

## **Contribución 2:**

# **EL PLAN DE EVALUACIÓN DE CENTROS DOCENTES DE CANARIAS (PECCAN): UNA INICIATIVA INSTITUCIONAL DE EVALUACIÓN EXTERNA ORIENTADA A LA MEJORA<sup>6</sup>**

Pablo Joel Santana Bonilla (*Universidad de La Laguna*)<sup>7</sup>

## **RESUMEN**

A iniciativa del Instituto Canario de Evaluación y Calidad Educativa, desde el curso 2000-01 se está desarrollando el Plan de Evaluación de Centros de Canarias. Sus propósitos principales son dos: ofrecer a los centros evaluados información útil con el objeto que emprendan acciones de mejora y, ofrecer a la Administración educativa información útil para la toma de decisiones que contribuyan a la mejora de la educación escolar. Esta contribución al simposio incluirá la exposición de las características básicas del modelo de evaluación de centros en que se basa dicho Plan, una descripción del proceso de evaluación que se sigue en cada centro, así como algunas conclusiones provisionales sobre la contribución del proceso de evaluación a la mejora escolar.

El propósito de mi intervención es presentar el Plan de Evaluación de Centros Docentes de Canarias (PECCAN), en tanto que iniciativa institucional de evaluación externa orientada a la mejora, y ofrecer algunas reflexiones acerca del grado en que actuaciones de esta naturaleza pueden contribuir a la mejora de los centros escolares.

## **ANTECEDENTES Y CONTEXTO DE SURGIMIENTO DEL PLAN DE EVALUACIÓN**

Las actividades formativas –en todas sus modalidades– desarrolladas por las distintas universidades son también actividades que contribuyen al buen desarrollo de la escuela rural en tanto que dan una formación mínima a los futuros maestros y futuras maestras. Se trata de una formación interesante porque, en la mayoría de los casos, combina la teoría con la práctica, el discurso académico con el discurso de base, la reflexión abstracta con la reflexión aplicada, etc. Estas actividades, además aseguran la presencia de la escuela rural en el currículum formativo de, estos futuros docentes.

Durante el curso 1991/92 se desarrolló en Canarias un Plan Experimental de Evaluación de Centros en el contexto del Plan Eva (Lujan y Puente, 1996). El curso 1993/94 se inició un plan de evaluación externa de centros que sólo tuvo continuidad ese curso (Dirección General de Centros, 1994)<sup>8</sup>. En ambos casos el agente evaluador fue la Inspección de Educación.

Poco después, tras la creación del Instituto Canario de Evaluación y Calidad Educativa (1995), se emprendió un proyecto de evaluación interna denominado EIDEC (Evaluación Interna y Desarrollo de Centros) promovido por el ICEC y en el que colaboraron varios profesores

6. El autor agradece a Carlos Quesada Frigolet, técnico del ICEC, sus comentarios críticos y aportaciones a los sucesivos borradores de este documento. La autoría es realmente compartida.

7. Correo electrónico: psantana@ull.es

8. Aunque contemplaba la mejora de los centros éste plan de evaluación de centros, a diferencia del Plan Eva y de los planes posteriores, tenía como prioridad poner en marcha un proceso de reflexión sobre el sistema educativo canario. El informe que se publicó resume los datos globales de la Comunidad Autónoma.

de la Universidad de La Laguna. (ICEC, 1999; Tiana, 1988; Autores Varios 1999). Como continuación de esta iniciativa hubo un Proyecto Experimental de Evaluación de Centros Docentes que intentó conjugar evaluación externa e interna de modo consecutivo, pero se aplicó sólo un curso escolar. Aunque en su desarrollo se dieron diversas dificultades, cabe destacar que para la mayoría de los centros participantes supuso un paso hacia la creación de una cultura de la evaluación orientada a la mejora.

Fruto de estas experiencias surgió el Plan de Evaluación de Centros Docentes de Canarias (PECCAN) que comenzó a desarrollarse el curso 2000-01 y ya va por su cuarta edición.

### **Contexto de surgimiento del Plan**

El PECCAN surgió a iniciativa del ICEC, en coherencia y continuidad con la política sobre evaluación desarrollada desde el Instituto, con el propósito de establecer en Canarias un sistema estable de evaluación de centros. La entonces Directora del ICEC tuvo un papel clave en la defensa de la necesidad de establecer tal sistema y contribuyó a conseguir la implicación activa de la Inspección en el diseño y desarrollo del mismo. En aquel momento, entre cierto sector de la Inspección de Educación se veía con mejores ojos la introducción del modelo EFQM, sin embargo la presencia de un grupo de Inspectores que habían participado en las experiencias anteriores de evaluación (Plan Eva, EIDEC, Plan de Evaluación Externa e Interna) que tenían una visión más abierta de la evaluación de centros,<sup>9</sup> así como la elaboración por parte del Comité Científico<sup>10</sup> del ICEC de un documento-base para la creación de un plan de evaluación de los centros docentes de Canarias propiciaron que se diseñase el PECCAN con una orientación a la mejora y no a la gestión de calidad. Como veremos más adelante, estas circunstancias tienen que ver con condiciones clave para el desarrollo de iniciativas institucionales de evaluación.

