



# Competencias institucionales para la autoevaluación

**Antonio Bolívar**  
(Universidad de Granada, España)  
Junio, 2020

# Itinerario

- ➔ **Introducción-Presentación:** Las II. EE. en las políticas actuales de mejora.
- ➔ **Construir capacidades institucionales a nivel de cada I. E.:** ¿Qué capacidades, estrategias, condiciones?
- ➔ **Hacer de la escuela una comunidad de aprendizaje**



### Las II. EE. en las políticas actuales de mejora

- ✓ La mejora escolar es, cada día, **más dependiente** de cada escuela.
- ✓ La política educativa y los órganos de apoyo se ponen al **servicio de las necesidades y las demandas** de cada escuela.
- ✓ En las tres últimas décadas en las políticas educativas occidentales: *descentralizar la gestión*, incrementado su autonomía, para promover la confianza y el compromiso de los actores.
- ✓ Un cambio sostenible depende de que cada institución educativa construya su capacidad interna de aprendizaje.
- ✓ Una autoevaluación institucional no se sostiene en el tiempo si no cuenta como condición un sentido de comunidad profesional de aprendizaje, comprometida con la mejora de la propia institución.



## Políticas de mejora actuales

Desengañados (fines de los 90) de reformas estructurales externas para cambiar la realidad, **cada institución educativa (I. E.) se convierte en el núcleo y unidad base de mejora.**

Una regulación burocrática, homogénea y vertical, ha dejado de dar respuesta en sociedades complejas (p.e. persistente fracaso).

Reconfiguración de los modos de gobernanza: de una tradición histórica centralizada (burocrática) a una estrategia que sitúa la escuela en el centro.

Pero esto precisa, entre otros, una autonomía y articulación por un liderazgo de la dirección escolar. De ahí que se están convirtiendo en una prioridad en las políticas actuales de mejora.



## Del cambio gestionado a generar la capacidad interna de cambio

En su lugar, movilizar la capacidad interna de cambio (de la escuela como organización, de los grupos y de los individuos) para regenerar internamente la mejora de la educación.

Organizar las escuelas para incrementar la capacidad profesional colectiva dentro de las escuelas y entre ellas. El motor del cambio: colaboración, apoyo mutuo y confianza en el personal.

Importa, sobre todo, la capacidad de cada institución educativa para gestionar los cambios. Esto supone un foco claro en la capacidad (“organizaciones que aprenden”).

El problema real en el futuro no es tanto prescribir cambios, sino hacerlos sostenibles en el tiempo y en el espacio. Dejar tiempo para que, con los apoyos oportunos, se pueda construir capacidades.

Focalizarse en el aprendizaje en el aula y concentrarse en comprender la capacidad interna de la escuela para mejorar



## ¿Qué dinámicas para una buena educación para todos?

### La verdadera cuestión:

- ✓ ¿Es posible organizar la educación con **otra lógica no-burocrática** que posibilite capacitar a las escuelas para su propio aprendizaje, innovación y desarrollo institucional?
- ✓ En lugar de limitarnos a gestionar, “construir capacidades” (capacity-building): medio de generar y sustentar la mejora escolar.
- ✓ Combinar adecuadamente los impulsos externos de apoyo con la capacitación interna, la “implicación profesional” y “compromiso público”.
- ✓ La autonomía de cada escuela, además del ejercicio de un liderazgo pedagógico dentro de un proyecto compartido. Dar cuentas de la mejora producida.



*“La búsqueda del Santo Grial de la mejora escolar y educativa está a simple vista. Es la poderosa fuerza de la construcción de capacidades profesionales dentro de las escuelas y entre ellas. Es poco probable que se pueda consolidar una mejora escolar y educativa si no se cuenta con la capacidad individual y colectiva para mejorar las salas de clase, a todos los docentes y a todas las escuelas. No hay que buscar más lejos. Reside en la construcción de capacidades profesionales colectivas” (Harris, 2012: 18-19).*



- ✔ La capacitación de la escuela por medio de un **liderazgo distribuido o compartido** en una Comunidad Profesional de Aprendizaje.
- ✔ No basta querer mejorar el capital humano, sin tener en cuenta **la organización y el capital social**.



