



www.cibereduca.com



**V Congreso Internacional Virtual de Educación
7-27 de Febrero de 2005**

LA AUTOEVALUACIÓN EN EL PROCESO DE CALIDAD EDUCATIVA PARA UN CENTRO DE SECUNDARIA (I): CONSIDERACIONES INICIALES

M.^a Ángeles Flores Correa,
Carmelo Lorenzo Rodríguez
Miguel Á. Negrín Medina

IES de Arico, C/ El Viso, s/n (Teguedite). Arico-38589,
Tenerife, Islas Canarias.

Resumen: los autores hacen una serie de consideraciones sobre el proceso de calidad educativa, en relación con su evaluación, en un centro de secundaria de Tenerife (España) a través de un proyecto de formación en centros educativos. En este primer reporte, los autores adaptan el trabajo de Escudero (1997) sobre el proceso de calidad que ha permitido reflexionar sobre qué es y qué se pretende con la evaluación interna de un centro de secundaria y de la necesidad de un modelo autoevaluativo que se adapte a las peculiaridades de cada centro.

Introducción

El programa de formación “**La evaluación en la calidad educativa para el IES Arico**” nació durante el curso 2002-03 como un foro de análisis sobre la calidad educativa del servicio prestado a nuestra comunidad educativa, base de nuestro Proyecto Educativo, en el que la mejora y evaluación continua constituye uno de los pilares fundamentales sobre el que se sustenta.

Uno de los **aspectos** en los que se trabajó con más énfasis en el curso escolar 2003-04 fue la “*mejora de la satisfacción y de la calidad educativa como referente en la mejora de la convivencia escolar y del clima que se respira*”, referentes básicos sobre los que construir nuestro modelo de Centro. Nuestra idea de lo que debería ser la calidad educativa implicó realizar una autorreflexión de dónde estamos, qué tenemos y hacia dónde queremos ir, todo ello bajo la impronta de la correlación que se establece entre todos los miembros que conforman la comunidad educativa.

El objetivo del proyecto, por tanto, fue formar a profesores y profesoras, madres y padres, personal no docente, además de trabajadores sociales, en técnicas de mejora de la calidad educativa basadas en la **evaluación institucional y en la obtención de indicadores que nos permitiesen seguir avanzando en el desarrollo de nuestro Centro**. La escuela es algo vivo que evoluciona adaptándose a las nuevas circunstancias. Las instituciones educativas que no valoran su importancia solo están destinadas a perdurar más que por sus obras, por las necesidades de escolarización que siempre estarán ahí pero que, no por ello, hace que la institución enraíce dentro de la colectividad que la sostiene.

Asimismo, hay aspectos tan importantes como la “**modelos evaluadores de centros educativos de calidad**” que deberían ser motivo de reflexión; en este sentido y dada la importancia que en los últimos años está adquiriendo para la institución escolar el análisis de parámetros asociados a **normas de calidad (EFQM, ISO)** que nos ayuden a comprender la realidad de la evaluación institucional, sus pautas de actuación, su terminología, etc., hace necesaria la formación de todos los miembros de la escuela en temas relacionados. Téngase en

consideración que la labor autoevaluatora debe ser un compromiso de toda una comunidad, la educativa, que busca la autorregulación de los procesos que tienen lugar dentro de ella y no solo por parte de uno de los múltiples puntos de apoyo sobre el cual se sostiene.

En los cursos anteriores (el IES Arico abre sus puertas en octubre de 1999), la respuesta a la calidad educativa se ha basado en la aplicación de la normativa en la puesta en marcha del Centro y en la gestión de los recursos económicos propios, con la única ayuda del Ayuntamiento. Creemos que una vez que un centro de nueva creación logre su normalización en lo que a funcionamiento se refiere, éste debería contar con una nueva alternativa a la gestión de la calidad del servicio educativo que presta.

