

Mejorar la Escuela

La evaluación

Una rueda cada vez más potente: La evaluación

La evaluación acompaña constantemente el diseño y la ejecución del plan de acción. Durante el diagnóstico se evalúa la situación de la escuela y lo que debe mejorarse. Durante la planificación, se evalúa la viabilidad de lo que se propone. Durante la ejecución se evalúa la realización de las acciones y se observan los indicadores de progreso para analizar el avance de las acciones y redefinirlas de ser necesario. Sin embargo, hay una instancia de evaluación posterior a la ejecución del plan de acción. Es el momento de emitir un juicio de valor respecto de todo el proceso y de sus resultados.

1. Indicadores de logro

La evaluación final permite establecer en qué medida se ha logrado la mejora. Es el momento de comparar el punto de partida identificado en el diagnóstico con el punto al que se llegó tras implementar el plan.

Para medir el cambio se necesitan indicadores de logro. Estos permiten recoger datos que muestran en qué medida se han alcanzado los objetivos esperados.

Por ejemplo, retomemos el objetivo de la escuela que dirige Susana:

OBJETIVO

Disminuir el porcentaje de repitencia en el primer ciclo de la escuela al implementar los enfoques y lineamientos curriculares en las prácticas de enseñanza de matemática, lengua, física y biología, y mediante la construcción de criterios de evaluación enfocados en dichos lineamientos y en el aprendizaje esperado en cada una de estas áreas.

Para este caso particular, podremos decir que los indicadores de logro serían:

- Disminución efectiva de la repitencia en el primer ciclo. Por ejemplo, si el diagnóstico indicaba que 18 estudiantes repitieron el último año, se puede plantear como indicador de logro que un máximo de 5 estudiantes repitan. También se pueden plantear porcentajes para los diferentes años dentro del ciclo. En primer año el porcentaje era de un 9,1%, en el segundo de un 6,7% y en el tercero de un 4%.

En cuanto a la implementación efectiva de los diseños curriculares y la construcción de los criterios de evaluación, pueden considerarse los siguientes indicadores:

- Grado de coherencia ALTO entre los contenidos y estrategias observados en las clases durante el ciclo lectivo y los que plantean los diseños curriculares de matemática, lengua, física y biología.
- Grado de coherencia ALTO entre los contenidos evaluados y los que plantean los diseños curriculares de matemática, lengua, física y biología.
- Nivel ALTO de aprendizaje alcanzado por los estudiantes respecto de los contenidos esenciales que plantean los diseños curriculares de matemática, lengua, física y biología.
- Aumento del número de estudiantes aprobados en matemática, lengua, física y biología.
- Inexistencia de criterios de evaluación alternativos a los consensuados institucionalmente para matemática, lengua, física y biología.

Dos claves para no olvidar:

- **Siempre que se construyen indicadores es necesario definir precisamente en qué consiste cada nivel o grado** que se señale. Por ejemplo, un nivel ALTO de coherencia entre los contenidos y estrategias observadas y los diseños curriculares significa que todos los contenidos y las estrategias de las clases son coherentes con los lineamientos y enfoques didácticos de los diseños curriculares. Un nivel ALTO de aprendizaje alcanzado por los estudiantes puede significar que todos han demostrado en sus evaluaciones haber alcanzado los objetivos de aprendizaje esenciales planificados para cada materia y año particulares.
- **Los indicadores de logro pueden construirse tanto en la etapa de diseño del plan de acción como al momento de la evaluación.** Lo más recomendable es pensar los indicadores de logro cuando se plantean los objetivos. Así, será claro el norte hacia el que dirigirse. Luego de realizado el plan, se medirán esos indicadores para analizar los resultados.

