



**Revista Iberoamericana  
de Educación**

Número 8 - Educación y Democracia (y 2)  
Mayo-Agosto 1995

**La autoevaluación institucional en un centro de  
educación primaria**

José María Ruíz Ruíz

**Biblioteca Virtual de la  
Organización  
de Estados  
Iberoamericanos  
para la Educación,  
la Ciencia  
y la Cultura**

Prohibida la reproducción total o parcial sin permiso de la OEI  
Edición PDF: Joaquín Asenjo

---

## La autoevaluación institucional en un centro de educación primaria

José María Ruíz Ruíz (\*)

---

«**L**a evaluación de los centros educativos es uno de los aspectos de más difícil tratamiento por la disparidad de posturas con las que se enfoca el proceso y la multiplicidad de aspectos que influyen e intervienen en el funcionamiento y rendimiento del centro» (Escudero 1980, pág. 15).

*En los catorce años transcurridos desde esta afirmación de Escudero el campo de la evaluación educativa ha cambiado bastante. A medida que surgen innovaciones y proliferan programas de acción, la necesidad de evaluarlos y de identificar sus méritos y limitaciones se hace mayor. Esto supone la multiplicación y diversificación de las experiencias de evaluación.*

167

---

### Introducción

En la medida en que los resultados de la evaluación inciden en la toma de decisiones importantes aumenta la probabilidad de que la evaluación sea cuestionada. En este sentido, adquiere mayor relevancia el aumento de la preocupación por el rigor y la calidad de la evaluación.

Fruto de estas investigaciones es la elaboración de diferentes instrumentos, tanto para la evaluación interna como externa de los centros educativos (Quafe 80, Plan EVA, MEPOA 90, etc.).

---

(\*) José María Ruíz Ruíz es profesor titular de Didáctica y Organización Escolar de la Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid. Licenciado por esta Universidad, se doctoró posteriormente en la de Oviedo, luego de haber hecho cursos para ese mismo grado en universidades de Chile, Argentina, Colombia y en otras de la propia España. Ha impartido diferentes cursos y seminarios de doctorado y es autor de numerosos trabajos científicos, de libros y de monografías.

Con respecto al **concepto**, el término **evaluación** incluye varias acepciones que se suelen identificar con fines muy diversos: valorar, enjuiciar, comparar, controlar, fiscalizar, etc.

Nos inclinamos a definir la evaluación de acuerdo con Babio Galán, et al., como el «proceso de análisis estructurado y reflexivo, que permite comprender la naturaleza del objeto de estudio y emitir juicios de valor sobre el mismo, proporcionando información para ayudar a mejorar y ajustar la acción educativa» (Babio Galán 1992).

La complejidad de un centro educativo - y por consiguiente de su evaluación-, parte de la gran cantidad de variables que intervienen, interaccionándose de múltiples formas entre ellas.

Para evaluar centros no podemos limitarnos únicamente al simple proceso de evaluación, sino que ésta debe proporcionar bases para la corrección y la mejora. Se evalúa para mejorar o para cambiar.

Precisamente este es el objeto de estudio de nuestro trabajo: la evaluación centrada en el cambio.

168

Desde el punto de vista del agente que realiza la evaluación podemos distinguir entre la **evaluación externa**, cuando es llevada a cabo por personas ajenas al centro escolar, y la **evaluación interna**, cuando son los propios implicados los que sienten la necesidad de la evaluación y se encargan de realizarla.

En nuestro caso nos vamos a centrar en la evaluación interna y, más concretamente, en la autoevaluación.

Aunando lo expuesto en los dos párrafos anteriores, nuestro trabajo se circunscribe al tema de la «Autoevaluación Institucional centrada en el cambio».

## 1. Fundamentación teórica

### 1.1. Conceptualización del modelo

Como hemos dicho en la introducción, el modelo de evaluación que vamos a realizar es el de la **autoevaluación institucional centrada en el cambio**.

Teniendo en cuenta que la evaluación es un instrumento de mejora y reflexión, acudimos a la definición de evaluación que propone el Comité Mixto de Normas para la Evaluación Educativa:

«La evaluación es el enjuiciamiento sistemático de la valía o mérito de un objeto. Ahora bien, tal enjuiciamiento o valoración se basa en una recogida sistemática de información que se recoge para entender muy diversos objetivos, pero que pueden quedar englobados en la toma de decisiones de mejora».

En esta línea Casanovas define dicha evaluación como:

«Un proceso sistemático de recogida de datos incorporado al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios, a su vez, se utilizarán en la toma de decisiones consecuente, con objeto de mejorar la actividad educativa valorada».

En todo proceso educativo, la evaluación forma parte de éste. No se puede olvidar el marco social y político que lo envuelve. Nuestro entorno democrático nos alerta al considerar que para alterar cualquier situación educativa es preciso tener en cuenta la presencia de los factores que coexisten en el sistema. Deben participar, entre otras razones, porque sin su colaboración, convicción y motivación, resultaría estéril cualquier intento de cambio, que es lo mismo que decir un intento evaluador.

De acuerdo con Mateo (1989), toda evaluación está inmersa en lo que se conoce como estrategia de cambio. Según J. Elliot (1977), M.C. Donald (1978) y M. Simons (1981), hay un consenso general en pensar que la evaluación es, probablemente, el mejor camino o al menos el primer paso para promover cambios positivos en las personas o en las instituciones.

Los trabajos de W.G. Bennis, K.D. Benne y R. Chin (1969), plantearon ya que en los cambios hay que considerar tres grandes categorías de estrategias:

- a) Cuando intervienen aquellos que tienen autoridad legal para alterar las condiciones (estrategias coercitivas).
- b) Cuando presumimos que las personas cambiamos cuando existe una demostración como resultado de una actividad investigadora, en razón de nuestra racionalidad (estrategias empírico-racionales).
- c) Cuando se presume que los patrones de acción son mantenidos por la natural acomodación de los individuos a las normas socio-culturales (estrategias normativo-reeducativas).