Para dar a conocer la dinámica que hemos realizado en el centro, este trabajo ha tenido tres partes diferenciadas:

- a) una primera que nos ha permitido reflexionar sobre qué es y qué se pretende con la evaluación interna de un centro de secundaria que solo imparte enseñanza obligatoria y que presentamos en este trabajo.
- b) una segunda que intenta explicar el desarrollo de los procesos innovadores que, en su funcionamiento, se llevaron a cabo durante el curso 2003-04 en nuestro Instituto, rural y único en el municipio, en el marco de un proyecto de formación en centros docentes que pretendió analizar el tratamiento y gestión de la calidad educativa ante el proceso evaluador y que se analiza en un segundo trabajo (Lorenzo et al., 2005).
- c) una tercera que indique los resultados obtenidos en nuestro proceso de aprendizaje y en cuyo análisis nos encontramos en estos momentos.

La reflexión que proponemos a continuación, parte del análisis del trabajo publicado por Escudero (1997) ya que consideramos que este trabajo es, desde nuestro punto de vista, un referente claro para tratar los procesos autoevaluativos desde una perspectiva práctica y que refleja las exigencias que una sociedad desarrollada como la que nos desenvolvemos exige a los centros de secundaria.

PRIORIDAD Y URGENCIA DEL PROBLEMA: NECESIDAD DE UN MODELO AUTOEVALUATIVO.

- 1. La realidad de la calidad en los centros docentes: reflexión desde la experiencia en equipos directivos.**

Los procesos de mejora y calidad educativa con el que los centros educativos se ven continuamente bombardeados merecen una lectura laxa y sosegada de lo que este mecanismo implica. La propia administración educativa, tanto la estatal como la autonómica, parece no tener un modelo claro que permita dotar a los centros escolares de herramientas que permitan la autoevaluación de su gestión y del rendimiento, así como el grado de satisfacción que los usuarios del servicio educativo reciben a lo largo de su vida escolar. La evaluación que se realiza a los centros educativos es estandarizada, dentro de las peculiaridades de las diferentes regiones de España.

A pesar de que se han hecho esfuerzos desde la Consejería de Educación, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias con el desarrollo de planes de atención preferente, estos, desde nuestra perspectiva, parecen estar dirigidos, siendo la propia administración educativa la que controla el proceso en detrimento de los proyectos que los centros presentan. Esta dinámica tiene su lógica; en primer lugar, los centros que se han acogido a este tipo de proyectos tienen una parte **cierta compensación de tipo económico, fundamentalmente, en detrimento de los recursos humanos o elevándolos en una cuantía insuficiente a las demandas presentadas**; en lo que se refiere a recursos materiales, tampoco estos centros parecen beneficiarse, a pesar de estar obligados, por convocatoria, a forzar el desarrollo de mejora y calidad del servicio educativo. En este sentido, estamos en total sintonía con el Profesor Lorenzo Delgado (2001) cuando enfoca los modelos evaluadores de centros educativos de calidad desde la perspectiva de una opción etnográfica de este proceso, es decir, para obtener la calidad, primero se debería realizar un examen reflexivo para la mejora que conlleve un plan de actuación para la institución educativa, completándola, posteriormente, con la evaluación externa llevada a cabo por la Inspección de Educación o por quien designe, en nuestra comunidad autónoma, el Instituto Canario de Evaluación y Calidad Educativa (ICEC). De todas formas, pensamos que el equipo directivo y el resto de la comunidad educativa como actores principales de los procesos de calidad en los centros educativos, debería exigir que la evaluación externa nunca se deje en manos de auditores fuera de la administración educativa, a no ser que la institución desee obtener certificaciones de calidad (i.e.: ISO-9000), por el peligro que esto conlleva en lo referente a una más que posible competencia intercentros para captar alumnado, alegando el derecho de libre selección de centros.

Sin embargo, muchas veces los equipos directivos se encuentran con que ni ellos, ni el personal a su cargo tienen formación básica en este tipo de temas, ni interés en realizar planes de mejora y mucho menos en aplicar criterios de calidad típicas de las empresas privadas que buscan la competitividad del producto que desarrollan aunque en el caso de los centros escolares y en

especial de los Institutos de Enseñanza Secundaria, ésta necesariamente deba venir por la responsabilidad ética y social que se asume hacia la comunidad educativa los sustentan.

