



**LA EVALUACIÓN DE UN CENTRO DOCENTE,  
ELEMENTO DE CALIDAD EN LA EDUCACIÓN**

**INTERVENCIÓN**

---

**Alfredo Carbajo del Val  
Inspector de Educación de Cantabria. España.**

---

---

**Manuel José Cuesta Gutiérrez  
Profesor Asociado de la Universidad de Cantabria. España.  
Departamento de Física Aplicada. Facultad de Ciencias.**

---

---

**Alberto Hernández Sánchez  
Inspector de Educación de Madrid. España.**

---



## **ÍNDICE.**

- 1.- El necesario marco legislativo hasta la determinación del centro sobre el que se aplicará el modelo de Plan de evaluación de centro.**
- 2.- La fundamentación pedagógica del modelo en la decisión del Plan de evaluación.**
- 3.- La decisión del proceso de aplicación del Plan de evaluación: Cómo, a quién, qué y en qué condiciones se desarrolla la evaluación.**
- 4.- Un plan de evaluación con dos fases de aplicación.**
- 5.- Fines que pretende alcanzar el Plan de evaluación de centro.**
- 6.- Características del Plan de evaluación de centro.**
- 7.- Los referentes del Plan.**
- 8.- Indicadores del Plan.**
- 9.- Criterios del Plan.**
- 10.- Conclusiones.**
- 11.- Instrumentos para el desarrollo del Plan de evaluación del centro.**
- 12 Procedimientos para la realización de la evaluación.**
- 13.- Procedimientos de participación en el proceso.**
- 14.- El esbozo de una dimensión que estructura el modelo presentado.**



## **PLAN DE EVALUACIÓN DE UN CENTRO DOCENTE. FUNDAMENTACIÓN Y APLICACIÓN**

---

### **1.- El necesario marco legislativo hasta la determinación del centro sobre el que se aplicará el Plan de Evaluación de centro.-**

La normativa legislativa debe establecer un marco legal de intervención y la posibilidad de actuar sobre los diferentes agentes de la comunidad educativa de un centro docente, independientemente del nivel educativo en el que se realice.

En España, la legislación ha ido estableciendo el mencionado marco hasta su aplicación, la Ley 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo establece en el artículo 2, punto 3.f, que la autonomía pedagógica de los centros dentro de los límites establecidos por las leyes y la investigación de los profesores a partir de su propia práctica docente, constituye uno de los principios de la actividad educativa. Asimismo, y desde la perspectiva de los principios educativos, y en el punto i del citado artículo hace referencia a la evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, de los centros docentes y de los diversos elementos del sistema.

Por otra parte, la LOPEG en el Título Preliminar, artículo 1.d, contempla como principio de actuación que los poderes públicos establecerán procedimientos para la evaluación del sistema educativo, de los centros, de la labor docente, de los cargos directivos y de la actuación de la propia administración educativa.

La Ley Orgánica 10/ 2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación en el Título VI, De la evaluación del sistema educativo, establece en su artículo 101 punto primero que la Administración educativa correspondiente elaborará y pondrá en marcha planes de evaluación que serán aplicados con periodicidad a los centros sostenidos con fondos públicos, en el punto segundo, que los órganos de gobierno y de participación y los distintos sectores de la comunidad educativa colaborarán en la evaluación externa; en el punto tercero que las Administraciones educativas informarán a la comunidad educativa, harán públicos los criterios y procedimientos y las conclusiones generales y colaborarán con los centros para resolver los problemas detectados prestando los apoyos necesarios; y en el punto cuarto, que además de la evaluación externa, los centros evaluarán su propio funcionamiento al final de cada curso de acuerdo con lo preceptuado por la Administración educativa.

La Orden Ministerial de 21 de febrero de 1996 (BOE de 29 de febrero) incorpora y concreta el desarrollo de una evaluación como resultado de dos procesos convergentes:



- La autoevaluación o evaluación interna que organizan y desarrollan los propios sujetos de la evaluación.
- La evaluación externa que se realiza a través de agentes externos.

El modelo de evaluación de los centros escolares que aquí se presenta, profundiza en el proceso de convergencia y complementariedad de ambas, ofreciendo los mismos ámbitos, dimensiones e indicadores para la evaluación.

La evaluación se convierte, por tanto, en una herramienta de ayuda para comprender la realidad de los centros escolares, mediante un proceso sistemático de recogida de información relevante, fiable, contrastada y válida que, una vez valorada, facilita la toma de decisiones en la perspectiva de una mejor adaptación a las necesidades del alumnado y a las demandas de la comunidad educativa.