En este trabajo vamos a utilizar el modelo denominado evaluación interna. Esta puede ser promovida desde las instancias interiores o exteriores al centro educativo. Básicamente tales dimensiones de evalua-

ción interna están orientadas al desarrollo del personal y a la mejora consiguiente del sistema.

En nuestro caso son los mismos interesados los que sienten la necesidad de conocer la realidad de su centro, a fin de tomar las decisiones pertinentes.

Las ventajas de este enfoque interno tienen que ver sobre todo con la valía, la validez y la fiabilidad de los datos aportados y con la superior implicación del personal en las condiciones de mejora.

La calidad de los datos es, en efecto, superior. La fiabilidad se supone cuando las personas del centro, por su propia voluntad, se comprometen en un proceso cuya viabilidad y utilidad dependen de los datos recogidos. Por lo que respecta a la validez se puede afirmar algo similar, pues no se trata de que personas ajenas «interpreten» comportamientos, induzcan actitudes o presuman valores, sino que son los mismos autores quienes de modo voluntario los ofrecen. El superior protagonismo de educadores y educandos nos hace pensar que podrán reconocer con mayor claridad y precisión las necesidades existentes y seleccionar la información más pertinente e importante para interpretarla con mayor riqueza de matices, por el mayor conocimiento del contexto en el que surgen.

170

También conviene resaltar que este enfoque de evaluación interna tiene una más elevada potencialidad de mejora como consecuencia de que su origen se da en el seno del grupo.

### 1.2. Características del modelo utilizado

Se trata de un nuevo modelo evaluador de centros educativos, denominado «Batería para una Autoevaluación Institucional (B.A.D.I.)».

Los principios que constituyen dicho modelo se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. Es un modelo de concepción esencialmente organicista, estamental, con definición ideológica.
2. Tiene un enfoque fundamentalmente rogeriano.
3. Participa de los enfoques conceptuales: social, abierto, dinámico, cultural y positivo. Comparte la teoría moderna de la organización y sus indicadores pertenecen a las fases Criterial, Presupuestaria, Metodológica e Informativa.

4. Se identifica con los modelos centrados en la evaluación de cambio, de forma especial en la autoevaluación.

Este modelo intenta combinar una opción cuantitativa y una cualitativa en la evaluación del centro escolar. Esto aporta múltiples beneficios, pues permite evaluar desde dos visiones paradigmáticas diferentes. La utilización de los dos métodos enriquece notablemente la investigación evaluativa institucional, ya que se atiende a los muchos propósitos que normalmente presenta una institución educativa.

La utilización de una evaluación cuantitativa y cualitativa se justifica por las siguientes razones:

a) A nivel metodológico, no puede justificarse una dicotomía paradigmática.

b) Una evaluación de centros precisa de una muestra aleatoria, de encuestas por muestreo, de técnicas de recogida de datos, todo ello con cierto nivel de estandarización y objetividad, es decir, con una evaluación cuantitativa.

c) La dimensión social y humana de un centro educativo hace difícil la cuantificación de ciertos aspectos, por lo que se necesita una evaluación cualitativa que complete la objetividad y la estandarización de la evaluación cuantitativa.

El B.A.D.I. es una batería diseñada para evaluar aquellas áreas de identificación que permiten conocer si un centro reúne las condiciones mínimas que requiere la aplicación de la Reforma.

Los elementos que lo constituyen son los que a continuación exponemos y que responden a estas preguntas:

■ ¿Qué queremos evaluar? ---> Áreas de identificación:

- Definición ideológica.
- Definición pedagógica.
- Estructura organizativa.
- Coordinación.
- Clima de centro.
- Innovación pedagógica.
- Infraestructura, servicios, financiación.

■ ¿Dónde nos informamos? ---> Fuentes de información:

- Equipo directivo.
- Profesores.
- Alumnos.
- Asociación de padres de alumnos (A.P.A.).
- Personal de Administración y Servicios (P.A.S.).

■ ¿Qué criterios utilizamos? ---> Criterios:

- Presencia.
- Utilidad.
- Opinión.
- Intervención.
- Evaluación.

■ ¿Cómo evaluamos las áreas? ---> Indicadores:

a) Definición ideológica.

- Educación democrática.
- Comunidad educativa.
- Carácter propio del centro.

b) Definición pedagógica.

- Proyecto educativo.
- Programación anual del centro.

c) Estructura organizativa.

- Reglamento de Régimen Interno.
- Organigrama.
- Órganos de gobierno unipersonales.
- Órganos de gobierno colegiados.

## d) Coordinación.

- Ciclos y niveles.
- Equipos docentes.
- Orientación.

## e) Clima de centro.

- Participación.
- Condiciones laborales.
- Condiciones económicas.
- Comisión de conflictos.

## f) Innovación pedagógica.

- Formación permanente.
- Experimentación (actividades).
- Evaluación.

## g) Infraestructura, servicios y financiación.

- Edificios.
- Patios.
- Bus.
- Comedor.
- Financiación.

173

Las características de la batería B.A.D.I. son las siguientes:

- Es un instrumento para la evaluación modular.
- Cada módulo es independiente y puede plantearse desde dos aspectos: como instrumento modular de área y como instrumento modular de criterio.
- Ofrece una doble posibilidad, cuantitativa y cualitativa.
- Permite recoger la opinión de todos los estamentos implicados en la comunidad educativa.

La batería consta de unos protocolos de carácter cuantitativo (cuestionario) y de otros de carácter cualitativo (entrevista).

En cuanto a los cuestionarios, existen seis: uno para cada una de las áreas de identificación. Cada uno de los mismos se aplica a los diferentes estamentos implicados.

Por lo que respecta a las **entrevistas**, existen tres formularios estructurados que atienden a los siguientes criterios:

- Formulario 1 ---> criterio presencia.
- Formulario 2 ---> criterio intervención.
- Formulario 3 ---> criterio utilidad, opinión y evaluación.

### 1.3. *Situaciones institucionales en las que se aconseja su utilización*

#### **La Autoevaluación Institucional**

La evaluación institucional es una necesidad no muy sentida y ejercitada. Cada profesor actúa en su aula y se preocupa fundamentalmente de la evaluación de sus alumnos.

174

No se concibe el trabajo colectivo del centro como una estructura en su funcionamiento.