Analizar los resultados

Para evaluar los resultados, el primer paso es medir los indicadores. **Es importante que esta medición sea lo más precisa posible y esté sustentada en evidencia empírica.** Los indicadores deben dar cuenta de lo que realmente sucede en la escuela, independientemente de las percepciones que puedan tenerse al respecto. Una vez medidos los indicadores, es tiempo de compararlos con los resultados esperados y analizar las similitudes y diferencias. En esta comparación, es aconsejable tener en cuenta:

- **Que las lecturas binarias (“se logró” o “no se logró”) suelen no alcanzar.** Muchas veces se tiende a ver los resultados en estos términos. A veces se llega a decir que los estudiantes “aprendieron” o “no aprendieron”. Sin embargo, esta mirada elude por completo que para llegar a ciertos

resultados hay pasos intermedios que deben realizarse. Para subir a un segundo piso, se necesita subir varios escalones. A veces no se llega a los resultados esperados, pero sí hay mejoras respecto del punto de partida. Decir que no se han alcanzado los resultados suele ser una mirada negativa, desalentadora y que no reconoce el esfuerzo realizado. Contrariamente, pueden considerarse los logros parciales. Considerar el punto de partida es crucial para identificar qué cambios sí han sucedido y sobre qué se debe seguir trabajando.

- **Que los resultados obtenidos sean menores a los indicadores de logro planteados puede deberse a muchos factores:** no se han cumplido las acciones en los tiempos planificados; no se han alcanzado los resultados esperados en las distintas acciones; los indicadores de logro esperados presentaban un logro demasiado alto para los tiempos que requieren este tipo de mejoras; sucedieron imprevistos que modificaron el rumbo de las acciones o del problema; se produjo un error al momento de formular el problema; entre otros. A veces el diagnóstico puede suponer relaciones que no son tales, o que no son las únicas. Todo dependerá de cuán completo sea el análisis que se haga de la evidencia empírica en ese primer momento. Por ejemplo, Susana pudo haber identificado que el problema de la repitencia se debía especialmente a las causas mencionadas. No obstante, quizás no contempló que había cuestiones ligadas al ausentismo docente que afectaban los procesos de aprendizaje. Por otra parte, dado que los alumnos han cambiado, puede que los nuevos grupos presenten algunas particularidades no contempladas en el diagnóstico inicial. Esto podría demandar una revisión del problema y de las acciones planteadas (estos son los imprevistos que modifican el rumbo de las acciones o del problema). **El monitoreo de las acciones durante su implementación es esencial para identificar estos imprevistos y poder actuar a tiempo. Sin esto, es probable que no se identifiquen a tiempo estas cuestiones y que, consecuentemente, al momento de la evaluación final se encuentre que no se han alcanzado los resultados esperados por razones que se hubieran podido prever mucho antes.**
- **Los logros deben analizarse en detalle.** Los porcentajes de repitencia, de abandono o de estudiantes desaprobados pueden disminuir mucho sin que esto implique necesariamente una mejora sustancial de las prácticas de enseñanza y del aprendizaje. Las observaciones de clase realizadas por el equipo directivo pueden dar cuenta de una implementación efectiva o alta de los diseños curriculares pero aun así esto no informa lo que sucede en todas las clases ni si todos los estudiantes están aprendiendo con las estrategias de los docentes. Los indicadores son solo datos que es necesario revisar y analizar. Al mismo tiempo, **cuantos más indicadores relevantes se tengan, más ajustado podrá ser el análisis. No es lo mismo contar solo con los indicadores de repitencia o de cantidad de estudiantes desaprobados que contar con indicadores sobre las prácticas de enseñanza y el aprendizaje.**

Una vez que el equipo directivo haya analizado los logros en detalle y haya verificado que se alcanzaron los resultados esperados, es tiempo de festejar. Mejorar implica mucho esfuerzo, no es un proceso automático ni fácil; no se logra de un día para el otro. Por ello, toda la comunidad educativa debe celebrar la mejora.

2. Reconocer el trabajo realizado

La evaluación no finaliza con el análisis de los resultados. Estos merecen ser comunicados y analizados entre quienes han participado y forman parte de la comunidad educativa. La evaluación debe constituirse como una instancia en la que se reconoce el desempeño de quienes hayan participado de la mejora.

