

El modelo de evaluación de centros en las Illes Balears

/

School Evaluation, the Model of the Balearic Islands

Josep Lluís Bonnín Roca

Josep Gomila i Benejam

Inspectores de Educación de la Comunidad Autónoma de Illes Balears

DOI:

<https://doi.org/10.23824/ase.v0i39.798>

Resumen

Se exponen las características del nuevo modelo de evaluación de centros educativos que se está implementando en la Comunidad Autónoma de Balears. Este modelo busca ser integral, abarcando todos los aspectos relacionados con el funcionamiento de un centro educativo, y centrado especialmente en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Asimismo, busca dar un mayor protagonismo al centro educativo, fomentando un proceso que se inicia con la autoevaluación y que pretende tener un impacto directo en el alumnado como principal destinatario del proceso de mejora continua. Se detallan los pasos que se contemplan en este modelo, el cual se divide en dos fases: una de autoevaluación y otra de validación externa por parte de la Inspección Educativa. También se describe el contenido de la herramienta que se ha desarrollado para su implementación.

Palabras clave: Evaluación de centros docentes, ámbitos de evaluación, autoevaluación, criterios de evaluación, evaluación externa, evaluación interna, rendición de cuentas, validación.

Abstract

The paper presents the characteristics of the new model for evaluating schools that is being implemented in the autonomous community of Illes Balears. This model seeks to be comprehensive, encompassing all aspects related to the functioning of an educational centre, and focused especially on teaching-learning processes. Additionally, it seeks to give greater prominence to the school, promoting a process that begins with self-assessment and aims to have a direct impact on students as the main recipients of the continuous improvement process. The steps outlined in this model are detailed, which is divided into two phases: self-assessment and external validation by the Educational Inspection. The content of the tool developed for implementation is also described.

Key words: School evaluation, evaluation areas, self-evaluation, evaluation criteria, external evaluation, internal evaluation, accountability, validation.

En estos momentos en los que tanto nuestra sociedad como nuestro sistema educativo se encuentran inmersos en un proceso de cambio, se hace indispensable poder contar con herramientas que nos permitan analizar, con rigor y fiabilidad, la situación en la que se encuentran los centros educativos de nuestra comunidad autónoma, a fin de disponer de elementos que puedan orientar la reflexión para definir su proceso de mejora continua.

Para afrontar esta realidad cambiante, todos los estudios a nivel internacional recomiendan profundizar en la autonomía de los centros educativos¹ como condición para poder responder de manera eficaz a las necesidades concretas que requieren sus alumnos. Ahora bien, este proceso de concesión de más autonomía de decisión a cada centro requiere, por responsabilidad colectiva, que podamos disponer de un sistema de evaluación que haga posible dos cosas a la vez: una mirada introspectiva para detectar dónde estamos y en qué aspectos necesitamos mejorar, y una mirada hacia el exterior, que permita rendir cuentas ante la sociedad².

Las decisiones que cada centro educativo necesita tomar no se pueden adoptar por impulsos, ni por suposiciones, ni por intuición, ni por modas. Es necesario disponer de un instrumento que dé fiabilidad al análisis de la situación de partida en la que se encuentra cada centro, es decir, que nos permita conocer dónde estamos. Sólo si disponemos de información fiable sobre nuestra realidad, podremos plantearnos una hoja de ruta realista y seria para saber hacia dónde hemos de dirigir los esfuerzos de todos, para lograr la mejora progresiva. Dicho de otra manera, necesitamos evaluarnos para conocernos, y necesitamos ese conocimiento para poder mejorar. Ésta es la cultura evaluativa que debemos implantar, una cultura centrada en la realidad de cada centro, lejos de planteamientos que busquen clasificar los centros o penalizarlos.

¹ Recomendamos en este sentido el documento de Eurydice (Red Europea de información sobre las políticas y los sistemas educativos) (2023) : *Administración y gobierno en los niveles local y de centros*, en su actualización de 2 de febrero de 2023.

² La importancia de la autonomía ligada a la evaluación y a la rendición de cuentas queda recogida en múltiples estudios y artículos. Vale la pena remarcar el de Cuadrado Muñoz (2019).

En los países de nuestro entorno existen diversos modelos de evaluación de centros. Unos pivotan en torno a la evaluación interna y otros en torno de la evaluación externa. Todos los modelos tienen pros y contras, ahora bien, es muy importante que el modelo a adoptar responda a la cultura del país, y a la realidad y a las necesidades concretas de cada lugar. Dicho de otra manera, no se pueden trasladar directamente los modelos de evaluación de un lugar a otro; es necesario buscar el modelo que mejor se adapte a cada idiosincrasia y a cada realidad. Es por eso que el modelo que presentamos está pensado para la realidad concreta de los centros educativos de nuestras Islas.