La autoevaluación puede ser total (de todos los aspectos del centro) o limitarse a algunas parcelas concretas según las exigencias temáticas, la disponibilidad de tiempo y la urgencia en la solución de problemas. Puede analizar resultados de los estudiantes, de cómo se organizan los horarios, de cómo son las relaciones, de cómo se distribuye el espacio, de cómo se trabaja con distintos métodos, etc.

Es frecuente que los centros, como cualquier organización, presenten fallos, errores de planteamiento, procesos inadecuados, niveles de logro manifiestamente insuficientes, que requieren cambios difíciles de lograr si no se modifican determinadas actitudes y concepciones desfasadas o erróneas sobre la enseñanza, la educación, la organización o la participación.

En ocasiones, los cambios implican la resolución de conflictos: los intereses contrapuestos, las diferentes formas de ver una realidad, los objetivos institucionales no aceptados o no asumidos personalmente por

el personal, las formas autocráticas de gobierno o la dirección anárquica, pueden conducir a situaciones de desgobierno, de descoordinación, de luchas internas que se oponen de raíz al buen funcionamiento del centro.

También es posible que los cambios sean necesarios sólo porque, en determinadas dimensiones, la evolución del saber va aportando nuevos conocimientos cuya incorporación a la vida del centro y del aula producen de por sí unos efectos positivos.

Con la evaluación institucional es posible detectar los niveles, las funciones, las actitudes, las relaciones o comportamientos que ponen de manifiesto dificultades, problemas, conflictos e irregularidades. El estudio de los mismos permite, tras decidir un orden de prioridades, la toma de decisiones de mejora y la posterior evaluación parcial, localizada en tales aspectos, más detallada y profunda que la anterior.

Por lo tanto, es conveniente utilizar este instrumento evaluador en situaciones institucionales con la intención de mejora, para la recogida de información o la indicación de las diferencias y problemas detectados, para el diseño de intervenciones específicas y el seguimiento de un desarrollo a fin de asegurar su éxito, para la potenciación de aspectos considerados satisfactorios en función de una nueva situación, así como la incorporación de innovaciones, lo que supone una renovación y un crecimiento de la institución.

175

## 2. Radiografía del centro

### IDENTIFICACIÓN

C. P. Fuenlabrada. Madrid.

### Tipo de centro

Es un centro público de Educación General Básica (E.G.B.) en el que se realiza la integración de los alumnos con necesidades educativas especiales.

El alumnado de integración presenta deficiencias psíquicas, motoras y sensoriales (hipoacúsicos).

### Contexto

#### Características generales del centro

ETAPAS IMPARTIDAS: Ed. Infantil, 1<sup>er</sup> y 2<sup>o</sup> ciclo de Primaria, 5<sup>o</sup>, 6<sup>o</sup>, 7<sup>o</sup> Y 8<sup>o</sup> de E.G.B.

UNIDADES: Existen 24 unidades creadas, de las que están en funcionamiento 22:

- 1 aula de P3
- 1 « de P4
- 1 « de P5
- 1 « de 1º
- 2 « de 2º
- 1 « de 3º
- 2 « de 4º
- 2 « de 5º
- 3 « de 6º
- 4 « de 7º
- 4 « de 8º
- 1 « de 3º

**176**

Nº DE ALUMNOS: 400

Nº DE PROFESORES: 33, de los cuales:

- 20 Definitivos
- 8 Provisionales
- 4 Interinos
- 1 Comisión de Servicios
- 1 Profesora de Religión

#### ADSCRIPCIÓN DEL PROFESORADO

- Ed. Infantil: 3
- 1º y 2º ciclo de Primaria: 5
- Ciclo medio de E.G.B.: 2
- Matemáticas: 4
- Sociales: 3
- Lengua: 3

Inglés: 3

Ed. Física: 2

Pedagogía Terapéutica: 4

Audición y Lenguaje: 1

P.I.P.O.E.: 1

Religión: 1

## EDIFICIO Y EQUIPAMIENTO

El centro se compone de tres edificios: uno central y dos destinados originalmente a la educación infantil.

Actualmente están edificando un cuarto edificio destinado a gimnasio.

En cuanto al equipamiento contamos con:

2 pistas polideportivas.

1 patio de recreo.

1 laboratorio escasamente dotado.

1 sala de pretecnología.

1 sala de medios audiovisuales.

1 sala de Atenea con cuatro ordenadores.

1 biblioteca.

1 sala de profesores.

1 comedor escolar, que aún no está en funcionamiento.

1 huerto escolar.

No existen espacios para tutorías, departamentos, sala de reuniones, salón de actos, etc.

## Socioeconómico

El centro está situado en el barrio de «El arroyo» de Fuenlabrada, población del cinturón industrial de la zona sur de Madrid.

Se trata de una barriada no estable, formada en sus dos terceras partes por familias inmigrantes que han llegado a la zona hace aproximadamente diez años.

El barrio se caracteriza por el bajo nivel económico y cultural de sus habitantes, que son en su mayoría relativamente jóvenes, situándose la edad media entre los 30 y los 40 años.

A esta situación contribuye el escaso número de servicios culturales y de ocio y tiempo libre que posee el barrio, donde sólo se cuenta con una biblioteca municipal y con un polideportivo.

El nivel económico y cultural de las familias repercute sobre la vida escolar y sobre el rendimiento del alumnado de forma negativa, ya que las expectativas de las familias con respecto a la escuela, así como su grado de participación en la vida escolar, son bastante reducidos.

Todo esto hace que el nivel académico del alumnado sea bastante bajo. Los principales defectos detectados se refieren al ámbito de la expresión oral.

178

### 3. Aplicación práctica

#### 3.1. *Propuesta de la necesidad de la evaluación. Enfoque y opción metodológica*

##### 3.1.1. Propuesta

La propuesta de la necesidad de evaluación surge en el propio centro, y más concretamente en el Equipo Directivo, que quiere conocer si se encuentra en buena situación para afrontar con posibilidades de éxito la reforma educativa propugnada por la LOGSE, con la intención de actuar posteriormente sobre aquellos aspectos que se muestren deficitarios.

