



RETOS Y APOYOS PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE AUTOEVALUACIÓN Y MEJORA EN LAS ESCUELAS EUROPEAS

Cofinanciado por el
programa Erasmus+
de la Unión Europea



Acerca de este documento

Este documento se ha financiado a través de un proyecto financiado por la Comisión Europea titulado *Supervising Schools in the 21st Century Digital Tools and Improvement Plans (SSI21DTIP)* que comenzó en septiembre de 2018 y concluirá en agosto de 2020. La financiación del proyecto se obtuvo a través del Programa de financiación de la Acción Clave Erasmus+ —Cooperación para la innovación y el intercambio de buenas prácticas— Asociaciones Estratégicas para la educación escolar. Este documento se ha elaborado en cuatro versiones: en búlgaro, griego, español e inglés.

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no puede ser considerada responsable de ningún uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.

Número de referencia del proyecto: 2018-1-ES01-KA201-049937

Atribución

Puede copiar, descargar o imprimir contenido de este informe para su propio uso, siempre que se dé el reconocimiento adecuado a los autores.

Por favor, cite este informe como: Kechri, R., Brown, M., Simeonova R., Parvanova, Y., Castillo Blanco, L., Guerrero Castro, I., Martín Martín, A., Hernández Márquez, J.L., Terán Mostazo, V. y Valero Cumplido, V. (2020) *Retos y apoyos para la integración de las estrategias de autoevaluación y mejora en las escuelas europeas*. (Laura del Castillo Blanco, trad.). DOI: 10.5281/zenodo.4259660

Tabla de contenido

I. Introducción	4
II. El caso de Bulgaria	4
Sección 1: Características y perfiles de los centros educativos	4
Sección 2: Comprensión de la AEE y mejora	7
Sección 3: Comprensión de la AE como enfoque global para la mejora del centro.....	8
Sección 4: Capacidad de los docentes para comprometerse con la AE	9
Sección 5: AE como una herramienta para la práctica de mejora escolar	10
Sección 6: La AE como herramienta para mejorar la práctica docente	11
Sección 7: La AE como herramienta para mejorar la dirección y la gestión.....	12
Sección 8: Preguntas finales	12
I. El caso de Grecia	14
Sección 1: Perfil de centros y características	14
Sección 2: Comprensión de la autoevaluación escolar y la mejora	15
Sección 3: la AE como enfoque escolar global de mejora de centro	17
Sección 4: Capacidad de los docentes para comprometerse con la AE	19
Sección 5: la AE como herramienta para la práctica de la mejora escolar.....	19
Sección 6: la AE como herramienta para mejorar la práctica docente	20
Sección 7: AE como herramienta de mejora en el liderazgo y la gestión.....	21
Reflexión sobre la AE y los planes de mejora	21
III. El caso de España (Extremadura)	23
Sección 1: Características y perfiles de los centros educativos	23
Sección 2: Comprensión de la AEE y mejora	24
Sección 3: Comprensión de la AE como enfoque global para la mejora del centro.....	26
Sección 4: Capacidad de los docentes para comprometerse con la AE	29
Sección 5: AE como una herramienta para la práctica de mejora escolar	29
Sección 6: La AE como herramienta para mejorar la práctica docente	30
Sección 7: La AE como herramienta para mejorar la dirección y la gestión.....	31
IV. El caso de Irlanda	33
Sección 1: Características y perfiles de los centros educativos	33
Sección 2: Comprensión de la autoevaluación escolar y la mejora	34
Sección 3: Comprensión de la AE y su propósito	34
Sección 4: Comprensión de la AE como enfoque global para la mejora del centro.....	35
Sección 5: Capacidad de los docentes para comprometerse con la AE	38
Sección 6: La AE como herramienta para mejorar la práctica docente	40

Sección 7: La AE como herramienta para mejorar la dirección y la gestión.....40

I. Introducción

Este estudio forma parte de un proyecto financiado por Erasmus+ titulado "*Supervising Schools in the 21st Century: Digital tools and Improvement Plans*" (SS21DTIP)" y ofrece una visión general de una serie de estudios de caso sobre la práctica de la Autoevaluación Escolar (AE) en seis centros educativos irlandeses, seis griegos, seis españoles y cinco búlgaros. El objetivo general de estos estudios de caso es explorar hasta qué punto el régimen mundial de la AE se ha convertido en una parte fundamental del funcionamiento diario de la vida escolar. En ese sentido, se exploran una serie de temas que afectan a la creación de una cultura de AE (Comprensión de la AE y mejora, la AE como un enfoque escolar global para la mejora escolar, capacidad de los docentes para participar en la AE, la AE como herramienta para la mejora escolar, la AE como herramienta de mejora en la práctica docente, la AE como herramienta de mejora del liderazgo y la gestión). Los hallazgos sugieren que, por un lado, si bien la comprensión de los docentes de la AE está muy en consonancia con las iniciativas encomendadas por el gobierno, como en el resto de los países, abundan las cuestiones, no tanto en relación con la complejidad de la AE o la de que la AE es un proceso de mejora escolar, sino más bien, el de asegurar que, el desarrollo de los regímenes de AE, no deba restar importancia al fin último de la AE, que es mejorar la enseñanza y el aprendizaje y el objetivo último para los maestros, que es centrarse en una experiencia educativa de calidad para todos los estudiantes.

Metodología

Para recopilar datos se diseñó un cuestionario para líderes escolares y profesores por parte del equipo internacional de investigación del proyecto. Se realizaron también entrevistas con los directores y equipos directivos y grupos focales con profesores en cada centro educativo que participó en la muestra.

Las preguntas del cuestionario se agruparon en seis códigos, relacionados con variables particulares de la investigación: comprensión de la Autoevaluación escolar (AE) y la mejora, la AE como enfoque escolar global para la mejora escolar, la capacidad de los educadores para participar en la AE, la AE como herramienta para la mejora escolar, la AE como herramienta para mejorar la práctica docente y la AE como herramienta para mejorar el liderazgo y la gestión. Se agregaron las preguntas finales para abordar el contexto específico del país.

II. El caso de Bulgaria

Sección 1: Características y perfiles de los centros educativos

La muestra para el estudio de caso incluyó cinco escuelas en el distrito de la ciudad de Sofía, todas ellas financiadas por el municipio:

- 4 escuelas integrales (grado 1-12)
- 1 escuela primaria (grado 1-7)

El número total de encuestados es 41, de los cuales 27 son docentes y 14 son personal de gestión (5 directores y 9 subdirectores). Todos los directores tienen experiencia, y uno concretamente lleva más de 10 años como director del centro, y cuatro de los cinco son mujeres. Los subdirectores varían según la edad y la experiencia de gestión, y siete de los nueve son mujeres. Los docentes tienen una experiencia docente distinta que varía entre uno y treinta años y un estatus profesional variado, cinco son tutores y nueve son profesores sénior.

El centro educativo 1 es un centro grande, con más de 1200 alumnos, mixto, que ofrece educación entre 1º y 12º grado, con 82 docentes. Se ubica en un barrio de clase media, con imagen muy positiva y ampliamente reconocido por la educación digital que proporciona; es el centro preferido para la formación en TIC y en artes; obtiene altos resultados en exámenes nacionales; apenas hay abandonos; tiene 25 alumnos con necesidades especiales, 20 con una situación socioeconómica baja y 11 con ayudas sociales.

El centro no tiene una política escrita para la AE. La declaración de la misión del centro pone el énfasis en formar alumnos satisfechos, futuros líderes en la sociedad y en su propia vida.

Las entrevistas en el centro 1 se realizaron con el director y tres subdirectores. Seis profesores participaron en el grupo focal.

El centro 2 es un centro integral con alumnos de 1º a 12º grado. Cuenta con aproximadamente 800 alumnos, tanto niñas como niños. La escuela está situada fuera del centro de la ciudad, cerca de un barrio de minoría romaní, con resultados promedio en los exámenes nacionales de 4º, 7º y 12º grado. El 15% de los niños corren el riesgo de abandonar la escuela.

La escuela no tiene una política de AE. La declaración de la misión de la escuela se centra en proporcionar una educación de calidad y en establecer relaciones positivas con los padres e instituciones.

Las entrevistas se llevaron a cabo con el director y un subdirector. Seis profesores participaron en el grupo focal.

La escuela 3 es una escuela primaria con 830 estudiantes y 60 profesores. No hay abandonos ni minorías; en su mayoría se trata de familias de clase media y alta en un buen vecindario; hay 18

niños con necesidades educativas especiales. La misión de la escuela es lograr y mantener una educación de alta calidad, para que los alumnos se desarrollen como ciudadanos de una sociedad moderna, con conocimientos y habilidades para el aprendizaje a lo largo de la vida, las competencias sociales y el comportamiento social adecuado. Las entrevistas se llevaron a cabo con el director y dos subdirectores. Cuatro profesores participaron en el grupo focal.

La escuela 4 es una escuela mixta grande con 1278 estudiantes. Cuenta con 101 profesores. La escuela está ubicada en uno de los vecindarios más grandes, en un área de clase media con muchas familias jóvenes. Los estudiantes tienen resultados promedio en los exámenes nacionales: No hay niños de minorías, ni muchas familias monoparentales, 23 estudiantes con necesidades especiales, 9 estudiantes en comedor gratuito. La misión de la escuela se centra en apoyar los esfuerzos de cada niño para el desarrollo personal y sirve como garantía de una educación de calidad. Se realizaron entrevistas con un director y dos subdirectores; y en el grupo focal participaron cinco docentes.

El centro 5 es una gran escuela mixta con 908 alumnos de 1° hasta el 12° grado. Cuenta con 78 maestros y está ubicado en un suburbio grande, de familias de clase media y baja; el 10% de los alumnos pertenecen a la minoría romaní; el 5-6% de los padres tienen estudios primarios; el 2% de los niños proceden de familias chinas y el 1% de árabes; el 10-15% de los niños carecen de cuidados parentales adecuados. El curso pasado hubo cuatro abandonos. La misión de la escuela indica que se esfuerza por ser competitiva y brindar una educación de calidad para todos sus alumnos, ofreciendo una gran variedad de actividades extracurriculares y educación adicional en idiomas y culturas extranjeras. Se realizaron entrevistas con el director y un subdirector; seis maestros participaron en el grupo focal.