### **PROPÓSITOS Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL PLAN**

Los propósitos básicos del PECCAN pueden resumirse en dos: (a) ofrecer a los centros información útil que puedan utilizar como punto de partida para el desarrollo de procesos de mejora, (b) recabar información útil sobre el sistema educativo canario como referente para la mejora de las políticas que desarrolla la Administración Educativa.<sup>11</sup>

Las características principales del Plan son su orientación a la mejora, su carácter cíclico, su consideración del contexto y su adaptación a cada tipo de centro.

En primer lugar, se trata de un plan de *evaluación externa orientada a la mejora de los centros docentes*. Tras participar en el Plan, se espera que cada centro educativo desarrolle procesos de mejora tomando como referencia los aspectos detectados en el proceso de evaluación como puntos débiles y puntos fuertes del centro.

En segundo lugar, el plan pretende *evaluar cíclicamente todos los centros de enseñanzas no universitarias de Canarias sostenidos con fondos públicos* (centros públicos y centros privados concertados)<sup>12</sup> La previsión inicial era evaluar los centros cada cinco años, de modo que se

9. Los inspectores e inspectoras que son –o han sido– miembros Comité Técnico del Plan, que se ocupó de su diseño y ahora coordina su desarrollo, pertenecen a este segundo grupo.

10. En aquel momento formaban parte del Comité Científico dos profesores de la Universidad de La Laguna que habían participado en el diseño y desarrollo de proyecto EIDEC.

11. La normativa que regula la evaluación es la ORDEN de 23 de febrero de 2001, por la que se establecen las bases para el desarrollo de los procesos de evaluación en los centros docentes de niveles no universitarios, sostenidos con fondos públicos de la Comunidad Autónoma de Canarias (BOC nº 31 de 9-3-2001).

12. Hay que tener en cuenta que, de los aproximadamente 1.130 centros que imparten enseñanzas no univer-

disponga de información longitudinal para la valoración del funcionamiento de los centros y de los esfuerzos de mejora desarrollados a lo largo del tiempo.

En tercer lugar, la evaluación *tiene en cuenta las peculiaridades contextuales de cada centro*. Esto se ha conseguido por medio de dos estrategias:

- la primera ha consistido en recabar bastantes datos del contexto<sup>13</sup> de los centros evaluados para que quienes elaboran los informes de evaluación dispongan de información relevante que permita realizar valoraciones contextualizadas;
- la segunda estrategia ha consistido en la elaboración de tipologías de centros en función, fundamentalmente, de las características socioculturales del alumnado de tal modo que los resultados de cada centro son comparados, prioritariamente con los resultados promedio de los centros que tienen un contexto similar.

El propósito es de ello realizar comparaciones lo más equitativas posibles, evitando la generación de tablas o rankings de centros<sup>14</sup>.

Y, en cuarto lugar, *se ha elaborado un modelo de evaluación adaptado a cada tipo de centro*, según las enseñanzas que imparte (primaria o secundaria) porque partimos de la base que los centros escolares que imparten niveles educativos diferentes presentan características distintivas que hay que tomar en cuenta al evaluarlos (Handy & Aitken, 1988; Gimeno Sacristán, 1996; Hargreaves, Earl y Ryan, 1998; Santana Bonilla, 2001-02; González González, 2003a; González González, 2003b).

Otra característica destacable, aunque de naturaleza estructural, es que el apoyo a la evaluación y el apoyo a los procesos de mejora son responsabilidad de instancias diferentes.

Uno de los aspectos que mejor define un modelo de evaluación es qué se evalúa. En la Tabla I se recogen los ámbitos y dimensiones de evaluación contemplados en el PECCAN en el caso de centros de primaria<sup>15</sup>.

**TABLA I**  
**ÁMBITOS Y DIMENSIONES A EVALUAR EN UN CENTRO DE PRIMARIA.**

| CONTEXTO                                    | PROCESOS                                        | RESULTADOS                                                              |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| (1) Tipo de alumnado que recibe el centro   | (1) Dirección y liderazgo orientado a la mejora | (1) Resultados académicos alumnado (Ed. Primaria)                       |
| (2) Tamaño del centro                       | (2) Participación                               | (2) Resultados en pruebas de rendimiento (Lengua, Matemáticas e Inglés) |
| (3) Tipo de centro (enseñanzas que imparte) | (3) Visión compartida                           | (3) Relaciones familia-escuela                                          |
| (4) Implicación de las familias             | (4) Planificación                               | (4) Satisfacción general con el centro                                  |
| (5) Recursos internos                       | (5) Ambiente que promueve el aprendizaje        |                                                                         |
| (6) Recursos externos                       |                                                 |                                                                         |

sitarias en Canarias, de momento se mantienen fuera del Plan los centros públicos incompletos (con menos de 6 unidades), las escuelas unitarias, las escuelas infantiles y otro tipo de centros como las Escuelas Oficiales de Idiomas y los Conservatorios. Los centros privados no concertados no entran dentro de este plan de evaluación.

