitan a docentes y directivos ser partícipes activos de los procesos evaluativos. Esto no quiere decir que los actores institucionales, incluyendo también a familias y alumnos, desconozcan cuáles son las fortalezas y debilidades de la institución, por el contrario el conocimiento es amplio, sin embargo, permanece en un nivel implícito o tácito, lo que hace imposible la discusión y en consecuencia poco probable la mejora.

La autoevaluación inscripta en procesos de aprendizaje organizativo es una práctica institucional que habilita canales explícitos para la recolección, análisis e interpretación de información. Es un proceso capaz de incluir tanto las miradas y juicios externos como internos.

La autoevaluación institucional, asociada a una perspectiva de aprendizaje organizativo, permite resistir las visiones disciplinadoras de las administraciones. En este sentido, la autoevaluación adquiere las características de una construcción social sobre el conocimiento acerca de la propia escuela, sus procesos y resultados, resignificando la perspectiva de la gestión escolar en tanto administración destinada a la rendición de cuentas para transformarla, desde una perspectiva ética, en participación democrática de los implicados.

La autoevaluación escolar puede ser también un proceso apropiado para el desarrollo profesional de los docentes. Como afirma Simons<sup>1</sup> es posible

---

<sup>1</sup> Simons, H. "La autoevaluación escolar como proceso" Paideia 1999

reunir estos dos procesos dentro de la escuela, lo que no significa que la escuela se encierre frente al mundo exterior, sino que su confianza al relacionarse con él se reforzará si tiene el control de ambos procesos. Además, la autoevaluación puede cumplir también con las demandas de valoración que se suscitan fuera de la escuela al estar unida a la profesionalización.

# **CAPÍTULO 1: AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

## **1. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL?**

La autoevaluación institucional es un proceso de mirarse y ser mirado; de recibir y dar apoyo. Lograr su práctica en la cultura escolar es un reto, un compromiso, un desafío y una responsabilidad compartida por la comunidad educativa, con miras a reconocer aciertos que deben ser fortalecidos y falencias que deben ser superadas para mejorar la calidad del servicio educativo.

## **2. CONSIDERACIONES GENERALES**

Para alcanzar una educación de calidad con equidad es preciso reconocer el protagonismo de la institución educativa a través del desarrollo de procesos participativos, innovadores y evaluados permanentemente.

Las reformas de los últimos años en el campo de la educación han dado más significación a la imagen de la institución educativa como el espacio donde ocurre el proceso educativo y, por lo mismo, como el lugar donde se concretan actividades tan diversas como la aplicación de estrategias y metodologías de enseñanza aprendizaje, la atención a la diversidad, la capacitación de docentes, la medición de la calidad educativa y la evaluación de los resultados del aprendizaje; la referencia a estándares, los esfuerzos por mejorar la capacidad de gestión de los directivos, entre otros.

Mirarse hacia adentro y ser conscientes de lo que ocurre al interior de los establecimientos educativos es un ejercicio práctico de gran valor que propicia el cambio en la gestión: de institución cerrada y aislada a una organización abierta, caracterizada por una gestión integral que permita el fortalecimiento mediante procesos sistemáticos de trabajo, de tal manera que se pueda avanzar en el cumplimiento de la misión y asumir nuevas responsabilidades en el marco de la desconcentración.

Las realidades educativas de los diferentes sectores revelan un desarrollo desigual de los procesos de cambio y, consecuentemente, un diferente impacto en el desempeño de los estudiantes. Por ello, se hace necesario señalar varios retos que los establecimientos educativos deben enfrentar para responder de manera eficiente a las demandas de la sociedad.

“El primero de estos retos es que cada institución sea capaz de construir su identidad, proceso que implica el establecimiento de una visión compartida, de una propuesta pedagógica común, la promoción de ambientes para la convivencia y la socialización y, en general, la articulación de los diversos elementos de su funcionamiento, desde la administración hasta el trabajo en equipo de los miembros de las diferentes jornadas, áreas y organizaciones de la comunidad educativa”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Guía de Autoevaluación para el mejoramiento institucional. Bogotá – Colombia.

