

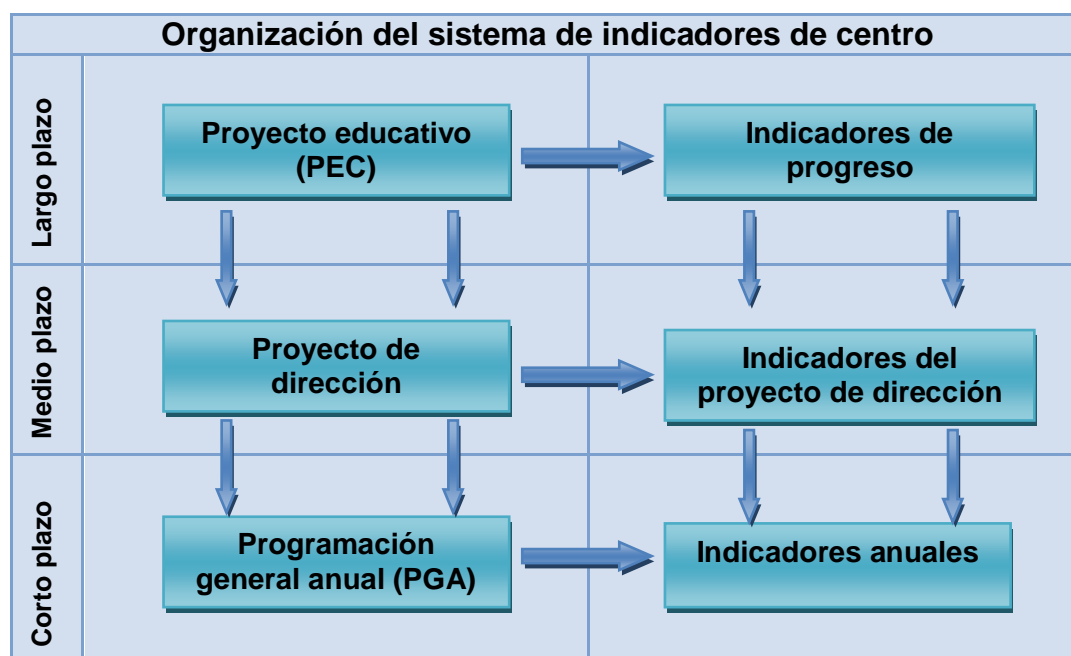
LA CONFECCIÓN Y LA INTERPRETACIÓN DE LOS INDICADORES DE CENTRO

Salvador Pallarés Martínez y Josep Serentill Rubio

La confección de los indicadores de centro

Los centros educativos que quieren mejorar sus resultados, tienen en la evaluación un elemento clave para regular los procesos, para determinar si las decisiones tomadas obtienen el efecto requerido y para orientar nuevamente la toma de decisiones. En este sentido los centros requieren el establecimiento de un sistema de indicadores que organice la recogida de la información necesaria para tomar decisiones.

Los indicadores se establecen en un sistema organizado jerárquicamente, en función de la relevancia de cada uno de ellos y su situación en los diferentes niveles de planificación. La figura abajo expuesta establece tres niveles jerárquicos de planificación, según los documentos son a largo, medio o corto plazo. Entre los indicadores que están incluidos, se establece igualmente una relación de prelación. Los indicadores del Proyecto Educativo de Centro (PEC) condicionan e inspiran los que se establecen en el proyecto de dirección y estos, a la vez, determinan e inspiran los indicadores que se establecen a nivel de la planificación anual.