Comunicar los resultados

Hay varias formas de comunicar los resultados de un plan de acción. Luego de mirar los indicadores y observar los logros, Susana puede comunicar, por ejemplo:

“Hemos reducido el porcentaje de repitencia en 4 puntos. Esto implica una mejora sustancial respecto de la situación previa al plan de mejora”

“Hemos mejorado las prácticas de enseñanza y los aprendizajes de cuatro áreas clave. Los resultados de estas mejoras también repercutieron en la repitencia de nuestra escuela. Hemos logrado bajar 4 puntos respecto del porcentaje que teníamos al año pasado para primer ciclo”

“Hemos mejorado las prácticas de enseñanza y el aprendizaje de cuatro áreas clave. Los docentes de estas áreas han progresado significativamente en lo que respecta a la implementación de los nuevos enfoques curriculares. Al mismo tiempo, las áreas han construido sus propios criterios de evaluación, bien enfocados en los aprendizajes y los lineamientos curriculares. Los resultados de estas mejoras no solo se ven en la enseñanza y los aprendizajes sino que también repercutieron en la repitencia de nuestra escuela. Hemos bajado 4 puntos respecto del porcentaje del año pasado para primer ciclo; esto implica que hoy estamos mejorando las trayectorias escolares de los estudiantes, les estamos permitiendo avanzar en sus aprendizajes y concluir la escuela secundaria en tiempo y forma”

Estos ejemplos muestran tres formas distintas de comunicar los resultados. La primera pone énfasis en los indicadores duros y en la mejora de los síntomas más preocupantes (repitencia). La segunda menciona la mejora de los síntomas pero agrega cómo se han mejorado los procesos y condiciones institucionales. La última no solo menciona las dos anteriores sino que describe cómo se han alcanzado los resultados y qué significan estas mejoras. Esta última forma de comunicar es la más completa y positiva porque:

- **Va más allá de los indicadores.** Focalizarse en los indicadores puede traer como consecuencia inesperada que parte de la comunidad educativa crea que la mejora se trata solo de una cuestión de datos.

- **Construye el significado de los cambios.** No se trata sólo de disminuir la repitencia, sino de generar más y mejores oportunidades para garantizar trayectorias escolares continuas y completas.
- **Se focaliza en las prácticas de enseñanza y aprendizaje o en los problemas diagnosticados.**
- **Provee información sobre las acciones que se llevaron a cabo para alcanzar las mejoras; es decir, considera tanto los resultados como los procesos y personas implicados.**

Por otra parte, es importante **comunicar estos resultados a toda la comunidad educativa**. Para institucionalizar la mejora y alentar a que este tipo de iniciativas ocurra en todos los años y áreas, resulta inspirador comunicar los procesos y resultados a todo el plantel de la institución. Al hacerlo, el equipo directivo no solo comparte una buena noticia, sino que también comunica qué considera deseable que suceda en la escuela, qué resultados se valoran positivamente y qué procesos se han emprendido para alcanzarlos. Este tipo de mensajes puede tener un alto impacto sobre el resto del plantel.

Además, como sostiene Blejmar (2005), es necesario **generar espacios donde los destinatarios del proyecto (alumnos y familias) puedan hacer un juicio al respecto:**

- ¿Qué piensan los alumnos? ¿Notaron las mejoras en la escuela? ¿Qué impacto tuvieron sobre ellos? ¿Qué cuestiones valoran positivamente y qué otras consideran necesario mejorar? ¿Cómo han vivido este cambio?
- ¿Qué piensan las familias? ¿Percibieron las mejoras en el aprendizaje de sus hijos? ¿Son conscientes de las acciones que ha emprendido la escuela? ¿Estuvieron informados del proceso de mejora?

Esta información permite que el equipo directivo dé cuenta del significado que toda la comunidad educativa le atribuye al proceso de mejora. Al mismo tiempo, también posibilita explicitar el proceso frente a quienes no han tenido la oportunidad de percibirlo. Los actos escolares de fines o principios de año son buenos momentos para este tipo de comunicación y para el diálogo con toda la comunidad educativa.

