

# El proceso de la evaluación

Antonio Allende

Tendríamos que empezar con una advertencia. Este esquema no es un **libro de instrucciones** para evaluar. No hay que seguir los pasos por el orden indicado, ya que, dependiendo de las características de cada centro, muchos ya vendrán dados, o se asumirán de modo intuitivo, o se darán simultáneamente. Ni siquiera hay que darlos todos. Sin embargo, conviene tener un mapa, aunque sea con trazos gruesos, que nos ayude a saber por dónde andamos y dónde encajan en una visión más amplia del proceso las cosas que creemos que tenemos que hacer.

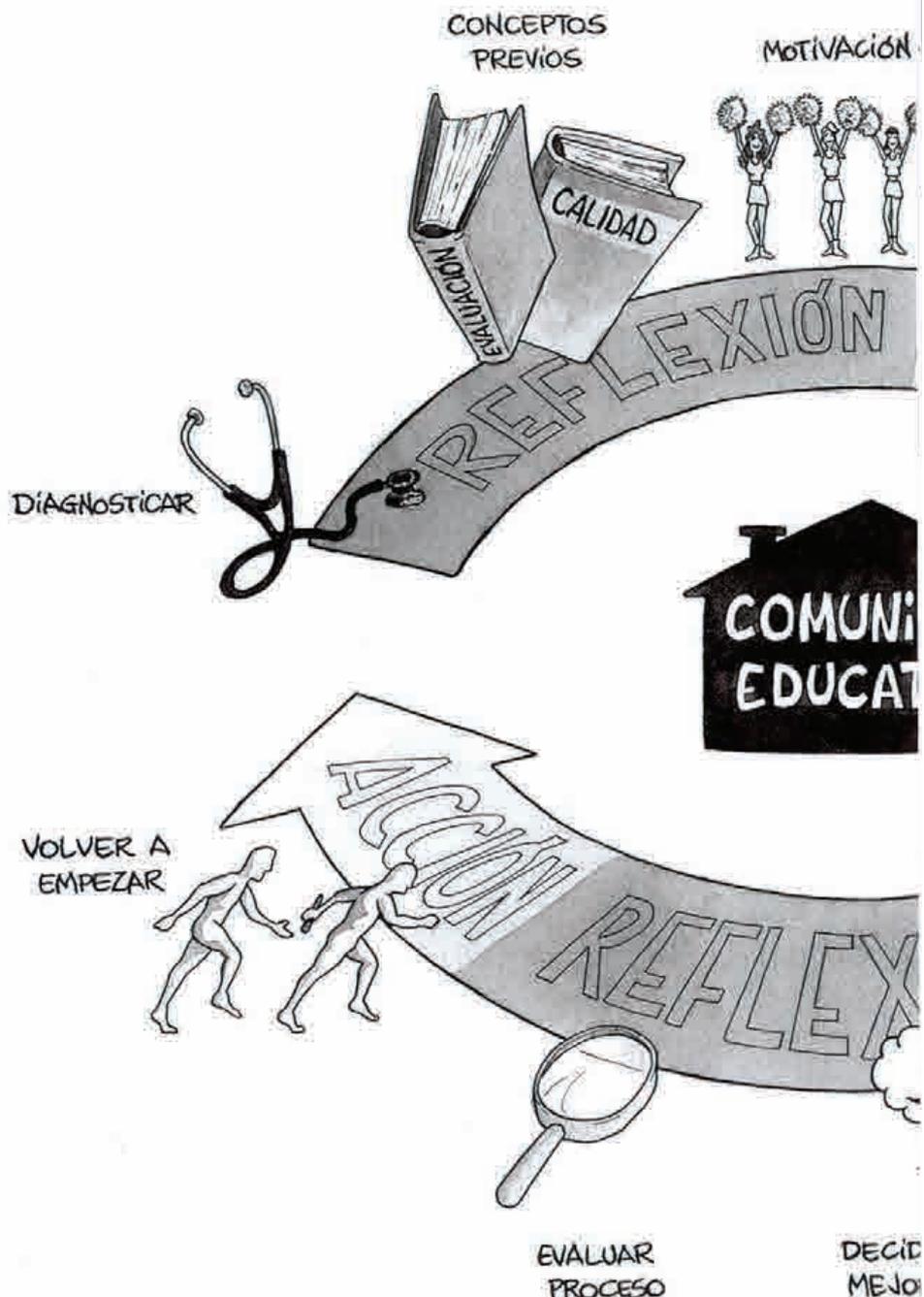
## Organización

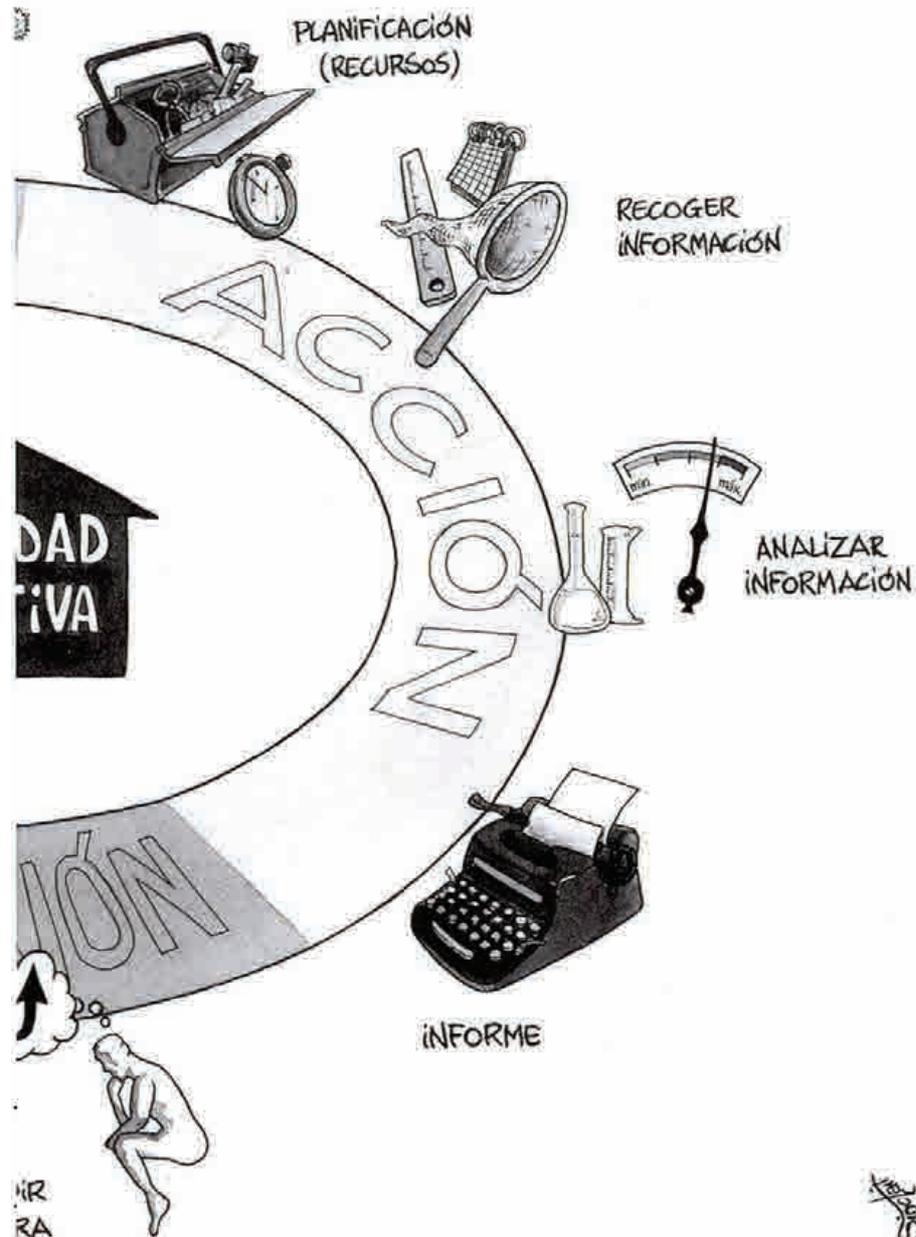
¿Qué vamos a hacer? Antes de comenzar el proceso de evaluación conviene darse cuenta de que, por el hecho mismo de que la evaluación forma parte de la vida normal de un centro educativo, necesita planificarse como cualquier otra actividad. No basta con tener deseos; hay que darle estructura al deseo para que llegue a ser realidad. Esa estructura en este caso consiste en responder a las siguientes preguntas: ¿Quién?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿para qué?

En primer lugar, ¿quién la hace? Normalmente es el Equipo Directivo el responsable, pero puede haber un Equipo de Evaluación que la lleve a cabo. Hay que nombrarlo y, posiblemente habrá que liberar a sus miembros de otras tareas para que puedan hacer ésta. En segundo lugar, ¿cuándo se va a hacer? No olvi-

demos que uno de los problemas fundamentales para la evaluación, y para casi todo, es el del tiempo. ¿Cuándo se van a preparar los

Equipo de Evaluación? ¿Cuándo se va a reunir al Claustro para motivar, para anunciar lo que se va a hacer? ¿Cuándo se van a preparar los





cuestionarios? ¿Cuándo se van a realizar? ¿Y las entrevistas? ¿Y la valoración? Uno de los factores que, sin duda, va a facilitar la incor-

poración de un mayor número de profesores a la evaluación es que el centro se comprometa con ella, proporcionando espacios, recursos

materiales y, sobre todo, la formación de los evaluadores que dé credibilidad al proceso.

