

R e v i s t a

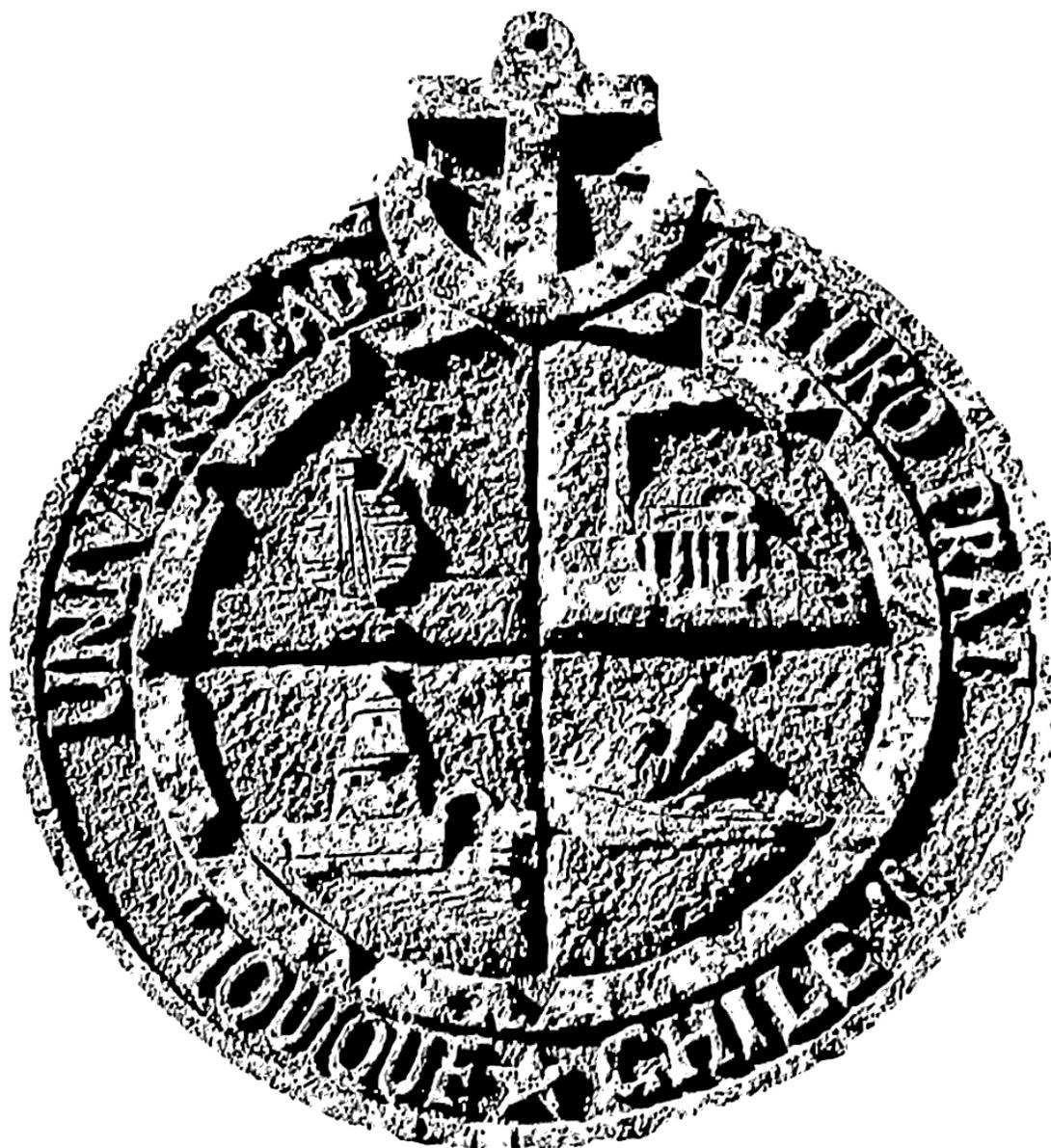
REFLEXIONES EDUCACIONALES

Año 3 N° 3

Noviembre 2003

ISSN: 0717-6791

**Departamento de Educación y Humanidades
Universidad Arturo Prat**



Revista

REFLEXIONES EDUCACIONALES

Año 3 N° 3

Noviembre 2003

ISSN: 0717-6791



Departamento de Educación y Humanidades
Universidad Arturo Prat

REPRESENTANTE LEGAL
Carlos Merino Pinochet
Rector Universidad Arturo Prat

DIRECTOR
Haroldo Quinteros Bugueño

COMITÉ EDITOR
Ma. Eugenia Barrera Muñoz
Juan Luis Cerda Jopia
Patricio Fischer Clarke
Paulino Murillo Estepa
Hernán Pereira Palomo
Patricio Varas Santander

EDITORA
Miriam Salinas Pozo

DISEÑO, DIAGRAMACION
Ediciones Campvs

DISEÑO PORTADA
Roberto Gámez

COORDINACIÓN EDICIONES
CAMPVS
Patricia Carreño

IMPRENTA
Oñate Impresores
Amunátegui 98
fono 57-412041

El contenido de los artículos es de
exclusiva responsabilidad de los autores.

Canje y correspondencia: Casilla 121
Iquique, Chile.

Correo electrónico:
haroldo.quinteros@cec.unap.cl

<i>Palabras de presentación</i>	3
A la profesora Lydya Miquel Comité Editor	5
Relación social y solución de conflictos Adriana Alarcón	7
Innovación de las políticas de formación Rolf Arnold	17
Circumlocution: an essential strategy for effective communication Judy Berry-Bravo	25
Educación y política educacional: ¿Para cuál modelo de gestión? Isabel Cornejo, Pedro Ramírez	35
La creatividad como una experiencia de innovación pedagógica Celia González	51
La educación frente a los desafíos del siglo XXI Victor Huaquín	61
Tecnología educativa y subdesarrollo Haroldo Quinteros	79
Autoevaluación institucional para el mejoramiento de la gestión escolar Daniel Ríos	87
Estrategias de lectura para la comprensión de textos escritos. El pensamiento reflexivo y no lineal en alumnos de educación superior Mailing Rivera	95
Metáforas y modelos de evaluación Heriberto Watson	103

Autoevaluación institucional para el mejoramiento de la gestión escolar¹



Daniel Ríos ²

Universidad Santiago de Chile