Autoevaluarse y evaluar el desempeño de los implicados

Siguiendo lo anterior, es necesario generar un encuentro de trabajo con cada uno de los implicados en la mejora, o con todos ellos, para reconocer el desempeño de cada uno durante el proceso de mejora. **Este reconocimiento da valor a la tarea y al esfuerzo, y permite construir conocimiento significativo para que cada quien reconozca sus fortalezas y sepa cómo superar sus debilidades.** Para que este encuentro sea efectivo, es importante que:

- **El propio equipo directivo reflexione sobre su desempeño**, evalúe cuáles fueron sus logros o aciertos, cuáles han sido sus dificultades o desaciertos, y provea un espacio para recibir comentarios del resto al respecto.

- Se señale y **valore** cómo ha contribuido cada uno al proceso de mejora, según la mirada del equipo directivo, y se **hagansugerencias** para continuar el proceso, mejorar los puntos débiles o asumir nuevas responsabilidades.
- Se refiera constantemente a **evidencias concretas** del desempeño. Las valoraciones generales (“valoro tu compromiso”, “quisiera destacar lo mucho que mejoraste en la enseñanza”, “noto que no te comprometiste lo suficiente”, “hubo algunos errores”) no aportan información relevante para quien recibe el reconocimiento: ¿cómo puede sostener su “compromiso”? ¿En qué aspectos mejoró? ¿En qué sentido no se comprometió? ¿Qué errores? son el tipo de preguntas que quien este tipo de valoraciones se hace. Por esto es necesario hacer devoluciones que remitan a evidencias concretas para que los implicados en la mejora reconozcan qué significado concreto le otorga el equipo directivo al compromiso, la mejora o el error. “Valoro tu compromiso. Ni bien planteamos el problema comenzaste a planificar estrategias para resolverlo, noté que leíste profundamente los diseños curriculares y ya en la primera observación de tu clase noté cómo implementabas recursos y actividades que antes no utilizabas”.
- Se **escuche atentamente** lo que los implicados en la mejora tienen para decir. Es muy importante conocer cómo cada uno de ellos ha transitado el proceso de mejora y qué evaluación hacen al respecto. El compromiso con posteriores procesos de mejora también estará determinado por el significado que cada actor le ha otorgado a los procesos previos y por cómo su percepción ha sido tenida en cuenta para pensar las próximas mejoras.

Por último, es importante considerar que **el aprendizaje institucional “ocurre por aproximaciones progresivas, en una configuración gestáltica, donde el sujeto avanza en un círculo que parte de la experiencia o de la conceptualización, pero que debe siempre pasar por la reflexión y la experiencia de esa reflexión”** (Braslavsky, Acosta y Jabif, 2004). Esto quiere decir que para garantizar el aprendizaje de las buenas prácticas que se han adoptado en la escuela no basta con llevarlas a cabo. También deben generarse momentos para reflexionar sobre esas prácticas, construir conocimientos al respecto y volver a llevarlas a cabo luego de la reflexión. Los momentos de reconocer el desempeño de los implicados en la mejora deberían constituirse entonces como conversaciones guiadas por las siguientes preguntas:

- ¿Qué logros se alcanzaron? ¿A través de qué acciones?
- ¿Son satisfactorios los logros y las acciones?
- ¿Con qué criterios se evalúa lo hecho? ¿Toda la comunidad educativa los comparte?
- ¿Qué cree el equipo directivo que pasaría si no se hubiera hecho este proyecto?
- ¿Qué han demandado las acciones del plan de mejora a cada implicado en el proceso? ¿Cómo se ha sentido cada quien al llevarlas a cabo?

- ¿Qué otros elementos se podrían mejorar a partir de lo hecho hasta ahora?
- ¿Por qué razones se ha actuado y decidido como se hizo? ¿De qué otros modos se podría haber actuado?

En función de lo hecho hasta el momento, ¿qué puntos fuertes se deben sostener?
¿Cómo pueden superarse los puntos débiles del proceso?

3. Evaluar para seguir mejorando

La evaluación proporciona información significativa para reconocer los resultados obtenidos, analizar los efectos de las acciones e identificar aquello que aún resta mejorar.

Incluso cuando todos los resultados se han alcanzado exitosamente, el proceso de mejora no termina. Las cohortes se renuevan, el tiempo pasa, los docentes pueden cambiar, algunas prácticas pueden olvidarse... Un año escolar (o dos, o tres, o más) no siempre es tiempo suficiente para modificar prácticas y supuestos naturalizados, incorporados a los esquemas de pensamiento. Por ello, luego de cualquier evaluación es necesario pensar en los próximos pasos.