13. En el modelo de evaluación diseñado dentro del ámbito del CONTEXTO se incluyen dimensiones e indicadores que en los modelos al uso pertenecen a los ámbitos de ENTRADA y CONTEXTO.

14. Cada curso se construye una tipología a partir de los datos de los centros evaluados. Si se desea conocer más detalles de las tipologías pueden solicitarse al autor.

15. Si se desean conocer más detalles acerca de las subdimensiones de evaluación pueden solicitarse al autor.

## EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Una descripción sucinta. Al tratarse de un plan de naturaleza institucional puede afirmarse que la evaluación transcurre en dos planos: el de la gestión del desarrollo de la evaluación de todos los centros evaluados y el del desarrollo de la evaluación en cada centro en particular. A continuación quisiera ofrecerles una visión panorámica del proceso en ambos planos.

### Descripción del proceso de evaluación en cada centro escolar

Los centros evaluados 'vivencian' la evaluación según el tipo de acciones que se desarrollan en ellos. Para permitirles captar algo de lo que significa la evaluación para un centro educativo, en la Tabla 2 se resumen las principales acciones que se desarrollan divididas en seis fases.<sup>16</sup>

Una visión del proceso general de evaluación. La gestión del desarrollo anual del plan de evaluación la realiza el Instituto Canario de Evaluación y Calidad Educativa (ICEC) por medio de un grupo denominado "Comité Técnico del PECCAN" que se reúne periódicamente –lo habitual es una vez al mes– para gestionar y coordinar el desarrollo del Plan de evaluación. Dicho comité está formado por dos técnicos del ICEC,<sup>17</sup> cuatro inspectores de educación (dos de Primaria y dos de Secundaria)<sup>18</sup> y un profesor universitario que es asesor técnico del Plan y actúa como coordinador del equipo.

El proceso general de evaluación comienza con la selección de la muestra de centros a evaluar y termina cuando todos los centros han recibido los informes de evaluación y se puede dividir en cuatro grandes fases:<sup>19</sup>

- fase de planificación y preparación,
- fase de recogida de información,
- fase de grabación y análisis de la información, y
- fase de elaboración y presentación de los informes a cada centro evaluado.

El Plan incluye una fase más de difusión de los resultados generales de la evaluación por medio de un Informe Global Anual cuya elaboración es responsabilidad del Comité Técnico del Plan. Sin embargo, hasta ahora no se ha elaborado ningún informe de dicha naturaleza debido al tamaño reducido que han tenido las muestras de las dos primeras ediciones<sup>20</sup>. (Ver Tabla 2).

## CONCLUSIONES PROVISIONALES O BAJO QUÉ CONDICIONES

### SITUACIÓN ACTUAL DEL PLAN DE EVALUACIÓN

Una vez que concluyan los procesos del PECCAN correspondientes al curso 2003-04, se habrán evaluado 337 centros de los 674 que constituyen el núcleo de centros establecido como objetivo en esta etapa (ver nota 4). Esto significa que ya se han evaluado la mitad de los centros pretendidos. (Ver Tabla 3).

16. Una descripción más detallada del proceso de evaluación en cada centro puede consultarse en Santana Bonilla (2001-02) y en Comité Técnico del PECCAN (2001).

17. Se trata en concreto de dos profesores, uno de primaria y otro de secundaria, con formación en estadística y evaluación educativa.

18. Debido al carácter insular del territorio y a la organización de la Inspección en Canarias hay dos inspectores por cada provincia.

19. Si se desea conocer con más detalle el proceso general de evaluación puede solicitarse al autor un resumen de las principales tareas que comprende dicho proceso.

**TABLA 2**  
**FASES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EN CADA CENTRO EDUCATIVO.**

| <b>FASES</b>                                                   | <b>TAREAS</b>                                                                | <b>AGENTES RESPONSABLES</b>                                                              |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Presentación de la evaluación al centro</b>              | Presentación a la Dirección y al Consejo Escolar                             | <i>Inspección de Educación</i>                                                           |
|                                                                | Presentación a la Comisión de Evaluación y Calidad                           |                                                                                          |
| <b>2. Planificación del proceso de recogida de información</b> |                                                                              | <i>ICEC, Inspección de Educación<br/>Comisión de Evaluación y<br/>Calidad del centro</i> |
| <b>3. Recogida de información</b>                              | Cuestionarios y pruebas de Rendimiento                                       | <i>Orientador/a-aplicadores<br/>externos</i>                                             |
|                                                                | Análisis de documentos institucionales y de gestión económica y, entrevistas | <i>Inspección de Educación</i>                                                           |
| <b>4. Análisis de la información</b>                           | Análisis estadístico y                                                       | <i>Técnicos del ICEC</i>                                                                 |