Resumen

Este artículo presenta las principales características, resultados, facilitadores y obstaculizadores observados en los procesos de autoevaluación institucional desarrollados en 15 liceos de educación media. Estas evaluaciones internas se realizaron en el marco de una metodología que combinó la capacitación presencial de los directivos de estos establecimientos, el acompañamiento *in situ* de los capacitadores y la realización de jornadas de intercambio de experiencias. Los principales resultados de la autoevaluación institucional se relacionan con: la efectividad para articular la comunidad escolar en torno a los objetivos institucionales; la calidad de las relaciones al interior de los liceos; y, la calidad de la relación pedagógica entre profesor y estudiantes. Los aspectos que muestran un menor nivel de logro se vinculan con: la calidad de las alianzas externas; la efectividad del Equipo de Gestión para promover un estilo de trabajo colaborativo en el liceo; y, la calidad de las estrategias didácticas para asegurar que todos los estudiantes aprendan. Se apreciaron condicionantes personales, estructurales y organizacionales propias de cada liceo, los que tendieron a facilitar o limitar la experiencia de evaluación interna.

Abstract

This article presents the main characteristics, results, and the elements which facilitated and hindered the institutional processes of self-evaluation in 15 secondary schools. These internal self-assessments were made in the context of a methodology that combined the training in situ of principals, accompanied by the presence in situ of the trainers, and

¹ El contenido de este artículo es producto de la asesoría realizada a 15 liceos de la Región Metropolitana para desarrollar en éstos procesos de evaluación interna con vista al mejoramiento de la gestión escolar, en el marco de un convenio entre el Ministerio de Educación y la Universidad de Santiago, a través del Departamento de Educación.