De esta manera, el equipo directivo del IES Arico, preocupados por este tema, asume en el curso 2003-04 el reto de la formación de la comunidad educativa, aunque dirigida como proyecto de formación en centros educativos, en temas de calidad educativa. En este sentido, el Ministerio de Educación y Ciencia se encuentra desarrollando desde 1997 planes de mejora y excelencia hacia la calidad educativa. Continuamente escuchamos de normas EFQM, ISO, etc. que se aplican a centros de secundaria que por el resto del estado y fundamentalmente asociados a centros que imparten la Formación Profesional Reglada, buscan la calidad en el servicio y en el producto que obtienen. El propósito fundamental de nuestro plan de formación ha sido el introducir en un centro que solo imparte la Educación Secundaria Obligatoria (ESO), las ideas que subyacen tanto en el modelo europeo de excelencia (EFQM) como en las normas de la organización internacional de estandarización (ISO), intentando encontrar algunos parámetros de calidad que nos permitiesen sentar las bases de aquellos procesos relacionados con la autoevaluación que posibilitasen abordar planes de mejora. Nuestra labor, como directivos, es la de asegurar la eficiencia y eficacia del servicio, el correcto uso de los fondos públicos, el incremento de sus prestaciones y de su efectividad, así como responder a las demandas que se van produciendo (Mira y Gómez, 2001).

2. Las perspectivas de los procesos internos y de la realidad estructural y funcional de un centro de secundaria

Un centro de educación secundaria que imparte la etapa obligatoria se construye sobre su proyecto educativo. Si el fin de este es meramente consustancial con el número de titulados que produce, estamos ante una comunidad que se mueve hacia un estancamiento de sus expectativas y del desarrollo de la institución escolar. Sin embargo, las escuelas dinámicas se caracterizan por apoyarse en el *análisis interno de la organización*, de sus estructuras de funcionamiento y de la satisfacción de sus miembros, sobre la hipótesis de que una situación favorable desde esta perspectiva incide en la calidad y en el éxito de la organización (Escudero, 1997). Por tanto, la eficacia de estos centros parece radicar en que *la gestión y dirección* constituyen uno de los focos de interés, siendo éstos parte de las perspectivas evaluadoras de la calidad; por otra parte, el análisis interno del centro también se apoyaría en la *dinámica didáctica* del aula y de manera especial el *clima institucional*, debido a que a través de ella pueden expresarse las percepciones, expectativas, actitudes, juicios, procesos de solución de conflictos, mecanismos de comunicación

y participación, etc. que afectan al centro docente (De Miguel, 1989). Aquí deberían abordarse otros aspectos relacionados con las demandas exigidas por el alumnado pues en la dinámica didáctica del aula confluyen aquellos intereses que afectan tanto al profesor como al alumno que, en general, entran en conflicto e influyen de forma positiva o negativa sobre el proceso de calidad parcial en el aula, pudiendo repercutir, en función de su ponderación o peso específico, sobre el proceso de calidad global del centro educativo.

Por otro lado, Escudero (1997), citando a Miles (1974), habla de diez características que hacen que un *centro docente sea sano* que, a tenor de lo expuesto por el primer autor, parece seguir teniendo interés en el momento presente para valorar la calidad organizativa y funcional de un centro educativo. Las diez características de Miles (1974) y desarrolladas por Escudero (1997), que son de aplicación a los procesos de calidad para un centro de secundaria serían las siguientes:

