

L'escola avalua, l'escola s'avalua

Experiències d'avaluació de professors i equip directiu a l'Escola Virolai de Barcelona

Paloma Llaquet | M. José Miranda | Coral Regí

L'escola

La implementació del procés d'avaluació professional conjuntament amb d'altres instruments de valoració i contrast ens ha facilitat avançar en la millora com a escola. La clau per implementar el procés d'avaluació professional ha estat que sigui una eina valorada per tots els professionals com un instrument que ens aporta informació per millorar i que s'aplica d'acord a les normes ètiques establertes.

L'Escola Virolai és un centre concertat situat molt a prop del Park Güell, entre els districtes de Gràcia i Horta Guinardó de la ciutat de Barcelona. Va ser fundada l'any 1959, com una alternativa al tipus d'ensenyament de l'època, oferint un projecte singular i innovador que possibilités l'ensenyament en català i la coeducació. Actualment és un centre de doble línia des de primer cicle d'educació infantil fins al batxillerat. El nostre Projecte Educatiu s'ha caracteritzat per plantejar sempre una proposta educativa innovadora, amb una aposta clara per la qualitat. A finals dels anys 80, la disminució del nombre d'alumnes va determinar la necessitat d'introduir canvis per

ajudar a resoldre aquesta situació. Això va ser un revulsiu per implicar tot el claustre en la millora del centre. L'any 2000 vam iniciar la implementació de sistemes de qualitat i vam obtenir la certificació de qualitat en el model EFQM l'any 2002 i més tard la renovació l'any 2006. Enguany, al novembre de 2009, hem assolit el nivell de qualitat EFQM +400, una certificació superior a la que teníem fins ara.

Però com sempre, l'important no és el que hem aconseguit, sinó el camí que hem fet per aconseguir-ho i la clara intenció de continuar treballant per millorar dia a dia l'educació dels nostres alumnes. La nostra valoració ens fa percebre la implantació de sistemes de qualitat com un procés en el qual allò que és important no és l'obtenció final de la certificació sinó el camí recorregut com a institució; això ha estat realment el que ens ha fet avançar. Al llarg d'aquests



anys hem aconseguit implementar, de forma progressiva i en tots els estaments de la comunitat educativa, un seguit d'instruments d'avaluació i millora amb els quals hem anat assolint una nova cultura de centre, en la qual tots aquests elements es perceben com quelcom que ens aporta informació per millorar.

Un dels aspectes que sorprèn és la reticència que tenim els professionals de l'educació en aplicar-nos els instruments de contrast i valoració per avaluar la nostra tasca professional. En canvi, estem plenament convençuts que cal fer-ho de forma habitual per valorar i avaluar el progrés dels nostre alumnat

L'avaluació com a instrument de millora

Un dels aspectes que sorprèn és la reticència que tenim els professionals de l'educació en aplicar-nos els instruments de contrast i valoració per avaluar la nostra tasca professional. En canvi, estem plenament convençuts que cal fer-ho de forma habitual per valorar i avaluar el progrés dels nostre alumnat.

En la nostra experiència, la incorporació d'aquests instruments s'ha aconseguit respectant tres premisses fonamentals:

- Respecte a les normes ètiques d'aplicació dels instruments consensuades per tot el claustre.
- Valoració i prioritització dels instruments d'avaluació per assegurar-ne la utilitat real per tal d'assolir el nostre objectiu com a institució: oferir la millor educació dels nostres alumnes d'acord amb el nostre Projecte Educatiu.
- Exemplaritat i implicació de l'equip directiu.

Per una banda, el fet que tant el claustre com l'equip directiu –com a motor del procés– compartíssim un objectiu comú i prioritari –oferir un model educatiu singular i de qualitat, i que això fos percebut pel nostre entorn per incrementar el nombre d'alumnes– ens va ajudar a cohesionar-nos com equip.

També cal tenir present que, per l'esperit fundacional de l'escola i per l'estil de lideratge

Cal que els equips directius prioritzin els instruments d'avaluació perquè per sobre de tot siguin l'eina clau que ens ajudi a millorar l'educació per a tots els nostres alumnes

dels equips directius, les relacions entre els professionals són de respecte i afecte; la qual cosa ha afavorit un clima de treball eficaç en què els conflictes es resolen de manera proactiva i positiva.