² Docente e investigador, Departamento de Educación, Facultad de Humanidades Universidad de Santiago de Chile. Dirección electrónica: HIPERVINCULO mail to: driosm@lauca.usach.cl

sessions for the interchange of experiences. The main results of institutional self-assessments are related to the effectiveness for bringing the schools community together around institutional objectives; the quality of the relationships inside schools; the quality of the pedagogical relationships between teachers and students. The aspects that show a lower level of achievement are connected with the quality of external alliances; the effectiveness of the management team to promote a style of collaborative work in schools; and the quality of teaching strategies to assure learning on the part of all students. Personal, structural and organizational features were observed in each high school, which either facilitated or restricted the self-assessment experience.

Antecedentes de la experiencia autoevaluativa

Uno de los aspectos claves que se ha considerado, a nivel de políticas ministeriales en los últimos años, para mejorar la calidad y equidad de los aprendizajes, es la modificación del tipo de Gestión Escolar que se realiza en los establecimientos educacionales. En el marco de la Descentralización Pedagógica, una de las acciones más importantes de la Reforma Educacional Chilena, busca promover, en las escuelas y liceos, una cultura escolar permanentemente innovadora, con el propósito de favorecer la formación integral de alumnos y alumnas.

A partir de una mayor participación y autonomía, se fomenta un estilo de gestión de carácter “transformador”, el cual se caracteriza por favorecer la colaboración de todos los agentes educativos, la reflexión comunitaria y la toma de decisiones colegiada; es decir, se busca desarrollar un estilo de gestión que, sin descuidar el ámbito administrativo de la unidad educativa, coloca el acento en los aspectos pedagógicos, de tal forma de favorecer más y mejores aprendizajes de los estudiantes que han confiado su educación en estos establecimientos (Davis y Thomas, 1992).

El desarrollo de esta nueva Gestión Escolar, colaborativa y participativa, se relaciona directamente con la capacidad de las escuelas y liceos de implementar procesos de autoevaluación institucional, los que debieran proporcionar evidencia útil para la toma de decisiones con el fin de mejorar los aspectos deficitarios de ellos. Estos establecimientos que se asumen como “organizaciones que aprenden” de manera permanente, a partir de los conocimientos que producen, tiene la posibilidad de mejorar su oferta educativa para beneficio de los estudiantes.

En este contexto, este artículo presenta las principales características y resultados de una experiencia de asistencia técnica realizada a 15 liceos de Santiago.³ El objetivo principal de esta capacitación efectuada a 45 directivos de estas instituciones escolares fue el de cualificar profesionalmente a los integrantes de los Equipos de Gestión de liceos municipales y particulares subvencionados, en competencias profesionales que

³ Participaron en esta experiencia los siguientes académicos del Departamento de Educación y/o del Programa de Magister en Educación: Nino Bozzo, Nora Faúndez, Juan Manuel Gajardo, Andrés Moreno, Juan Antonio Pérez, Ricardo Paredes, Daniel Ríos (Coord.) y Herman Schink.

fortalezcan una cultura organizacional autoevaluativa y colaborativa, con el propósito de propender de manera permanente a un mejoramiento progresivo de los procesos educativos.

Referencias conceptuales

Evaluación institucional

La preocupación por mejorar la calidad de la educación que ofrecen las instituciones escolares ha permitido generar en los diferentes sectores interesados en la tarea formativa una creciente preocupación por el tema evaluativo, ya que a partir del diseño y la aplicación de procesos evaluativos, tanto internos como externos, se busca constatar los logros que tienen las instituciones con relación a sus objetivos, conocer las fortalezas y debilidades en los diferentes ámbitos de la organización escolar y generar propuestas de transformación para mejorar su oferta educativa.

Para Tiana (1996), este interés por la evaluación se debe principalmente a la *presión del cambio* que experimentan los sistemas educativos actuales, la cual proviene de los cambios en los modos de administración y control de éstos y de las nuevas demandas sociales de información y rendición de cuentas.