- 1) **Objetivos:** deben ser claros y aceptados por los miembros de la comunidad educativa. Además, alcanzables con los recursos disponibles y apropiados para las demandas del entorno en que se encuentra enclavado el centro.
- 2) **Buenas comunicaciones:** el trasiego de información entre los miembros de la comunidad educativa tiene una importante dimensión en la salud organizativa del centro de secundaria, ya que éste, dada su mayor complejidad burocrática en relación con los centros de primaria, presenta una estructura mucho menos flexible al estar jerarquizada. La comunicación que se establece debería estar libre de distorsiones de política social de centro y de las influencias del entorno que le rodea. La información fluiría, entonces, sin especial dificultad, de un lado a otro y sin distorsiones. Una organización sana en un centro de secundaria conlleva la detección temprana de las tensiones y los movimientos socio-políticos que se suceden en los centros con el fin de que exista suficiente información sobre los problemas que se dan dentro de la comunidad, de tal manera que podría darse un buen diagnóstico sobre las dificultades existentes.
- 3) **Óptima igualdad en el reparto de poder:** la organización sana se caracteriza porque la distribución e influencias de las diferentes parcelas de poder es relativamente equitativa. El alumnado y el Profesorado, así como las Madres y Padres de los alumnos pueden realizar contribuciones al funcionamiento del Instituto percibiendo

que desde el equipo directivo, con el Director al frente, puede hacer lo mismo respecto a su superior inmediato (Inspección). La actitud básica de las personas en una organización como ésta, frente a los jerárquicos superiores, tendría que ser de colaboración más que de tensión.

- 4) **Utilización de recursos:** desde el punto de vista organizativo, la «salud» de un centro implica que los recursos disponibles, en especial los personales, se usan de forma eficaz, esto es, requiriendo un esfuerzo racional, lejano de la sobrecarga y el ocio.
- 5) **Cohesión:** un centro sano conoce los procesos que tienen lugar dentro de él, tanto en su conjunto como en sus partes, sabe hacia donde camina, conoce sus objetivos y el por qué de los mismos. Cada miembro del centro educativo debe participar de estos principios básicos y sentirse a gusto dentro de la organización, recibiendo su influencia e influyendo en ella.
- 6) **Moral:** esta dimensión está asociada con la idea de satisfacción y bienestar de formar parte de la comunidad educativa, aunque la satisfacción no debería ser suficiente para realizar un diagnóstico sobre la «salud» del centro porque basándose en aquélla, pueden dejarse a un lado los procesos de conflicto y problemas existentes. No obstante, desde el punto de vista organizativo, parece útil evocar la moral: una suma de sentimientos individuales de satisfacción que apoyan los deseos de realizar esfuerzos.
- 7) **Innovación:** un centro sano tiende a moverse hacia nuevas metas y objetivos, nuevos procesos de innovación, a diversificarse a sí mismo e ir cambiando en alguna medida a través del tiempo. Un centro educativo, sea del tipo que fuere, crece, se desarrolla y cambia, en vez de mantenerse igual y rutinario.
- 8) **Autonomía:** un centro de secundaria sano debería responder activamente a las demandas externas, sintiéndose instrumento del entorno en que se encuentra enclavado, respondiendo de forma constructiva a las demandas que percibe de la colectividad. Tendería a mantener, más bien, una cierta independencia del entorno, de forma que las respuestas recibidas en sus relaciones con la comunidad, tanto las positivas como las negativas, no sean «determinantes» de su propio comportamiento.
- 9) **Adaptación:** la autonomía e innovación de los centros de secundaria deberían tener, y tienen por imperativo legal, relación estrecha con la adecuación o adaptación con el

entorno. Si las demandas del entorno y los recursos organizativos no están equiparados se plantearan problemas que exigirían un nuevo enfoque y una nueva estructura. Un centro de secundaria con esta dinámica de retroalimentación debería poseer la suficiente estabilidad y capacidad de tolerancia como para afrontar las diferentes situaciones que se le presenten durante el proceso de adaptación a las nuevas situaciones y demandas sociales.