### ¿Qué evaluar?

Naturalmente, no se puede empezar queriendo evaluarlo todo y ya. Lo ideal es que el proceso de evaluación sea continuo y así será global, pero solamente al cabo de un tiempo. Y luego, de nuevo a evaluar. Pero hay que empezar por algún sitio. ¿Qué se puede elegir? La vida cotidiana misma puede dar algunas pistas. Hacerse preguntas sobre qué es lo que hay que mejorar, por ejemplo o preguntarse qué tal nos va en este aspecto o este otro, cómo lo estaremos haciendo. También, si seguimos un proceso de evaluación continua, los informes de otras evaluaciones pueden ayudarnos. Siendo astutos, y teniendo en cuenta que casi todos estamos empezando, es posible escoger algunos aspectos que "motiven" a los profesores, por el proceso mismo o por los resultados. Midamos, en primer lugar, nuestras fuerzas: ¿Hay algún aspecto que sea más fácil de evaluar, porque sea más concreto, o con menos personas implicadas, o porque entre todos nos aclaramos más sobre qué es lo que estamos evaluando y qué implicaciones tiene? Otro criterio que se puede tener en cuenta es si la mejora de un aspecto puede tener efecto multiplicador. Por ejemplo, la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje incidirá en el rendimiento de los alumnos, en el clima, en la motivación de los alumnos, etc.

## Aclaración de conceptos



Entramos ahora en las fases de tratar de implicar a la mayor parte posible de la Comunidad Educativa en el proceso. Para empezar, hay que tener en cuenta que no

tenemos una excesiva cultura de la evaluación. Por lo tanto es necesario aclararse entre todos, profesores, padres y alumnos sobre lo que estamos hablando y lo que queremos hacer. Es posible que no todos en el Centro entiendan lo mismo por calidad o, peor, no entiendan lo que es evaluación. Además es necesario saber para qué se evalúa. No basta con decir "la evaluación es buena en sí misma", sino que la evaluación ha de tener un objeto y cuanto más claro mejor. Este fin dependerá, por supuesto, de ¿para quién se evalúa? Y ¿quién va a recibir el informe final para tomar las decisiones de mejora?

## Estrategias de motivación



Con toda seguridad, en los centros siempre habrá resistencias a la evaluación. Pueden ser de muchos tipos y producidas por factores muy distintos. Las mayores vendrán posi-

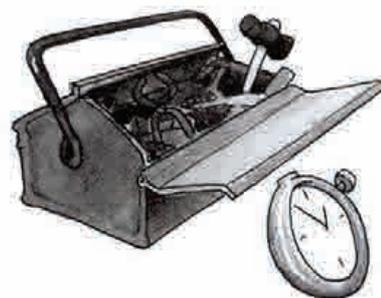
blemente de los profesores. Todavía consideramos que la docencia es una actividad que se hace mejor en solitario, individualmente y hay muchas resistencias a dejar que otros interfieran en nuestro trabajo y aún las hay más a ser observado. Por otra parte, encontramos dos extremos en los profesores respecto al concepto mismo de mejora. Los hay que ya están escarmentados y creen que nada puede cambiarse. Otros, por el contrario, desean la mejora inmediata con una impaciencia que pronto lleva al desengaño y al escepticismo. Es necesario, pues, desarrollar una serie de estrategias que ayuden a preparar el clima y a las personas para este proceso. Reuniones extraordinarias,

conferencias, talleres, intercambio o conocimiento de otras experiencias distintas, pueden ser de gran ayuda. Como estrategia de motivación no debería desdeñarse la de la reflexión sobre el mismo proceso de educación: ¿Qué estamos haciendo? ¿Por qué lo hacemos así? ¿Es lo que hay que hacer? ¿Es lo mejor que podemos hacer?

En los escritos sobre calidad se apunta que es necesaria una negociación con el Claustro de profesores para llevar a buen término un proceso de evaluación. Esta negociación ha de explicitar los requisitos éticos de una evaluación; quién tiene acceso a la información, la no ocultación de los resultados, la confidencialidad de los informes, el consenso en general sobre los pasos del proceso y los participantes, etc.