##### 3.1.2. Enfoque y opción metodológica

Como vemos, se trata de una **evaluación institucional interna** y más específicamente **centrada en el cambio**, ya que se pretende conocer si el centro está preparado para acometerlo.

Como metodología se opta por la autoevaluación modular, ya que este tipo permite conocer la situación en que se encuentran los diferentes módulos que intervienen en la vida educativa del centro, haciéndolo más o menos eficaz.

Se decide utilizar la batería B.A.D.I. porque auna en un mismo instrumento la evaluación cuantitativa por medio del cuestionario y la cualitativa por medio de la entrevista.

Así mismo, esta batería permite recoger información de todos los estamentos que componen la comunidad educativa.

### 3.2. Metodología y temporalización

En el seno de una reunión formal del claustro el director del centro plantea al profesorado la propuesta de autoevaluación, que debe ser aceptada de forma consensuada.

Posteriormente el director, como presidente del centro escolar, lo plantea en el mismo, explicando las razones que justifican la necesidad de esta evaluación, el objetivo que se pretende y la forma en que habrá de realizarse. Por último, el Consejo Escolar aprueba la propuesta.

Se decide, entonces, realizar la autoevaluación en el centro.

La responsabilidad de llevar a la práctica esta labor recae sobre el **equipo directivo**, en el que el director es el coordinador de la autoevaluación. El jefe de estudios y el secretario colaboran con él en la aplicación de la batería y en el vaciado de los datos reflejados en la misma.

179

En cuanto a la **temporalización**, debe realizarse durante el tercer trimestre, comprometiéndose a entregar el informe de la autoevaluación al claustro y al Consejo Escolar a finales de mayo, para que los datos puedan ser incluidos en la memoria del curso y tenidos en cuenta en la planificación del curso siguiente.

### 3.3. Aplicación de los instrumentos de evaluación

El cuestionario se pasó a los siguientes estamentos:

Equipo directivo.

Claustro de profesores.

A.P.A.

Alumnos de 8º curso.

P.A.S.

La entrevista fue efectuada a las siguientes personas:

- Director.
- Presidente del A.P.A.
- Representantes en el Consejo Escolar de profesores.
- Padres.
- Alumnos.
- P.A.S.

Cada uno de los estamentos se reunió separadamente en la biblioteca del centro, explicándosele a continuación las normas de cumplimentación del cuestionario que se le iba a pasar. La sesión transcurrió con normalidad, sin que surgieran dificultades dignas de mención.

Con respecto a las entrevistas, se llevaron a cabo en el despacho del Director de forma individualizada, contando con la máxima colaboración de cada uno de los entrevistados. Tampoco hubo incidencias significativas a lo largo de dichas entrevistas.

### **3.4. Tratamiento de la información**

La información recogida con la aplicación de los instrumentos (cuestionario y entrevista) fue analizada detenidamente, de manera individual, para ser reunida después en una única tabla que nos ofreció una panorámica general de todas las puntuaciones obtenidas para cada estamento individual. De esta forma se obtuvo una comprensión más exacta de las relaciones existentes entre elementos, criterios y módulos.

Como había cinco estamentos diferentes, logramos cinco tablas de puntuaciones generales.

Además, en un momento posterior, dicha información se trasladó a una segunda tabla en la que estuvieron presentes todos los estamentos y, como en la anterior, cada una de las áreas de identificación.

Así vimos reflejada de forma clara y precisa toda la información perteneciente a cada uno de los módulos por estamentos.

Esta tabla de puntuaciones modulares aportó una visión global de los resultados, al agrupar puntuaciones de todos y cada uno de los estamentos con respecto a cada una de las áreas de identificación.

A continuación presentamos las tablas explicadas anteriormente.

## PUNTUACIONES DE LOS CUESTIONARIOS Y DE LAS ENTREVISTAS

EQUIPO DIRECTIVO						
ÁREAS DE IDENTIFICACIÓN	INDICADORES	P	I	U	O	E
1. Definición ideológica.	1.a.- Educación democrática.	5	5	5	5	5
	1.b.- Comunidad educativa.	4	3	5	4	4
	1.c.- Carácter Propio del Centro.	3	4	3	2	3
2. Definición pedagógica.	2.a.- Proyecto Educativo.	4	3	3	2	3
	2.b.- Programa Anual del Centro.	3	2	3	4	3
3. Estructura Organizativa.	3.a.- Manual de Régimen Interno.	3	5	4	4	3
	3.b.- Organigrama.	5	5	5	5	5
	3.c.- Órganos de gobierno unipersonales.	3	4	3	3	2
	3.d.- Órganos de gobierno colegiados.	4	3	5	4	4
4. Coordinación.	4.a.- Ciclos. Niveles.	4	4	2	2	2
	4.b.- Equipos docentes (departamentos, seminarios,...).	5	4	5	4	4,5
	4.c.- Orientación.	3	4	3	2	3
5. Clima institucional.	5.a.- Participación.	5	5	5	5	5
	5.b.- Condiciones laborales.	5	5	5	5	5
	5.c.- Condiciones económicas.	5	5	5	5	5
	5.d.- Comisión de conflictos.	5	5	5	5	5
6. Innovación.	6.a.- Formación permanente.	3	3	3	2	4
	6.b.- Experiencias (actividades).	5	5	5	5	5
	6.c.- Evaluación (sesiones, criterios,...).	3	4	5	5	3
7. Infraestructura Servicios. Financiación.	7.a.- Edificios.	3	4	2	3	3
	7.b.- Patios.	4	5	3	3	5
	7.c.- Bus.	3	3	2	4	3
	7.d.- Comedor.	3	2	4	3	3
	7.e.- Financiación.	2	2	2	2	2