Otro de los retos es la necesidad de superar el problema del logro de las competencias básicas en los estudiantes de los diferentes niveles para un desempeño efectivo en la sociedad, situación relacionada con el mejoramiento de la calidad de la educación.

Un último reto involucra el mejoramiento de la gestión institucional directiva, pedagógica, administrativa y de la comunidad, para lo que se requieren acciones planificadas, sistemáticas e intencionadas dentro de un esquema que convierta a la institución educativa en una organización autónoma, orientada por propósitos, valores comunes, metas y objetivos claramente establecidos y compartidos.

### 3. PRINCIPIOS DEL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

El modelo de autoevaluación, pensado como un ejercicio sencillo y práctico que tiende a la instalación de la cultura evaluativa en los establecimientos educativos, se fundamenta en los siguientes principios:

- **Veracidad:** Es fundamental que la honestidad, coherencia y responsabilidad en el manejo de la información sean actitudes que garanticen la calidad de la evaluación. De allí que las evidencias (documentos, informes, encuestas, indicadores) sean indispensables para sustentar los juicios relativos al estado en que se encuentra cada institución y las decisiones que a futuro se tomen.
- **Participación:** Como forma de involucramiento de los miembros de la comunidad educativa, tanto en el conocimiento del estado de desarrollo institucional como en la construcción de espacios para la contribución significativa y propositiva en la autoevaluación y sus resultados.
- **Corresponsabilidad:** En el desarrollo de los procesos necesarios que, de acuerdo con los resultados de la autoevaluación, ameriten implementarse para mejorar la institución, a partir de la comprensión de los participantes en el sentido de que el éxito de la gestión institucional requiere del esfuerzo conjunto y organizado de todos en el ámbito de acción que le corresponda.
- **Empoderamiento:** Como el compromiso moral de analizar la realidad, reconocer su situación y buscar soluciones a problemas detectados.
- **Pertinencia:** Para ubicar en el contexto institucional los aspectos que corresponden a cada ámbito de la gestión escolar.

### 4. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

A partir del breve análisis realizado hasta aquí se puede caracterizar la autoevaluación institucional como un modelo de evaluación que:

- Se inicia en el establecimiento educativo.
- Es realizado por los profesionales de la institución educativa sin excluir la posibilidad de ayuda externa.
- Tiene como objetivo comprender y mejorar la práctica educativa.

Según Joaquín Gairín Sallán, en su documento sobre "La autoevaluación institucional como vía para mejorar los centros educativos"<sup>2</sup>, la autoevaluación:

- Ocurre en la dinámica cotidiana de los establecimientos.
- Es el proceso que se concreta con el aporte de todos los miembros y elementos de la institución.
- Se centra en problemas prácticos y asume una actitud positiva basada en el diagnóstico y la propuesta de cambio.
- Es un medio valioso al servicio del mejoramiento institucional y al perfeccionamiento profesional.
- Es un proceso de diálogo, comprensión y mejora de la práctica técnico – pedagógica, administrativa y comunitaria.

## 5. IMPORTANCIA DE LA AUTOEVALUACIÓN

La autoevaluación resulta importante porque:

- Permite reflexionar sobre lo que se hace.
- Facilita la coordinación vertical y horizontal.
- Ayuda a comprender lo que sucede.
- Impulsa el diálogo y la participación.
- Permite tomar decisiones racionales.
- Ayuda a incidir sobre lo que considera sustancial.
- Permite corregir los errores.
- Ayuda a intensificar el esfuerzo en lo esencial.
- Permite aprender nuevas cosas.
- Se convierte en un ejemplo para los estudiantes.
- Ayuda al perfeccionamiento del docente.

La autoevaluación, vista de esta manera, significa la concreción de una reflexión permanente y compartida sobre la acción educativa.

En síntesis, el modelo incluye una espiral de acciones:

1. Proceso de mirar internamente la realidad institucional: aplicación del currículo, logro de estándares, relaciones internas e interinstitucionales y comunitaria.
2. Sistematización y análisis de la información recogida.
3. Determinación de las debilidades y fortalezas encontradas.
4. Control como elemento de evaluación externa con soporte en los resultados de la autoevaluación.
5. Apoyo técnico, administrativo y/o pedagógico, para elaborar e implementar un plan de mejora que contribuya a superar falencias presentadas.
6. Avances reconocidos hacia el logro de estándares e indicadores que permitan evidenciar la mejora del servicio educativo y, consecuentemente, de la calidad de la educación.