Un dels aspectes importants és la participació i la implicació de tots els equips en la proposta i disseny dels instruments d'avaluació i contrast, especialment els que afecten directament la valoració de la tasca professional dels educadors. Cal posar una atenció extraordinària a assegurar que els instruments es dissenyen per tal d'aconseguir una informació real i objectiva per a la millora de l'objecte avaluat i que mai no convertiran el procés avaluador en res de fiscalitzador o sancionador. S'han de percebre des del seu disseny, com a elements que ens ajudaran a ser millors professionals i per tant a avançar en un model educatiu de qualitat. Un dels problemes que tenim les escoles són els mil i un projectes que tenim entre mans, la gran quantitat de tasques que fem i que en molts casos tenen molt de burocràtiques i no representen ni directament ni indirectament un avenç en la nostra raó com a escoles. Cal que els equips directius prioritzin els instruments d'avaluació perquè

per sobre de tot siguin l'eina clau que ens ajudi a millorar l'educació per a tots els nostres alumnes.

Ètica de l'avaluació

Aquestes normes les hem dissenyat amb la participació de tots i cal assegurar per part de l'equip directiu el respecte en la seva aplicació al llarg de totes les fases.

En el procés d'avaluació:

- L'avaluació es fa de les actuacions, mai de la persona que les realitza. Cal actuar amb discreció en la comunicació de resultats i especialment no oblidar mai que l'objectiu de l'avaluació és recollir informació per millorar, de manera que mai no pot implicar sota cap concepte una discriminació de la persona pel que fa a retribució. És a dir, es tracta d'avaluar les accions que els professionals realitzen per assolir els objectius marcats, mai la seva capacitat professional ni les seves qualitats personals, tot i que el resultat d'aquesta avaluació pot i ha de comportar l'establiment de plans de millora que afectin tant la preparació i l'actualització del docent com l'àmbit personal.
- L'objecte de l'avaluació és conèixer quins aspectes d'àmbit professional podem fer millor per establir línies de millora personals.

- La informació obtinguda dels instruments d'avaluació serà confidencial i anònima fins que s'elabori l'informe final. El nom de les persones no constarà en cap informe escrit. Només el Projecte de Millora Personal, que cada docent ha d'elaborar a l'inici de curs, inclourà les accions que, com a conseqüència de l'avaluació de la seva tasca professional i en relació als criteris d'avaluació marcats, caldrà que endegui per garantir la millora continuada.
- Totes les formulacions es faran sempre des d'una perspectiva positiva.

Informe final:

- L'informe final tindrà com a objectiu valorar l'objecte d'avaluació segons els criteris d'avaluació establerts i definir les línies de les accions de millora.
- L'informe final es donarà a conèixer globalment a les persones de la comunitat educativa implicades.
- Les línies de millora es donaran a conèixer als responsables de cada àmbit perquè les concretin i les portin a la pràctica.

Postavaluació:

- Cal no oblidar mai la metaavaluació per redefinir i millorar els instruments d'avaluació. Tots els agents implicats en l'avaluació han de participar en el procés metaavaluador per tal d'incrementar

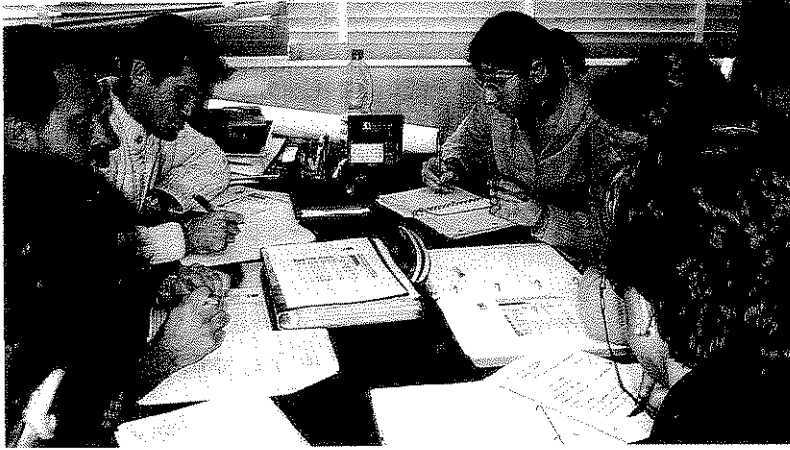
la identificació de tots amb la recerca de la qualitat, i potenciar la delegació i la implicació de tots.