Es importante destacar la necesidad de que los centros tengan un lugar propio en el sistema de evaluación y no sólo en cuanto suministradores de información. Los centros ocupan un lugar esencial en el proceso educativo y su evaluación debe ser abordada como un fin en sí mismo, constituyendo uno de los factores fundamentales de calidad al buscar, en última estancia, la mejora de la práctica educativa en un proceso cíclico y continuo.

## **2.- La fundamentación pedagógica del modelo en la decisión del Plan de evaluación.-**

Tendrá como fundamento teórico los planteamientos de la investigación holística, interpretativa y cualitativa de la acción, apoyada en el paradigma fenomenológico, el interés por los fenómenos sociales y el desarrollo interactivo entre contexto y persona; centrado en la mejora del sistema escolar y alejado del concepto de eficacia.

La evaluación debe ser una evaluación para el cambio, donde la mejora de los centros escolares es el objetivo de todo el modelo; diagnosticando los problemas de la institución, acotando las fuerzas y recursos con que cuenta para su solución, con lo que aumenta la relevancia de los procesos de autoevaluación, de participación, de reflexión y de autonomía.

De este modo, la autoevaluación pone de manifiesto la capacidad del centro escolar para autotransformarse desde la autonomía institucional, la participación responsable y el liderazgo del equipo directivo, creando una “cultura de equipo” mediante un proceso democrático, donde existe un consenso para desarrollar la acción y un compromiso con la finalidad que garantiza la solución de los conflictos.



Por tanto, desde el modelo holístico la realidad de cada centro escolar se describe y analiza en su globalidad desde la singularidad de su contexto, que incluye el entorno que le rodea, la normativa, las necesidades, las posibilidades, los antecedentes, los procesos de planificación, los resultados, la propia evaluación y los posibles “efectos” que como consecuencia de ella pueden llegar a producirse (el modelo adquiere un enfoque abierto y dinámico).

El análisis descriptivo de la realidad amplia y compleja de un centro escolar sólo es posible, cuando se utiliza una metodología variada capaz de ofrecer información mediante procedimientos flexibles (el estudio de casos, la observación directa, participante o no, las entrevistas abiertas o cerradas, el análisis de documentos...).

Los centros con orientación innovadora y experimental necesitan libertad y autonomía para desarrollar sus enfoques innovadores y, consecuentemente, deben apoyarse fundamentalmente en la autoevaluación, pero también necesitan demostrar sus méritos, esto es, las ventajas que ofrecen sus enfoques innovadores, más adaptados a su entorno, más flexibles; en resumen, más en consonancia con las necesidades planteadas por una sociedad cambiante y compleja.

Parece claro que la evaluación basada en el centro, orientada a mejorarlo, debe apoyarse prioritariamente en la evaluación interna aun siendo necesario complementarla con una cierta evaluación externa.

Este modelo es compatible en su metodología, con el desarrollo de los procesos de análisis compartido en las reuniones habituales que llevan a cabo los distintos órganos del centro escolar (consejo escolar, claustro, equipo directivo, comisión de coordinación pedagógica, equipo docente...), y con el uso de aquellas herramientas más sencillas y útiles: hablar, observar, analizar, leer documentos, reflexionar sobre las experiencias desarrolladas, categorizar, comparar, etc.

La evaluación contribuye a crear en el profesorado y en la comunidad educativa, una “cultura de equipo” que garantice la solución de los conflictos mediante un procedimiento democrático y participativo, en el que las intenciones se van haciendo explícitas, existe un consenso para desarrollar la acción y un compromiso con la finalidad que se persigue.

### **3.- La decisión del proceso de aplicación del Plan de evaluación: Cómo, a quién, qué y en qué condiciones se desarrolla la evaluación del centro.-**

La respuesta al proceso de evaluación de los centros docentes de un país o de una comarca, en aplicación de este modelo de Plan de evaluación, se estructura en dos cursos académicos, con independencia de que su carácter continuo lo retroalimenta constantemente (este plan se definirá anualmente, incluyendo sus objetivos en una Programación general anual del centro y



sus conclusiones en una Memoria), introduciéndolo dentro de la práctica cotidiana del centro. A través de él se pretende describir la realidad del centro, analizarla, valorarla y tomar decisiones para mejorarla. Hay que dar por tanto, respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo evaluar?
- ¿A quién evaluar?
- ¿Qué evaluar?
- ¿En qué condiciones?