## Planificación (recursos)

Deberemos escoger qué métodos vamos a utilizar para la recogida de datos y cuándo y cómo se van a recoger. Esta fase es fundamental si queremos que los resul-



tados sean válidos, serios y fiables. No son suficientes las impresiones, la buena voluntad, la intuición. Aquí es donde más necesaria se hace la formación de los responsables del proceso de evaluación y, posiblemente, donde se hace necesario acudir a expertos que ayuden a programar la adquisición de información. De todos modos, ningún experto podrá suplir el conocimiento del centro, que servirá para decidir tanto qué vamos a evaluar, como los medios que utilizaremos. Hay que servirse de los métodos adecuados: que sean diversos (que nos den información de diversas fuentes: documentos, personas, etc.), que sean suficientemente abiertos como para aprehender algo de la complejidad de la situación y que estén adaptados a la situación y al contexto.

## Recoger información

Esta fase, siendo la de menos complicación, es la que más distorsión puede causar en la vida cotidiana, dependiendo de los métodos que se utilicen. Pero siempre va a afectar algo los ritmos normales. Conviene buscar métodos que permitan

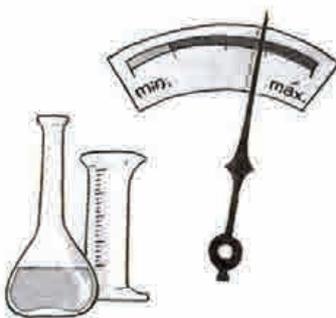


que todos los que tengan algo que decir sobre el tema, lo digan, que lo hagan con tranquilidad y libertad, y que el equipo de recogida tenga las suficientes garantías de

tiempo y calma para realizar su trabajo satisfactoriamente. No parece descabellado pensar que, a medida que se vayan haciendo evaluaciones parciales, se irá aprendiendo a hacerlo mejor.

### Analizar y valorar la información, y presentar un informe

Cada método proporciona un tipo de información que ha de analizarse individualmente, antes de agruparse, sobre todo si se han utilizado los métodos de cuestionarios y entrevistas, para poder valorarla en su complejidad y riqueza. Sin embargo, hay que buscar la unidad de respuesta. Recuérdese que estamos respondiendo a una sola pregunta: ¿cómo vamos? Al relacionar así las respuestas se puede llegar a obtener una mejor comprensión de las relaciones que existen entre las distintas dimensiones o aspectos implicados. También debemos recordar que cualquier intento de resumen o síntesis conlleva, necesariamente, una reducción en la cantidad de información que se pasa. Es inevitable



y, por ello mismo, tenemos que proporcionar acceso a la información en bruto, siempre que ésta no sea confidencial. Al mismo tiempo se está ya valorando el objeto, la dimensión o aspecto evaluado. Aquí es donde más

claramente se pone en juego la subjetividad de las personas responsables (aunque, no se puede ser ingenuo: ha estado desde el principio presente). Por ello necesitamos explicitar los criterios de valoración de la información, posiblemente al mismo tiempo que elegimos los criterios, indicadores e ítems, para recogerla. Una valoración en la que participen algunas personas que se verán afectadas por la toma de decisiones, siempre será mejor que su contraria.

### Tomar decisiones para mejorar

Aún quedan dos cosas por hacer. Esta fase es para que la evaluación "sirva". Una evaluación persigue dos fines: saber qué estamos haciendo y permitir que se mejore. Las decisiones siempre se van a tomar con un cierto grado de riesgo; la evaluación no inmuniza contra el error, ni puede garantizar la infalibilidad, pero suministra datos para tomar decisiones con mayor conocimiento de causa. Además, según se evalúa se conoce mejor el Centro, que es en el fondo lo que queremos: qué entendemos por educar y si hacemos lo que pretendemos.



### Evaluar la evaluación

Último paso. La meta-evaluación consiste en repasar el proceso para aprender a hacerlo mejor. Evaluar el funcionamiento de las personas (no las personas), equipos, horarios, medios y resultados de la evaluación para...



### Volver a empezar

De eso se trata. Evaluar no es una acción, es un hábito que ha de integrarse en la práctica docente, administrativa y de liderazgo habituales. No tiene fin, aunque no debe entorpecer la marcha normal del Centro, porque pasaría a convertirse en un fin en sí misma. Lo que se busca es transformar actitudes y prejuicios, modos de hacer repetitivos y poco creativos, de los que nadie está libre nunca, por lo que hace falta observarse de vez en cuando para saber cuando nos hemos detenido en nuestro progreso y entorpecemos el progreso de los demás. ■