- 1) Cuando las acciones no hayan dado los resultados deseados, debe revisarse el planteo inicial del problema y de los objetivos, analizar cómo se acometieron las acciones, qué efectos directos han alcanzado y qué resultados se esperaba conseguir con ellas.
- 2) Cuando los resultados hayan sido parciales, es importante revisar si hay aspectos del problema que aún no fueron contemplados o, en todo caso, revisar las acciones y evaluar cuáles deben profundizarse o qué otras acciones deben agregarse.
- 3) Por último, cuando los resultados hayan sido alcanzados totalmente, es importante pensar en cómo **institucionalizar la mejora**. Es decir, cómo garantizar que las mejoras formen parte del conjunto de modos de hacer naturalizados en la escuela. Para ello conviene:
 - a. **Monitorear y evaluar constantemente el aprendizaje y las trayectorias escolares.**
 - b. **Continuar con las tareas de supervisión y monitoreo** de las acciones un tiempo más luego de concluido el plan. Disminuir las paulatinamente.
 - c. En caso de que no se lo haya hecho antes, **construir protocolos, documentos y compromisos institucionales** para llevar a cabo determinadas prácticas donde se pauten las formas de trabajo y los criterios que la escuela considera valiosos luego de la experiencia.
 - d. Utilizar las experiencias de mejora de la escuela para pensar nuevos problemas y planes de acción. **Que estas experiencias se constituyan gradualmente en el cuerpo de conocimientos al que**



todos los actores de la institución recurren para mejorar sus prácticas y alcanzar los resultados deseados.

- e. **Profundizar las mejoras.** Toda práctica es perfectible: el aprendizaje y los procesos y condiciones institucionales que lo promueven siempre pueden mejorarse. Si la enseñanza de ciencias naturales se ha enriquecido gracias a nuevos enfoques y la implementación del laboratorio ¿por qué no profundizar las actividades de investigación guiada con los alumnos o por qué no gestionar más elementos para el laboratorio? Si se ha mejorado la comunicación y el trabajo en equipo con las familias ¿por qué no integrarlas aún más a la toma de decisiones y los procesos de enseñanza y aprendizaje?
- f. **Expandir las mejoras.** Si ya se han consensuado criterios de evaluación en ciertas áreas o años ¿por qué no avanzar con criterios consensuados con otros docentes? Si ya se han implementado las horas de tutorías en ciertos años ¿por qué no evaluar la posibilidad de extenderlas a todos los años?

4. Terminar para volver a empezar

Algunas escuelas consideran que los procesos de mejora empiezan en febrero o marzo y terminan en diciembre. En este último mes se hace una evaluación — dentro de lo que los tiempos y la vorágine del fin de ciclo permiten— y así el proceso se cierra. En algunos casos, en febrero o marzo se hacen nuevos diagnósticos, se plantean nuevos problemas, se planifican nuevas acciones, y la rueda vuelve a girar nuevamente.

Darí­a la sensación de que el proceso de mejora solo puede durar un ciclo lectivo y que, una vez que acaba, todo recomienza, desde cero. Los problemas que se solucionaron el año pasado se dan por resueltos al año siguiente, nadie habla ya de ellos, y surgen nuevos problemas y acciones que no siempre se definen capitalizando el conocimiento y la experiencia del año anterior.

Así la escuela pierde noción de su historia, no es capaz de construir su aprendizaje e incluso repite las mismas acciones una y otra vez ¿Cuántas veces se han hecho proyectos de lectura en la escuela? ¿Cuántas otras se han llevado a cabo proyectos de ciencias o de matemáticas? ¿Cuántos “días de la familia” se han celebrado? ¿Cuántas competencias deportivas? ¿A cuántas capacitaciones han asistido nuestros docentes y en cuántos programas ha participado la escuela? Año tras año las escuelas repiten acciones de ciclos anteriores.