Los procedimientos serán variados y diferentes en función de los objetivos. Pero además el modelo de evaluación, hace necesario que la información recogida sea descriptiva y contrastada para que así el centro educativo tome decisiones desde diferentes puntos de vista. Las herramientas que se utilizarán serán diversas (cuestionarios, reuniones, observaciones, análisis de documentos...) en función de los ámbitos de evaluación y del momento de la misma.

#### **4.- Un Plan de evaluación de centro estructurado en dos fases.-**

En el desarrollo de este modelo de evaluación que será dinamizado y coordinado por la comisión de evaluación del centro, se marcan dos momentos complementarios:

1. Una primera actuación, 1ª fase, de carácter cuantitativa que permitirá descubrir la situación actual en la que se encuentra el centro docente detectando las carencias y fortalezas y capacitando al centro para intervenir sobre ellas.

El proceso de evaluación termina, en esta primera fase, con la elaboración de un informe de síntesis que recoge toda la información obtenida, valora los aspectos positivos y mejorables, incluyendo el propio proceso evaluador, y plantea alternativas de cambio.

2. Una segunda actuación, 2ª fase, que se iniciará a partir del análisis del informe global y cuantitativo, derivado de los resultados de la primera fase, consensuado en la Comisión de evaluación y emitido por la Inspección de educación. Dicho análisis se compone de las siguientes etapas:
  - El inspector y el coordinador de evaluación del centro presentará al Consejo Escolar los resultados obtenidos. Se trata de realizar una exposición e interpretación de los resultados, aclarando las posibles discrepancias y dudas existentes o que se hayan



suscitado a lo largo del proceso, con la finalidad de difundir, informar y corresponsabilizar a toda la comunidad educativa con el informe emitido.

- Reflexión y análisis en el consejo escolar, claustro o estructura organizativa correspondiente del referido informe, con el fin de llevar a cabo la elección de las dimensiones, subdimensiones o indicadores sobre los que se entiende que se debe actuar prioritariamente en la segunda fase del plan de evaluación. El análisis referido deberá ser descriptivo y desembocará en la decisión del aspecto o aspectos a evaluar, razonando y justificando la misma e incluyendo una propuesta de trabajo, que al menos debe tratar los siguientes puntos:
  - Elementos sobre los que se actuará.
  - Referentes y criterios.
  - Objetivos.
  - Actuaciones concretas (y procedimientos).
  - Temporalización.
  - Responsables.
  - Recursos.
  - Seguimiento y evaluación del plan de acción.

La Inspección apoyará y asesorará en todo el proceso, colaborando en las distintas fases y participando en la elaboración y diseño del plan de acción.

El resultado del proceso deberá concretar las correspondientes propuestas de mejora, que se reflejarán en la Memoria de fin de curso, con el fin de incluirlas en la Programación general anual de curso próximo.

Todo ello con la intención de conseguir los siguientes objetivos:

- Descubrir y explicar las necesidades desde el análisis de los procesos y el control de los resultados
- Identificar metas y objetivos compartidos.
- Planificar cambios.
- Garantizar la revisión continua.
- Comprender mejor la práctica docente y el contexto donde se inscribe tanto individualmente como por parte de toda la comunidad educativa.
- Planificar los procesos de formación y asesoramiento, aumentando los niveles de autonomía y profesionalidad.



- Motivar a difundir una cultura del cambio y la mejora evitando la desconfianza hacia los procesos de evaluación.
- Fomentar la confección de Proyectos de Innovación necesarios para introducir las mejoras imprescindibles para que el alumnado reciba una enseñanza de más calidad, para que el profesorado trabaje como equipo, para que la dirección asuma su liderazgo, y para que la participación y el apoyo de las familias sean más completas.

La finalidad de esta evaluación es claramente formativa, pues está dirigida a facilitar la comprensión del centro y a establecer mediante el diálogo, las medidas necesarias para un mejor funcionamiento de todos y cada uno de los ámbitos que en él se desarrollan incluyendo las personas que dentro de él actúan.