**PUNTUACIONES DE LOS CUESTIONARIOS  
Y DE LAS ENTREVISTAS**

PROFESORES						
ÁREAS DE IDENTIFICACIÓN	INDICADORES	P	I	U	O	E
1. Definición ideológica.	1.a.- Educación democrática.	5	5	5	5	5
	1.b.- Comunidad educativa.	4	3	3	2	3
	1.c.- Carácter Propio del Centro.	4	5	4	3	4
2. Definición pedagógica.	2.a.- Proyecto Educativo.	4	3	4	5	4
	2.b.- Programa Anual del Centro.	3	3	2	3	4
3. Estructura Organizativa.	3.a.- Manual de Régimen Interno.	3	4	2	3	3
	3.b.- Organigrama.	2	2	2	2	2
	3.c.- Órganos de gobierno unipersonales.	5	4	4	3	4
	3.d.- Órganos de gobierno colegiados.	3	3	3	3	3
4. Coordinación.	4.a.- Ciclos. Niveles.	3	2	4	3	3
	4.b.- Equipos docentes (departamentos, seminarios,...).	4	3	4	5	4
	4.c.- Orientación.	5	5	5	5	5
5. Clima institucional.	5.a.- Participación.	3	4	5	4	4
	5.b.- Condiciones laborales.	3	2	3	4	3
	5.c.- Condiciones económicas.	5	5	5	5	5
	5.d.- Comisión de conflictos.	4	5	4	3	4
6. Innovación.	6.a.- Formación permanente.	5	5	5	5	5
	6.b.- Experiencias (actividades).	3	4	4	5	4
	6.c.- Evaluación (sesiones, criterios,...).	3	4	2	3	3
7. Infraestructura Servicios. Financiación.	7.a.- Edificios.	3	4	2	3	3
	7.b.- Patios.	2	3	2	1	2
	7.c.- Bus.	4	3	5	4	4
	7.d.- Comedor.	3	3	3	3	3
	7.e.- Financiación.	4	3	2	3	3

## PUNTUACIONES DE LOS CUESTIONARIOS Y DE LAS ENTREVISTAS

A.P.A.						
ÁREAS DE IDENTIFICACIÓN	INDICADORES	P	I	U	O	E
1. Definición ideológica.	1.a.- Educación democrática.	3	3	4	2	3
	1.b.- Comunidad educativa.	2	2	2	2	2
	1.c.- Carácter Propio del Centro.	4	3	5	4	4
2. Definición pedagógica.	2.a.- Proyecto Educativo.	5	5	5	5	5
	2.b.- Programa Anual del Centro.	3	2	4	3	3
3. Estructura Organizativa.	3.a.- Manual de Régimen Interno.	4	3	4	5	4
	3.b.- Organigrama.	5	5	5	5	5
	3.c.- Órganos de gobierno unipersonales.	3	4	4	4	5
	3.d.- Órganos de gobierno colegiados.	3	4	2	3	3
4. Coordinación.	4.a.- Ciclos. Niveles.	2	2	2	2	2
	4.b.- Equipos docentes (departamentos, seminarios,...).	4	3	5	4	4
	4.c.- Orientación.	3	2	4	3	3
5. Clima institucional.	5.a.- Participación.	3	4	5	4	4
	5.b.- Condiciones laborales.	5	5	5	5	5
	5.c.- Condiciones económicas.	4	3	4	5	4
	5.d.- Comisión de conflictos.	3	2	3	4	3
6. Innovación.	6.a.- Formación permanente.	3	3	4	2	3
	6.b.- Experiencias (actividades).	4	5	3	4	4
	6.c.- Evaluación (sesiones, criterios,...).	2	1	3	2	2
7. Infraestructura Servicios. Financiación.	7.a.- Edificios.	3	2	3	4	3
	7.b.- Patios.	2	1	3	2	2
	7.c.- Bus.	2	3	3	4	3
	7.d.- Comedor.	4	3	5	4	4
	7.e.- Financiación.	4	3	2	3	3

**PUNTUACIONES DE LOS CUESTIONARIOS  
Y DE LAS ENTREVISTAS**

P.A.S.						
ÁREAS DE IDENTIFICACIÓN	INDICADORES	P	I	U	O	E
1. Definición ideológica.	1.a.- Educación democrática.	3	2	4	3	3
	1.b.- Comunidad educativa.	2	4	3	3	3
	1.c.- Carácter Propio del Centro.	3	3	4	2	3
2. Definición pedagógica.	2.a.- Proyecto Educativo.	5	5	5	5	5
	2.b.- Programa Anual del Centro.	2	3	3	3	4
3. Estructura Organizativa.	3.a.- Manual de Régimen Interno.	5	5	5	5	5
	3.b.- Organigrama.	3	4	5	5	4
	3.c.- Órganos de gobierno unipersonales.	4	5	3	4	4
	3.d.- Órganos de gobierno colegiados.	3	2	4	3	3
4. Coordinación.	4.a.- Ciclos. Niveles.	2	4	3	3	3
	4.b.- Equipos docentes (departamentos, seminarios,...).	5	5	5	5	5
	4.c.- Orientación.	5	4	3	4	4
5. Clima institucional.	5.a.- Participación.	5	4	4	3	4
	5.b.- Condiciones laborales.	4	4	3	5	4
	5.c.- Condiciones económicas.	5	5	5	5	5
	5.d.- Comisión de conflictos.	5	5	5	5	5
6. Innovación.	6.a.- Formación permanente.	3	4	3	2	3
	6.b.- Experiencias (actividades).	4	3	2	3	3
	6.c.- Evaluación (sesiones, criterios,...).	4	4	3	3	3,5
7. Infraestructura Servicios. Financiación.	7.a.- Edificios.	2	2	2	2	2
	7.b.- Patios.	3	2	4	3	3
	7.c.- Bus.	4	3	3	2	3
	7.d.- Comedor.	2	1	2	3	2
	7.e.- Financiación.	2	3	2	3,5	2,5