Los sistemas educativos, entendidos como instrumentos al servicio de la reproducción y del cambio social, del desarrollo económico y de la producción de conocimientos, se encuentran en la actualidad altamente demandados por las personas, organizaciones, administraciones, entre otras, con vista a que sean aportes esenciales en la construcción de sociedades más abiertas, participativas, equitativas, tolerantes y socialmente integradas. En esta línea se espera que las instituciones escolares desarrollen mayores niveles de autonomía, autorregulación y responsabilidad en las decisiones que toman, a la luz de sus Proyectos Educativos Institucionales, en el marco de políticas de descentralización educacional y pedagógicas que favorecen estos procesos. (Toranzos, 1996).

Esta nueva forma de organización escolar tiende a desdibujar la tradicional supervisión externa y abre paso a la importancia de la valoración de los resultados, lo que lleva necesariamente a disponer de procesos evaluativos que permitan a las escuelas y liceos rendir cuenta sobre éstos. Esta rendición de cuentas busca responder a la creciente demanda social de información acerca de los resultados de la tarea escolar, ya que para muchas personas no existe demasiada claridad con respecto a qué se hace al interior de los establecimientos educacionales, cómo se relacionan los diferentes actores educativos, principalmente profesores y alumnos, de qué forma se gestionan los recursos humanos, materiales y financieros, cómo se implementan las acciones innovadoras que se adjudican las unidades educativas, en suma, los ciudadanos desean conocer lo que sucede al interior de las escuelas y cuáles son los resultados de su misión formadora. (Municio, 2000).

Este nuevo escenario hace vislumbrar la importancia de la evaluación como una herramienta esencial para producir información valorativa sobre lo que ocurre en las escuelas, apreciar sus resultados en relación a sus proyectos educativos y con respecto a

las demandas establecidas en el currículo nacional, analizar las implicancias para las personas responsables de los logros alcanzados por los estudiantes, entre otras consecuencias.

Contribuciones de la evaluación institucional para mejorar las unidades educativas

Las diferentes contribuciones que puede realizar la evaluación institucional, entendida como un proceso que involucra a toda la comunidad educativa y que permite generar información acerca de sus diferentes ámbitos, procesos y resultados, con el propósito de realizar una valoración acerca de ellos, con el fin de tomar posibles decisiones que conduzcan a su mejoramiento permanente, está en directa relación con el reconocimiento que el funcionamiento de la escuela o liceo no es tan eficaz y eficiente como muchas veces se señala de manera oficial por los responsables de su conducción, sean directivos o profesores.

Entre los diferentes aportes de la evaluación para el mejoramiento de la escuela o liceo, se pueden señalar aquellos que se relacionan con, (Tiana, 1996, Toranzos, 1996, Municio, 2000):

- **Conocimiento de la realidad escolar:** La evaluación proporciona información útil acerca de los diferentes aspectos que conforman la realidad escolar y de cómo éstos se relacionan, da cuenta de su estructura y de su funcionamiento.
- **Generación de una dinámica formativa:** Este proceso indagatorio que genera valoraciones en los distintos actores relacionados con los aspectos señalados anteriormente, permite producir una dinámica formativa al interior de la institución.
- **Creación de una cultura innovadora:** La capacidad de los directivos, profesores, alumnos, padres y apoderados para determinar acciones que promuevan el mejoramiento de algún aspecto deficitario, induce a un comportamiento institucional innovador, el cual busca permanentemente transformar de manera positiva la realidad escolar.
- **Desarrollo de espacios institucionales reflexivos:** Los procesos evaluativos pueden promover la creación y desarrollo de espacios institucionales que favorezcan la reflexión y el diálogo colectivo acerca de la realidad escolar.
- **Retroalimentación para la gestión:** Es posible que éste sea uno de los aportes más importantes de los procesos evaluativos que se pueden desarrollar en las instituciones escolares, ya que esta contribución permite proporcionar información permanente a las principales autoridades de la escuela o liceo, con el fin de que éstos tomen decisiones orientadas a la consecución de los objetivos.
- **Valoración de los resultados del establecimiento:** Este aporte de la evaluación institucional se relaciona con la atención e importancia que le otorgan

actualmente vastos sectores sociales a los resultados que se producen en las escuelas o liceos.