## LA AUTOEVALUACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES DE MEJORA DE LA ESCUELA COMO COMUNIDAD DE APRENDIZAJE PROFESIONAL

*Antonio Bolívar\**

**RESUMEN:** El propósito de este artículo es delinear cómo los procesos de autoevaluación deben inscribirse en un proceso de construcción de capacidades de la escuela, como factor crítico para gestionar la mejora. Una escuela, como Comunidad de Aprendizaje Profesional cuyo foco es la mejora continua de la calidad del profesorado y la enseñanza, precisa de la autoevaluación como dispositivo de desarrollo. La autoevaluación tenderá a ser superficial y, como mucho, las mejoras de aprendizaje probablemente serán efímeras, si no se inscribe en una construcción de capacidades deliberada, focalizada y sostenida. La autoevaluación, inmersa en una Comunidad de Aprendizaje Profesional crea una infraestructura para mejorar la práctica profesional y la capacidad de toda la escuela para una mejora sostenible.

**PALABRAS CLAVE:** Autoevaluación, construcción de capacidades, mejora de la escuela, Comunidad de Aprendizaje Profesional, responsabilidad.

**RESUMO:** O propósito deste artigo é delinear como os processos de autoavaliação devem inscrever-se num processo de construção de capacidades da escola, como fator crítico para gerir a melhoria. Uma escola, como Comunidade de Aprendizagem Profissional cujo foco é a melhoria contínua da qualidade do profesorado e do ensino, precisa da autoavaliação como dispositivo de desenvolvimento. A autoavaliação

\* Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Granada (abolivar@ugr.es).

El cambio en el siglo XXI es crear II. EE. que aseguren **el genuino derecho a aprender** a todos los estudiantes en todos los lugares.

Una **nueva política** capaz de movilizar las energías de los establecimientos escolares y coordinar los distintos componentes del sistema.

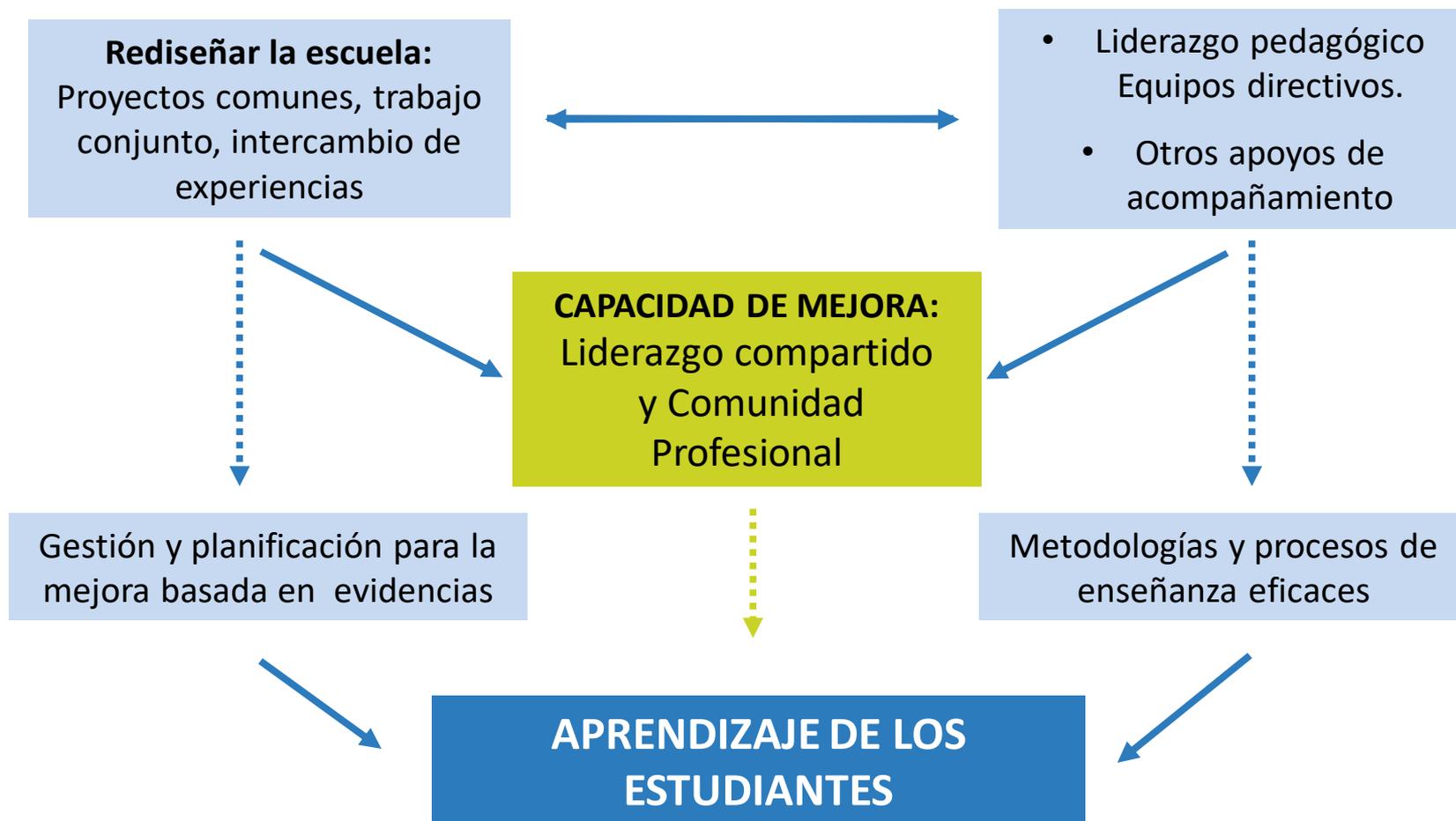
“A mi modo de ver, esta tarea supondrá cambiar los afanes de los políticos y administradores obsesionados en **diseñar controles**, por otros que se centren en **desarrollar las capacidades** de las escuelas y de los profesores para que sean responsables del aprendizaje y tomen en cuenta las necesidades de los estudiantes y las preocupaciones de la comunidad” (p. 42).