Experiencia de las escuelas con la AE y la mejora

- Tres de las escuelas han participado en el proyecto Erasmus + Polycentric inspection y tienen experiencia con la autoevaluación de centros (sobre la participación de los padres).
- Una escuela tiene una amplia experiencia en autoevaluación escolar (en el marco de diferentes proyectos y con un enfoque planificado)
- Dos de las escuelas no tienen experiencia previa con la autoevaluación escolar de manera formal .

Organización temporal

Los datos de la investigación se obtuvieron entre el 20 y el 27 de febrero de 2019.

Sección 2: Comprensión de la AEE y mejora

Los docentes se refieren mayoritariamente a la mejora de las infraestructuras escolares, de los métodos de enseñanza, de las TIC en la educación, de la participación de los padres, del clima organizativo y de la imagen del centro; y es difícil para ellos pensar en la mejora como un proceso. En dos centros los docentes realmente entienden la mejora de toda la escuela como un camino hacia la calidad de la educación considerando los resultados de los alumnos. La AE se relaciona principalmente con aspectos de la autoevaluación de los docentes y en los informes de autoevaluación de unidades metodológicas en diferentes áreas temáticas. La AE se percibe como un proceso de revelación de debilidades, en comparación con otros. En general, los docentes relacionan la AE con áreas particulares de la educación, no la entienden como un enfoque global del centro.

En cuatro centros apenas hay un entendimiento común de la AE. En el otro centro tienen mucha experiencia en AE por su participación en diferentes proyectos, por lo que los maestros tienen un entendimiento común y un enfoque más holístico de la AE. La mayoría de los docentes creen que la AE no debería ser obligatoria, sino voluntaria, de lo contrario creen que se volverá formal e inútil.

Los equipos directivos consideran que la mejora es recibir retroalimentación y establecer prioridades aunque se percibe más como mejora del entorno, del material escolar, de la imagen del centro, la comunicación con organismos externos y con los padres, la mejora del currículo escolar: más educación práctica, evaluación de los estudiantes. La mayoría de los equipos directivos entienden la AE como parte del desarrollo de la estrategia del centro y el plan anual del centro, así como de un análisis de lo que se logra.

La mayoría de los directores y miembros del equipo directivo no creen que exista un entendimiento común de la AE en su centro, aunque afirman que la AE se realiza en varios aspectos de la escolarización, según las necesidades. En un solo centro, el director, junto con los maestros, afirmó con firmeza que existe una comprensión común de la ESS en su escuela debido a la rica experiencia de la escuela con la AE como parte de diferentes proyectos. Los directores, a diferencia de los docentes, en su mayoría creen que la AE debería ser obligatoria, aunque consideran extremadamente importante la forma en que se ejecutará: el calendario, la formación, las herramientas de evaluación y el apoyo que se proporcione a los centros.

Los padres y los alumnos se consideran una parte integral de la AE y la mejora, aunque algunos directores consideran la opinión de los padres como "arriesgada" y algo subjetiva.

Sección 3: Comprensión de la AE como enfoque global para la mejora del centro

Los docentes en todos los centros consideran que el equipo de administración y el director deben estar a cargo de la AE. Los docentes tienen diferentes opiniones con respecto a la participación en la AE. Casi la mitad de ellos cree que todo el personal del centro en realidad participa en la AE a través de diferentes comisiones, unidades metodológicas y a través de su participación en el desarrollo del proyecto educativo del centro y la programación anual. La otra mitad también menciona que los padres y los alumnos participan en la AE mediante encuestas que los centros llevan a cabo sobre diferentes temas. Sin embargo, cuando se habla de AE, los docentes no lo perciben como un proceso sistemático de evaluación de toda la escuela, sino que incluyen una variedad de actividades en la comprensión general del término.

No hay directrices formales específicas para la AE en las escuelas investigadas, según los docentes. Algunos son especialmente críticos con la eperada puesta en marcha de la AE obligatoria y creen que las directrices y herramientas relevantes deben ser proporcionadas por el Ministerio de educación o por los departamentos regionales de educación. Sin embargo, algunos de ellos comparten que reciben apoyo con respecto a su trabajo de parte de los asesores de los departamentos regionales de educación, pero no de la AE de forma completa.

La recopilación de datos en las escuelas está de alguna forma organizada en diferentes campos: logros, metas y resultados de los alumnos, actividades extraescolares de los alumnos, etc. La recopilación de datos la realizan diferentes personas o equipos, principalmente relacionados con las necesidades específicas de la escuela. Algunos de estos datos se usan para una especie de evaluación escolar cuando se desarrollan el plan y la estrategia del año escolar. Aún así, los datos no se recopilan específicamente para los propósitos de la AE, sino principalmente debido a solicitudes de órganos superiores.

No hay un plan formal escrito de mejora escolar en los centros de la muestra. Los centros consideran que el proyecto educativo es un plan de este tipo, ya que establece objetivos estratégicos y recursos para su consecución. Como la AE aún no es obligatoria, los centros hicieron algunos preparativos pero aún están esperando a ver lo que requerirá la nueva regulación.

Las áreas principales de mejora escolar incluyen el material, las TIC en la educación, la formación y el desarrollo de profesional, la imagen del centro. En solo dos centros, los docentes afirman explícitamente que las principales áreas de mejora incluyen los logros de los alumnos y el trabajo con estudiantes con necesidades especiales. En un centro los profesores también mencionan

nuevos métodos de enseñanza.

Las opiniones de los miembros de los equipos directivos no difieren significativamente de las de los maestros. Con la excepción de una escuela, los equipos directivos creen que no hay un entendimiento común de la AE en sus centros. Sin embargo, cuando se habla de la AE, los directores se refieren principalmente a actividades separadas en diferentes campos más que a un proceso global sistemático.

Al igual que los maestros, los miembros de los equipos directivos piensan que la AE y la planificación de la mejora escolar son responsabilidad de los directores y los subdirectores. Aún así, la mayoría de los responsables de los centros comparten la creencia de que hay más partes interesadas involucradas en la ejecución de las diferentes actividades de autoevaluación.

La recopilación de datos incluye informes y análisis de diferentes actividades escolares como los logros de los alumnos, las actividades extracurriculares, los problemas de disciplina, etc. Las áreas de mejora incluyen la disciplina escolar, la participación de los padres y, en su mayoría, la mejora material de las infraestructuras escolares.

No hay pautas formales para la AE y la planificación de la mejora, y los departamentos regionales de educación brindan apoyo en cierta medida, pero principalmente para los docentes y la escuela en general.

Sección 4: Capacidad de los docentes para comprometerse con la AE

Excepto en una escuela, los docentes afirman que no se les ha ofrecido formación específica sobre la AE y la mejora escolar. En un solo centro, un equipo docente que prepara la AE de acuerdo con las regulaciones suspendidas participó en la formación sobre los criterios y procedimientos de la AE, pero la mayoría se sintieron insatisfechos tras ella. La mayoría de los docentes creen que necesitan formación que los prepare para la AE de una manera adecuada. Los contenidos formativos que necesitan están relacionados con los criterios, procedimientos y técnicas de encuesta y análisis de datos.

Al mismo tiempo, no existe un entendimiento común acerca de si la AE debe realizarse con criterios idénticos para todos los centros o si cada uno debe tener sus propios criterios. Parece que en algunos centros los profesores prefieren los mismos criterios para todos, mientras que otros piensan que cada centro debe diseñar sus propios criterios y procedimientos de autoevaluación, ya que se adaptarían mejor a las necesidades de cada centro.

Cuando se abordan las dificultades de la AE, los docentes responden en su mayoría de forma teórica, ya que la AE global no se ha llevado a cabo de manera obligatoria. Incluso en los centros

que participaron en el proyecto de inspección policéntrica, los profesores no se refieren a su experiencia con la AE en cuanto a la participación de los padres, ya que consideran esta actividad como un proyecto, una actividad temporal. Las principales dificultades que mencionan los docentes están relacionadas con la recopilación y análisis de datos, la creación de criterios de AE, las herramientas de evaluación, la falta de tiempo y los recursos para una AE adecuada.

Los equipos directivos consideran que la formación es necesaria para que los profesores puedan estar preparados para llevar a cabo la AE con los requisitos que pronto se establecerán. Los directores no habían proporcionado tal formación debido a que las regulaciones se suspendieron y esperan a ver las nuevas.

Los directivos señalan algunas dificultades con respecto a la AE, como la falta de tiempo y de recursos y, como consecuencia, la formalización del proceso. También creen que para los profesores es difícil "dar un paso atrás" y mirar objetivamente su trabajo o evaluar el centro como una organización compleja.

Sección 5: AE como una herramienta para la práctica de mejora escolar

En dos centros los profesores están un poco preocupados por el efecto que la AE pudiese tener sobre la imagen del centro y con la posibilidad de que los resultados de la AE influyesen de una manera negativa en el mismo. Otra consecuencia no deseada podría ser la formalización del proceso si no se implementa adecuadamente de acuerdo con las necesidades del centro.

A excepción del centro con mucha experiencia en AE, en el resto, los docentes consideran que no existe una voluntad clara de comprometerse con la AE. Los requisitos siguen siendo vagos e inciertos, y esto les impide pensar en la AE. En dos centros existía una visión común de que la comunidad escolar no tiene ningún interés en el proceso y que habrá una resistencia al principio, pero luego, como de costumbre, los docentes se adecuarán a las expectativas.

En dos de las escuelas, incluida una de perfil alto, los profesores insisten en que los padres no deben participar en la AE ya que son demasiado subjetivos en sus valoraciones; no tienen una comprensión profesional del trabajo docente y educativo y no pueden emitir juicios válidos en el proceso de AE. En las otras tres escuelas, los padres son vistos como participantes valiosos en el proceso, junto con el municipio, los Departamentos Regionales de Educación (RDE), la Inspección Nacional de Educación y quizás algunas ONG.