En suma, la autoevaluación institucional puede ser entendida como un proceso de evaluación colegiada, en el marco de una relativa autonomía y con una clara intencionalidad formativa, a través de la cual una escuela o liceo reúne y analiza información acerca del funcionamiento de sus diversas prácticas y de los resultados educativos que logra, principalmente a nivel de los estudiantes. Puede ser considerada una evaluación interna, en la que participan los diferentes miembros que la componen y su principal propósito apunta al mejoramiento de los aspectos que la valoración colectiva legitima como deficitarios. Debe estar orientada a fortalecer la gestión escolar, a partir de la planificación de acciones de mejoramiento, de su seguimiento sistemático y de la evaluación de los logros alcanzados.

Metodología de la capacitación

Metodología del Equipo de la Universidad de Santiago de Chile (USACH)

La metodología empleada en esta asistencia técnica para acompañar las experiencias de autoevaluación interna en 15 liceos de Santiago, contempló una combinación de actividades relacionadas con: el diagnóstico de la realidad escolar; la capacitación de los equipos directivos en materias de autoevaluación institucional y gestión educativa; el análisis de los contenidos y aplicación del instrumento dispuesto por el Ministerio de Educación (MINEDUC) para la evaluación interna (¿qué tan bien está nuestro liceo?); el seguimiento y asesoría en cada uno de los establecimientos educacionales; y, la realización de jornadas de intercambios experiencias.

Metodología y espacios de trabajo de los liceos

De acuerdo a la observación realizada por el equipo de la USACH, las metodologías de trabajo empleadas por los liceos para realizar la evaluación interna se vinculan, en general, con: la conformación de los equipos directivos responsables del proceso, en los que son incorporados directivos-docentes que no participan como alumnos de la Asistencia Técnica; la distribución de roles y funciones entre éstos; la conformación de comisiones de trabajos, constituidas principalmente por profesores (entre 5 y 8).

A partir de esta estructura organizativa, se informa y explica a la comunidad escolar, principalmente a los docentes, en qué consiste la experiencia de autoevaluación institucional, aclarando las dudas y consultas relacionadas con su finalidad y con el instrumento autoevaluativo dispuesto por el MINEDUC.

Mayoritariamente, la evaluación interna fue ejecutada de manera colectiva, por medio del trabajo de comisiones, pero, en algunos, fue efectuada inicialmente de manera individual y luego hubo consenso a nivel grupal, a partir de la reflexión colectiva, que orientó las evidencias que el instrumento autoevaluativo presentaba, y con otras que el establecimiento consideró necesarias incorporar para el análisis. Finalmente, la mayoría de los liceos realizó sesiones plenarias para la puesta en común de las diferentes

comisiones de trabajo con el propósito de reflexionar, analizar y consensuar los resultados, como institución, que cada una de ellas generó.

La autoevaluación institucional se desarrolló principalmente en espacios institucionales como: consejo de departamento; consejo de profesores; consejo de gestión institucional; completación horaria; y, en los Grupos Profesionales de Trabajo. Además, en algunos liceos se hizo uso de los tiempos de libre disposición institucional (durante la semana); otros realizaron actividades de la evaluación interna los días sábados en la mañana; y, en dos de ellos, con doble jornada, utilizó el tiempo interjornadas (usando partes de ellas).