## Construir capacidades a nivel de cada I. E. para el aprendizaje de los alumnos

- ✔ Las escuelas construyen su **“capacidad interna para el aprendizaje”** (“change’s internal capacity”) del conjunto de miembros de la comunidad escolar a nivel personal, interpersonal y organizativo, con el propósito colectivo de incrementar los aprendizajes de los alumnos.
- ✔ Una escuela como comunidad tiene que estar centrada en aquello para lo que está: **el aprendizaje y la educación del alumnado.**
- ✔ Se trata de organizar los centros para el aprendizaje del profesorado.
- ✔ En suma, una **organización para el aprendizaje.**





## Organizar los centros para el aprendizaje del profesorado

**1**

Si las escuelas están para satisfacer las necesidades del alumnado, para lograrlo, paralelamente deben proporcionar **oportunidades para que los docentes puedan innovar, intercambiar experiencias y aprender juntos.**

**2**

**Poner en el núcleo del trabajo docente, hacer indagaciones colectivas sobre el aprendizaje de los alumnos:** compartir, de modo sistemático y sostenido en el tiempo, las observaciones sobre el progreso del aprendizaje de los alumnos.

**3**

**Organizar el trabajo diario de modo que apoye el aprendizaje del profesorado:** tiempos para el diálogo común (equipos de investigación, reuniones, planificación común, observación en clase, etc.).

**4**

**Desarrollar una cultura que apoye el aprendizaje del profesorado.** Así, entender el centro como una organización que aprende o el equipo docente como una comunidad profesional.