Hay que asegurar, en este sentido, una alineación entre los indicadores, de tal forma que los indicadores de progreso establecidos en el proyecto educativo inspiran el resto de indicadores. Se observará que en el desarrollo de los indicadores, se tiene que prever una relación estrecha y una consecutividad lógica entre los indicadores del PEC, los del Proyecto de Dirección (PdD) y los de la Programación General Anual (PGA). Los indicadores del PEC son a largo plazo y hay que procurar no cambiarlos, para obtener información comparada de la evolución de diferentes parámetros a lo

largo de los años. El proyecto de dirección plantea, a su vez, la manera de desarrollar y concretar el proyecto educativo de centro. Por este motivo los indicadores del proyecto de dirección no solamente sirven para evaluar la dirección del centro, sino, principalmente, para rendir cuentas de las metas alcanzadas, de los resultados logrados por el centro en un periodo de medio plazo, que suele establecerse en cuatro años. Los indicadores anuales tienen que responder a las necesidades de información del desarrollo de los proyectos emprendidos al principio del curso escolar y tienen que servir, a su vez, para rendir cuentas del desarrollo del centro a fin del año y pueden estar integrados en la memoria anual del centro. Todo el sistema se fundamenta en los indicadores de progreso establecidos en el PEC, que, entendemos, son los prioritarios o críticos y que se establecen en la parte más alta de la jerarquía de los indicadores.

Pautas para la confección de los indicadores de centro

Para confeccionar el sistema de indicadores se nos presenta la disyuntiva de qué indicadores elegir, cuáles tienen que ser los prioritarios. Los indicadores del proyecto educativo tienen que referirse al contexto, a los resultados, a los procesos y a los recursos, pero los más relevantes, desde una perspectiva de toma de decisiones, son los de resultados y los de procesos. ¿Cómo elaborarlos? El centro dispone de muchos datos (resultados de promoción de los alumnos, resultados de las pruebas diagnósticas...) y aquello que hace falta es transformar los datos en indicadores. ¿Cómo hacerlo? Pues transformando los datos en porcentajes, en índices, en ratios, que son dimensiones comparables y que nos pueden dar información de tendencias y de evolución. Si comparamos datos en bruto (cantidad de alumnos aprobados), no nos aportará demasiada información significativa. Si se comparan porcentajes (porcentaje de alumnos aprobados) nos pueden mostrar tendencias y evoluciones, podemos hacer gráficas y extraer, más fácilmente y con más criterio, juicios de valor.

Por otro lado, es posible que el centro necesite elaborar los indicadores de medio y de corto plazo. Si es así, habrá que establecer unas coordenadas que nos pueden ayudar a definirlos, que seguidamente describimos en dos ejemplos.

Objetivo: Mejora del plan de acción tutorial			
Justificación del objetivo: El centro quiere analizar el funcionamiento del plan de acción tutorial, puesto en marcha hace 4 años, para revisarlo y mejorar su aplicación.			
Definición del indicador	Fuente/estrategia	Instrumento	Tipos de respuesta
Índice de satisfacción de la comunidad educativa en la aplicación del PAT	Familias, profesorado, alumnado / preguntar	Cuestionario de satisfacción de la aplicación del PAT	Nada, poco, bastante, mucho
Índice de reuniones realizadas con las familias y alumnos, en relación a las previstas	Hojas de registro de reuniones con familias y alumnos / consultar	Matriz de vaciado	Porcentaje de realización
...

Objetivo: Mejorar los resultados educativos			
Justificación del objetivo: El centro quiere mejorar los resultados educativos en comprensión lectora.			
Definición del indicador	Fuente/estrategia	Instrumento	Tipo de respuesta
Índice de alumnos que superan las pruebas diagnósticas	Documentación de los resultados de las pruebas / consultar	Pauta de análisis o matriz	Porcentaje
Índice de alumnos que superan las pruebas de comprensión lectora	Alumnos / preguntar	Pruebas ACL de comprensión lectora	Porcentaje
...