Los inspectores escolares de los departamentos regionales no participan directamente en el proceso de AE y, por lo general, no ofrecen apoyo específico a menos que los centros lo soliciten, principalmente en relación con el desarrollo de la estrategia escolar y los planes anuales de los

centros. Los inspectores no participan en el desarrollo ni proporcionan información para el proyecto de centro o el plan anual. Los profesores tienen diferentes opiniones sobre el papel de los inspectores y el apoyo que ofrecen. Para algunos de ellos los inspectores cooperan y ayudan a los maestros a mejorar. Según otros, los inspectores tienen más control y realizan comprobaciones formales en lugar de prestar un apoyo crítico a los docentes. En general, los inspectores no son vistos como parte del proceso de mejora escolar, pero se espera que cambie cuando el nuevo sistema de inspección comience a funcionar.

En general, los directores de los centros ven en su mayoría los efectos positivos de la AE. Como consecuencias no deseadas, también están preocupados por la reacción de los padres, especialmente si deberían participar en el proceso de una manera más amplia. Otras preocupaciones tienen que ver con la tensión esperada que la AE creará en la comunidad escolar, especialmente si el plazo es demasiado corto o los requisitos, demasiado difíciles de lograr.

Con la excepción del centro con amplia experiencia en autoevaluación, los demás directores sienten que la comunidad escolar no está dispuesta a comprometerse con la AE. Las razones estriban en la carga de trabajo de los docentes y la falta de experiencia con las prácticas de autoevaluación. Los padres son considerados parte integral de la AE, junto con los alumnos y otras partes interesadas, como el ayuntamiento.

Los equipos directivos ven a los inspectores de manera diferente, al igual que los maestros. Algunos directores consideran que los inspectores en su mayoría controlan y hacen recomendaciones, pero no hacen seguimiento de su implementación posteriormente. Según otros directores, los inspectores apoyan si se les pide, por lo que depende de los centros interactuar con ellos de una manera más efectiva.

Sección 6: La AE como herramienta para mejorar la práctica docente

La mayoría de los maestros creen que la AE puede influir positivamente en su trabajo y en la forma en que reflexionan sobre ella. Conviene recordar que la mayoría de los docentes se refieren a la autoevaluación de su propio trabajo cuando hablan de los efectos positivos de la AE, en lugar de a la autoevaluación de todo el centro. Los beneficios y las mejoras que los profesores ven en sus métodos de evaluación y enseñanza. La autoevaluación les brinda la oportunidad de sentarse y verse desde una perspectiva externa, así como el tiempo para reflexionar sobre el trabajo que han realizado y las posibles áreas de mejora.

Los profesores también relacionan la autoevaluación con su desarrollo profesional y la

formación continua en el contexto de su trabajo. Incluso aquí no hay una visión y un pensamiento comunes de una autoevaluación global de centro, ya que se refieren principalmente a los aspectos específicos de la evaluación de su propio trabajo.

Los directivos generalmente coinciden con los profesores en los aspectos positivos de la AE en la práctica docente, aunque también piensan en la evaluación del trabajo docente en lugar de en una AE completa.

Sección 7: La AE como herramienta para mejorar la dirección y la gestión

Los profesores se muestran prudentes al responder a estas preguntas. Aún así, creen que la AE es útil y beneficiosa para el trabajo organizativo en la escuela, ya que muestra debilidades y proporciona ideas para futuras medidas de mejora. Como la AE aún no es una práctica oficial en los centros educativos búlgaros, es difícil para los docentes proporcionar respuestas relevantes con respecto a las mejoras en el ejercicio de la gestión.

Los equipos directivos también hacen referencia a una futura implementación de la AE y creen que cambiará su práctica de gestión de una manera positiva. Son más específicos y afirman que la AE proporcionará una visión general clara de las áreas de educación que necesitan mejoras y, con suerte, les ayudará a mejorar como líderes.

Sección 8: Preguntas finales

Las expectativas de los docentes con respecto a la AE es que será obligatoria, aunque la mayoría de ellos espera que esto no suceda, o que, al menos, si se implementa, esperan que sea relevante para las necesidades de los centros y tenga en cuenta sus posibilidades. No pueden proporcionar respuestas sobre cómo se puede mejorar la AE, ya que aún no se llevado a cabo en la mayoría de los centros. También es difícil para ellos identificar quiénes son las personas adecuadas para guiarlos en el proceso de AE.

Los directores también creen que la AE será obligatoria, pero aceptan el hecho con mucha más calma. También están preocupados de que, de ser obligatoria, la AE se convierta en un procedimiento formal, mucho menos beneficioso para el centro, pero al mismo tiempo reconocen su importancia y esperan que la resistencia sea a corto plazo y que los profesores vean los beneficios de la AE.

Con respecto a las personas adecuadas para guiarlos a través de la AE, algunos directores se refieren a los asesores de los Departamentos Regionales de Educación e inspectores de la Inspección Nacional de Educación, pero otros no proporcionan respuestas específicas a esta pregunta.

Cuando se les preguntó sobre las mejoras de la AE actual, los directores son mucho más específicos, aunque no se ha implementado en la mayoría de las escuelas búlgaras. Los directores ven las mejoras a la hora de recibir apoyo y pautas de los Departamentos Regionales de Educación, así como la inclusión de diferentes partes interesadas en el proceso de evaluación y un seguimiento por parte de los expertos sobre la implementación de las medidas de AE.

CONCLUSIONES

Es evidente a partir de los resultados del estudio de caso que la experiencia previa de los centros con la AE lleva a una comprensión y visión más clara y compartida con respecto a la AE y la mejora escolar como concepto, proceso e importancia para el centro en comparación con los centros sin dicha experiencia.

I. El caso de Grecia

Sección 1: Perfil de centros y características

Centro Número	Tipo de centro	Demografía	Matrícula	Nº profesores
1	Secundaria estatal	Zona rural	87	13
2	Primaria estatal	Zona semi urbana	166	19
3	Primaria estatal	Zona rural	138	17
4	Primaria estatal	Zona semi urbana	168	17
5	Secundaria Estatal	Zona urbana	320	60
6	Secundaria estatal	Zona semi urbana	188	23

El centro nº 1 tiene una fuerte orientación proeuropea con la participación en un elevado número de iniciativas científicas y educativas de la UE; a menudo visitan escuelas en el extranjero. Las nuevas instalaciones fueron terminadas en 2006 y es un edificio moderno con número suficiente de aulas, laboratorios TIC, artes, física y química, biblioteca, auditorio, salas de profesores que han contribuido significativamente a la mejora de la rendimiento escolar general.

El centro nº 2 se estableció en 1924 para los hijos de los refugiados griegos de una ciudad costera de Turquía. Durante casi una década, la escuela funcionó en cabañas de madera y el edificio actual fue fundado en 1932. Durante la Segunda Guerra Mundial, fue comandado por los alemanes; más tarde, acogió de nuevo la escuela primaria. Desde mediados de los años 40, se ha mantenido y modernizado varias veces gracias a las donaciones de inmigrantes griegos en Estados Unidos. Sus alumnos a menudo participan en viajes culturales o visitas cortas con el fin de conocer la historia griega en profundidad. Debido a su rica historia, la junta de profesores ha llevado a cabo muchas iniciativas en cooperación con las asociaciones y

clubes culturales locales con el fin de realizar proyectos escolares que den protagonismo a la historia local, el pasado de refugiados lugareños y su tolerancia.

El centro nº 3 se estableció en 1855 y su misión es promover el voluntariado y la integración social de los estudiantes menos privilegiados. Tienen 118 estudiantes locales y 20 estudiantes refugiados de Siria que viven en la zona. La infraestructura es suficiente con aulas de educación general, laboratorio de TIC, biblioteca, instalaciones deportivas internas y al aire libre, oficinas de profesores, sala de eventos especiales y comedor.

El centro nº 4 tiene alumnos de familias de clase media, incluyendo un pequeño número de indios y pakistaníes de familias de bajos ingresos que trabajan en las industrias cercanas. La misión de la escuela es mantener viva la cultura local, es decir, la historia, las costumbres y la tradición de los ancianos que eran refugiados griegos de Asia Menor y Turquía (1920-1960). Debido a la historia de sus familias, los alumnos son sensibles a los problemas de los refugiados e inmigrantes y son muy activos en iniciativas que promueven la tolerancia, la solidaridad y el voluntariado. En 2008 se creó en el centro un Museo Escolar de la Memoria que todavía se enriquece con nuevas muestras.

El centro nº 5 acepta a alumnos que destacan en bellas artes y que deben superar para su admisión pruebas de música y canto. A menudo organizan en sus instalaciones actos culturales de amplia gama. Las instalaciones incluyen aulas de educación general, laboratorios TIC, de artes, de física y química, un auditorio y salas de profesores.

El centro nº 6 acepta alumnos de la ciudad y de las aldeas cercanas. La infraestructura es muy buena y la escuela tiene una buena reputación en lo que respecta a los resultados académicos de sus alumnos. Cuenta con todo tipo de laboratorios escolares, instalaciones deportivas internas y al aire libre; a menudo participan en actividades sociales y culturales de la comunidad local en general. La escuela es una de las pocas escuelas con una actitud positiva hacia la Autoevaluación Escolar (AE) y ha participado con éxito en programas piloto de AE anteriores.

Sección 2: Comprensión de la autoevaluación escolar y la mejora

En cuanto al Código 1, la mejora de la escuela está relacionada con los recursos humanos. Para ser más específicos, la mejora depende de las buenas relaciones y la cooperación entre el director y los profesores, así como entre los profesores, de la formación continua proporcionada por el estado, de la superación personal de los profesores y de su desarrollo profesional también. La confianza mutua entre profesores y alumnos, la evaluación frecuente y el desarrollo múltiple sin discriminaciones. Además, la mejora escolar tiene que ver con el

nivel general de infraestructura y equipamiento escolar, la mejora del plan de estudios, la actualización de los libros y otros medios de enseñanza, la introducción de nuevas tecnologías en el proceso de aprendizaje, la participación en actividades extracurriculares y, básicamente, la mejora tiene que ver con la financiación y el nivel de respuesta a los nuevos desafíos sociales, económicos y políticos (por ejemplo, familias monoparentales, la crisis económica, la sociedad multicultural, la afluencia de refugiados) que afecta a la comunidad educativa. Se solicita apoyo de unidades especiales por ejemplo, trabajadores sociales, flexibilidad en el uso del material didáctico y libertad en la planificación escolar para una mejora educativa eficaz que conduzca en último término a un trabajo escolar de calidad avanzada.