10) Equilibrio en las técnicas de resolución de problemas y conflictos: cualquier organización educativa, incluida las «sanas», tiene problemas, tensiones y dificultades que superar. Lo importante es la forma con que el centro educativo se enfrente a los problemas que surjan. En un centro escolar de secundaria eficaz los problemas deberían resolverse con un mínimo esfuerzo, de forma que los mecanismos que se utilicen en su resolución, deberían mantenerse, evolucionar y reforzarse. Un Instituto bien organizado se debe caracterizar por poseer estructuras y mecanismos para detectar e identificar la existencia de problemas, descubrir posibles soluciones, poder aplicarlas y medir la eficacia del procedimiento empleado. En síntesis, un centro de secundaria sano sería aquel que tiene capacidad de autoevaluarse permanentemente.

Estas diez características parecen poseer un elevado grado de interdependencia, pudiendo definir por si mismas un marco apropiado para el desarrollo de *índices indirectos para la calidad del servicio educativo* al tratarse de aspectos que indudablemente condicionan en un sentido u otro el funcionamiento de un centro de secundaria. También se integrarían dentro de este modelo los que De Miguel (1989), citado por Escudero (1997), ha denominado *modelos culturales* que toman como elemento de análisis los aspectos del entorno cultural que definen a un centro dado que, *per se*, se definen como organizaciones sociales. Los elementos de información sobre los individuos y grupos del centro, sus estructuras conceptuales y simbólicas a partir de los que construyen la realidad que le define y el conjunto de propósitos y significados diferenciales generados en su relación con el entorno en que se encuentra enclavado, constituyen los verdaderos aspectos que definen la cultura de un centro educativo.

El análisis de la cultura institucional no parece constituir un modelo general y diferenciado en el proceso de evaluación, aunque quizás constituye el principal referente definitorio de la realidad de un centro educativo. En conclusión, el análisis de la cultura de centro parece constituir un elemento imprescindible en toda evaluación institucional como elemento básico para su

contextualización y como marco de referencia para las propuestas de mejoras que se planteen a la comunidad educativa.

LA PRÁCTICA DE LA EVALUACIÓN: ESTRATEGIAS Y APOYOS METODOLÓGICOS

La evaluación de centros educativos constituye una tarea compleja, sobre todo en la práctica, debido a de índole técnicas, presiones ambientales, falta de evaluadores cualificados y dificultades de lograr la colaboración y participación necesarias. De hecho, la práctica de la evaluación, a pesar de sus avances, sobre todo en la última década, necesita seguir su proceso de desarrollo y solucionar algunos problemas importantes todavía demasiado frecuentes.

En referencia con lo anterior, Gallegos (1994), analizado por Escudero (1997), en su trabajo sobre la metaevaluación en más de medio centenar de modelos de evaluación americanos, encontró algunos defectos y lagunas muy generalizados. Los más comunes eran los siguientes:

- Falta de indicaciones claras de que los evaluadores han recibido un entrenamiento adecuado en evaluación de centros.
- Escasa evidencia de que las evaluaciones están basadas en un conjunto aceptable y reconocido de normas de evaluación de programas y productos.
- Limitada evidencia de que se comprende y utiliza un enfoque sistemático para la evaluación del centro.
- Insuficientes intentos de abordar las cuestiones de calidad de manera razonable.
- Ausencia de indicaciones de que se llevó a cabo o se ha sugerido una metaevaluación de la práctica evaluadora del personal del centro.

Siguiendo a Escudero (1997): *“Las administraciones educativas deben potenciar la formación de evaluadores, sobre todo dentro del personal de los centros educativos, pues no se puede seguir demandando y construyendo modelos que partan de la participación del personal de los centros, si este no tiene la debida preparación técnica para ello. Ya es suficientemente difícil lograr su participación por otros motivos como para añadir un impedimento que sí se puede evitar con programas de formación adecuados”*.

Nuestra idea parte de la necesidad de encontrar la contextualización del proceso de evaluación en los centros de secundaria, adaptándolo a sus objetivos, entorno y posibilidades, etc.

con el fin de desarrollar la mejora como *institución única e irrepetible*, dado que los programas estandarizados y universales creemos que no constituyen el marco adecuado para obtener beneficios relevantes, de acuerdo con su situación, necesidades particulares e ideología que lo caracteriza como centro educativo. Otra necesidad que observamos es la identificación de posibles *indicadores de calidad*. Sin embargo, debemos tener en cuenta que los buenos indicadores deben permitir *comprobar el progreso* de un centro de secundaria con el tiempo.