Algunos resultados de la autoevaluación institucional⁴

Prácticas de gestión y pedagógicas

Con respecto a la gestión escolar, específicamente al Liderazgo de las autoridades escolares, los mayores logros institucionales se relacionan con: la efectividad para articular la comunidad escolar en torno a los objetivos institucionales; la calidad de las relaciones al interior de los liceos; y, la calidad de la información proporcionada por el Equipo de Gestión a la comunidad escolar. Los aspectos que muestran un menor nivel de logro se vinculan con: la calidad de las alianzas externas; y, la efectividad del Equipo de Gestión para promover un estilo de trabajo colaborativo en el liceo

En relación con las prácticas pedagógicas, específicamente con la Acción Docente en el Aula, se observa un importante grado de desarrollo en: la calidad de las estrategias didácticas para asegurar que todos los estudiantes aprendan; la calidad de articulación entre los objetivos y el logro de aprendizaje de los estudiantes; y, la calidad de la relación pedagógica entre profesor y estudiantes. El principal aspecto que presenta un bajo nivel de logro corresponde a la calidad de las estrategias didácticas para asegurar que todos los estudiantes aprendan, (Ríos y otros, 2003).

Facilitadores y obstaculizadores de la evaluación interna

Los principales facilitadores de la experiencia de evaluación interna se relacionan con: la disposición, motivación y compromiso de los directivos, docentes directivos y profesores de los liceos participantes para aplicar el proceso de evaluación interna; la claridad y utilidad didáctica del material proporcionado por el Ministerio de Educación para el desarrollo de la Autoevaluación Institucional; la creación de espacios institucionales y trabajo en equipo que facilitó la reflexión individual e institucional sobre los diversos aspectos contemplados en el proceso autoevaluativo; la asesoría brindada por el equipo USACH, principalmente en lo que se refiere al acompañamiento en cada uno de los liceos y al desarrollo de las jornadas de intercambio de experiencias; la planificación de

⁴ El detalle de estos resultados y otros pueden ser apreciados en el informe final de esta experiencia de autoevaluación institucional entregado al Ministerio de Educación.

la autoevaluación institucional y el tiempo otorgado en algunos de los liceos para la ejecución de ésta; y, la comprensión de la naturaleza y propósitos de la evaluación interna por parte de los profesores.

Los principales obstaculizadores observados en la experiencia autoevaluativa se relaciona con: el escaso tiempo que tuvieron los establecimientos para llevar a cabo la experiencia de evaluación interna; la falta de interés, desconfianza y resistencia inicial que manifestaron algunos profesores; la superposición de esta actividad autoevaluativa con otras que los liceos tuvieron que desarrollar en paralelo a ésta; la falta de claridad en algunos profesores con respecto a los propósitos de la Autoevaluación Institucional (dudas con respecto a los verdaderos objetivos del Proyecto, ya que algunos docentes los relacionaron con la evaluación del desempeño docente); la escasa pertinencia de algunas evidencias del instrumento autoevaluativo del MINEDUC para los liceos científico-humanistas, ya que corresponderían más a establecimientos técnico-profesionales.

A modo de conclusión

La asistencia técnica proporcionada por la Universidad de Santiago de Chile, por medio del Departamento de Educación, de la Facultad de Humanidades, permitió cualificar profesionalmente a los integrantes de los Equipos de Gestión de los 15 liceos municipales y particulares subvencionados de Santiago, que participaron en la Autoevaluación Institucional con vista a mejorar la Gestión Escolar. Como resultado de esta actividad, se aprecian aprendizajes institucionales importantes en el dominio conceptual básico de la naturaleza, finalidad y características de la evaluación interna y una adecuada comprensión y manejo práctico del instrumento "¿qué tan bien está nuestro liceo?", dispuesto por el MINEDUC para la autoevaluación.

La autoevaluación institucional produjo, en términos generales, entusiasmo en los equipos directivos y en la gran mayoría de los profesores, observándose pequeños focos de resistencia inicial en algunos docentes, esencialmente por la falta de claridad con respecto a sus propósitos finales. Una vez que éstos comprendieron los objetivos de esta experiencia, se incorporaron a ella.

El proceso de evaluación interna generó dinámicas participativas, por medio de diálogo y de reflexión entre los docentes y los directivos, apreciándose en algunos liceos la incorporación de los alumnos. Esta situación puede favorecer, a futuro, la generación de representaciones e intercambio de significados entre los diferentes actores escolares, los que podrían permitir un conocimiento intersubjetivo de la realidad del establecimiento, detectando sus fortalezas y debilidades, con el propósito de incrementar los primeros y optimizar los segundos, en el marco de un proceso de mejoramiento continuo.