Instruments d'avaluació

- *Contrast extern.* De manera sistemàtica, hem incorporat diferents elements de contrast extern: comparació dels resultats acadèmics, opinions d'experts educatius, visites i intercanvis amb altres escoles, i entrevistes amb persones vinculades a la nostra institució però que per la seva posició –pares professionals de l'educació, pares, alumnes grans i professors incorporats recentment a l'escola– poden aportar-nos informació rellevant per ajudar-nos a determinar els nostres punts forts i les nostres àrees de millora, i assegurar la millora de la qualitat del centre. També s'incorporen, a partir d'aquestes informacions, elements d'innovació que ens assegurin la progressió en la qualitat per donar resposta als nous reptes educatius.
- *Informacions per millorar.* Conèixer les percepcions, necessitats i opinions dels diferents estaments ens permeten saber quines són les seves expectatives, recollir-ne les queixes i suggeriments de forma sistemàtica i incorporar-los com a elements de millora. Alhora, s'afavo-

reix la percepció de la comunitat educativa de la importància que tenen les seves opinions i de la necessitat de la implicació de tothom per aconseguir la millora del nostre projecte comú. D'altra banda, es desenvolupa un canvi de mentalitat i es reconeix que una queixa o un suggeriment és una informació que ens permet millorar. En aquest àmbit es realitzen entrevistes, reunions, enquestes a tots els estaments de la comunitat educativa i, a més, es recullen les queixes i els suggeriments rebuts per analitzar-los i els alumnes realitzen trimestralment informes en els quals valoren diversos aspectes de la marxa docent de les matèries.

- *Avaluació interna.* Aprofitant la normativa legal que estableix la necessitat de realitzar avaluacions internes periòdiques en els centres educatius, hem incorporat el model d'avaluació interna establert per Salvador Pallarès. Encara que la sistemàtica d'aquesta aplicació és complexa, les informacions sobre els aspectes per millorar que ens aporten són rellevants i contrastades, i ens permeten, al llarg del mateix procés, reflexionar i millorar sobre l'objecte que cal avaluar. L'avaluació interna és un dels instruments que més afavoreix, pel seu rigor, la



incorporació d'una cultura d'avaluació del centre.

- *Els plans de millora.* A partir de les informacions sobre els aspectes per millorar que ens aporten els anteriors instruments d'avaluació, els diferents equips dissenyen els plans de millora. Aquests plans defineixen qui són els responsables de portar a terme les actuacions que cal realitzar per millorar. A més, quan és possible, concreten uns indicadors –tan objectius com sigui possible– que ens serviran per avaluar la resolució o l'avenç de l'objectiu plantejat. Aquest procés de millora contínua s'aplica també, de forma sistemàtica i gairebé rutinària, en les activitats docents i educatives del dia a dia del centre.
- *Avaluació professional.* Des de fa vuit cursos, i partint d'un procés de reflexió de tot el claustre, hem establert un sistema d'avaluació professional per a tot el personal del centre.

Avaluació professional del professorat i de l'equip directiu

De tots els instruments d'avaluació i contrast, la implementació de l'avaluació professional del professorat i dels directius sembla, a priori, l'instrument que més reticències pot generar. La nostra experiència ens ha permès evidenciar que, si s'aplica tenint present els criteris i les normes ètiques que hem comentat anteriorment, la resposta dels professionals és molt positiva i així es percep en les seves valoracions fetes en les enquestes anuals. L'avaluació professional representa un dels instruments més efectius per avançar en la millora dels processos docents i educatius, ja que els professors són l'element determinant i la millora de cadascú implica la millora del conjunt.

En el nostre centre hem establert un procés de valoració de la tasca professional en el qual participen tots els professionals del centre; i un procés de valoració de les com-

petències directives per a l'equip directiu: direcció, subdireccions, coordinadors i caps de departament didàctics.

En tots dos casos es combina un procés d'avaluació 360° realitzat per un sistema informàtic, amb entrevistes trimestrals amb cada professional, en les quals es defineixen i es valoren els objectius de millora i de formació professional, i les seves expectatives en el centre.