# Marco de Buen Desempeño del Directivo

Directivos construyendo escuela



# Marco de Buen Desempeño Docente

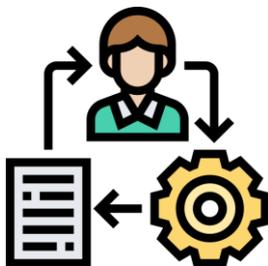


Un buen maestro cambia tu vida

- ✓ Construir capacidad no es un fin en sí mismo, es preciso ligarlo explícitamente a los resultados. El foco es la mejora de los aprendizajes.
- ✓ Louise Stoll (2009): “La capacidad para comprometer en (y sostener) el aprendizaje continuo de los docentes y la propia escuela con el propósito de mejorar el aprendizaje de los estudiantes”.
- ✓ Fullan y Quinn (2015: 6) las definen como “las habilidades, competencias y conocimientos que los individuos y grupos necesitan con el fin de ser eficaces en el cumplimiento de sus objetivos”.
- ✓ Están en la base de una Autoevaluación institucional.



Competencia colectiva de la institución educativa para llevar a cabo una mejora de los resultados. Se dirige a empoderar la capacidad interna de cambio de las II. EE. como organizaciones, de los individuos y grupos para regenerar internamente la mejora de la educación.



***Capacidad Personal.***  
Comprende la capacidad de los individuos para construir, reconstruir (revisar, ajustar) y aplicar el conocimiento



***Capacidad colectiva*** de un grupo o colectivo de (re) construir y aplicar conocimiento.



***Capacidad organizacional.***  
Condiciones culturales y estructurales, liderazgo, etc. que apoyen el desarrollo de las capacidades personales e interpersonales.

## Capacidades institucionales

Aprendizaje continuo:  
Reflexión,  
Autorregulación

Responsabilidad compartida o colectiva

Gestión de la información y del conocimiento

**Estrategias y condiciones**

Liderazgo compartido

Interdependencia profesional

Asegurar una enseñanza de calidad

Liderar el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado

Uso eficaz de datos, diseminarlos, toma de decisiones

Diálogo colaborativo sobre lo que pasa en la escuela y cómo mejorarlo entre todos.

**Autoevaluación al servicio de la mejora**

Las anteriores competencias pueden ser englobadas en:

**1****Eficacia Colectiva:**

Compartir la creencia de que las acciones conjuntas influyen en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. De ahí que fomentar la eficacia colectiva de los docentes debe estar entre las prioridades en los esfuerzos estratégicos planificados en todas las instituciones educativas. Conocimiento de los docentes sobre el trabajo de los demás, cohesión entre el personal, entre otros.

**2****Profesionalismo colaborativo:**

El profesionalismo basado en la colaboración se refiere a cómo los maestros y otros profesionales de la educación transforman juntos la enseñanza y el aprendizaje para trabajar con todos los estudiantes y desarrollar vidas satisfactorias con significado, propósito y éxito.

De modo paralelo a las competencias institucionales, el **Sineace** sitúa un conjunto de condiciones que las pueden posibilitar. Condiciones sin capacidades están vacías o conducen poco lejos; pero capacidades sin condiciones no pueden desarrollarse.

- ✓ **Rediseñar las estructuras organizativas:** tiempos, estructuras y condiciones de la organización habitual de las escuelas. Partimos de graves déficits en la organización de la profesión docente.
- ✓ **Confianza interrelacional o colectiva:** Sin un ambiente y relaciones de confianza se apoya en el respeto interpersonal, la consideración personal por otros o la integridad personal.



## Organizar las escuelas para el aprendizaje del profesorado

1

En lugar de predicarlos, **crear las condiciones organizativas** que apoyen, promuevan y fuercen a realizar las prácticas educativas que deseamos

2

Sin cambios en las condiciones estructurales organizativas (redefinición de roles y condiciones de trabajo), no se van a alterar los modos habituales de hacer

3

Reconstruir seriamente los tiempos, estructuras y condiciones de la organización habitual de las escuelas



## Hacer de la escuela una comunidad de aprendizaje

- ✓ Pensar la escuela como **tarea colectiva** es convertirla en el lugar donde se **analiza, discute y reflexiona**, conjuntamente, sobre lo que pasa y lo que se quiere lograr.
- ✓ “La estrategia más prometedora para una mejora escolar sostenida y sustantiva es el **desarrollo de la capacidad del personal de la escuela** para funcionar como **Comunidades de Aprendizaje Profesional**” (Dufour)
- ✓ Hacer de las escuelas unas **Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA)** integra varias tradiciones: las organizaciones que aprenden, las culturas de colaboración y el profesionalismo docente, otorgando un alto valor al trabajo conjunto de docentes que indagan sobre las mejores prácticas.
- ✓ ¿Por qué se caracterizan estas escuelas?