**TABLA 3**  
**NÚMERO DE CENTROS ESCOLARES EVALUADOS.**

| <b>CURSO ESCOLAR</b> | <b>Nº CENTROS EVALUADOS</b> | <b>TOTAL ACUMULADO</b> |
|----------------------|-----------------------------|------------------------|
| 2000-01              | 30                          | 30                     |
| 2001-02              | 63                          | 93                     |
| 2002-03              | 121                         | 214                    |
| 2003-04              | 123                         | 337                    |

Sin embargo, no podrá cubrirse el objetivo inicial de evaluar todos los centros en ciclos de cinco años. Esto se ha debido a varias circunstancias no previstas al iniciar el Plan. El ciclo de evaluación se ha retrasado porque las dos primeras ediciones se evaluaron 30 y 63 centros, respectivamente. Por otra parte, el techo de centros que es posible evaluar cada curso se sitúa en torno a 120<sup>21</sup>. A ese ritmo de evaluación, habiendo más centros de primaria que de secundaria, y teniendo cada inspector de primaria más centros a su cargo que sus colegas de secundaria, el ciclo para los centros de secundaria podrá cerrarse en cinco años mientras que para los centros de primaria se necesitarán siete años. Por lo tanto, el ciclo de evaluación será diferente para centros de primaria y secundaria.

20. Tras la primera edición del PECCAN (curso 2000-01) se elaboró un informe global a partir de los informes de evaluación de cada centro redactados por los inspectores e inspectoras. El Informe Global Anual de la tercera edición (curso 2002-03) está actualmente en fase de elaboración.

21. Esto se debe a que cada inspector/a evalúa cada curso dos centros. La plantilla de inspectores e inspectoras de educación de la Comunidad Autónoma Canaria es de 66. Aquellos que ocupan cargos de coordinación evalúan un centro o no evalúan ninguno, por ello la cantidad anual de centros evaluados es algo mayor de 120.

Como ya señalé, desde el principio se vio la necesidad de contemplar las características distintivas de cada centro docente. Hasta ahora se han evaluado centros de educación primaria, institutos de educación secundaria, centros de enseñanza obligatoria y centros privados concertados. Sin embargo, sólo se han desarrollado dos modelos de evaluación: para centros que imparten Ed. Primaria y para centros que imparten Ed. Secundaria (incluido el Bachillerato y la Formación Profesional Específica). Hasta ahora, en el caso de los CEOs y los centros concertados lo que se ha hecho es utilizar una adición de los dos modelos señalados. Este curso se ha desarrollado un guión de informe de evaluación específico para CEOs y otro para centros concertados. Queda pendiente, sin embargo, el desarrollo de modelos de evaluación específicos para otro tipo de centro que aún no se han evaluado (centros incompletos -de menos de 6 unidades, escuelas rurales, escuelas infantiles, Escuelas Oficiales de Idiomas, Conservatorios, etc.).

La elaboración de una tipología para contextualizar la interpretación de la información recogida presenta algunos problemas pero en estos momentos sigue siendo la mejor opción disponible<sup>22</sup>. No obstante, es necesario revisar su modo de construcción y uso, lo cual esperamos realizar antes de que acabe el primer ciclo de evaluación.

Por último, como en otras experiencias de evaluación externa, lo más problemático es la plasmación práctica de la orientación a la mejora. Quisiera señalar sólo tres problemas a este respecto:

- Hasta ahora se ha producido un lapso de tiempo demasiado grande entre el proceso de recogida de información y la presentación al centro del informe de evaluación lo cual genera un "parón" en la dinámica entre evaluación y mejora. Para la próxima edición está previsto reducir sustancialmente dicho lapso de tiempo.
- La mayoría de los centros elaboran planes de mejora (entendidos como documentos de planificación) pero no todos los llevan a la práctica, en parte por la ausencia de un sistema para el seguimiento de los mismos<sup>23</sup>.
- Actualmente hay un desfase entre el proceso de evaluación y el asesoramiento a los procesos de mejora (recuerden que ambos procesos dependen de instancias diferentes). A finales del curso pasado la Dirección General de Ordenación e Innovación Educativa, instancia de la Administración Educativa canaria responsable del asesoramiento a los centros escolares, se comprometió a dedicar los recursos necesarios para el desarrollo de dicha tarea. Habrá que esperar acontecimientos.