Avaluació 360° dels professionals

Tal com hem comentat, els equips de cycle van confeccionar, de forma consensuada, uns ítems de valoració de les diferents tasques realitzades pel professor en els àmbits d'impliació amb el Projecte Educatiu, relacions amb la comunitat educativa, àmbit docent, àmbit educatiu i tasques tutorial, i de les competències clau dels professionals de la nostra escola. Les competències considerades prioritàries per a tots són: afecte i cordialitat en el tracte, exemplaritat, treball en equip, millora continuada i esforç per a la qualitat i compromís amb el Projecte Educatiu.

Aquests ítems són valorats, en un barem de puntuació de l'1 al 4, per cinc persones del claustre vinculades al professor com a companys de curs, de departament didàctic i també per membres de l'equip directiu. La valoració dels companys es contrasta amb l'autoavaluació.

Avaluació 360° de competències directives

El sistema de valoració és el mateix i en aquest cas els ítems s'han consensuat partint de la definició de competències directives establertes pel professor Joan Teixidó de la Universitat de Girona i el professor Alejandro Campo del País Basc.

Entrevista de valoració

A final de curs es realitza una entrevista personal entre la persona avaluada i un membre de l'equip directiu, en la qual es presenten i es comenten els resultats de l'avaluació 360° i es fa una valoració dels objectius de millora personal plantejats en el Projecte Personal, de la formació realitzada durant el curs escolar i de les seves expectatives professionals. En la mateixa entrevista s'estableixen conjuntament els àmbits de millora i de formació del proper curs. En el cas dels directius es valora el grau d'assoliment de les competències directives i s'estableixen també pautes de millora.

Projecte de professor

La dinàmica establerta parteix de la definició del Projecte Educatiu Anual –Pla Anual– concretat per part del comitè directiu, a partir de totes les dades recollides en la valoració del curs anterior i d'altres elements de contrast. Aquest Projecte Educatiu Anual és treballat per part dels equips de cicle i d'àrea en les jornades inicials de curs i és validat pel claustre. A partir d'a-

quests objectius anuals, cada membre del claustre estableix el seu projecte personal de millora, en el qual es defineixen els objectius que cadascú –en funció de les seves responsabilitats– es proposa, tenint com a referent les conclusions de l'entrevista de valoració del curs anterior. Aquests projectes són per definició molt concrets, no inclouen més de deu objectius i tenen una extensió màxima d'un full.

Entrevistes de seguiment

Durant el curs es realitzen dues o tres entrevistes –seguint un guió molt concret– entre cada professional i el seu responsable immediat per tal de valorar la marxa de l'assoliment dels objectius i també la tasca ordinària que es realitza; i finalment s'estableixen línies de millora. En les entrevistes del segon trimestre, també es recullen les opinions de tots els professionals sobre la marxa del centre (aspectes positius i aspectes per millorar).

Definició del Pla de Formació de Centre

Tot i que en aquest procés s'estableixen plans de millora i avaluació individualitzats per a cada professional de l'escola, els resultats del procés d'avaluació professional conjuntament amb d'altres elements de contrast –resultats de proves de competències, informacions de prospectiva i contrast amb d'altres centres educatius, etc.– ens aporten informacions per establir el Pla de Formació de Centre.

Revisió anual de l'instrument de valoració

Cada curs i abans d'iniciar el procés d'avaluació, els ítems de valoració són revisats i actualitzats i es valora globalment el funcionament de tot el procés. Aquestes valoracions ens han fet millorar molt la sistemàtica del procés, que des de fa uns cursos es realitza de forma telemàtica, cosa que en facilita l'aplicació i en millora la confidencialitat.

Conclusions

Al llarg d'aquests anys hem avançat en l'aplicació d'aquestes i d'altres eines de millora. Però el que realment ha estat important, és la incorporació a la nostra cultura de centre de la convicció que l'avaluació és una eina que ens dóna informació per millorar i avançar en el procés d'oferir la millor educació per a tots i cadascun dels nostres alumnes. L'escola i els professionals de l'educació, que utilitzem l'avaluació com una eina clau del procés d'ensenyament-aprenentatge, hem de ser exemplars en aplicar a la nostra tasca professional una avaluació que ens aporti informació per millorar.

Paloma Liaquet

Subdirectora Infantil i Primària.
Escola Virolai (Barcelona)
palomalliaquet@virolai.com

M. José Miranda Rodríguez

Subdirectora Secundària i Batxillerat.
Escola Virolai (Barcelona)
mjosemiranda@virolai.com

Coral Regí Rodríguez

Directora Escola Virolai (Barcelona)
coralregi@virolai.com