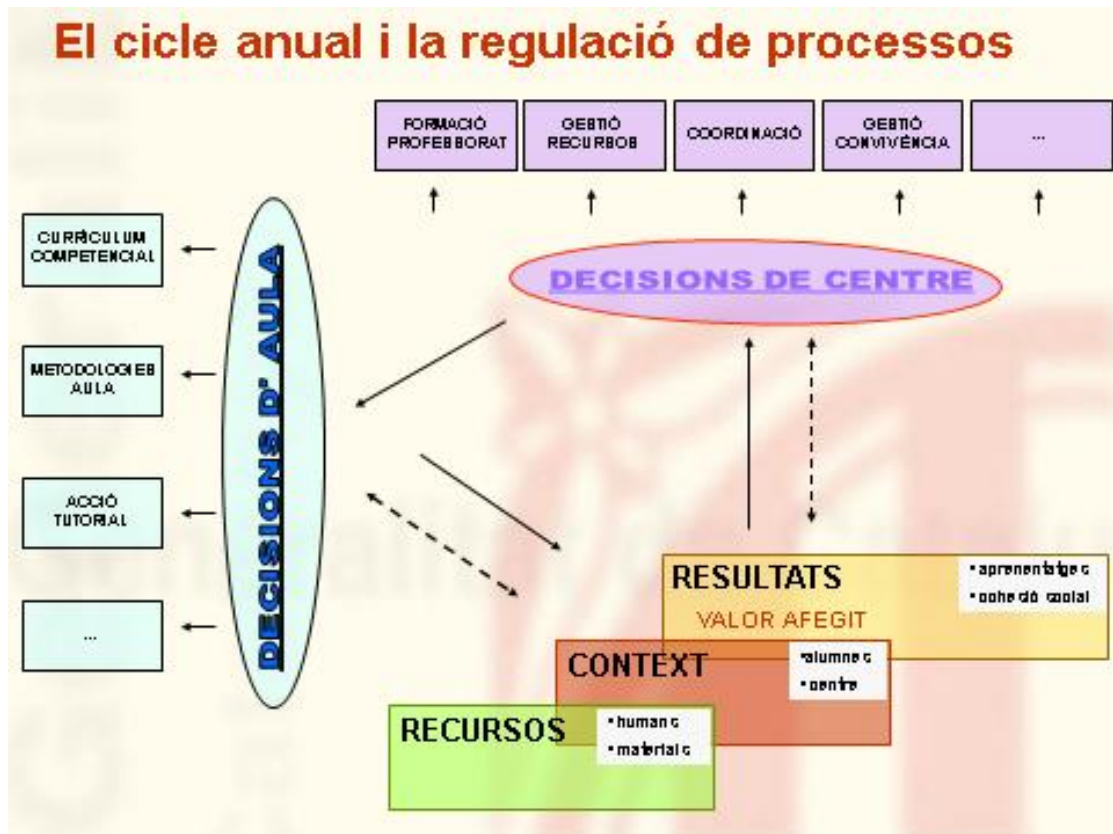
El indicador tiene que ser definido con precisión y tiene que plantearse en función de las necesidades de información del objetivo determinado. Cuanto más concreto sea el objetivo más fácil será definir el indicador. Las fuentes hacen referencia a la procedencia de la información y la estrategia a la manera como obtendremos la información, que fundamentalmente será, consultar (documentación), preguntar (personas) y observar (la realidad). Cada objetivo puede tener diferentes indicadores, en función de las necesidades de información dirigidas a la toma de decisiones.

La interpretación de los indicadores

Desde el curso 2007-2008, todos los centros de primaria y de secundaria de Cataluña, tanto públicos como privados concertados, aplican el «sistema de indicadores de centro» (SIC). Cada vez más, los centros van incorporando en su cultura el uso de la información de los indicadores como elemento catalizador de un debate constructivo para incidir en la mejora de los resultados del alumnado.

¿Cómo se analizan los indicadores desde la perspectiva de centro?

Los indicadores de resultados se tienen que plantear en términos de valor añadido, es decir, comparando los resultados de un centro con los que obtienen otros de la misma tipología o nivel de complejidad, considerando la relación entre los recursos de la escuela o del instituto y la media de los recursos de los centros con los cuales se compara (ver el cuadro 1). Por ejemplo, cuando un centro obtiene resultados muy buenos en relación con la media de centros de la misma tipología y con recursos similares, podemos decir que es eficiente, que las decisiones que se toman y los procesos que se aplican tanto a nivel de centro como de aula son los adecuados y que, por lo tanto, aporta valor añadido.