## **CONCLUSIONES PROVISIONALES O BAJO QUÉ CONDICIONES LA EVALUACIÓN EXTERNA PUEDE CONTRIBUIR A LA MEJORA**

En estos momentos no disponemos de datos acerca del alcance de las iniciativas de mejora en los más de trescientos centros evaluados. El curso pasado (2003-04) iniciamos un proceso de metavaluación del PECCAN, del que esperamos poder obtener de algunos datos para finales

22. Algunos de los problemas planteados son los siguientes:

- la aplicación de las tipologías tiene problemas: por su modo de construcción estadística no todos los centros encajan en la tipología en las tres variables identificadas;
- desde la perspectiva del público receptor de la información, puede transmitirse la imagen que los centros, por las características de su contexto, sólo pueden llegar a un techo insalvable;
- por último, el procedimiento estadístico utilizado sólo permite elaborar tipologías para centros de primaria y secundaria, lo cual ha provocado que los centros privados concertados y los centros de enseñanza obligatoria (que imparten primaria y secundaria) estén ubicados en dos tipologías.

23. El seguimiento de los planes de mejora de cada centro es responsabilidad del inspector/a de zona, sin embargo, no hay ninguna estructura general que supervise el seguimiento efectivo de los planes de mejora. El ICEC no dispone de recursos ni materiales ni humanos para llevara cabo tal tarea.

del próximo curso. Sólo podemos afirmar que algunos centros están siendo capaces de aprovechar la oportunidad de haber pasado por un proceso de evaluación externa para emprender iniciativas de mejora. Mi compañero Víctor Hernández lo ilustrará presentando su experiencia de asesoramiento a algunos centros que han participado en el Plan de evaluación.

Desde mi punto de vista, una de las preguntas clave es la siguiente: ¿bajo qué condiciones la evaluación externa puede contribuir efectivamente a la mejora de las instituciones educativas evaluadas? No quisiera terminar mi exposición sin plantear la hipótesis de trabajo que sobre esta cuestión he elaborado a partir de mi experiencia en el desarrollo del Plan, los contactos informales con algunos de los agentes participantes (evaluadores, miembros de los centros evaluados, asesores externos a los centros), así como mi conocimiento y experiencias previas en asesoramiento educativo.

Antes de plantear la hipótesis permítanme poner sobre la mesa una premisa de partida y cuatro dilemas o tensiones entre los que se navega cuando se emprenden planes institucionales de evaluación externa.

El supuesto de partida es que siempre habrá cierto desfase entre los procesos de evaluación externa y los procesos de mejora interna. La razón básica de dicho desfase proviene del hecho de que se trata de procesos de distinta naturaleza.

En la evaluación externa el centro educativo es un objeto de evaluación mientras que en la mejora interna el centro debe asumir su papel como agente de cambio (Santana Bonilla, 1995-96)<sup>24</sup>. Esto no significa que los agentes externos deban desentenderse de la situación, sino que hemos de afrontar cada proceso siendo conscientes de qué podemos hacer y hasta dónde podemos llegar. Por eso una de las cuestiones clave es crear las condiciones para la mejora.

Los dilemas y tensiones están relacionadas con las características propias de iniciativas institucionales de evaluación externa y con la naturaleza del cambio educativo. Aquí señalaré cuatro que me parecen especialmente relevantes:

- Dilema 1: desarrollar un proceso de *evaluación orientada a la mejora* vs. *responder a la instrumentalización de la evaluación al servicio de demandas políticas dispersas y múltiples*.
- Dilema 2: desarrollar un proceso de *evaluación formativa* vs. *responder a las expectativas políticas de rendimiento de cuentas*.
- Dilema 3: abordar *la mejora como un proceso de cambio interno, lento y gradual* vs. *responder a las expectativas y demandas de resultados visibles a corto plazo*.
- Dilema 4: *crear las condiciones para el desarrollo de procesos de mejora* escolar e incentivarlos vs. *prescribir procedimientos* para asegurar la elaboración y desarrollo de planes formales de mejora (como documentos de planificación).

De lo anterior se deduce (ésta es la hipótesis) que **para que la evaluación externa pueda contribuir efectivamente a la mejora de las instituciones educativas evaluadas deben darse ciertas condiciones**. Sin embargo, como no hay un único camino hacia la mejora ni todos los centros abordan su proceso de mejora desde un mismo punto de partida, la serie de condiciones que se propongo no tienen por qué cumplirse en todos los casos. Pueden distinguirse dos grupos de condiciones: condiciones del contexto general de la evaluación (Tabla 5) y condiciones relacionadas con cada centro educativo evaluado (Figura 1).

24. En unas sesiones de formación sobre asesoramiento pedagógico en las que tuve la oportunidad de participar el ponente invitado parafraseo la afirmación de otro autor aplicándola a la labor de asesoramiento. La frase decía así: "Yo no puedo cambiar a nadie, pero puedo contribuir a crear las condiciones para el cambio". Aplicada a la evaluación externa podría expresarse así: "Las iniciativas de evaluación externa de centros educativos no pueden provocar la mejora interna, pero pueden contribuir a crear las condiciones para que se inicie".