#### **5.- Fines que pretende alcanzar el Plan de evaluación de centro.-**

- Proporcionar a los centros docentes y a la comunidad educativa elementos que les permitan profundizar en el conocimiento y reflexionar sobre la propia acción para poder dar una respuesta de calidad en cada uno de sus ámbitos de actuación.
- Poner a disposición de la Administración una información suficiente, objetiva y relevante sobre los procesos y resultados relacionados con la acción educativa que desarrollan los centros docentes, para realizar los reajustes necesarios para mejorar la calidad del sistema educativo.
- Sensibilizar a la comunidad educativa hacia actuaciones de autoevaluación permanente.
- Optimizar el compromiso del centro vertebrado en responsabilidades compartidas.
- Perfeccionar el proceso docente e intervenir de manera efectiva en la mejora de las instituciones escolares (finalidad formativa).
- Obtener la máxima información y lo más objetiva posible acerca de los procesos que se están produciendo y evaluando

#### **6.- Características del Plan de evaluación de centro.-**

- Estará basado en los procesos, útiles y participativos, planificados, objetivos y fiables.
- Tendrá carácter continuo, criterial y formativo.
- Se centrará en la singularidad del centro educativo.



- Será un modelo que promueva el diálogo y la comprensión cooperativa.
- Será multidimensional recogiendo todas las dimensiones y las interrelaciones entre ellas.
- Responderá a una necesidad institucional, profesional y social.
- Será ética y creíble, pero no neutral.
- Se orientará a la toma de decisiones para el perfeccionamiento.
- Se adecuará a la propia realidad.
- Será coherente con los fines del modelo.
- Será útil en las medidas propuestas para satisfacer las necesidades

### **7.- Los referentes del Plan.-**

Ponen de manifiesto la adecuación entre la realidad observada y un modelo ideal que tiene dos fuentes:

- La normativa legal.
- Los documentos programáticos del propio centro educativo.

### **8.- Indicadores del Plan.-**

Los indicadores son aquellos elementos que por su relevancia y significatividad nos permiten recoger información y analizar cada una de las dimensiones.

Los indicadores, por tanto, deben ser:

- Representativos para asegurar una información relevante,
- Fáciles de observar.
- Variados para recoger una información completa del programa.



- Claros y precisos para ser analizados por diferentes personas sin producir equívocos.

Los indicadores pueden ser múltiples, pero para evitar un exceso de dispersión, sin caer en la reducción simplificadora, es necesario organizarlos y categorizarlos.

## 9.- Criterios del Plan.-

Nos permiten valorar cada indicador, para responder a la pregunta ¿Cómo funciona esto?

Los criterios que se proponen son los siguientes:

- **Adecuación** entendida como el grado de adaptación que a la propia realidad (al contexto, a los recursos disponibles y a las personas a las que van dirigidas) tienen las propuestas y las finalidades previstas.
- **Coherencia** entendida como la congruencia entre el desarrollo de la acción y las intenciones del modelo teórico.
- **Funcionalidad** entendida como la utilidad que tienen las medidas puestas en práctica para solucionar las necesidades concretas
- **Relevancia** entendida como la importancia de las medidas adoptadas para dar respuesta a las necesidades detectadas.
- **Participación** entendido como el nivel de corresponsabilización de toda la comunidad educativa del centro, tanto en el proceso como en la mejora.
- **Suficiencia** entendida como el nivel de desarrollo alcanzado en función de unos mínimos considerados como deseables tanto en el nivel de la cantidad como de la calidad.
- **Satisfacción** entendida como la relación establecida entre los resultados alcanzados, el esfuerzo realizado y las expectativas previas.

## 10.- Conclusiones.-

La autonomía de los centros docentes representa un principio básico de calidad de la enseñanza, más aún, si consideramos al centro docente como un lugar abierto a su entorno social y en continua comunicación con él. Esta concepción, que derriba los muros tradicionales que constreñían a la escuela, hace necesario, para la elaboración de los proyectos educativos de los centros, un alto grado de autonomía que permita ajustarlos a las singularidades de cada uno



de ellos y a su contexto. Los proyectos educativos, en este caso, son las herramientas que hacen efectiva la autonomía de los centros escolares y confeccionan un espacio en el que tienen cabida la participación, coordinación, colaboración, implicación y responsabilidad de toda la comunidad educativa y de los agentes sociales correspondientes.

El desarrollo de altas cotas de autonomía por parte de los centros, es directamente proporcional a una mayor responsabilidad en los procesos que se dan dentro de ellos. Esta responsabilidad requiere la confección de procedimientos de evaluación y autoevaluación, que indiquen el grado de adecuación de sus actuaciones y les permita mejorar.