En relación con la evaluación, nuevamente Escudero (1997), citando a Nevo (1994), sugiere la profundización en los siguientes aspectos:

a) ***La mejor manera de que el personal del centro comprenda el significado de la evaluación es a través de la distinción de lo que es descripción y lo que es valoración o juicio:*** el personal que forma parte de los centros de secundaria debe entender que evaluar es un proceso sistemático y técnicamente riguroso, y no intuitivo, para el que se necesita preparación. Por otro lado, el proceso técnico sistemático debería mejorar la *objetividad* de la descripción como institución, pero que no lo hace en su totalidad. En relación con esto, la *subjetividad* que interviene en el proceso proviene más de la valoración individual más que en la descripción general, pero que la subjetividad no implica arbitrariedad. Precisamente la evaluación intenta evitar la arbitrariedad en los juicios, siempre con algún componente de subjetividad.

b) ***El alumnado y su rendimiento no deberían ser el único objeto de la evaluación escolar:*** la mayoría de los docentes pensamos que el proceso de evaluación institucional está directamente relacionada con el rendimiento académico del alumnado que el centro de secundaria obtiene al final de cada curso escolar (porcentaje de repetidores, promociones al siguiente curso, titulaciones, etc.). Citando a diversos autores, Escudero (1997) pone énfasis en las dificultades que tiene el profesorado para introducir en el proceso de evaluación todos aquellos aspectos relacionados con las programaciones didácticas, proyectos de innovación e investigación, desarrollos curriculares, materiales elaborados, el funcionamiento de los equipos educativos, etc., así como el centro como institución que, *per se*, constituye una **unidad global de funcionamiento**.

c) ***Los resultados, positivos o negativos, tampoco deberían ser lo único que se examina cuando se evalúa un programa, un proyecto o cualquier otra tarea que se realice en el ámbito escolar en los centros de secundaria.***

d) *Si todo proceso evaluador posee dos vertientes, es lógico que la evaluación de la institución escolar debe tener una función formativa que complemente a la sumativa, proporcionando datos para la planificación, la formación y el perfeccionamiento.*

e) *No se puede juzgar de manera razonable la calidad global de un centro escolar de secundaria con un sólo criterio, o incluso por criterios múltiples, ni se necesita hacerlo así.* La evaluación debe proporcionar juicios de valor basándonos en diversos criterios que abarquen distintos aspectos del centro.

f) *Las necesidades de evaluación interna de un centro educativo (autoevaluación) como el de secundaria se atienden de la mejor manera por el equipo directivo, un equipo de profesores y el Departamento de Orientación, para quienes la evaluación es una parte de su trabajo, apoyados por una apropiada formación y asistencia técnica externa.*

g) *Para llevar a cabo autoevaluaciones es necesario utilizar y/o encontrar instrumentos y métodos alternativos psicopedagógicos y de otros campos de estudio relacionados, adaptándolos a las necesidades del centro y a las capacidades del equipo que debe realizar la evaluación.* No hay evaluación sin medición estadística después de una recogida de información, pero los evaluadores internos de los centros de secundaria necesitarían de instrumentos de fácil análisis y manejo.

h) *«Aprender haciendo» sigue siendo todavía la mejor manera de aprender a evaluar.* Es más eficaz motivar y explicar bien la evaluación y su significado y formar poco a poco con el apoyo de la práctica, que introducir en bloque una visión profunda o incluso en plan "receta" de la evaluación. Para Escudero (1997): *"La evaluación interna o autoevaluación suele ser mejor camino de aprendizaje que la evaluación externa".*