Hay que reconocer que la inclusión de la evaluación como una de las principales funciones de la Inspección es una decisión relativamente tardía en nuestro sistema, pero, aunque la preocupación por el desarrollo de esta función ha llegado más tarde que las tradicionales funciones de control, supervisión y asesoramiento, en los últimos tiempos ha ido ganando peso hasta convertirse en una de las principales funciones que tiene encomendadas nuestra inspección, siendo la reciente Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (en adelante LOMLOE), la norma que le ha dado el empuje definitivo.

Tanto el Plan de Actuación de la Inspección Educativa de nuestra Comunidad Autónoma para el cuatrienio 2020-2024, como el Programa de Actuación para el curso 2022-2023, contemplan la evaluación de centros educativos como una línea prioritaria de actuación.

En el marco de esta decisión estratégica de nuestra Administración, se constituyó un grupo de trabajo de inspectores e inspectoras con el objetivo de elaborar un modelo de evaluación de centros educativos y unos instrumentos para poderla llevar a cabo. Este grupo de trabajo se constituyó a mediados del curso 2016-2017 con el objetivo de cerrar un modelo propio y poderlo presentar a la Administración educativa a finales del curso 2017-2018. Cabe destacar que, hasta la fecha, el modelo generado por el Departamento de Inspección Educativa ha sido asumido por la Administración educativa, incorporándolo en la reciente Ley de Educación de Illes

Balears (Ley 1/2022) y en el nuevo Decreto que establece el Reglamento Orgánico de Centros (Decreto (4/2023). Actualmente se está trabajando en el resto del despliegue normativo para poder implantarlo de manera generalizada y sistemática.

1. El marco normativo

1.1. La Ley orgánica de Educación

En el artículo 145 de la Ley 2/2006, de Educación (en su versión dada por la LOMLOE), se establece que:

1. Podrán las Administraciones educativas, en el marco de sus competencias, elaborar y realizar planes de evaluación de los centros educativos, que tendrán en cuenta las situaciones socioeconómicas y culturales de las familias y alumnos que acogen, el entorno del propio centro y los recursos de que dispone.
2. Asimismo, las Administraciones educativas apoyarán y facilitarán la autoevaluación de los centros educativos.

Asimismo, en el artículo 151 de la LOMLOE se incluye, por primera vez, entre las funciones de la inspección educativa la de Supervisar, evaluar y controlar, desde el punto de vista pedagógico y organizativo, el funcionamiento de los centros educativos, así como los proyectos y programas que desarrollen, con respeto al marco de autonomía que esta Ley ampara.

1.2. La normativa autonómica

La ley 1/2022, de Educación de las Illes Balears³ dedica su artículo 160 a la evaluación de centros educativos; entre las características de esa evaluación destaca su carácter integral y la orientación hacia la mejora, así como sus diferentes modalidades. Señala, además, al Departamento de Inspección Educativa (DIE) como

³ Textos completos de la norma en <https://www.caib.es/eboibfront/eli/es-ib/l/2022/03/08/1/dof/spa/pdf> (castellano); <https://www.caib.es/eboibfront/eli/es-ib/l/2022/03/08/1/dof/cat/pdf> (catalán).

uno de los órganos mediante los cuales la Administración educativa llevará a cabo esa evaluación⁴.

El Decreto 36/2001⁵, que regula la Inspección Educativa en Illes Balears en el ámbito de la educación no universitaria, incluye como una de las funciones de la inspección la de:

e) Participar en la evaluación del sistema educativo, especialmente en la que corresponde a los centros, servicios y programas, y en la evaluación de la función directiva y la función docente.

Asimismo, la Orden de 24 de marzo de 2011, que regula la organización y el funcionamiento del Departamento de Inspección Educativa de nuestra Comunidad Autónoma, incluye en su artículo 5, dedicado a definir las atribuciones de la Inspección, el apartado c):

Observar el desarrollo de las actividades educativas y docentes, y comprobar, mediante los instrumentos de evaluación adecuados, el rendimiento de los centros, del profesorado y del alumnado, y también el rendimiento y la adecuación de los servicios y las instalaciones donde se desarrollen actividades educativas y de formación.