## PUNTUACIONES DE LOS CUESTIONARIOS Y DE LAS ENTREVISTAS

ALUMNOS						
ÁREAS DE IDENTIFICACIÓN	INDICADORES	P	I	U	O	E
1. Definición ideológica.	1.a.- Educación democrática.	3	4	3	2	3
	1.b.- Comunidad educativa.	1	2	3	2	2
	1.c.- Carácter Propio del Centro.	4	3	4	5	4
2. Definición pedagógica.	2.a.- Proyecto Educativo.	5	5	5	5	5
	2.b.- Programa Anual del Centro.	3	4	2	3	3
3. Estructura Organizativa.	3.a.- Manual de Régimen Interno.	4	3	4	5	4
	3.b.- Organigrama.	5	5	5	5	5
	3.c.- Órganos de gobierno unipersonales.	3	4	5	4	4
	3.d.- Órganos de gobierno colegiados.	3	2	4	3	3
4. Coordinación.	4.a.- Ciclos. Niveles.	4	3	5	4	4
	4.b.- Equipos docentes (departamentos, seminarios,...).	5	5	5	5	5
	4.c.- Orientación.	3	4	2	3	3
5. Clima institucional.	5.a.- Participación.	5	5	5	5	5
	5.b.- Condiciones laborales.	5	5	5	5	5
	5.c.- Condiciones económicas.	5	5	5	5	5
	5.d.- Comisión de conflictos.	5	5	5	5	5
6. Innovación.	6.a.- Formación permanente.	5	5	5	5	5
	6.b.- Experiencias (actividades).	4	3	4	5	4
	6.c.- Evaluación (sesiones, criterios,...).	2	3	4	3	3
7. Infraestructura Servicios. Financiación.	7.a.- Edificios.	3	4	5	4	4
	7.b.- Patios.	3	2	3	4	3
	7.c.- Bus.	4	3	5	4	4
	7.d.- Comedor.	2	3	3	4	3
	7.e.- Financiación.	3	4	4	3	3,5

## PUNTUACIÓN MODULAR

ÁREAS DE IDENTIFICACIÓN	INDICADORES	ED	P	APA	PAS	A
1. Definición ideológica.	1.a.- Educación democrática.	5	5	3	3	3
	1.b.- Comunidad educativa.	4	3	2	3	2
	1.c.- Carácter Propio del Centro.	3	4	4	3	4
2. Definición pedagógica.	2.a.- Proyecto Educativo.	3	4	5	5	5
	2.b.- Programa Anual del Centro.	3	3	3	3	3
3. Estructura Organizativa.	3.a.- Manual de Régimen Interno.	4	3	4	5	4
	3.b.- Organigrama.	5	2	5	4	5
	3.c.- Órganos de gobierno unipersonales.	3	4	4	4	4
	3.d.- Órganos de gobierno colegiados.	4	3	3	3	3
4. Coordinación.	4.a.- Ciclos. Niveles.	3	3	2	3	4
	4.b.- Equipos docentes (departamentos, seminarios,...).	4,5	4	4	5	5
	4.c.- Orientación.	3	5	3	4	3
5. Clima institucional.	5.a.- Participación.	5	4	4	4	5
	5.b.- Condiciones laborales.	5	3	5	4	5
	5.c.- Condiciones económicas.	5	5	4	5	5
	5.d.- Comisión de conflictos.	5	4	3	5	5
6. Innovación.	6.a.- Formación permanente.	3	5	3	3	5
	6.b.- Experiencias (actividades).	5	4	4	3	4
	6.c.- Evaluación (sesiones, criterios,...).	4	3	2	3,5	3
7. Infraestructura Servicios. Financiación.	7.a.- Edificios.	3	3	3	2	4
	7.b.- Patios.	4	2	2	3	3
	7.c.- Bus.	3	4	3	3	4
	7.d.- Comedor.	3	3	4	2	3
	7.e.- Financiación.	2	3	3	2,5	2,5

## PUNTUACIÓN GLOBAL DE LOS MÓDULOS EVALUADOS

MÓDULO	EQUIPO DIRECTIVO	PROFESORES	A.P.A.	P.A.S.	ALUMNOS	X.
Definición Ideológica	4	4	3	3	3	3,4
Definición Pedagógica	3	3,5	4	4	3	3,5
Estructura Organizativa	4	3	4	4	4	3,8
Coordinación	3,5	4	3	4	4	3,7
Clima Institucional	5	4	4	4,5	5	4,5
Innovación	4	4	3	3,5	4	3,7
Infraestructura Servicios. Financiación	3	3	3	2	2	3,7

### 3.5. Informe final

187

Una vez analizados los resultados que reflejan las tablas y gráficos que aparecen en el apartado anterior, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- Del análisis independiente de cada una de las áreas de identificación podemos inferir estos resultados:

#### - Área de Definición Ideológica

Este módulo indica si existe en el centro una línea clara y definida de actuación con respecto al tipo de hombre que se está educando.

La puntuación obtenida en el módulo es 3,4; por lo tanto, es **satisfactoria**.

Se observa que la valoración por parte del Equipo Directivo, de los profesores y de los alumnos es satisfactoria, en tanto que para el A.P.A. y el P.A.S. es «indecisa». Posiblemente ello es debido a que se trata de estamentos menos informados con respecto a este aspecto.

### **- Área de Definición Pedagógica**

Este módulo indica la definición pedagógica de la escuela de acuerdo con la igualdad de oportunidades (enseñanza comprensiva) y con la diversidad (enseñanza diversificada).

La media obtenida es 3,5, por lo que se considera **satisfactoria**.

La puntuación más alta es la del P.A.S. y la del A.P.A., siendo algo más baja la del resto de los estamentos. Tal circunstancia puede sugerir un mayor grado de exigencia por parte de éstos.

### **- Área de Estructura Organizativa**

Este módulo indica si existe en el centro una clara organización estructural.

La puntuación media obtenida es de 3,8: **satisfactoria**.

Es de destacar que la puntuación más baja corresponde al profesorado (3) que se encuentra en una situación de «indeciso» con respecto a la estructura organizativa del centro.

188

Ello sin duda puede ser debido a que los profesores son los más directos implicados en los resultados y consecuencias del centro, repercutiendo éstos menos sobre los alumnos, sobre el P.A.S. y sobre el A.P.A.

La diferencia entre el Equipo Directivo y los profesores puede indicar una divergencia entre ellos con respecto al buen funcionamiento organizativo.

### **- Área de Coordinación**

Mide el grado de acción conjunta y coordinada de todos los elementos estructurados del centro, fundamentales para conseguir una óptima implantación de la Reforma Educativa.