---

<sup>2</sup> GAIRIN, J. (1993): "La autoevaluación institucional como vía para mejorar los centros educativos", *Bordón*, 45 (3), 331-350.

## 6. METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DEL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

La autoevaluación es un compromiso institucional y por lo tanto está a cargo de la primera autoridad de los establecimientos educativos. Es él o ella quien dirige el proceso, coordina los recursos y los equipos, asigna roles y tareas y responde por la calidad de sus resultados. Para ello, se apoya en el equipo directivo institucional.

La metodología a emplear consta de seis pasos claramente definidos y agrupados en dos fases representadas en el siguiente gráfico:





Al finalizar los 6 pasos, el producto final que se genera de este proceso de autoevaluación es el Plan de Mejora que debe ser una herramienta fundamental de la que se vale la institución para organizar y orientar la mejora.

### **A. Fase de Preparación y Planificación**

**Paso 1.** Conocer el proceso y contenido del modelo de autoevaluación, para lo cual es necesario realizar la lectura de los documentos elaborados con este fin.

**Paso 2.** Divulgar el proceso de autoevaluación en la comunidad educativa utilizando diferentes medios de comunicación para que todos estén cabalmente enterados.

**Paso 3.** Conformar un Equipo Promotor de Autoevaluación (3 a 6 personas) y grupos de trabajo, uno por cada *dimensión de gestión* (planificación estratégica; pedagógica curricular; gestión administrativa, convivencia escolar y relación del centro con la comunidad) para que realicen la respectiva autoevaluación a través de sesiones de trabajo, reflexión y consenso, previo al llenado de los instrumentos.

En el caso de las escuelas unidocentes y/o pluridocentes, donde sea imposible conformar equipos, el o los docentes existentes centrarán la reflexión sobre las áreas

de la gestión, logros alcanzados, dificultades presentadas y situaciones que inciden en el trabajo diario. De ser necesario podrán solicitar la asesoría educativa para llenar los instrumentos entregados de autoevaluación.

## **B. Fase de Desarrollo de la Autoevaluación**

**Paso 4.** Aplicar los instrumentos recibidos, recoger y sistematizar la información necesaria para la autoevaluación.

**Paso 5.** Evaluar, analizar y valorar la realidad institucional a partir de los resultados obtenidos.

**Paso 6.** Una vez que el equipo a cargo de la autoevaluación cuente con la información requerida realizará el Informe de Autoevaluación el cual deberá reposar solamente en la institución. No debe ser entregado a ningún distrito o coordinación zonal ya que este documento es de insumo interno para el fortalecimiento institucional.

Finalmente, se socializará el proceso de autoevaluación y sus resultados a todos los integrantes de la comunidad educativa, explicando el objetivo, el proceso realizado y los resultados obtenidos con la finalidad de plantearse conjuntamente planes de mejora.

## **7.- ASPECTOS A CONSIDERARSE EN LA AUTOEVALUACION**

La autoevaluación institucional es un proceso que guía la gestión de los actores de la comunidad educativa y les da elementos para que puedan decidir cómo mejorar la calidad de su servicio.

Estas decisiones educativas no pueden fundamentarse solamente en opiniones de los procesos y dimensiones de la gestión. Es necesario primero identificar las evidencias que respalden y fundamenten el análisis, de manera que se pueda tener certeza de que una determinada situación existe o no. Las evidencias de una institución son productos generados por ella misma y su propio accionar tales como el manual de convivencia, calendario académico, plan de reducción de riesgos, reportes de informes de reunión o de avances, fotos de un evento formativo o artístico, etc.

En el modelo propuesto se trata de reflexionar a partir de recoger evidencias de estos aspectos institucionales:

- **Evidencias cuantitativas del rendimiento de la institución educativa**

Uno de los principales problemas de la educación en nuestro medio es la pérdida escolar de los estudiantes a lo largo de su trayectoria, así como los altos porcentajes de repetición, deserción y ausentismo. Este aspecto forma parte del ejercicio de la autoevaluación para llamar la atención sobre esta problemática y buscar las soluciones necesarias.