Por último, el Decreto 4/2023⁶, que establece el nuevo reglamento orgánico de los centros educativos, recoge en su capítulo II la evaluación de centros, de la cual establece como referencia el desarrollo de las competencias del alumnado y, como objetivo, la mejora continua en los ámbitos pedagógico, de organización, gestión y participación. Determina también los ámbitos que debe alcanzar, al tiempo que

⁴ El otro organismo es el Instituto para la Evaluación y la Calidad del Sistema Educativo (IAQSE)

⁵ Textos completos de la norma:

https://www.caib.es/eboibfront/pdf/VisPdf?action=VisHistoric&p_any=2001&p_numero=033&p_finpag=3577&p_inipag=3575&idDocument=214490&lang=es (castellano);

https://www.caib.es/eboibfront/pdf/VisPdf?action=VisHistoric&p_any=2001&p_numero=033&p_finpag=3547&p_inipag=3546&idDocument=214687&lang=ca (catalán).

⁶ Textos completos de la norma: <https://www.caib.es/eboibfront/pdf/es/2023/21/1129856> (castellano); <https://www.caib.es/eboibfront/pdf/ca/2023/21/1129857> (catalán).

especifica que los procesos de autoevaluación se tienen que basar en el uso de la herramienta de autoevaluación de centros de la Consejería de Educación y Formación Profesional.

Es determinante el papel que otorga esta misma norma al Departamento de Inspección Educativa en la evaluación (tanto externa como interna) de los centros⁷. Todo ello conlleva a replantear los modelos de inspección. Una mirada a los diferentes sistemas educativos europeos nos permite constatar dos modelos en relación con la evaluación/autoevaluación de centros: aquellos sistemas de inspección que "parecen promover la capacidad de autoevaluación de los centros una vez han sido evaluados (*low stakes*)", y aquellos que "parecen promover la capacidad de mejora antes de las inspecciones (*high stakes*)" (Choi, 2019, p.11).

2. Nuestro modelo de evaluación de centros educativos

2.1. Antecedentes

En Balears, la cultura de la evaluación como un elemento natural para conseguir la mejora continua está en proceso de consolidación, todavía cuesta asumirla con naturalidad por parte de los agentes que conforman nuestro sistema educativo. Aún así, existen algunos precedentes que conviene tener en cuenta:

- La evaluación de procesos que se llevaba a cabo en los centros que seguían programas de Calidad. Estos programas empezaron en algunos centros de Formación profesional y luego fueron extendiéndose a un conjunto de centros tanto de secundaria como de primaria. Son las famosas auditorías que han venido organizándose con el apoyo técnico de organismos como AENOR. La experiencia en nuestra Comunidad Autónoma es que estos procesos evaluativos hacían hincapié en aspectos administrativos y en procesos de gestión sin apenas incidir en los elementos más propiamente didácticos, ni la repercusión de esos procesos en el alumnado tal y como sostienen Alegre, Santiago y García Alegre (2015, 81): "Estamos habituados a inspeccionar y documentar los procesos organizativos, la gestión académica y las actividades

⁷ Especificado en sus artículos 20 y 21.

educativas que desarrollan los centros educativos a lo largo del curso. Sin embargo, hemos dedicado pocos esfuerzos a analizar en qué medida las variaciones (positivas o negativas) que se detectan en estos resultados a lo largo del tiempo son consecuencia directa de determinadas intervenciones o cambios en la organización de los centros⁸.

- Desde el 2016, nuestra Administración puso en marcha los **Programas de Innovación Pedagógica (PIP)**. Los centros que libremente se adherían a ellos tenían que ser evaluados en el segundo año de desarrollo del programa para seguir contando con los recursos humanos y materiales que se les asignaban. Esta evaluación sólo afectaba a los aspectos relacionados con la implantación concreta del compromiso de innovación asumido por el mismo centro.
- Durante los últimos años la Administración educativa de Baleares ha puesto en marcha el **“Programa de Millora i Transformació” (PMT)** que integra el antiguo Programa de Calidad junto con los Programas de Innovación Educativa. Este programa pretende acompañar a los centros educativos en el cambio, facilitando unas herramientas y un método de trabajo que permitan la mejora y la transformación educativa de los mismos de manera progresiva y sostenible en el tiempo, cosa que conlleva la participación en procesos de autoevaluación del centro. Los programas de gestión de calidad, actualmente sólo están vigentes para los centros integrados de FP.
- Por otra parte, de acuerdo con el marco normativo emanado de las diferentes leyes educativas estatales, viene llevándose a cabo una evaluación de la función directiva para aquellos directores y directoras que deciden renovar sus mandatos por un nuevo período.
- El Departamento de Inspección Educativa ha elaborado una herramienta de autoevaluación de centros y diseñado unos procedimientos para poderla llevar a cabo tal como veremos a continuación. A la espera de que se desarrollen normativamente los procedimientos de evaluación de centros, esta herramienta ha servido de referente para ser utilizada, parcialmente, en los procesos de

⁸ Traducción de los autores.

evaluación de la función directiva así como en los centros que participan en el PMT.