- ↘ *Visión y valores compartidos centrados en el aprendizaje.* Los miembros de una comunidad escolar comparten, en el lenguaje y en la práctica, presupuestos comunes. El diálogo y acción profesional de los docentes se centran en las oportunidades de los alumnos para aprender.
- ↘ *Desarrollo e intercambio del buen saber y práctica* que incrementen el aprendizaje docente para conseguir el cambio y las metas de la comunidad profesional. El intercambio entre colegas contribuye decididamente a la mejora profesional, entendida como una tarea conjunta al servicio de la escuela.
- ↘ *Responsabilidad colectiva por el aprendizaje de los alumnos.* El personal es responsable, colectivamente, del aprendizaje de todos los alumnos, existiendo una cierta presión entre compañeros para que todo el profesorado actúe en la misma dirección.
- ↘ *Interdependencia profesional.* Abordar de manera conjunta los problemas educativos, el aprendizaje profesional es interdependiente, compartiendo las mejores prácticas.
- ↘ *Procesos de indagación reflexiva.* Los datos recogidos u observados se analizan reflexiva y críticamente para la mejora, a modo de una investigación sobre la enseñanza y el aprendizaje.
- ↘ *Confianza mutua, conflicto y consenso.* La comunidad se asienta en una confianza mutua, respeto y apoyo. Como toda comunidad humana el conflicto es connatural, el asunto es cómo lo resuelve.
- ↘ *Ampliar la comunidad: apertura, redes y alianzas.* La comunidad no se limita a la escuela ni sólo a los docentes; se busca ampliarla a las familias, barrio y comunidad en general.

## Visibilizar y compartir la enseñanza

Una comunidad profesional comienza y se asienta en una **responsabilidad compartida y una interdependencia profesional** mediante nuevas formas de relación y colaboración que configuren una cultura docente de aprendizaje compartido, entre colegas del mismo ámbito de acción docente (mismo grupo, materia, Dpto. o Facultad).

Desprivatizar la práctica docente: **visibilidad prácticas efectivas, intercambio, cooperación**

La investigación e innovación de la docencia (“práctica con evidencias”) que debe ir unida a la difusión y debate de las **“buenas prácticas” y resultados obtenidos**



- ✓ El "capital humano" (competencias, conocimientos, experiencias, habilidades didácticas) de cada docente sin duda es importante, pero también lo es, o mejor se ve incrementado, con el "**capital social**" (relaciones entre docentes y con otros agentes y, instancias educativas).
- ✓ El cambio y la mejora educativa, actualmente, requiere centrarse en el **desarrollo del capital profesional de los docentes como personas, equipos y como profesión.**
- ✓ Construir una **visión colectiva** y situar los objetivos prácticos, crear culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución, y proveer apoyo psicológico y material al personal son otras tantas dimensiones de estas funciones transformacionales.



- ✔ Las escuelas como Comunidades de Aprendizaje Profesional efectivas.
- ✔ Representa un cambio fundamental en la comprensión de las escuelas y de la práctica profesional.
- ✔ Formar una comunidad es un proceso con la finalidad de incrementar su efectividad como profesionales: proporcionar la mejor educación posible a su alumnado.
- ✔ Liderazgo colectivo: El liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más de una comunidad.
- ✔ Esto exige, paralelamente, que los profesores asuman un papel más profesional, con funciones de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos en una organización que aprende.



## Paralelamente, unas condiciones

El liderazgo pedagógico y la Comunidad Profesional **cuestionan las condiciones de trabajo del profesado**. Otras condiciones organizativas.

Transferida de contextos anglosajones, tiene poco recorrido y pronto llega a agotarse si no se reestructuran con coherencia otras dimensiones de la estructura organizativa de las escuelas necesarias para que haya lugar.