Dado que el centro funciona como un sistema integrado por diferentes subsistemas, hay que analizar los indicadores, primeramente, a diferentes niveles (Pallarés, 2011):

- A nivel global, para valorar y mejorar el perfil de calidad del centro.
- A nivel de grupo, para conocer y mejorar el perfil competencial del grupo clase.

Análisis global a nivel de centro

Un primer análisis global a nivel de centro permite identificar los indicadores de resultados con valores menos exitosos y compararlos con las decisiones y los procesos de centro. En este primer estadio, conviene destacar también los valores de los indicadores que se identifican con buenas prácticas, para consolidar estas últimas y compartirlas con otros centros. Este análisis se puede llevar a cabo siguiendo los pasos siguientes:

- Valorar los indicadores de resultados del último curso escolar relacionándolos con los obtenidos por otros centros de la misma tipología y con recursos equivalentes.
- A nivel de alumno, para conocer y mejorar el perfil competencial de cada alumno.
- Analizar la serie histórica para comprobar la evolución de los indicadores y distinguir los valores que se explican por factores coyunturales de aquellos que siguen una tendencia determinada y que, por este motivo, surgen indicadores

críticos que hay que analizar con más profundidad para plantear acciones de mejora de los resultados.

- Analizar las razones o las causas que pueden explicar los resultados de los indicadores críticos. Por ejemplo: si los resultados académicos no son los esperados, se puede probar de determinar cuál mide la coordinación, la gestión de los recursos y otras decisiones de centro pueden haber influido y, de este modo, plantear estrategias de mejora.

El perfil competencial del grupo clase

Un segundo nivel de análisis más detallado permite relacionar los resultados con las prácticas que se llevan a cabo en el aula. De este modo, se puede ayudar el alumnado en el aprendizaje que va logrando y valorar el perfil competencial del grupo clase para mejorarlo. Con este objetivo, se pueden llevar a cabo las acciones siguientes:

- Comparar los indicadores de resultados académicos para ver si las calificaciones varían en función del criterio de un docente o del equipo de docentes, por ejemplo: comparando los resultados entre ciclos diferentes, entre áreas diferentes y entre la misma área o materia de grupos con profesorado diferente.
- Analizar la tendencia de los resultados en una promoción de alumnos a partir de los indicadores de cursos diferentes.
- Analizar la coincidencia o la discrepancia que hay entre los resultados de las áreas y materias y los de las pruebas externas de competencias básicas.
- Analizar los porcentajes de aciertos que ha obtenido el conjunto de alumnos de la clase en los ítems de las pruebas de competencias básicas, para identificar qué tipos de ejercicios hay que reforzar y cómo se tendría que hacer para mejorar los resultados de una competencia determinada.

Para que las propuestas de mejora sean útiles, conviene llevar a cabo un análisis causal de los resultados que permita relacionar los resultados débiles con sus posibles causas y también con las estrategias de mejora propuestas. Ver el ejemplo en el cuadro 2.

Resultados débiles	Causas	Estrategias de mejora
➤ Discrepancia entre los resultados académicos y las pruebas de competencias básicas..	➤ Aprendizaje poco competencial. ➤ Criterios de evaluación diferentes.	✓ Revisión de los criterios de evaluación de las áreas. ✓ Revisión de la metodología i de las técnicas didácticas. ✓ Revisión de la aplicación de los criterios de evaluación. ✓ Incremento del trabajo transversal de algunas competencias básicas. ✓ Reorientación de las pruebas de evaluación del centro, a fin que sean de tipo competencial y no de aprendizajes mecánicos.

Para mejorar el perfil competencial del alumnado, hay que analizar las puntuaciones de los resultados de las pruebas de competencias básicas de cada alumno o alumna y determinar qué ejercicios relacionados con una competencia determinada hay que reforzar, para ayudarlos así a avanzar en su proceso de aprendizaje.

Esta mirada poliédrica permite adoptar –desde los diferentes marcos de trabajo– las medidas más adecuadas para favorecer los aprendizajes del alumnado.