- La evaluación de centros educativos se enmarca, pues, en el proceso de mejora continua de los centros, orientado a mejorar tanto los procesos de enseñanza-aprendizaje como los resultados académicos de los alumnos.

2.2. Los objetivos de nuestro modelo

En los últimos tiempos se ha ido definiendo un marco metodológico a partir de las propuestas elaboradas por el Departamento de Inspección Educativa que, como hemos visto, nuestra Administración está incorporando progresivamente en el ordenamiento normativo. Nuestro modelo se basa en los siguientes principios:

- Pretendemos llevar a cabo una evaluación integral, incluyendo todos los aspectos que inciden en el funcionamiento de un centro educativo.
- Pretende incidir de forma muy especial en los procesos de enseñanza-aprendizaje y no quedar relegado a aspectos burocráticos o administrativos.
- Pretende promover la autoevaluación como base de todo el proceso de mejora.
- Persigue lograr una repercusión positiva en el alumnado y las familias, como usuarios del servicio público de educación.

A su vez, se desarrolla en dos fases: Autoevaluación y Validación. Se trata de un modelo de evaluación de centros educativos que sigue un paradigma que combina una fase de evaluación interna con una fase de evaluación externa.

Al empoderar a los centros para que realicen su autoevaluación, como un proceso autónomo, les hacemos protagonistas y responsables de este proceso evaluador, cosa que les involucra y les implica para que se sientan protagonistas del mismo y, al mismo tiempo, responsables de su fiabilidad. A la vez, la validación por parte de la inspección, como segunda fase del proceso, le da mayor fiabilidad al otorgarle el visto bueno de una institución con el prestigio y el rigor propios de la Inspección Educativa.

2.3. Estructura

Con el fundamento de los principios descritos hasta aquí, en el curso 2019-2020 se actualizó el modelo a través del “Instrumento de Autoevaluación de Centros” (DIE, 2019). Nuestro modelo se basa en el desarrollo de dos grandes bloques: el que se refiere a los aspectos pedagógicos y didácticos, y el que hace referencia al liderazgo y la gestión. Dentro de cada uno de estos bloques se incluyen tres ámbitos, dividiéndose cada uno de ellos en dimensiones y, éstas, en criterios, que luego se traducen en rúbricas, como veremos más adelante. Las tablas 1 y 2 nos muestra la estructura básica de ambos bloques.

Tabla 1. Estructura del instrumento. Bloque de pedagogía y didáctica.

Ámbito	Dimensiones	Criterios
1. Planificación curricular y trabajo de aula.	1.1. Planificación curricular	1. Concreción curricular
		2. Promoción y titulación
		3. Programaciones docentes
		4. Actividades complementarias
	1.2. Trabajo de aula	1. Atención a la diversidad
		2. Clima de trabajo de aula
		3. Actividades de aula
		4. Entorno y aula
2. Convivencia y tutoría.	2.1. Convivencia	1. Gestión de conflictos
		2. Acoso escolar
		3. Igualdad de género
	2.2. Tutoría	1. Seguimiento y orientación
		2. Función tutorial
		3. Coordinación interna y externa
		4. Valores
		5. Plan de Orientación Académica y Profesional ((POAP, sólo IES)
		6. Seguimiento de resultados
		7. Información familias
3. Evaluación del proceso de enseñanza y seguimiento de los resultados-	3.1. Evaluación del proceso de enseñanza / aprendizaje	1. Evaluación inicial
		2. Instrumentos de evaluación
		3. Evaluación repetidores y pendientes
		4. Información familias
	3.2. Seguimiento de resultados	1. Detección dificultades de aprendizaje
		2. Absentismo escolar
		3. Resultados evaluaciones internas
		4. Resultados evaluaciones externas

Fuente: DIE (2019).

Tabla 2. Estructura del instrumento. Bloque de Liderazgo y Gestión.