Esta evaluación supone una corresponsabilidad entre el centro y la Administración para el establecimiento de mecanismos de evaluación interna (autoevaluación) y su convergencia con los procesos de evaluación externa, buscando una mayor implicación de la comunidad educativa en un proceso de autorreflexión que permita la dinamización del centro educativo, con el fin de optimizar sus recursos y adaptarse de manera ágil a las demandas planteadas por su entorno.

La evaluación que buscamos como garante de la autonomía de los centros docentes, no es un añadido extraño, no es algo ajeno a la institución escolar, es un componente más de los procesos que se desarrollan en ella, es algo intrínseco al proceso educativo; tanto es así, que se trata de crear una cultura evaluadora que permita hacer de la evaluación un elemento normalizado, habitual y continuo dentro de los centros escolares, concienciando a la comunidad educativa de la necesidad de la evaluación como instrumento de mejora.

Además, pretendemos proporcionar a los centros, a la comunidad educativa y a la Administración, elementos de reflexión e información sobre su propia acción y sobre los procesos y resultados que se derivan de ella. A través de una información objetiva, suficiente y relevante, que permita el diagnóstico de las disfunciones que aparezcan en los centros docentes para dar una respuesta de calidad en cada uno de los ámbitos de actuación, desarrollando la capacidad para resolverlos y facilitando el cambio.

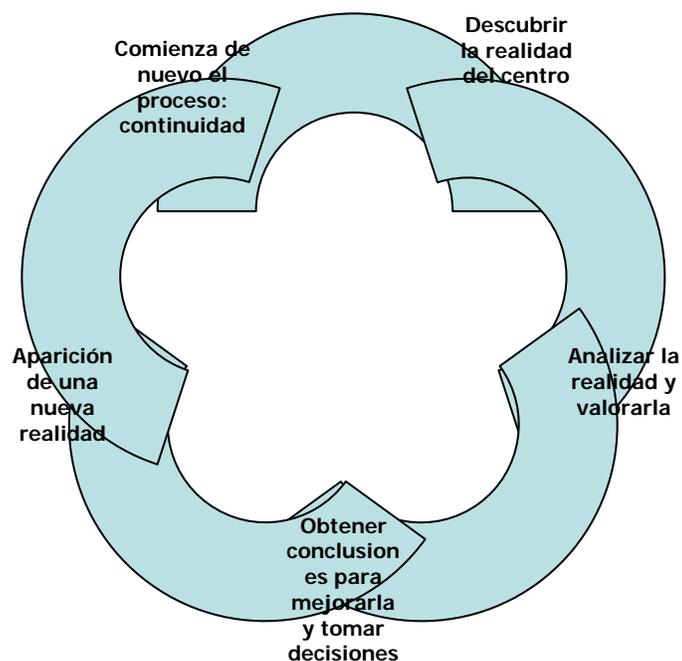
La evaluación, por tanto, tendrá una finalidad formativa, en cuanto que tiene que servir para perfeccionar el proceso de enseñanza aprendizaje, la vida y las relaciones de las personas que componen los centros educativos.

Así como integrar la evaluación de los centros docentes en el marco de la evaluación del sistema educativo en su conjunto, valorando la eficacia que las políticas educativas tiene en los

centros docentes y mejorando los procesos y los resultados de la organización y funcionamiento de los centros educativos.



De todo lo expuesto podemos concluir que la evaluación de los centros escolares de una comarca o país pretende:



### 11.- Instrumentos para el desarrollo del Plan de evaluación del centro.-

Los instrumentos que ahora se presentan son la herramienta con la que se realizará la evaluación interna de los centros docentes en una primera fase, no deben interpretarse aisladamente de la evaluación interna de carácter cualitativo que se desarrollará a continuación de esta.

Son útiles, únicamente, para detectar con más facilidad (a través de medidores cuantitativos) áreas, zonas de mejora dentro de la realidad de los centros docentes. Una vez detectadas estas, se deberá aplicar la evaluación interna de carácter cualitativo, que como se indica, en el documento de definición del Modelo, invita al diálogo, a la comprensión y al consenso tanto en el proceso de evaluación como en las acciones que se deriven de ella.



Por todo ello, estos instrumentos de evaluación que ahora se presentan se tienen que imbricar coherentemente con los instrumentos de carácter cualitativo que se utilizan en la segunda fase.