Además, los profesores definen la AE como un esfuerzo continuo basado en la cooperación, la solidaridad entre los principales actores (educadores, padres y estudiantes), como un proceso de detección de problemas y campos de mejora y como un proceso de fijación de metas con seguimiento y evaluación de los resultados. La AE llevará finalmente a conocer las fortalezas y debilidades del centro por el bien de la mejora escolar y considera a los alumnos los principales beneficiarios. Sin embargo, hay voces aisladas que gritan que "es mucho ruido y pocas nueces" o "la AE no es más que un mito utilizado por el sistema para atraparnos" o "es sólo una cuestión de rendición de cuentas para la sociedad en general, para los factores escolares y las partes interesadas".

Además, la comprensión colectiva de la AE, se cree que existe una noción de planificación colectiva / programación de las actividades del año escolar que tienen lugar durante las reuniones de principio, mediados y final de año entre los claustros y el director de cada centro. Las tareas de los profesores en los Liceos Generales los obligan a ir de la mano mientras que en los centros High Junior las relaciones son más independientes. Cuando los maestros tienen que trabajar en 3 o 4 escuelas al mismo tiempo, la planificación de la AE se ve afectada negativamente. Hay una idea poco clara de la AE debido a su implementación superficial e incompleta hace cuatro años.

Además, la mayoría de los profesores ha participado en un proceso de AE, ya sea en la fase piloto (2012-13) o en la regular (2014-15) que fue institucional e incompleta porque la circular pertinente fue retirada en el año escolar por el gobierno recién elegido (2015). Hubo estrés y vacilación y no hay beneficios reales, posiblemente porque era obligatorio y se introdujo abruptamente.

Los profesores creen que el impacto de la AE será negativo porque el nuevo marco jurídico no es claro, está poco detallado y no está demasiado bien acogido por la comunidad educativa. Según ellos, "Es un trabajo escolar adicional sin orientación ni instrucciones sobre cómo

llevarse a cabo de manera eficaz" o " Demasiado exigente, mucho ruido y pocas nueces" o "No hay beneficio concreto para los profesores". Si se mejoran los procedimientos, es posible que la AE traiga algunos métodos de enseñanza mejorados, actividades innovadoras, cambios en la mentalidad de los maestros con respecto a las acciones cooperativas. Al principio, habrá algunas reacciones debido a la falta de cultura de AE en los centros escolares; los cursos de formación deben adaptarse a las condiciones locales. Será un trabajo adicional para los directores que posiblemente disminuirán la participación de los maestros en el proceso de AE. Con suerte, los maestros finalmente desterrarán sus prejuicios contra la AE causada por la experiencia negativa pasada de muchos malos inspectores.

En general, la perspectiva de la AE ha dividido las opiniones de los maestros. La mitad de ellos creen que la AE debería ser opcional para ser exculpados y más tarde obligatoria. En cualquier caso, no debe estar relacionada con sanciones o con indicadores de productividad. Los resultados de la AE solo deben utilizarse para diseñar medidas de mejora. La mayoría dijo que la AE sólo podía ser justa y obligatoria si todos los profesores compartían el mismo nivel de formación continua, de infraestructuras y de equipos, etc. La mitad de ellos creen que si la AE se implementa correctamente, entonces ofrecerá múltiples beneficios a las escuelas.

Sección 3: la AE como enfoque escolar global de mejora de centro

Por lo que se refiere al Código 2, no ha habido ningún enfoque oficial de la AE en las escuelas griegas. Sin embargo, a menudo se implementa de manera informal, no sistemática, a menudo individual y principalmente de una forma subjetiva y personal de evaluación. Los objetivos comunes fijados por el Estado tienen que ver con el material didáctico (cantidad e intervalo de tiempo), así como con algunos proyectos especiales (e.g. semana temática, días creativos, etc.).

En las escuelas estatales griegas, ninguna persona específica se encarga de planificar y desarrollar esquemas escolares; el director y la junta de profesores comparten la responsabilidad en la práctica y de acuerdo con la nueva circular inactiva. Sin embargo, hay falta de apoyo o orientación sistemática y, por lo tanto, hay un déficit de cultura colectiva para la planificación y la evaluación.

El director de la escuela, el claustro de profesores, el Centro Asesor de Apoyo, los Coordinadores Educativos, los Oficiales de Proyectos Escolares, las autoridades locales, la asociación de padres y madres y la iglesia participan en la planificación de la mejora escolar, y el proceso de evaluación.

En cuanto a la experiencia útil resultante de prácticas escolares anteriores que podrían ayudar a la escuela con la AE, mencionaron el proceso incompleto que tuvo lugar hace cuatro años y la experiencia informal de los profesores en reuniones regulares. El impacto positivo de ese proceso decepcionante fue la creación de una cultura básica de cooperación dentro de la comunidad escolar.

En cualquier caso, la AE podría contribuir a mejorar las escuelas de las siguientes formas. Todas las partes interesadas participarán activamente y compartirán la responsabilidad; habrá comunicación, diálogo, investigación, intercambio de experiencias/buenas políticas entre los claustros y las autoridades locales, así como dentro del propio claustro; los objetivos serán supervisados, revisados y evaluados; se localizarán aspectos susceptibles de mejora y los problemas se resolverán de una manera científica y mejor organizada. Finalmente, la AE también llevará a un aumento de los recursos humanos y económicos.

Los datos escolares utilizados para planificar la mejora escolar se derivan de la observación y el uso óptimo de indicadores cualitativos y cuantitativos. Tienen en cuenta la infraestructura existente, las unidades de apoyo disponibles, los antecedentes socioeconómicos generales de los alumnos, la diversidad cultural, etc. Además, los datos se obtienen de la base digital del ministerio de educación, los expedientes de los alumnos, las autoridades locales y debates diversos sobre el progreso de los alumnos y del trabajo escolar en general.

Los profesores son responsables de la asignación de directrices adecuadas que podrían adaptarse a su realidad escolar, como al manual de especialidades de los maestros, las circulares emitidas por el ministerio, los productos de la cooperación de los maestros y la flexibilidad de los profesores. En cuanto a los planes de mejora sobre relaciones exteriores, son informales y tienen como objetivo mejorar las relaciones entre la escuela, la familia y la comunidad local en general. Bastantes profesores hablan de que las escuelas no son autónomas.

Los centros no tienen un plan escrito de mejora escolar. Lo más cercano a un plan de mejora es la programación realizada al comienzo del año escolar, escrito en el Acta del Claustro de profesores con funciones asignadas a cada profesor (por ejemplo, vicedirectores, jefes de laboratorios) y una programación aproximada de actividades (proyectos anuales específicos, aniversarios, eventos especiales, etc.) repetidos anualmente.

Las áreas básicas de mejora escolar se centran en la infraestructura, los métodos de enseñanza, el desarrollo profesional del profesorado, la actualización del material educativo, la autonomía del centro, la mejora de las relaciones entre los miembros del claustro, la igualdad de oportunidades para todos y la búsqueda del bienestar de los alumnos.

Sección 4: Capacidad de los docentes para comprometerse con la AE

Los hallazgos relacionados con el Código 3 muestran que los docentes no han recibido ninguna formación sobre cómo llevar a cabo la AE y la mejora; sus conocimientos provienen de la experiencia personal, algunos seminarios, así como el título universitario y los estudios de posgrado.

En cuanto a los aspectos que dificultan el proceso de AE, la mayoría se centra en la falta de tiempo, en el hecho de que bastantes profesores trabajan para cuatro o incluso más escuelas diferentes, los cambios frecuentes de personal, la falta de formación continua, la orientación o la cultura de la cooperación, las vacilaciones e incluso el rechazo. Los entrevistados proponen la creación de un grupo central que capacite y apoye a los demás miembros del claustro.

La formación para que las escuelas participen y optimicen plenamente la AE y la mejora requiere de la existencia de centros o unidades de apoyo activo, la cobertura de todas las etapas necesarias (planificación, programación, control, retroalimentación, revisión, evaluación), la cultura de la cooperación, la perspectiva de la aplicación práctica, la incorporación de buenas políticas en los planes futuros, la provisión de seminarios, el apoyo adicional de profesores jóvenes, el suministro de material moderno, herramientas y equipos que respondan a las necesidades educativas actuales. Sin embargo, algunos docentes dudaron si responder a esta pregunta.

Sección 5: la AE como herramienta para la práctica de la mejora escolar

En cuanto al Código 4 y a las consecuencias de la introducción de la AE en las escuelas griegas, las predicciones negativas parecen superar a las positivas. Para ser más específico:

- Negativas: desaceleración de la carrera de los profesores (nivel+salario), competencia extrema, falta de confianza entre colegas, estrés, desconfianza, sobrecarga de trabajo, categorización de las escuelas/"etiquetado". Preocupa que la AE sea impulsada como un enfoque superficial y burocrático. También se mencionó que "con esta prisa por implementar la AE, los árboles no nos dejan ver el bosque!"
- Positivas: superación personal, trabajo educativo de mejor calidad, vida escolar coordinada, cultura de cooperación, colegialidad, responsabilidad compartida, asignación colectiva de deberes, función escolar óptima.

Además, hay una sensación extendida de que la comunidad educativa no está dispuesta a participar en la AE. Los profesores se muestran reservados hacia la AE debido a la experiencia negativa e incompleta pasada. Se cree que "las escuelas públicas obtendrán la mentalidad de las privadas donde la satisfacción del cliente es el factor omnipresente", admitiendo que "lo desconocido es estresante". Reconocen la importancia de la AE, pero no quieren que esté conectada a factores econométricos. Los profesores solicitan el apoyo asesor de expertos, la meritocracia en la selección de sus evaluadores, una orientación clara y finalmente la AE y la evaluación de los docentes y el trabajo educativo. Muestran sus reservas con respecto a la participación de los padres. Sin embargo, piensan que la plena adopción de la AE es una cuestión de tiempo.

Las partes interesadas externas implicadas o responsables de la AE son principalmente unidades del Ministerio de Educación como el Instituto de Política Educativa, los centros Regionales de apoyo educativo, los Centros para el Desarrollo Sostenible, etc. Además, la asociación de padres y madres, las autoridades locales y los clubes/sindicatos/asociaciones locales sólo son bienvenidos si su participación es consultiva y no intrusiva. La creación de redes escolares podría ser una buena manera de intercambiar buenas políticas y, por lo tanto, restringir la AE como un proceso interno dentro de la comunidad escolar en general.