La media obtenida es 3,7, que se considera **satisfactoria**.

Se observa que existe un acuerdo entre Equipo Directivo, Profesores, P.A.S. y alumnos, que puntúan entre 3,5 y 4, en tanto que se refleja una pequeña discrepancia con el A.P.A., que puntúa 3.

La explicación podría ser, como en el área de Definición Ideológica, falta de información entre el A.P.A. con respecto al grado de coordinación que hay en el centro.

### - Área de Clima Institucional

Indica si existe en el centro el clima institucional y de participación que requiere la nueva concepción del trabajo escolar.

La media obtenida es 4,5 y, por lo tanto, el clima institucional es **muy satisfactorio**.

Esta refleja una buena organización del Equipo Directivo, que determina una buena coordinación y participación de los demás estamentos, teniendo por eso una concepción satisfactoria del trabajo escolar.

### - Área de Innovación

Indica si existe en el centro una actitud innovadora.

La puntuación media del módulo es 3,7, que se define como **satisfactoria**.

Observamos que existe bastante grado de acuerdo respecto a este módulo entre los distintos estamentos, correspondiendo uno más bajo al A.P.A. y al P.A.S. La discrepancia puede deberse a que ambos estamentos disponen de información sobre este aspecto.

### - Área de Infraestructura, servicios y financiación

Indica si la institución escolar dispone de unas condiciones mínimas de espacio, de servicios y de recursos económicos que le permitan llevar a cabo la Reforma.

Observando el cuadro de puntuaciones globales en el que se halla recogida la media de este módulo, vemos que ha obtenido una puntuación de 3, lo que significa que esta área se encuentra en una situación aceptable.

Analizando las medias de los diferentes estamentos, en este módulo llegamos a la conclusión de que se da una coincidencia de opiniones al respecto, sin que existan diferencias significativas en cuanto a puntuaciones medias entre unos estamentos y otros. Así hemos de señalar que, si bien el centro dispone de los servicios mínimos necesarios para su correcto funcionamiento, no se encuentra en una situación especialmente favorable.

■ Analizando los resultados de forma global y a la vista de la Tabla de Puntuación general de los módulos evaluados y del perfil del centro, se observan los siguientes datos:

Todas las áreas de identificación obtienen una puntuación superior a la media, a excepción del área de Infraestructura, servicios y financiación, que tiene exactamente 3.

Destaca el área de clima institucional, que obtiene la máxima puntuación media otorgada (4,5).

Esto significa que el centro se encuentra en una situación **satisfactoria** para afrontar la reforma educativa propugnada por la LOGSE por lo que respecta a las áreas de Definición Ideológica, Definición Pedagógica, Estructura Organizativa, Coordinación e Innovación; en una situación **muy satisfactoria** en el área de clima institucional y en una situación **aceptable** en cuanto a Infraestructura, servicios y financiación.

Dado que la calificación general del centro es de **satisfactoria**, no parece urgente realizar actuaciones con vistas a la continuación de la reforma educativa, ya que se encuentra en una situación favorable para ello.

No obstante, como el fin último de la evaluación es mejorar los resultados para conseguir una escuela eficaz que pueda responder con solvencia a las exigencias que la sociedad actual demanda, proponemos algunas ideas tendentes a la optimización de la calidad educativa en este centro.

- En vista de que el área de Infraestructura, servicios y financiación se encuentra en una situación sólo aceptable en opinión de todos los estamentos, el Consejo Escolar podría remitir un escrito a los organismos competentes para paliar esta situación. Tales escritos deberían dirigirse:

a) al Ministerio de Educación y Ciencia (M.E.C.), solicitando mayor dotación en cuanto a recursos humanos y materiales.

b) al Ayuntamiento, solicitando la mejora de las instalaciones.

- Además, se podría solicitar al CEP de la zona la organización de algún tipo de curso para formar al profesorado en la mejor manera de aprovechar los recursos existentes.

- Como existe en el centro una actividad innovadora que aparece reflejada sobre todo en el Equipo Directivo, en el profesorado y en los alumnos, se podrían solicitar cursos de formación para todo el profesorado del centro sobre aquellos aspectos que el claustro considere más importantes, acogiendo a la convocatoria del M.E.C. Aunque es el claustro el que debe de elegir, nos atrevemos a sugerir, como temas de formación, la elaboración del P.C.C. y las adaptaciones curriculares.

- Puesto que se cuenta con una actividad innovadora en el centro, éste podría participar en las convocatorias realizadas por el M.E.C. y por la Comunidad Autónoma de Madrid sobre proyectos de innovación que

supongan la participación de profesores, de alumnos y de padres, y que lleven consigo dotaciones materiales y económicas.

A este respecto sugerimos como posibles proyectos la inclusión de las áreas transversales dentro del proyecto curricular.

- Como ya señalamos al realizar el análisis de las áreas de identificación de forma independiente, el A.P.A. parece estar poco informado en algunos aspectos. Sobre el particular y para aumentar la información entre los padres con respecto a las actividades del centro proponemos estas medidas:

- Realizar reuniones de padres por clases, niveles o ciclos, según las necesidades, para informales sobre todos los aspectos que se trabajan en el centro, con el fin de que tengan una visión más global de los factores que intervienen en la actividad educativa y su interrelación.

- El Equipo Directivo podría encargarse de coordinar, en colaboración con el A.P.A., unas jornadas de información y sensibilización para todos los padres sobre la Reforma Educativa.

- Se podría organizar una escuela de padres en el centro con la colaboración del A.P.A. y del profesorado, bajo la coordinación del equipo directivo, para tratar aspectos pedagógicos y temas de interés solicitados por los padres.

191

El buen clima institucional que queda reflejado en el perfil del centro hace prever que lleguen a buen término las actuaciones que se planifiquen con vistas a la mejora de su situación para abordar la reforma educativa.

#### 4. El modelo que proponemos: la autoevaluación

Si se pretende llegar a una aplicación creativa del conocimiento y a una autonomía intelectual, el docente debe intentar desarrollar el pensamiento crítico con preponderancia sobre la eficacia de lo inmediato, lo cual tendrá que reflejarse ineludiblemente en el tipo de evaluación a realizar; una evaluación entendida como actividad crítica de aprendizaje (ÁLVAREZ MÉNDEZ, 1993b), en la cual el error deje de ser un elemento de castigo o de penalización para convertirse en factor de aprendizaje.