**Ámbitos en los que se intervendrá en la primera fase:**

ÁMBITOS	DIMENSIONES
I. VALORACIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	1. Condiciones materiales personales y funcionales. 2. Desarrollo del currículo. 3. Resultados Escolares
II. VALORACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO	4. Los documentos programáticos de centro. 5. Funcionamiento de los órganos del centro. 6. Implicación y colaboración 7. Asesoramiento y apoyo externo. 8. Convivencia escolar.
III. VALORACIÓN DE LAS RELACIONES CON EL ENTORNO	9. Relaciones con otras instituciones.
IV. META-EVALUACIÓN	10. Metaevaluación.

**12.- Procedimientos para la realización de la evaluación.-**

Cada indicador tiene asociada una tabla en donde existen unas casillas ordenadas del 1 al 4, la valoración de esta escala es la siguiente:



- 1 = nada / nulo / muy deficiente / muy malo
- 2 = poco / algo / deficiente / malo
- 3 = adecuado /suficiente / bueno
- 4 = mucho / satisfactorio / muy bueno

Cada ítem solo podrá contestarse con un número (poniendo una x en la casilla correspondiente).

En cada tabla viene indicado quién será el responsable de su cumplimentación. Para la introducción de la valoración en cada uno de los cuestionarios por parte de los distintos participantes se adjunta un CD que contiene un programa informático. Una visión general de las actuaciones del proceso de evaluación se puede ver en el cuadro explicativo que se adjunta al final del documento.

Una vez cumplimentado se procederá a su valoración cuantitativa; que desembocará en un proceso de debate en la comunidad educativa que potencie la toma de decisiones, a partir de la cual se inicien los procesos que permitan reflexionar y profundizar sobre la propia acción. Propiciando una respuesta de calidad a los problemas internos de los centros, desarrollando su capacidad para resolverlos y facilitando la mejora.

### **13.- Procedimiento de participación en el proceso.-**

Equipo directivo: Cada miembro cumplimentará un cuestionario.

Órgano de representación de los departamentos didácticos: Participarán todos los jefes de departamento con más de un año de antigüedad en el centro previa consulta a los departamentos. Quedarán excluidos el director y el jefe de estudios.

Claustro: Participarán el 50% del total de profesores que tendrán que tener una antigüedad en el centro mayor de un año. Quedan excluidos los miembros del equipo directivo y los profesores pertenecientes al Consejo Escolar.

Tutores: Participarán todos los tutores de todos los grupos del centro.

Alumnos: Participarán ocho alumnos por grupo que serán aquellos que ocupen en la lista de la clase los ocho primeros números pares. En el caso de que en un grupo haya menos de 16 alumnos, serán los ocho primeros de la lista. Quedarán excluidos todos los grupos de 1º de Educación Secundaria Obligatoria. En aquellos grupos en los que un porcentaje mayoritario sea de alumnos con menos de un año de antigüedad en centro, se elegirá a aquellos que al menos lleven un año de antigüedad en él.

Familias: Se seguirá el mismo criterio especificado para alumnos.

### **14.- El esbozo de una dimensión que estructura el modelo presentado.-**



El modelo de este Plan de evaluación de centro se estructura en su primera fase, conforme a la estructura presentada en el apartado 4 de este trabajo. En dicha estructura se presentaban cuatro grandes ámbitos de intervención. Cada uno de dichos ámbitos estaba formado por una o varias dimensiones. A modo de ejemplo, se esboza la primera dimensión (Condiciones materiales, personales y funcionales) del ámbito denominado “Valoración del proceso de enseñanza aprendizaje.

## **I.- Valoración del proceso de enseñanza y aprendizaje.-**

### **I.1.- Dimensión I.1.- Condiciones materiales, personales y funcionales.-**

#### **\* Recursos materiales e infraestructuras.-**

El análisis tiene como objetivo conocer el nivel de adecuación de las infraestructuras a la normativa legal en la que se establecen los requisitos mínimos de los centros, la suficiencia y funcionalidad del equipamiento; con el fin de valorar su incidencia en el proceso de enseñanza y aprendizaje

#### **\*Recursos humanos.-**

Pretende valorar la adecuación de la dotación de los recursos humanos con los que cuenta el centro en función de la normativa, la relevancia para el proceso de enseñanza y aprendizaje, las expectativas hacia los procesos formativos del alumnado y la coherencia entre su idea de educación y el modelo educativo del centro. También trata de obtener datos sobre el personal no docente.

#### **\* Alumnado.-**

Pretende definir el alumnado en su competencia, en sus necesidades educativas, convivencia, etc.

#### **\* Organización de grupos.-**

Pretende obtener la funcionalidad del centro en cuanto a horarios, espacios y organización de recursos.



Santander (España), 13 de abril de 2007