Apostamos claramente por un modelo autoevaluativo para nuestros centros de secundaria por constituir esta **“el motor de la transformación y cambio de los centros educativos, permitiéndoles que sean ellos mismos los que a través de procesos de autorregulación, determinen las cotas de la calidad que en ellos se imparten”** (Estefanía y López, 2001). En este sentido, nuestra experiencia de formación se encaminó hacia el fomento de la cultura de la autoevaluación, pues al formar parte de equipos directivos somos los primeros interesados en conocer los resultados de funcionamiento del servicio educativo aunque la formación debe ser extensible para los implicados directamente en el proceso educativo (profesores, alumnos y

padres), que nos ha llevado a plantearnos procesos de mejora como parte de nuestros objetivos como institución.

El éxito del proceso autoevaluativo parte del decidido papel que la comunidad educativa tiene en el proceso de reflexión de su realidad y su apuesta por el futuro y la mejora; sin esta reflexión cualquier proceso autoevaluativo está condenada al fracaso.

Agradecimientos

Los autores quieren manifestar su agradecimiento a la Consejería de Educación, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias por el apoyo económico que ha recibido este trabajo a través del Proyecto de Mejora en Centros Docentes no Universitarios (Convocatoria 2003/04), Modalidad D (Formación en Centros Docentes) titulado: “La Evaluación en el Proceso de Calidad Educativa para el IES Arico” (BOC 124/2003 de 1 de julio)

Referencias

DE MIGUEL, M. (1989). Modelos de investigación sobre organizaciones educativas, *Revista de Investigación Educativa*, 7 (13), 21-56.

ESCUDERO, T. (1997). Enfoques modélicos y estrategias en la evaluación de centros educativos, *Relieve*, 3(1) en http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_1.htm (acceso 5 de noviembre de 2004).

ESTEFANÍA, J. L. y LÓPEZ, J. (2001). *Evaluación interna del centro y calidad educativa: Estrategias e instrumentos*. Madrid. Editorial CCS.

GALLEGOS, A. (1994). Meta-evaluation of school evaluation models. *Studies in Educational Evaluation*, 20 (1), 41-54 (citado por Escudero, 1997).

MILES, M. B. (1974). Las diez características del centro docente "sano", *La Educación Hoy*, 5, 197-198 (citado por Escudero, 1997).

NEVO, D. (1994). Combining internal and external evaluation: A case for school-based evaluation, *Studies in Evaluation*, 20, 87-98.

STIGGINS, R. J. y FAIRES CONKLIN, N. (1992). *In teacher's hands: Investigating the practice of classroom assessment*. Nueva York: SUNY Press.

LORENZO, C., FLORES, M. y NEGRÍN, M. A. (2005). La autoevaluación en el proceso de calidad educativa para un centro de secundaria (II): Plan de trabajo del proyecto de formación. En CIVE 2005: V Congreso Virtual de Educación (en este CD-ROOM). CiberEduca.com y la Escola de Formació en Mitjans Didàctics de la Universitat de les Illes Balears: Palma de Mallorca.

LORENZO DELGADO, M. (2001). Los modelos evaluadores de centros educativos de calidad. En Cantón, I. (Coord.): *La Implantación de la Calidad en los Centros Educativos: Una perspectiva Aplicada y Reflexiva*, pp. 285-308. CCS, Madrid.

MIRA, J. y GÓMEZ GRAS, J. (2001). El Modelo Europeo de Excelencia "EFQM" como instrumento para la mejora educativa. En Ministerio de Educación y Ciencia (Coord.): Congreso "En clave de calidad: hacia el éxito escolar" En: <http://en.clave.mec.es/exito2001/conferencias/pon180900.htm> (acceso 11 de noviembre de 2001).

©CiberEduca.com 2005

La reproducción total o parcial de este documento está prohibida sin el consentimiento expreso de/los autor/autores.
CiberEduca.com tiene el derecho de publicar en CD-ROM y en la WEB de CiberEduca el contenido de esta ponencia.

® CiberEduca.com es una marca registrada.

©™ CiberEduca.com es un nombre comercial registrado