A pesar de lo anterior, se observó una escasa cultura evaluativa en algunas unidades educativas, principalmente en algunos núcleos de profesores, los que al parecer tienden a ser autocomplacientes con sus prácticas pedagógicas, sin considerar los bajos logros que muestran los estudiantes de estos liceos en diversas pruebas nacionales, y ser muy críticos con las prácticas de gestión de los directivos. Esta situación hace pensar que es

necesario incorporar procesos de evaluación externa para corroborar o rectificar los resultados obtenidos en la evaluación interna.

Se apreciaron condicionantes personales, estructurales y organizacionales propias de cada liceo, los que tendieron a facilitar o limitar la experiencia de evaluación interna. Además, se detectó la importancia que adquiere en este proceso factores exógenos como: la presencia del instrumento autoevaluativo «¿qué tan bien está nuestro liceo?» del MINEDUC, y la asesoría y acompañamiento del equipo de la USACH.

La solidez y capacidad de autonomía de algunos equipos de gestión pareció ser un factor importante para el desarrollo de la experiencia, la que se materializó en una adecuada planificación y en la constitución de equipos de trabajo, en los que sus miembros comprendieron satisfactoriamente los distintos roles y funciones que debían cumplir.

El factor tiempo parece ser el principal obstáculo que tuvieron los liceos para desarrollar la experiencia de autoevaluación institucional, lo que los llevó a modificar su planificación anual con el fin de integrar esta actividad de naturaleza compleja. Esta situación complica el diálogo y atenta contra la calidad del proceso y del resultado de la autoevaluación

Bibliografía

- | | |
|---------------------------------|--|
| Bolívar, A.
1994 | Autoevaluación institucional para la mejora interna. En Zabalza, M.A. 1994 (Ed.). <i>La Reforma Educativa y Organización Escolar</i> . Santiago de Compostela: Tórculo, vol.II, 919-944. |
| Gary, D. y Thomas, M.
1992 | <i>Escuelas eficaces y profesores eficientes</i> . Madrid: La Muralla. |
| Marchesi, A. Martín, E.
1998 | <i>Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio</i> . Madrid: Alianza |
| Municio, P.
2000 | <i>Herramientas para la evaluación de la calidad</i> . Barcelona: Cisspraxis. |
| Ríos, D. y otros
2003 | <i>Autoevaluación institucional para el mejoramiento de la gestión escolar</i> . Informe final. USACH. |
| Tiana, A.
1996 | La evaluación en los sistemas educativos. En Revista Iberoamericana de <i>Educación Evaluación de la calidad de la educación</i> ., Nº 10. Madrid: OEI, 37-61 |
| 1996Toranzos, L | Evaluación y calidad. En Revista Iberoamericana de <i>Educación Evaluación de la calidad de la educación</i> ., Nº 10. Madrid: OEI, 63-78 |

Reflexiones Educativas N° 3
revista del Departamento de Educación y Humanidades,
se terminó de imprimir en Oñate Impresores,
en Iquique. Región de Tarapacá, noviembre de 2013



A la profesora Lydya Miquel
Comité Editor

Relación social y solución de conflictos
Adriana Alarcón

Innovación de las políticas de formación
Rolf Arnold

Circumlocution: an essential strategy
for effective communication
Judy Berry-Bravo

Educación y política educacional:
¿Para cuál modelo de gestión?
Isabel Cornejo, Pedro Ramírez

La creatividad como una experiencia
de innovación pedagógica
Celia González

La educación frente a los desafíos
del siglo XXI
Victor Huaquin

Tecnología educativa y subdesarrollo
Haroldo Quinteros

Autoevaluación institucional para el
mejoramiento de la gestión escolar
Daniel Ríos

Estrategias de lectura para la comprensión
de textos escritos. El pensamiento reflexivo
y no lineal en alumnos de Educación Superior
Mailing Rivera

Metáforas y modelos de evaluación
Heriberto Watson