- **Evidencias sobre el nivel de aprendizaje de los alumnos**

En cada institución educativa la reflexión de los procesos de enseñanza debe hacerse en relación con los resultados de aprendizaje de los alumnos. Es importante, por ello, contar con información sistematizada que permita identificar las fortalezas y debilidades de los aprendizajes logrados.

- **Evidencias sobre los procesos internos del establecimiento educativo**

A partir de los resultados de múltiples investigaciones sobre eficacia escolar, se han identificado cinco dimensiones que deben autoevaluarse para mejorar los procesos educativos. Ellos son:

- a. *Planificación estratégica.* Es el proceso que se refiere a las prácticas recurrentes que demuestran el liderazgo que ejercen los directivos de los establecimientos educativos a través del trabajo en equipo y la elaboración y conducción del Proyecto Educativo Institucional.
- b. *Gestión administrativa.* Se refiere a las prácticas recurrentes de gestión de recursos, gestión de la normativa y gestión del talento humano que se da al interior de la institución educativa. Contempla: gestión de recursos físicos, de recursos didácticos y de sistemas de información y comunicación.
- c. *Pedagógica curricular.* Constituye las prácticas recurrentes que permiten al establecimiento educativo asegurar la coherencia de su propuesta curricular con el Proyecto Educativo Institucional. Incluye: planificación de la enseñanza, tutorías de acompañamiento, ejecución del proceso de enseñanza aprendizaje y evaluación de los estudiantes.
- d. *Convivencia escolar.* Toma en cuenta las prácticas recurrentes que permiten evidenciar la convivencia entre los actores de la comunidad educativa y la formación personal de los estudiantes.
- e. *Relación del centro educativo con la comunidad.* Se refiere a las prácticas recurrentes que el establecimiento educativo desarrolla para vincularse con la comunidad aprovechando los recursos de la misma comunidad.

- **Evidencias sobre las opiniones de los padres de familia**

Tener en cuenta las opiniones de los padres y apoderados enriquece el proceso con una mirada externa que valida o cuestiona percepciones de la comunidad educativa.

## **8.- INSTRUMENTOS DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

Cada uno de los aspectos detallados en el punto anterior ha dado origen a un instrumento que acompaña esta propuesta.

Los instrumentos a aplicar son cuatro:

## BIBLIOGRAFÍA

- Bambozzi, E., *Escritos Pedagógicos*. Ed. del Copista, Córdoba, 2005.
- Böhm, W., *Teoría y práctica. El problema básico de la pedagogía*. Madrid, Dykinson, 1995.
- Delors J. *La educación encierra un tesoro* . Ed. Santillana UNESCO. París 1996
- Onetto F. *Con los valores ¿quién se anima?* Ed. Bonum Buenos Aires Argentina
- Goleman D. "Inteligencia Social" Ed. Planeta. Bs. As. 2006
- Goleman D. "Inteligencia Ecológica" Ed. Vergara. Bs. As. 2009
- Hernando M. A. "Estrategias para educar en valores" Ed. CCS Madrid 1999.
- Hno. Magdaleno Eugenio. *La calidad educativa: entre la utopía y el realismo pedagógico*, Gram Editora, 2º Edic., Buenos Aires, 2000.
- LIBRO EDUCARE, Instituto Sathya Sai de Educación en Valores Humanos de Argentina. Editorial Educare, 2005
- López G. "Gestión escolar para la praxis" UCSF 2012
- Martinelli M. "Aulas de Transformación". Ed. Longseller. Bs. As. 2002
- Montessori M. "Educar para un nuevo mundo" Ed. Longseller. Bs. As. 2003
- Puigrós A. "Educar. Entre el acuerdo y la libertad" Ed. Planeta. Argentina 1999.
- Romero C. "*Hacer de una escuela una buena escuela*" ed. Aique Educación. Buenos Aires 2009.
- Tapia M.N. "La Solidaridad como Pedagogía". Ed. Ciudad Nueva. Bs. As. 2001
- Weil P. "El Arte de Vivir en Paz" Ed. Errepar. Bs.As. 1992