**TABLA 5**  
**CONDICIONES DEL CONTEXTO GENERAL DE LA EVALUACIÓN.**

1. Apoyo político a la evaluación externa y a la mejora, que se debe concretar en la provisión de los recursos materiales y humanos necesarios y la inclusión de la evaluación de centros orientada a la mejora entre las prioridades de la política educativa.
2. Mantenimiento de una infraestructura estable de apoyo técnico, tanto para los procesos de evaluación como para los procesos de mejora.
3. Coordinación entre las instituciones y organismos dedicados a la evaluación y la mejora.
4. Apoyo a la evaluación externa orientada a la mejora e implicación en la misma de

En relación con las condiciones externas señaladas, en el caso del PECCAN se cuenta con el apoyo político de la Consejería de Educación y con la Inspección como parte importante de los recursos humanos destinados a la evaluación de centros. El ICEC, junto a la Inspección constituye la infraestructura de apoyo técnico a la evaluación, en particular el Comité Técnico del Plan. La Dirección General de Ordenación e Innovación Educativa, por medio de las asesorías de los CEPs, es la instancia responsable del apoyo externo a los procesos de mejora, pero actualmente no existe una infraestructura estable de apoyo a éstos. Este es un importante punto débil del PECCAN. En cuanto a la coordinación entre instituciones, en el caso del PECCAN los tres organismos relacionados con la evaluación y la mejora son: el ICEC, la Inspección de Educación y los CEPs. Hasta ahora sólo ha habido coordinación entre los dos primeros. La implicación de la Dirección del ICEC, así como de diversos Inspectores reconocidos en el Cuerpo de Inspección han facilitado el desarrollo del Plan.

Desde el punto de vista de cada centro evaluado pueden distinguirse dos tipos de condiciones: externas e internas (en la Figura 1 se resumen ambos grupos de condiciones).

Las condiciones externas las constituyen: un entorno estable y la disponibilidad de asesoramiento externo, referentes de mejora y recursos extra.

Para que un centro desarrolle procesos de mejora es necesario que esté situado en un entorno relativamente estable. Los centros ubicados en entornos turbulentos tiene como prioridad hacer frente a esa realidad por lo que difícilmente se embarcarán en procesos sistemáticos de mejora.

Por otra parte, la mayoría de los centros necesitan bastante asesoramiento externo en las primeras fases de sus iniciativas de mejora. Para que éstas tenga éxito, ese apoyo debe ser continuado y coherente. El asesoramiento bien planteado actúa como presión y apoyo al centro.

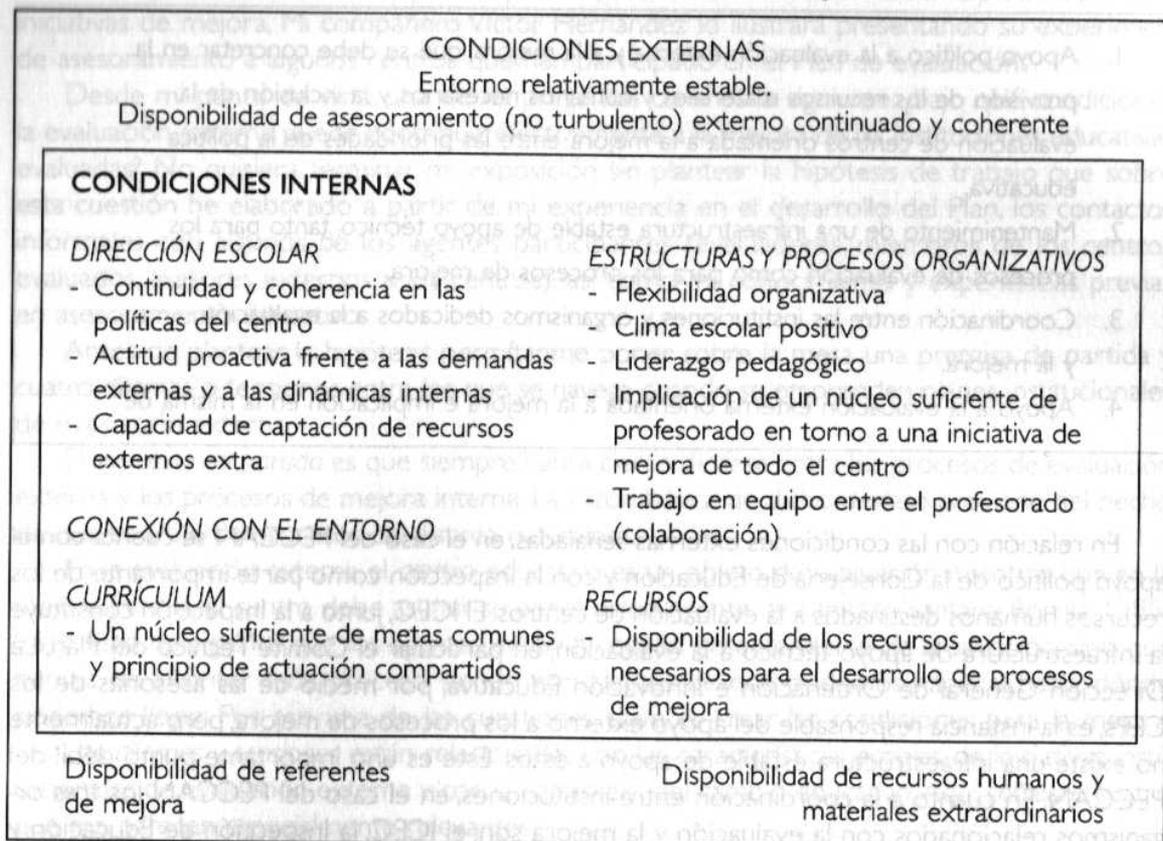
Los esfuerzos de mejora se realizan, habitualmente, tomando referentes de experiencias de innovación y cambio desarrolladas por otros grupos de profesores o centros escolares. Por eso es necesario que en el entorno del centro haya disponible referentes de mejora.