La participación/apoyo del inspector escolar en el proceso de mejora escolar se contempla en la nueva ley inactiva; los profesores dicen "debe ser sustancial" y hay serias dudas sobre su viabilidad debido al gran número de unidades escolares remotas por inspector.

Sección 6: la AE como herramienta para mejorar la práctica docente

La interpretación de los hallazgos del Código 5 muestra que se esperan múltiples beneficios para los profesores tales como la mejora de la enseñanza, la satisfacción moral, la seguridad emocional y el sentimiento de cumplimiento de metas, la investigación de nuevos métodos, la cooperación, la responsabilidad compartida, la solidaridad, la retroalimentación, la superación personal a través del intercambio de ideas y métodos, la participación activa en la asignación de necesidades educativas y en todo el proceso de cambio.

Además, la gran mayoría de los entrevistados cree que la AE influirá seriamente en la forma en que los profesores reflexionan sobre su práctica y habrá cambios en las formas de cooperación, en la adopción de buenas prácticas y en el aumento de autoevaluación; la transición no será fácil debido a los métodos y actitudes de trabajo establecidos desde hace mucho tiempo.

Se espera que se produzca una mejora en la práctica docente cuando se introduzca la AE, siempre que se combine con la formación pertinente.

Sección 7: AE como herramienta de mejora en el liderazgo y la gestión

En cuanto al Código 6, que examina el papel de la AE en el liderazgo y la gestión, los principales beneficios de la AE incluyen enfoques participativos, satisfacción moral, reflexión, solicitudes fundadas a la Sede para reclamar financiación, el mantenimiento de las buenas relaciones, la sensación de logro y eficiencia, la experiencia en la gestión de crisis y el aumento de la autonomía escolar.

Además, la AE determinará la forma en la que los líderes reflexionan sobre su práctica y lo más probable es que ideen un modelo de gestión más participativo. También estarán mejor organizados, más interesados en mejorarse, buscarán innovaciones y restringirán su arbitrariedad; finalmente todo depende del objetivo final de la AE y del carácter del líder. Un entrevistado citó un extracto de una antigua obra que indica que los directores siempre deben tener en cuenta que "gobiernan a los seres humanos, gobiernan de acuerdo con la ley y no gobernarán para siempre" (Agathon, 450-400 a.C.)

Por último, todos los entrevistados esperan que la implantación de la AE mejore el liderazgo y la práctica de la gestión en las escuelas griegas. Para obtener mejores resultados, la AE debe involucrar a las principales partes interesadas (estudiantes, director, claustros de profesores y asociaciones de padres y madres).

Reflexión sobre la AE y los planes de mejora

En resumen, el actual sistema de mejora de las escuelas no depende de la AE; está relacionado con las opciones y prioridades del Estado que debe decidir sobre el tipo de escuelas y ciudadanos deseados. Tiene que ver con la dotación de personal oportuna de las escuelas, los incentivos económicos, el apoyo a la formación, la creación de cultura de cooperación, las actividades específicas, los enfoques de resolución de problemas y, por último, con la sistematización y las restricciones de los enfoques de AE.

Otras cuestiones que se plantearon durante las entrevistas fueron la necesidad de personal administrativo en las escuelas, de locales y equipos modernos, de los órganos consultivos, de expertos en asesoramiento, de formación adicional, de aumento salarial y, por último, de la necesidad de un período sin cambios en el marco institucional de la educación primaria y secundaria.

En cuanto a las personas/oficinas adecuadas para guiar a los maestros para una AE más eficaz, los entrevistados han mencionado las unidades de apoyo locales y regionales del Ministerio de Educación (Centros Regionales de Apoyo Educativo, Centros para Apoyo Asesor), el Director, el claustro de profesores, las autoridades locales y las asociaciones de padres y madres.

Las expectativas sobre el futuro de la AE son positivas con la condición de que sea precedida por una formación especial para el cambio gradual y la mejora de la cultura escolar. El proceso de introducción de la AE será duro y duradero, pero es necesario e incluso esencial. Si se implementa correctamente, sólo habrá efectos positivos. El único temor es que si los evaluadores no son seleccionados sobre la base del mérito, la AE no será fiable y la escuela estará en peligro de un etiquetado injusto.

III. El caso de España (Extremadura)

Sección 1: Características y perfiles de los centros educativos

Número	Tipo de Centro educativo	Demografía	Matrícula del centro	Número de profesores
1	Secundaria Pública	Zona rural	569	83
2	Secundaria Pública	Zona rural	92	24
3	Primaria Pública	Área urbana	397	17
4	Primaria Pública	Zona rural	155	19
5	Primaria Pública	Área urbana	414	32
6	Secundaria Pública	Área urbana	1.260	108

Tabla 1: Características del perfil de El centro

Centro Educativo	Nº de profesores de Equipos directivos entrevistados	Número de profesores entrevistados
Centro Educativo 1	5	5
Centro Educativo 2	2	5
Centro Educativo 3	2	5
Centro Educativo 4	2	5
Centro Educativo 5	2	6
Centro Educativo 6	4	0
CUADRO 2: ENTREVISTAS		

Los centros 1 y 5 son administrados por directores que fueron seleccionados con proyectos destinados, entre otras cosas, a aumentar la participación de los profesores en los programas educativos y a mejorar su competencia pedagógica. Desde entonces, ambos centros han participado en programas como "CPDEx" (Competencias docentes en Extremadura), INNOVATED (Enseñanza con herramientas digitales), QUÉDATE (Programa para luchar contra el abandono escolar) AYUDA ENTRE IGUALES (lucha contra el acoso escolar) y proyectos ERASMUS KA1.

Los profesores del centro 2 son en su mayoría jóvenes y dinámicos, dispuestos a la innovación y los cambios metodológicos para mejorar los resultados académicos. El proyecto de gestión del director incluía la puesta en práctica de la metodología ABP (aprendizaje basado en proyectos) para introducir cambios y mejoras en el rendimiento escolar. El centro participa en varios programas promovidos por la administración educativa como la red de escuelas para la paz y la no violencia, programas de inteligencia emocional, la red escolar INNOVATED (Enseñanza con herramientas digitales), QUÉDATE (Abandono escolar), AYUDA ENTRE IGUALES (lucha contra el acoso escolar) y un ERASMUS KA1.

El centro 3 desarrolla un Proyecto de Inglés Bilingüe. Es un colegio de primaria urbano y la mayor parte de las innovaciones en el centro tienen lugar en torno a este proyecto.

Hay dos centros educativos en la localidad donde se ubica el centro 4 y éste es la más nuevo, localizado en una nueva zona residencial, mientras que el otro se encuentra en el centro de la población. Esta ubicación es menos atractiva para las familias en general. En 2018/2019 el centro tiene una matrícula de 155 niños y niñas. Cabe destacar que hace cuatro años el Equipo directivo (ED) renunció debido a las muchas dificultades entre los profesores y, a raíz de esto, la directora actual presentó un proyecto que se seleccionó hace tres años, cuyo objetivo principal era aumentar la matriculación, la participación de los profesores en los programas educativos y mejorar la capacidad de liderazgo y de gestión. Desde entonces, el centro ha participado en programas como CPDEx, INNOVATED, Proyect@ (Programa de desarrollo de competencias), QUÉDATE y AYUDA ENTRE IGUALES.

El director del centro 6 tiene una larga experiencia como director y se interesa por la formación permanente de los profesores. El centro ha participado en programas e iniciativas como CPDEx, ERASMUS + KA1 y KA2, "Día de Europa", "Sello Europeo de las Lenguas", ETwinning, MUÉVETE (Compartir experiencias escolares y buenas prácticas) o AYUDA ENTRE IGUALES (lucha contra el acoso escolar).

Sección 2: Comprensión de la AEE y mejora

En los centros seleccionados para este estudio de caso, la mejora escolar se concibe como un proceso con dos fases principales, un proceso de diagnóstico para reconocer los factores que la dificultan y un proceso de toma de decisiones para modificar una situación actual e introducir cambios en el centro.

La mejora del centro con el propósito de aumentar el rendimiento académico ha resultado ser un tema recurrente, y así se desprende de los datos de las entrevistas.

Aumento del rendimiento académico y mayor eficiencia del proceso educativo

La comprensión de la mejora escolar por parte de los participantes también se relaciona con el hecho de que la mejora es un proceso sistemático que implica la comparación con criterios de rendimiento.

Un proceso para reconocer los errores con el fin de corregirlos y no volver a cometerlos nunca más.

En cuanto a la comprensión de la AE y su propósito, en la mayoría de los casos, los entrevistados entendieron que el concepto de AE se relacionaba con el de un proceso basado en evidencias que permite hacer comparaciones con puntos de referencia internos y externos.

En la mayoría de los centros se entiende la AE como un proceso colaborativo y sistemático para mejorar un aspecto de la enseñanza y el aprendizaje. Según un docente,

Es una reflexión sobre toda la práctica docente. Su propósito es ver cómo se está haciendo para ayudar a los demás, para guiar a los demás y ver lo que estamos haciendo, tanto como profesores, como equipo directivo y como centro en general. No sólo debemos autoevaluarnos individualmente, sino también como una escuela entera. En resumen: modificar, cambiar y mejorar.

Las opiniones de los participantes en relación con la comprensión colectiva de la AE fueron variadas. Sin embargo, en la mayoría de los casos, parece haber una comprensión general de la AE.

Sí, existe una idea clara y colectiva de que es bueno planificar y mejorar. Sí, de hecho, estamos teniendo reuniones y tratando de mejorar

Por otro lado, algunos participantes también opinaron que, en ausencia de protocolos claramente definidos, también es necesario mejorar la comprensión de la AE en sus escuelas, haciendo que el proceso sea más sistemático y con procedimientos previamente establecidos.

En nuestro colegio existe una idea colectiva de mejora, aunque no exista un plan de mejora.

La mayoría de los participantes consideran que han participado en la AE, ya sea a través del programa CPDEX (profesores en un proyecto de autoevaluación de la práctica docente) o de la iniciativa de revisión por pares denominada MUÉVETE (Observación de docentes en otros centros).