Esto no es necesariamente malo, pero el equipo directivo debería plantearse y responder algunas preguntas. “¿Cómo nos fue con este proyecto el año pasado? ¿Qué fortalezas y debilidades hemos tenido? ¿Qué impacto ha tenido en las trayectorias escolares y el aprendizaje? ¿Contamos con evidencias empíricas suficientes para dar cuenta de este impacto? En función de todo esto ¿qué haremos este nuevo año para mejorar el proyecto y alcanzar los resultados que nos hemos propuesto?”

Sin embargo las escuelas no siempre responden a estas preguntas, con lo que las acciones se reiteran una y otra vez y el aprendizaje y las mejoras que se producen son escasos.

Lo ideal es que una vez que la rueda de la mejora comienza a girar, lo siga haciendo. El proceso puede durar más de un ciclo lectivo, o retomarse en años posteriores. La mejora es un camino constante. Se va modificando en función de las necesidades, los problemas y los logros, garantizando siempre el aprendizaje y la reflexión sobre lo hecho, valorando los esfuerzos realizados y capitalizándolos para conseguir mayores resultados. Mejorar no significa reinventar la rueda constantemente, sino construir una rueda cada vez más potente.

EVALUACIÓN y DIAGNÓSTICO son entonces dos procesos íntimamente relacionados, que no pueden pensarse separados. Si bien el proceso lógico comienza por el diagnóstico, una vez completo el ciclo, el diagnóstico siguiente toma como punto de partida la evaluación de lo que la escuela ha hecho. Incluso cuando intencionalmente no se haya propuesto un plan de mejora siempre hay acciones de las que aprender, resultados alcanzados y aspectos por mejorar. Allí está la historia y el conocimiento que la escuela debe analizar y explicitar. Este es el insumo imprescindible para hacer un diagnóstico auténtico y propio de cada institución, y así dar paso a un proceso de mejora constante, elemento esencial para construir buenas escuelas.

Conclusión

Finalmente, algunos puntos importantes al momento de evaluar el plan de acción:

- Construir **indicadores de logro claros y precisos**. Cuando sean indicadores cualitativos, definir y comunicar con precisión los diferentes niveles. Así se evita que las evaluaciones individuales difieran de acuerdo con la percepción de cada persona.
- **Recolectar evidencia empírica** que dé cuenta de los resultados alcanzados.
- **Analizar con cautela y detenimiento los resultados**. Ir más allá de la superficie: indagar sobre las prácticas de enseñanza y el aprendizaje real; comprender los niveles de logro intermedios; comprender que las mejoras llevan tiempo y valorar los cambios conseguidos, por más pequeños que estos hayan sido.
- **Comunicar los resultados** a toda la comunidad educativa, transmitiendo un sentido completo de los mismos y valorando los esfuerzos de todos para alcanzarlos.
- **Promover la reflexión conjunta de todos los implicados en la mejora sobre los resultados alcanzados y las acciones de cada uno (incluido el propio equipo directivo)**.



Organización
de Estados
Iberoamericanos

Para la Educación,
la Ciencia
y la Cultura

- **Utilizar los resultados de la evaluación como insumos esenciales para el diagnóstico de la escuela y la continuidad de la mejora.**
Institucionalizar la mejora. Esto implica acompañar al equipo, socializar y “contagiar” las acciones positivas y asentar los cambios. Así, se logra que las prácticas y miradas que el proyecto ha logrado se vuelvan parte del quehacer cotidiano de la escuela. La apuesta es siempre avanzar un paso más; afirmarse sobre los logros para impulsarse hacia adelante. **Una buena escuela es una escuela que mejora constantemente.**

Bibliografía

Blejmar, B. (2005) Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Buenos Aires: Novedades Educativas. Cap. 4.

Braslavsky, C.; Acosta, F. y Jabif, L. (2004) Directores en acción. Orientaciones conceptuales y didácticas. Buenos Aires: IIPE UNESCO.

Referencia para citado:

Agradecemos especialmente la colaboración de Emmanuel Lista para la elaboración de este documento.

Directores que Hacen Escuela (2015), en colaboración con Emmanuel Lista '**Una rueda cada vez más potente: la evaluación**'. OEI, Buenos Aires.