Por último, aunque los recursos no lo son todo, cualquier proceso de mejora demanda en mayor o menor grado el uso de recursos extra que, para que los centros accedan a ellos, deben estar disponibles en su entorno.

En cuanto a las condiciones internas, éstas se agrupan en cinco dimensiones: la dirección escolar, las estructuras y procesos organizativos, los recursos para la mejora, la conexión con el entorno y el currículo.

Estrictamente hablando la dirección escolar es un proceso organizativo, pero dada la relevancia que tiene en la iniciación y desarrollo de procesos de mejora he considerado adecuado

**FIGURA I**  
**CONDICIONES ESCOLARES PARA LA MEJORA**



destacarla. La continuidad y coherencia en las políticas del centro, una actitud proactiva tanto frente a las demandas externas como a las dinámicas internas del centro y la capacidad de captar recursos externos extra son elementos necesarios para poder desarrollar procesos de mejora escolar.

En la dimensión de estructuras y procesos organizativos un centro en el que haya flexibilidad organizativa, un clima escolar positivo y liderazgo pedagógico estará en buenas condiciones para desarrollar procesos de mejora. Por flexibilidad organizativa entiendo la capacidad de aprovechar el espacio de autonomía organizativa disponible pero no utilizado todavía por el centro. La colaboración es otro elemento estructural y procesual necesario, así como la implicación de un núcleo suficiente de profesorado en torno a una iniciativa de mejora de todo el centro.

Los centros escolares que mejoran no son unidades de cambio aisladas sino que mantienen estrechas relaciones con diversos agentes de su entorno, por eso la conexión con el entorno es otra condición para la mejora.

El aprendizaje del alumnado debe ser el foco de la mejora por ello el profesorado debe compartir al menos un núcleo básico de metas y principios de actuación pedagógica.

Como ya señalamos, cualquier proceso de mejora demanda en mayor o menor grado el uso de recursos extra, por eso el centro debe recabar los recursos necesarios para emprender con garantías de éxito procesos de mejora.

Otras condiciones más específicas, relacionadas con el propio proceso de evaluación en cada centro, son las siguientes:

- Que la evaluación tenga abiertamente un carácter formativo (esté orientada a la mejora), y no sancionador (sumativo), y que la mayoría de los miembros del centro evaluado y de los agentes intervinientes estén convencidos de ello;
- Que el proceso de recogida de información se desarrolle de modo transparente, fluido y sin interferencias notables en la vida del centro;
- Que en el proceso de elaboración del informe tengan la oportunidad de participar miembros representativos del centro (especialmente el equipo directivo, el profesorado de la Comisión de Evaluación y Calidad, el orientador u orientadora del centro) y agentes externos que vayan a participar en el apoyo a los procesos de mejora (el asesor o asesora del CEP);
- Que el centro reciba un buen informe de evaluación, que sea comprensible, claro y que señale puntos fuertes, puntos débiles y posibles ámbitos de mejora.

Mi argumento no es que deban cumplirse todas y cada una de estas condiciones, sino que cuanto mayor número de éstas esté presente mayores garantías de éxito tendrán las iniciativas de mejora que se emprendan. No obstante, posiblemente deban darse al menos una o varias de las condiciones internas de cada uno de los ámbitos señalados. En todo caso, se trata de una hipótesis de trabajo que pondremos a prueba en el proceso de metaevaluación en curso.