Sí, en el proyecto "CPDEX" que ha supuesto la elaboración de cuestionarios para evaluar la capacidad docente y en "MUÉVETE", ya que hemos observado otros centros y también

hemos sido observados por otros.

Tras estas iniciativas, los participantes se refirieron a varias herramientas de la AE que se utilizaron en el proceso.

Sí, he tenido la experiencia de aplicar la matriz DAFO en otro centro.

La mayoría de los participantes consideran que el impacto de la AE, si se implementa de manera regular en el centro, tendrá un impacto positivo en la vida escolar en áreas fundamentales como el aumento de la colaboración entre el personal y el uso de la AE como una hoja de ruta para la mejora del centro.

La gente se sentiría parte de un grupo y la mejora se lograría en su conjunto.

Los participantes también se han mostrado conscientes de los problemas de aplicación, por el carácter novedoso de la autorreflexión.

Normalmente vemos como si alguien viniera a juzgar y nos dijera lo que hacemos mal y nos asusta, pero no tiene por qué ser así, ya que es para corregir, fortalecer los puntos fuertes y retomar los débiles para que se conviertan también en puntos fuertes.

La mayoría de los entrevistados opinaron que la AE debería ser obligatoria.

La AE es una estrategia útil; debería ser obligatoria

Sin embargo, dos entrevistados también opinaron que, por un lado, si bien la AE debería ser un proceso obligatorio para la mejora de los centros, también debería ser "guiada" y deberían proporcionarse herramientas "por parte de la Inspección".

Finalmente, en línea con la perspectiva coexistente de la evaluación interna y externa, otro entrevistado también opinó que "debería ser opcional, siendo el Servicio General de Inspección y Evaluación responsable de evaluar en última instancia los procesos y los resultados educativos".

Sección 3: Comprensión de la AE como enfoque global para la mejora del centro

Cuando se preguntó sobre la comprensión de la AE como un enfoque integral de centro para la mejora, una pequeña minoría de los entrevistados opinó que "En nuestro centro existe un enfoque global, pero no hay un plan". Otro participante afirmó que "estamos coordinados cuando elaboramos los informes anuales, somos conscientes de la necesidad de autoevaluación, pero no hay un trabajo sistemático". Sin embargo, en los casos en que se

presta apoyo, las opiniones difieren:

El equipo directivo planifica la autoevaluación escolar, toda la comunidad educativa la lleva a cabo, incluyendo las familias. Este enfoque ha sido guiado por el programa CPDEX, el proyecto Atlántida y también por el programa de éxito escolar del Ministerio de Educación que se llevó a cabo hace unos años.

En cuanto a las personas encargadas de la planificación y el desarrollo del proceso de mejora escolar, parece que en algunos centros hay una distribución de las responsabilidades a la hora de liderar la AE.

El equipo directivo, la Comisión de Coordinación Pedagógica y los departamentos. Es una planificación gradual, con diferentes niveles de responsabilidad

Por otro lado, en algún centro se relaciona la mejora con la contratación de personal específico con perfil bilingüe, lo que tiene un efecto debilitante en las prácticas de liderazgo. Como dijo uno de los participantes: "Al ser una escuela bilingüe, los profesores no son permanentes, por lo que el equipo directivo asume ese papel".

En cuanto a la participación en los procesos de planificación, desarrollo y evaluación de la mejora escolar, "la mayoría de los maestros participan en el desarrollo. El equipo directivo y los coordinadores planifican todos los aspectos que deben ser mejorados". Sin embargo, un entrevistado afirmó que "los padres y las empresas no participan, aunque deberían hacerlo".

Las experiencias previas útiles han sido muchas y para uno de los centros han consistido en "un proyecto Erasmus + KA1 que requería un análisis de las necesidades". El plan escolar y la participación en CPDEX también fueron valorados positivamente.

Sí, la sección bilingüe y CPDEX. Las experiencias se incluyen en la Memoria anual y en los diferentes Programas Anuales.

La contribución real y potencial de la AE a la mejora escolar se percibe como significativa. La evaluación de los "nuevos estándares requería la autoevaluación de nuestra práctica docente y esto ha mejorado la objetividad de los resultados finales". También se describió la reducción del número de problemas de comportamiento y la mejora de las relaciones entre todos los miembros de la comunidad.

Hace algunos años, el centro autoevaluó sus procedimientos disciplinarios y sus normas de conducta y, después, el número de problemas de conducta e incidentes disminuyó mucho.

La mejora de los resultados del proceso de enseñanza y aprendizaje, así como la mejora de las relaciones con otras partes interesadas.

Se mencionan diferentes tipos de datos escolares para proyectar la mejora escolar:

Los datos se obtienen a partir de los resultados de la evaluación de los alumnos, la información de las asociaciones de madres y padres, las reuniones de departamento, las reuniones de tutores, las sesiones de evaluación, las reuniones del profesorado, la CCP, el equipo directivo, el consejo escolar, las entrevistas individuales con los padres, etc. Los datos se obtienen a partir de cuestionarios anónimos, formularios (cumplimentados por todos los miembros de la comunidad educativa), reuniones, mensajes, observación directa, etc.

A través de la observación, el sentido común, la investigación y la documentación, los resultados académicos, el estudio del contexto socioeconómico, etc.

CPDEX desempeña un papel importante a la hora de proporcionar "directrices para la autoevaluación de la práctica docente". También existen directrices internas.

Las directrices internas son proporcionadas por el equipo directivo; pero la administración educativa no ha proporcionado directrices o formación externas, no hay directrices para evaluar.

Algunos entrevistados aseguraron que "no tenemos directrices; a veces, los asesores ayudan". De hecho, a menos que una escuela esté en el programa CPDEX, las directrices para la AE son limitadas.

El programa CPDEX proporcionó directrices, pero para el resto no se han proporcionado directrices.

Las respuestas varían en cuanto a la existencia de un plan escrito de mejora. En algunos centros se describen medidas de mejora en un plan específico o en otro documento:

Sí, se puede considerar que el plan de mejora está incluido en la Programación General Anual, aunque no esté escrito como un plan de mejora. La Memoria anual y la Programación General Anual son complementarios en un proceso de AE.

Por otra parte, algunos participantes opinaron que no existía ningún plan.

En nuestro colegio no existe un plan de mejora concreto e institucionalizado.

Sección 4: Capacidad de los docentes para comprometerse con la AE

Las principales dificultades para casi todos los centros estriban en la falta de formación específica y la falta de tiempo para llevar a cabo la AE. Un par de centros también mencionan la inestabilidad del personal docente como un inconveniente.

Una gran proporción (alrededor del 50%) de los profesores no permanecen en el centro más de un año escolar.

Por otra parte, la obtención de datos y la falta de compromiso de los profesores también se consideran dificultades en un par de centros.

Asimismo, la definición de criterios, de procedimientos y el propósito de la evaluación parecen ser cruciales para la buena aplicación de la AE.

El aspecto más difícil sería definir indicadores cualitativos y cuantitativos "afinados" y encontrar el proceso correcto para extraer los datos. Por otra parte, no debemos olvidar que la AE debe tener un impacto en la mejora del aprendizaje.

Por último, según los cargos directivos y los profesores, la formación que debe impartirse para lograr el compromiso pleno y optimizar la AE y la mejora ha de centrarse en el desarrollo de herramientas prácticas para medir; en la definición de indicadores; en el diseño de un proceso claro para extraer datos; en las directrices para elaborar un plan de mejora y, por último, pero no por ello menos importante, en qué debe ser evaluado y con qué propósito.

Sección 5: AE como una herramienta para la práctica de mejora escolar

Algunos profesores temen los resultados de la AE y entre sus consecuencias destacan posibles frustraciones.

Los maestros pueden sentirse atacados por la AE; pueden sentirse mal y esto puede crear tensión entre ellos.

En dos centros también se temen conflictos entre docentes. La carga de trabajo adicional también se menciona como una posible consecuencia no deseada.

Para que la AE sea una herramienta útil para la práctica de la mejora escolar, es importante contar con la participación y el apoyo de actores externos. En la mayoría de los centros consideran que deberían participar miembros de la comunidad educativa, en particular los

padres.

Creemos que la comunidad educativa siempre está dispuesta a participar. De hecho, en todos los planes de mejora que hemos desarrollado han participado. Por supuesto, es esencial que participen para lograr la mejora.

En cuanto al apoyo de externos, se entiende que es necesaria la colaboración de los inspectores de educación, de la administración educativa y de las autoridades locales. De hecho, al considerar la participación de los inspectores de educación en el proceso de mejora escolar, el personal docente coincide en su mayoría en que los inspectores están actualmente comprometidos o apoyan la mejora escolar de una u otra manera; si bien lo consideran una nueva práctica de la Inspección.

Sección 6: La AE como herramienta para mejorar la práctica docente

En los centros extremeños que han participado en este estudio la AE se ha llevado a cabo con diferente alcance, dependiendo no sólo de las regulaciones, sino también de la experiencia y la práctica educativa. Aún así, se puede afirmar que la mayoría de los centros consideran la AE como una estrategia beneficiosa para la mejora de la práctica docente.

En términos generales, muchas de las respuestas proporcionadas son coincidentes en los diferentes centros, pero otras son ejemplos específicos de metodologías como el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP).

Los beneficios de la AE están relacionados con la mejora de las "herramientas de evaluación de los aprendizajes de los alumnos", "un clima escolar tranquilo y pacífico", "una mejor planificación de las clases", "cambios en la metodología" y "adaptación de los planes de estudio a las necesidades de los alumnos".

Si la AE ha influido en la manera en que los profesores reflexionan sobre su práctica docente, depende, en gran medida, de la experiencia de los centros con la AE. En uno de los centros no se puede probar la influencia de la AE, puesto que no se ha implementado todavía o hace tan poco que no se pueden evaluar los resultados. Para el resto de los centros, las respuestas son en su mayoría positivas. En general, la AE ha influido en la manera de reflexionar sobre la práctica docente. En un par de centros, la "obtención de datos" y la "utilización de estrategias y herramientas específicas" se destacan como nuevos elementos en su reflexión pedagógica.