En la corrección de exámenes, trabajos, tareas... (acción que es indispensable para comprender el aprendizaje del alumno y poder evaluarlo), el profesor no debe reducirse a la función de simple calificador, sino ser un crítico (crítica que como actividad intelectual siempre ha de ser positiva y constructiva, basada en argumentos).

Se trata de entender el error como fuente de aprendizaje y no en términos de éxito/fracaso (escolar, académico...), de luchar por romper la idea que une la corrección a una peor calificación y el error a una peor nota.

Y así, la corrección no se hace sobre el alumno sino PARA el alumno; su finalidad es facilitar información PARA la formación del alumno.

Con el fin de lograr que la evaluación se convierta en la enseñanza de la autoevaluación hay que buscar (y por tanto promover) un análisis crítico por parte de los estudiantes respecto del trabajo realizado, esto es, la autocrítica.

Finalmente, existen una serie de razones que justifican la necesidad de la autoevaluación como una constante en el sistema educativo:

1. Una persona correctamente formada es aquella capaz de dirigir su propio aprendizaje; en esta línea, la principal tarea del profesor es hacerse innecesario lo antes posible y, por tanto, habrá que preparar al alumno para transmitir la función de la evaluación lo antes posible.

2. Existe un mayor dominio del contenido.

3. Si el principal valor educativo de un sistema o institución es educar para la honradez, y los propios implicados en ella niegan la autoevaluación del alumno por temor a que se ponga más «nota» de lo que se merece.

192

## 5. Resumen del documento

La realización de una Autoevaluación Institucional requiere una clarificación previa y negociada sobre la finalidad, los requisitos y consecuencias de la actividad que se va a realizar en el centro.

El modelo aplicado en un centro público ha sido la Autoevaluación Institucional, que ha implicado una actividad colectiva. En este caso ha resultado ser una clave fundamental para reestructurar alguno de los módulos evaluados en el centro, sustituyendo el control burocrático y unidireccional por la autorregulación y el autocontrol. El modelo aplicado ha sido la Batería para una Autoevaluación Institucional (B.A.D.I.).

Este modelo pretende analizar si un centro está en condiciones de introducir cambios en los diferentes módulos que plantea el instrumento.

Con dicho modelo ha sido posible detectar los niveles, funciones, actitudes, conflictos... etc., con cierta irregularidad. Parece conveniente

administrar este instrumento evaluador con la intención de mejora y perfeccionamiento en la vida del centro. La Autoevaluación exige, más allá de la recopilación de información, una valoración de las discrepancias, una identificación de obstáculos y una elaboración de alternativas.

## Bibliografía

- ALVIRA MARTÍN, F. (1991). «*Metodología de la evaluación de programas*». CSIC. Madrid.
- BEARE, H. y otros (1992). «*Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas técnicas de dirección*». Muralla, Madrid.
- BRIONES, G. (1991). «*Evaluación de programas sociales*». Trillas. México.
- DE LA ORDEN, A. y MARTÍNEZ, M.J. (1992). «*Metaevaluación educativa*». Revista Bordón, 43 (4). pp. 517-526.
- CABRERA, F. (1987). «*Investigación evaluativa en educación*», en Gelpi, E. y cols: Técnicas de evaluación y seguimiento de programas de formación profesional. pp. 97-133. Largo Caballero. Madrid.
- CARBALLO SANTAOLALLA, R. (1992). «*El impacto de los estudios evaluativos*». Revista Bordón, 43 (4). pp. 509-514.
- COLÁS BRAVO, M.P. (1993). «*Evaluación de programas: una guía práctica*». Kronos. Sevilla.
- DAVIS, G.A. y THOMAS, M.A. (1992). «*Escuelas eficaces y maestros eficientes*». La Muralla, Madrid.
- ESCOTET, M.A. (1990). «*La Evaluación Institucional Universitaria*». Losada. Argentina.
- FEASLEY, C.E. (1980). «*Program evaluation*». American Association for Higher Education. Washington.
- FERNÁNDEZ ENGUITA, M. (1993). «*La profesión docente y la comunidad escolar: crónica de un desencuentro*». Morata. Paideia. Madrid.
- GAERIN SALLAN, J. (1993). «*Organización Escolar: nuevas aportaciones*». PPU. Universitat. Barcelona.
- GAERIN SALLAN, J. (1989). «*L'avaluació educativa*». Guix 141-142.
- GARANTO ALÓS, J. (1989). «*Modelos de evaluación de programas educativos*». En Reunión Científica AEDES, pp. 43-78. Escuela Española. Madrid.
- GARCÍA RAMOS, J.M. (1992). «*Recursos metodológicos en la evaluación de programas*». Revista Bordón, 43 (4). pp. 461-474.
- JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION (1988). «*Normas de evaluación para programas, proyectos y material educativo*». México. Madrid.

- MESTRES, J. (1990). «*Model d'indicadors per a l'avaluació i gestió de qualitat de centres i Districtes*». SAPOREI. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona.
- LÁZARO, A. (1991). «*La formalización de indicadores de evaluación*». *Bordón*, 43 (4), pp. 477-494.
- M.E.C. (1994). «*Centros Educativos y Calidad de la Enseñanza*». Madrid.
- MUNICIO FERNÁNDEZ, P. (1993). «*Evaluación de programas, indicadores y cultura en las instituciones escolares*»; *Revista de Ciencias de la Educación*, 153, enero-marzo, pp. 7-23.
- PÉREZ JUSTE, R. (1993). «*Evaluación de las adaptaciones curriculares*»; *Revista de Ciencias de la Educación*, 153, enero-marzo, pp. 51-69.
- SANTOS GUERRA, M.A. (1993): «*La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora*». Ediciones Aljibe. Málaga.
- WOLF, R.M. (1990): «*Evaluation in Education: Foundations of Competency Assessment*». Program Review. Praeger. New York.