Al no reestructurar otras dimensiones necesarias para que tenga lugar, en muchos casos queda como un nuevo “papeleo” o burocracia. Este es el reto actual: pasar de rituales a prácticas con poder transformador.



## Cinco apoyos esenciales para la mejora

### Educación pública en Chicago



## Por último, incrementar la dimensión comunitaria

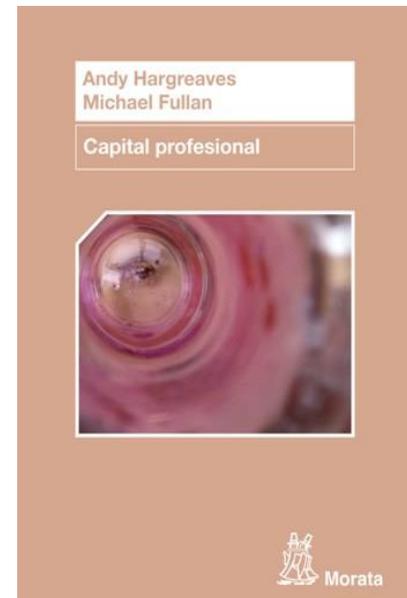
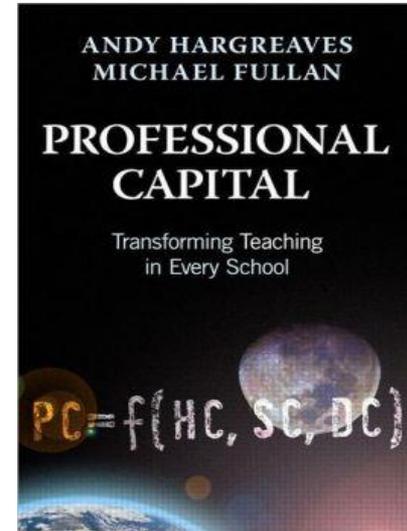
- ✔ Escaso “stock de capital social” comunitario que suelen contar los centros escolares.
- ✔ Acciones paralelas de carácter local, no limitadas al medio escolar (redes entre escuelas y acción comunitaria).
- ✔ Potenciar el “capital social”: renovar el tejido social de las escuelas, movilizar la sociedad civil en una educación para todos.
- ✔ Expandir las redes de influencias y oportunidades mediante las interacciones sociales



“Necesitamos mucho más capital social en nuestras escuelas (de colega a colega), entre éstas y con la comunidad local” (Hargreaves y Fullan, 2014)



- El 'capital profesional' de buenos docentes, trabajando juntos en cada escuela es el principal activo para transformar la enseñanza.
- Los líderes potencian el capital social de la escuela mediante un trabajo en equipo y el apoyo de la comunidad





## Hoy, más que nunca, cultivar el sentido comunitario y el capital social

Con el cierre de todas las instituciones educativas, justo al comenzar el curso escolar, de modo improvisado se ha vivido la necesidad de coordinar la escuela y las familias. **Reconstruir las comunidades escolares** para preservar, en primer lugar, el **bienestar socio emocional** de los estudiantes, familia y docentes. Más que nunca la situación de emergencia nacional, como una de las lecciones aprendidas, ha puesto de manifiesto la necesidad de **fortalecer vínculos comunitarios**, para promover el **desarrollo socioemocional**, que será preciso reforzar. En primer lugar, a nivel local, pero también con redes entre escuelas (equipo directivo, docentes, estudiantes) y actores socioeducativos (familias, comunidad local). Al regreso a las aulas y durante la cuarentena habrá que cuidar el reenganche de los alumnos, la posible falta de motivación en algunos y, especialmente en todo ello, el manejo de las emociones.



**Sineace**

# ¡Muchas gracias!

## Es el momento del diálogo

 [www.sineace.gob.pe](http://www.sineace.gob.pe)

 Av. República de Panamá N° 3659 – 3663, San Isidro – Lima

 (511) 637 1122 – 637 1123

 /SINEACEOFICIAL

 @SineacePeru

 Sineace

 Sineace CalidadEducativa



**Sineace**

[www.sineace.gob.pe](http://www.sineace.gob.pe)