Además, en algunos centros se han observado mejoras en la práctica docente tras la

introducción de la AE:

Mejora la retroalimentación a los alumnos [...] se observa una evolución del profesorado, especialmente del trabajo en equipo en el aula de PBL.

Las respuestas de tres profesores ofrecen una visión positiva de la AE como herramienta de mejora. Los ejemplos específicos están relacionados con la “mejora de estrategias y habilidades”, “escuchar a los alumnos” y la “organización escolar”.

Sección 7: La AE como herramienta para mejorar la dirección y la gestión

En términos generales, la AE se considera una herramienta beneficiosa para mejorar el liderazgo y la gestión escolar en los centros de este estudio. Aunque un centro reconoce que tiene muy poca o ninguna experiencia en AE como un proceso escolar global, tanto los grupos de docentes como los equipos directivos parecen bastante optimistas acerca de los beneficios y las mejoras que aporta la práctica de la AE.

Los principales beneficios de la AE para el liderazgo y la gestión designados por los grupos focales están relacionados con las siguientes áreas:

Misión y visión del centro

Los centros encuentran útil el proceso de AE para lograr una comprensión común de las prioridades y objetivos de los centros. Para los profesores del centro 4, por ejemplo, la mejora se manifiesta en las relaciones entre el Equipo directivo y los profesores y también en la ayuda que ha proporcionado a ambos grupos para tener una comprensión común de la misión del centro.

Cambios en el estilo de gestión

Los cambios en el estilo de gestión están relacionados con la colaboración, la cooperación y la distribución de responsabilidades. Asimismo, se pueden encontrar ejemplos de cómo la AE contribuye a un modelo más participativo:

la gestión como liderazgo distribuido, buscando la participación de los profesores en todas las decisiones

La colaboración es obviamente un factor clave para este cambio de estilo de gestión. Algunos centros coinciden en la importancia de compartir y trabajar juntos, escuchando otras opiniones y experiencias. Algunos profesores sienten que el proceso de AE les ha dado la

oportunidad de escucharse mutuamente y compartir sus opiniones:

Ellos (ED) te hacen sentir parte de un equipo, han fomentado la participación y nosotros (los profesores) estamos involucrados.

Ellos (ED) están más dispuestos a escuchar nuestra opinión.

Oportunidad para reflexionar y compartir opiniones

La AE brinda oportunidades para reflexionar sobre la práctica escolar y esto se ve como un beneficio para el liderazgo y la gestión en algunos centros.

La organización del centro se ajusta a sus necesidades, en términos de horarios, reuniones, coordinación, etc.

La gestión, como liderazgo distribuido, buscando la participación de los profesores en todas las decisiones

Como marco estructurado, la AE proporciona a los centros información y datos. Se valora la importancia de las herramientas que les proporcionan instrumentos y estrategias para desarrollar la mejora escolar. En un par de centros, consideran beneficiosa la obtención de datos tras los procesos de AE.

Por último, cuando se les pregunta si la AE ha influido en la forma en que los cargos directivos reflexionan sobre su práctica como líderes, la mayoría de los participantes parecen coincidir en que sí lo ha hecho. Sin embargo, las respuestas difieren bastante de un centro a otro.

Especialmente en la participación de los padres. Desde que se introdujo la AE, la matrícula ha aumentado notablemente.

Se utilizan cuestionarios específicos de AE para obtener datos.

De esta manera los maestros saben lo que están haciendo bien o mal.

IV. El caso de Irlanda

Sección 1: Características y perfiles de los centros educativos

La Tabla 1 muestra el perfil escolar de cada escuela que participó en el estudio de caso.

	Tipo de escuela	Ethos	Demografía	Inscripción estudiantil	Número de profesores	Entrevistas
Escuela 1	Primaria Coeducativa	La escuela promueve valores cristianos, bajo los auspicios del obispo católico de la diócesis local.	Rural	210	<ul style="list-style-type: none"> - Nueve profesores generalistas - Dos profesores de Apoyo al aprendizaje - Un profesor de recursos - Dos Ayudantes para Necesidades Especiales - Una secretaria - Un conserje 	<ul style="list-style-type: none"> -Director -Siete profesores
Escuela 2	Primaria Coeducativa	La escuela promueve valores cristianos y atiende a los niños de la comunidad de la Iglesia de Irlanda	Urbano	235	<ul style="list-style-type: none"> - Trece profesores generalistas - Cinco profesores de apoyo al aprendizaje - Dos Ayudantes para Necesidades de Educación Especial - Una secretaria - Un conserje 	<ul style="list-style-type: none"> -Director -Cinco profesores
Escuela 3	Primaria Coeducativa	La escuela promueve valores cristianos, bajo los auspicios del obispo católico de la diócesis local.	Rural	220	<ul style="list-style-type: none"> - Cinco profesores generalistas 	<ul style="list-style-type: none"> -Director -Director Adjunto -Cinco profesores
Escuela 4	Post Primaria Secundaria Masculina	La escuela promueve valores cristianos, bajo los auspicios del obispo católico de la diócesis local.	Urbano	1.000	<ul style="list-style-type: none"> - Cuarenta y siete profesores generalistas - Nueve empleados auxiliares 	<ul style="list-style-type: none"> -Director -Director Adjunto -Cuatro profesores

Escuela 5	Post Primaria Secundaria Mixta	La escuela promueve valores cristianos, bajo los auspicios del obispo católico de la diócesis local.	Rural	188 Niñas 189 Niños	<ul style="list-style-type: none"> – Veintiocho profesores generalistas – Nueve empleados auxiliares 	<ul style="list-style-type: none"> -Director -Director Adjunto -Seis profesores
Escuela 6	Post primaria Junta de Formación profesional Mixta	La JFP local patrocina la escuela junto con An Forus Pátrúnachta	Rural	220 Niñas 120 Niños	<ul style="list-style-type: none"> – Veinticuatro profesores generalistas – Seis empleados auxiliares 	<ul style="list-style-type: none"> – Director – Director Adjunto –Tres profesores

Sección 2: Comprensión de la autoevaluación escolar y la mejora

En todos los centros escolares, la mayor parte de los participantes relacionaron la *Comprensión de la mejora escolar y su propósito* con un **proceso general para mejorar la enseñanza y el aprendizaje**. Según un profesor, “Es el proceso de control del progreso escolar en una amplia variedad de áreas temáticas y políticas, que incluye las aportaciones del personal y del Consejo Escolar”. Otro docente también afirmó que para él la mejora escolar y su propósito consisten en mejorar "todos los aspectos de la enseñanza y, lo que es más importante, seguir desarrollando el aprendizaje de los niños".

En todos los centros, el proceso de mejora escolar involucra también a la comunidad escolar "trabajar juntos para mejorar las cosas para los alumnos". También se mencionaron otros procesos de mejora escolar, como el **uso de criterios comparativos** con el propósito de poner en marcha mecanismos para la mejora escolar. Como afirma un docente "Se trata de evaluar dónde está la escuela en la actualidad con el fin de hacer mejoras". Otro profesor también declaró que “se trata de valorar tu centro mediante criterios objetivos con el fin de comenzar el proceso de planificación de la mejora”.

Sección 3: Comprensión de la AE y su propósito

En cuanto a la comprensión de los profesores de la AE y su propósito, en casi todas las escuelas, la comprensión de ambos conceptos está muy en línea con la de la Inspección de

Educación en Irlanda, donde la AE se entiende como un proceso **colaborativo, reflexivo y basado en la evidencia** cuyo enfoque se centra en la mejora de la **enseñanza y el aprendizaje**. Según un director, “la autoevaluación escolar es un proceso reflexivo y colaborativo sobre la enseñanza y el aprendizaje escolar”. Otro director también afirmó que la AE “es un proceso cíclico de seis pasos centrado en mejorar la eficacia de la escuela”.

En cuanto al **Entendimiento Colectivo de la AE**, los participantes de todos los centros del estudio opinaron que de eso efectivamente se trata. Como indicaron los profesores en tres de las escuelas del estudio de caso, “Sí. Nos gustaría pensar que sí”; “Sí, todos estamos involucrados”; “Todos sabemos lo que es”. Además, en relación con la participación en el proceso de AE, todos los participantes esperan que los miembros de un centro educativo de reciente creación (Escuela 5) **hayan participado en cierta medida en la AE**.

Sí, actualmente estamos involucrados en el proceso y lo hemos estado desde 2009, con una interrupción causada por la moratoria, aunque seguimos promoviendo mejoras, no necesariamente a través del proceso de AE.

En cuanto al **impacto de la AE cuando se aplica** en los centros, los participantes se refirieron a aspectos como, por ejemplo, **una mayor reflexión sobre la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, un enfoque en toda la escuela y una mayor colaboración entre el personal**.

Nos dará más oportunidades para reflexionar sobre nuestra enseñanza y el aprendizaje de los alumnos, así como para trabajar juntos dentro de la escuela y en el hogar (cuando sea pertinente) en beneficio de los niños y su aprendizaje.

Permite un enfoque en toda la escuela que lleva a la mejora de la enseñanza y del aprendizaje Ayudará a unir a grupos de docentes en el centro educativo.

Por último, la mayoría de los entrevistados opinaron que la AE es y **debe seguir siendo** un proceso obligatorio para la mejora escolar. Según un participante, “es una estrategia útil y debe ser obligatoria”. De hecho, según otro participante, “No creo que los maestros se comprometiesen plenamente de otra manera”.

Sección 4: Comprensión de la AE como enfoque global para la mejora del centro

La mayoría de los participantes opinaron que "Existe un enfoque escolar global". Sin embargo, también se observó que **"Hay un enfoque escolar global, pero también contribuimos con nuestra especialización en determinadas áreas"**. Además, otro docente también afirmó que **"en ocasiones algunos profesores concretos participan en áreas con objetivos específicos"**.

Personas encargadas de la planificación y desarrollo del proceso de mejora escolar

Para todos los centros del estudio de caso, el "director es el **encargado**". Sin embargo, según algunos entrevistados, los cargos intermedios también ponen en marcha el proceso.