En definitiva, creemos que el Plan de evaluación de centros que estamos desarrollando en Canarias constituye una experiencia muy interesante por su estabilidad y por las oportunidades que está creando para orientar procesos de mejora relevantes. A partir de la metaevaluación del Plan, esperamos poder ofrecer en próximos encuentros conclusiones que nos ayuden a conocer la extensión y profundidad de sus efectos, y a comprender mejor las condiciones necesarias para la potenciación de los procesos de evaluación y mejora de centros educativos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUTORES VARIOS (1999): Un proceso de mejora. El modelo canario de autoevaluación, *Cuadernos de Pedagogía*, 283 (septiembre), 58-62.
- COMITÉ TÉCNICO DEL PLAN DE EVALUACIÓN DE CENTROS DE CANARIAS (2001): El desarrollo de la evaluación en los centros educativos, en *Jornadas sobre el Plan de Evaluación de Centros de Canarias* (febrero). Santa Cruz de Tenerife: Instituto Canario de Evaluación y Calidad Educativa.
- DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS (1994): *La Evaluación de Centros en Canarias*. Santa Cruz de Tenerife: Dirección General de Centros, Consejería de Educación, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias.
- GIMENO SACRISTÁN, J. (1996): *La transición a la educación secundaria*. Madrid: Morata.
- GONZÁLEZ GONZÁLEZ, M<sup>a</sup> T. (2003a): Estructuras para el trabajo y la coordinación de los profesores en los centros, en *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson Education, pp. 57-73.
- GONZÁLEZ GONZÁLEZ, M<sup>a</sup> T. (2003b): Cultura y subculturas organizativas, en *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson Education, pp. 169-185.
- HANDY, CH. & AITKEN, R. (1988): *Understanding Schools as Organizations*. London: Penguin Books.
- HARGREAVES, A.; EARL, L. y RYAN, J. (1998): *Una educación para el cambio. Reinventar la educación de los adolescentes*. Barcelona: Octaedro.
- ICEC (1999): *Prácticas de Evaluación Interna y Desarrollo de Centros*. Las Palmas de G. Canaria: Instituto Canario de Evaluación y Calidad Educativa.

- LUJÁN, J. Y PUENTE, J. (1996): *Evaluación de centros docentes. El Plan Eva*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- SANTANA BONILLA, P.J. (1995-96): La renovación pedagógica como tarea colectiva, *Tahor. Revista de Educación. MRP Tamonante Canarias*, 23-24 (2ª época), 4-15.
- SANTANA BONILLA, P.J. (2001-02): La evaluación de centros de educación secundaria: de la teoría a la práctica, *Curriculum*, 15, 55-89.
- TIANA, A. (1998): *La evaluación externa de los centros educativos: posibilidades y limitaciones*, Ponencia presentada en las V Jornadas Pedagógicas de la Federación Navarra de Ikastolas (Pamplona, 12-15 mayo; esta ponencia también fue presentada el mismo año en las Jornadas de la Inspección Educativa de Canarias, julio).

### **Contribución 3:**

## **DE LA EVALUACIÓN A LA MEJORA. EL ASESORAMIENTO A CENTROS EDUCATIVOS EN LA ELABORACIÓN Y DESARROLLO DE PLANES DE MEJORA**

Víctor M. Hernández Rivero (*Universidad de La Laguna*)<sup>25</sup>

### **RESUMEN**

Poder contar de manera específica con experiencias de asesoramiento curricular y organizativo en distintos centros (tanto de primaria como de secundaria) inmersos en procesos de mejora educativa, permite no sólo vivenciar directamente un cúmulo de relaciones interprofesionales de apoyo basadas en el análisis y resolución de problemas con el profesorado, utilizando toda una variada gama de estrategias y actividades de apoyo pedagógico, sino al mismo tiempo ir constatando las posibilidades y limitaciones de los modelos teóricos que guían y orientan este tipo de prácticas. En esta contribución se da cuenta de distintos casos en centros educativos de Canarias haciendo un repaso por los principales elementos relacionados con los procesos de mejora escolar y el asesoramiento externo a los centros.

### **INTRODUCCIÓN**

El objeto de esta contribución es presentar algunas reflexiones sobre el asesoramiento para la mejora escolar, a partir de la experiencia vivida con distintos centros a lo largo de los cursos 01-02 al 03-04, como consecuencia de la aplicación del Plan de Evaluación de Centros de Canarias (PECCAN) al que acaba de referirse mi compañero Pablo Santana.

Durante esos tres años hemos trabajado –con distinto grado de intensidad– en más de una decena de centros, tanto de educación infantil-primaria como de secundaria, desempeñando el papel de asesores externos en labores de apoyo a los claustros, a partir del momento en que –en el marco del PECCAN– recibían los resultados y conclusiones de la evaluación externa por parte del inspector de la zona y la escuela debía iniciar la elaboración del plan de mejora.

25. Dpto. de Didáctica e Investigación Educativa. Universidad de La Laguna. Correo electrónico: vherman@ull.es