El director es el responsable último, pero los titulares de puestos con responsabilidad en áreas específicas toman la iniciativa en esas áreas. Por ejemplo, nuestra Jefa de estudios lidera los temas de alfabetización y las mejoras que se han realizado como resultado de la evaluación y la acción dirigidas por ella

Hay un equipo de AE compuesto por personal docente y directivo

Participantes en la planificación, desarrollo y evaluación de la mejora escolar

Casi todos los miembros de la comunidad escolar, pero principalmente el **director, los profesores y el Consejo escolar** participan en la planificación de la mejora, el desarrollo y la evaluación. Como ha dicho un participante, "Todo el personal está involucrado en la AE, aunque está dirigida por un equipo de AE". Otros miembros de la comunidad escolar, como los padres, las madres y los alumnos, se involucran, aunque en **menor medida** que el director y los profesores.

Experiencias pasadas útiles en AE y mejora escolar

Se describieron varias experiencias útiles, tales como, mejoras en los indicadores de alfabetización.

Por lo que respecta al currículum, los viejos métodos de enseñanza de la ortografía, el uso de tablas y la escritura a mano se ven como algo positivo para conseguir mejoras necesarias tras algunas prácticas negligentes en los últimos años

También se mencionaron otras experiencias útiles relacionadas con la creación de una cultura de **interacciones colaborativas profesionales** y la utilidad de la AE **como medio de preparación para las Inspecciones Escolares**.

Contribución de la AE a la mejora escolar

La contribución **real y potencial** de la AE a la mejora escolar fue significativa. Los entrevistados **opinaron que la AE** “Da a los docentes la oportunidad de reflexionar sobre la práctica y ver cómo podrían hacer las cosas de manera diferente”; “permite a todos los miembros del personal centrarse en un aspecto particular del aprendizaje que conlleva una mejora y un acuerdo general de todo el centro”.

Datos escolares para la mejora escolar

En el proceso de AE se utilizan diferentes tipos de datos, tales como, “Pruebas estandarizadas, pruebas diseñadas por el profesor, pruebas diagnósticas, la observación del profesor y de otro tipo del personal, encuestas a todas las partes interesadas, el trabajo y las observaciones de los alumnos”. También se utilizan encuestas a padres y alumnos sobre un aspecto particular de la calidad escolar.

Directrices para la planificación y el desarrollo de la mejora escolar

Casi todos los centros utilizan las directrices y el marco de AE diseñados por la Inspección de Educación denominado: *Observando nuestra escuela 2016 - Un marco de calidad para la autoevaluación escolar*. También se proporcionan directrices de AE a través de un sitio web diseñado por la Inspección de Educación para la AE (<http://schoolself-evaluation.ie/>). Además, se proporciona orientación a través de los servicios de apoyo del Departamento de Educación, conocido como el PDST [El Servicio de Desarrollo Profesional para Docentes].

Un plan escrito para mejorar el centro escolar

A excepción de un centro (Escuela 5), todos los centros participantes en el estudio disponen de un plan escrito mejorar la escuela.

Sí, un breve documento que describe nuestras prioridades y estrategias de mejora

Sí. Se almacena en una base de datos central y se comparte con todos los miembros del personal que pueden contribuir a ella.

Todavía no, ya que somos un centro nuevo con dos años de funcionamiento

Áreas claves para la mejora escolar

En casi todas las escuelas, las áreas de mejora escolar se relacionan con la mejora de: "la alfabetización y la aritmética"; "la asistencia a clase"; "la conciencia ambiental"; "un estilo de vida saludable":

En nuestra escuela nos hemos centrado en las áreas de alfabetización, lengua oral irlandesa y aprendizaje digital

Desarrollaremos un enfoque escolar completo para desarrollar una mentalidad de crecimiento positivo y nos centraremos en el bienestar de los alumnos y del personal

Sección 5: Capacidad de los docentes para comprometerse con la AE

¿Se le ha proporcionado formación sobre cómo llevar a cabo la AE y la mejora, como la determinación de objetivos, el análisis de datos, el desarrollo de planes de AE, etc.?

Aunque todos los directores han **recibido cierta formación sobre AE**, también opinan que se requiere más formación ahora que están familiarizados con la concepción general de la AE. Como afirma un director, "he tenido alguna formación, pero me gustaría recibirmás".

¿Qué aspectos del proceso de AE resultan difíciles de abordar en términos de capacidad (tiempo, formación, análisis de datos, establecimiento de objetivos, colaboración, etc.)?

¿Cómo se pueden mejorar estas áreas?

La cantidad de tiempo invertido en AE es un problema para todos los participantes. Según un director, "si los profesores no están 100% convencidos de que es un ejercicio que merece la pena, que beneficiará a la enseñanza y al aprendizaje, habrá resistencia y se convertirá en una tarea laboriosa". Otro profesor afirmó: "No es que los profesores no entiendan la AE, el ajuste de objetivos, etc., es que algunos maestros aún no ven realmente los beneficios que se derivan de su práctica".

Otras cuestiones relacionadas con la capacidad se referían a la dificultad de establecer objetivos y encontrar tiempo común para participar en la AE. Como dijo un profesor, "si se pretende que se realice un proceso colaborativo continuo y el profesor medio tiene un horario a tiempo completo, es casi imposible comprometerse plenamente con la AE".

Por último, la falta de formación de los profesores sobre cómo iniciar procesos de toma de decisiones basadas en datos también es un problema para los docentes. Como afirma un profesor: "Todos entendemos de lo que se trata y todos conocemos la jerga, el proceso de seis pasos, etc. La cuestión es cómo establecer objetivos significativos y cómo desarrollar un plan para mejorar los objetivos".

¿Qué formación se requiere para que su centro participe y optimice plenamente la AE y la mejora?

La manera de definir objetivos SMART [Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Oportunos] constituye una dificultad para casi todos los participantes. "Esa es la parte con más dificultades y es sólo después de estar a mitad del ciclo cuando nos damos cuenta de que hubiésemos necesitado dedicar más tiempo a establecer objetivos y a desarrollar planes para alcanzar los objetivos".

Consecuencias no deseadas de la AE

Cuando la AE ya forma parte de la práctica de la **mejora escolar** en los centros, los entrevistados también dicen que la AE entre los docentes suele estar asociada con una carga de trabajo adicional y, a veces, si en esencia la AE no está directamente asociada con tratar de mejorar un aspecto de la enseñanza y el aprendizaje, se convierte en "un proceso burocrático". Esto, en última instancia, tiene un efecto en la voluntad de la comunidad escolar de participar en la AE.

Disposición de la comunidad escolar a participar en la AE

Todos los participantes en el estudio opinaron que no sólo la dirección y los profesores deberían participar en la AE; también existe, con limitaciones, la necesidad de involucrar a otras partes interesadas como los padres y los alumnos. Según un participante, "es muy importante involucrar a los padres y a los alumnos, pero de una manera no amenazante para los docentes". Sin embargo, otro maestro también afirmó: "por distintas razones no todos los padres quieren involucrarse, por sus vidas ocupadas o sus propias experiencias educativas pasadas". Otro profesor también dijo que "existe esta idea de que todos los estudiantes quieren ser parte del movimiento estudiantil. Algunos sí, pero otros alumnos sólo quieren venir a la escuela, aprender y jugar".

Por último, en cuanto a la participación de personas externas a la escuela, en casi todos los centros opinaron que la inspección debería participar de alguna manera en el asesoramiento a la escuela sobre su AE. Un participante comentó: "mira, por supuesto, sabemos que no tienen

mucho tiempo y que su trabajo es, primero inspeccionar, pero tener un inspector asesorando a una escuela en AE es mucho más beneficioso que tener a alguien de los servicios de apoyo". Otro participante dijo: "No queremos que nos formen o que desarrollen nuestro plan, pero desde luego es preciso que nos asesoren y también nos digan qué ha funcionado en otros centros".

Sección 6: La AE como herramienta para mejorar la práctica docente

El estudio ha ofrecido muchos ejemplos sobre cómo se puede utilizar la AE como herramienta de mejora de la práctica docente, por ejemplo "mejora en AFL [Evaluación para el aprendizaje]"; "garantizar que lo que consideramos una enseñanza de buena calidad esté en consonancia con lo que piensan los inspectores"; "mejoras en alfabetización y aritmética"; y "tratar de mejorar cómo atender mejor a la diversidad ya que todas nuestras clases son de habilidades mixtas".

Sección 7: La AE como herramienta para mejorar la dirección y la gestión

La autoevaluación escolar se considera una herramienta beneficiosa para **mejorar el liderazgo y la gestión**. Por ejemplo, un director opinó que la AE permite al centro compartir la visión de las "prioridades del centro y cómo poder mejorarlas". Esta perspectiva también está en línea con la de otro director que afirmó que: «Permite una visión más clara entre los miembros del equipo directivo».

El paso hacia un **modelo más participativo** de liderazgo escolar se ha evidenciado también como uno de los resultados de la AE. Según un director, "da oportunidades para el liderazgo distribuido y alienta la participación de los docentes más jóvenes". En línea con la idea del liderazgo distribuido, casi todos los centros opinaron que la AE fomenta el sentido de pertenencia y de colaboración; y requiere una **respuesta escolar global** a las iniciativas de AE. Esto inevitablemente ha permitido aumentar las oportunidades de **colaboración entre el personal**. Según un director, "ha permitido a todo el personal trabajar en colaboración. Ha dado voz a todos. Todos están trabajando juntos en beneficio de los niños y del centro". Por asociación, también ha permitido una **mayor reflexión** a los directores sobre su propia práctica como líderes escolares. Como ha dicho un director: "Creo que se fomenta una mayor autoevaluación y reflexión". Los maestros también opinaron que la AE ha supuesto un reto para los docentes, para que sean más reflexivos sobre su práctica. Según un profesor, "los profesores se ven obligados a pensar en lo que están haciendo".

Por último, otro docente también dijo que "Los maestros con nuevas ideas ahora tienen una plataforma desde la cual compartir sus reflexiones" que, según algunos directores, ha dado lugar a que los cargos intermedios asuman más responsabilidades en relación a las prioridades educativas de las que asumirían de no existir la AE. Los siguientes comentarios ilustran este punto.

Sí, siento que los miembros intermedios del equipo directivo están más capacitados y más seguros a la hora de tomar la iniciativa. El liderazgo está mejor distribuido
Sí, ha dado lugar a un mayor nivel de liderazgo distribuido en toda la organización