Ámbito	Dimensiones	Criterios
--------	-------------	-----------

4. Liderazgo y estrategia.	4.1. Liderazgo	1. Liderazgo efectivo
		2. Liderazgo distribuido
		3. Liderazgo hacia el éxito educativo de todo el alumnado
		4. Impulso de una organización en un marco inclusivo
		5. Liderazgo hacia un clima de convivencia positivo
	4.2. Estrategia	1. El PEC como documento estratégico del centro
2. El ciclo planificación-evaluación estratégica		
3. Innovación dirigida a la mejora de resultados académicos		
5. Recursos humanos y materiales	5.1. Acogida, traspaso de información y plan de formación	1. Acogida del personal
		2. Traspaso de información
		3. Detección de necesidades formativas
	5.2. Organización, participación y clima	1. Estructura organizativa y asignación de cargos
		2. Canales de comunicación
		3. Participación e implicación del profesorado
		4. Clima de trabajo
	5.3. Recursos materiales	1. Gestión económica
		2. Gestión de la tecnología
3. Gestión de espacios		
6. Relación con el entorno	6.1. Planificación curricular	1. Participación familias en organización y funcionamiento del centro.
		2. Participación alumnado en organización y funcionamiento del centro.
	6.2. Trabajo de aula	3. Colaboración con otros centros e instituciones
		4. Trabajo en red

Fuente, DIE (2019)

Pretendemos que se puedan evaluar todos los elementos que inciden en el funcionamiento de un centro educativo y, en especial, sobre el alumnado. A la vez, queda la posibilidad de que se pueda utilizar parcialmente, cuando sea necesario, ya sea por imperativo legal, o porque se priorice la evaluación de determinados aspectos en un momento dado, en función de las necesidades concretas del centro o de la propia Administración.

El número total de rúbricas del instrumento de autoevaluación es de 42: 24 para el bloque de Pedagogía y Didáctica y 18 para el de Liderazgo y Gestión. Si tenemos en cuenta que cada rúbrica se concreta en cuatro descriptores, se presentan un total de 168 concreciones con otras tantas posibilidades de inputs.

2.4. Diseño del instrumento de autoevaluación⁹

Dado que pretendemos poner al alcance de todos los centros educativos unos instrumentos que faciliten el proceso interno de autoevaluación, ha sido necesario diseñar una serie de herramientas a fin de que esos puedan llevarlo a cabo de la forma más autónoma posible. Es por este motivo que ponemos a disposición de los centros las siguientes herramientas:

- Unos **descriptores** correspondientes a cada uno de los criterios a evaluar. Esos descriptores permiten establecer 4 estadios de desarrollo: en el estadio número 1 se incluye únicamente el cumplimiento de los mínimos requisitos establecidos en la normativa vigente; en el estadio número 2, se identifican aquellos planteamientos que no pasan de ser iniciativas individuales inconexas; en el estadio número 3, se identifican aquellas situaciones en las que el centro como tal, se propone implementar una determinada acción de forma vinculante para todos los agentes implicados; y finalmente, en el estadio número 4, se identifican las acciones que contemplan la evaluación y revisión del cumplimiento de las propuestas concretas que se llevan a cabo. Un ejemplo puede verse en la figura 1.

⁹ El instrumento completo fue actualizado en el curso 2019 – 2020 y puesto a disposición de la comunidad educativa en la página web del Departamento de Inspección. Se puede consultar en: [http://www.caib.es/sites/inspeccioeducativa/ca/instrument autoavaluacio centres/](http://www.caib.es/sites/inspeccioeducativa/ca/instrument_autoavaluacio_centres/)

Figura 1. Ejemplo de descriptores.

ÀMBIT 1. PLANIFICACIÓ CURRICULAR I TREBALL A L'AULA			
DIMENSIÓ 1.2. Treball a l'aula			
CRITERI 7. Activitats d'aula			
NIVELL 1	NIVELL 2	NIVELL 3	NIVELL 4
Les activitats d'aula s'ajusten a les programacions docents.	El professorat aplica la seva programació d'aula i explica clarament als alumnes què farà, com ho organitzarà... El professorat activa els coneixements previs, i informa sobre què i com avaluarà.	A més de l'anterior, el professorat utilitza estratègies didàctiques diferents i recursos diversos que facilitin l'adquisició de les competències i el desenvolupament de les habilitats socials.	A més, el professorat afavoreix una progressiva autonomia en l'aprenentatge dels alumnes, en fa un seguiment i afavoreix la reflexió de l'alumnat sobre les feines que realitza. L'alumnat participa en l'avaluació de la pràctica docent.

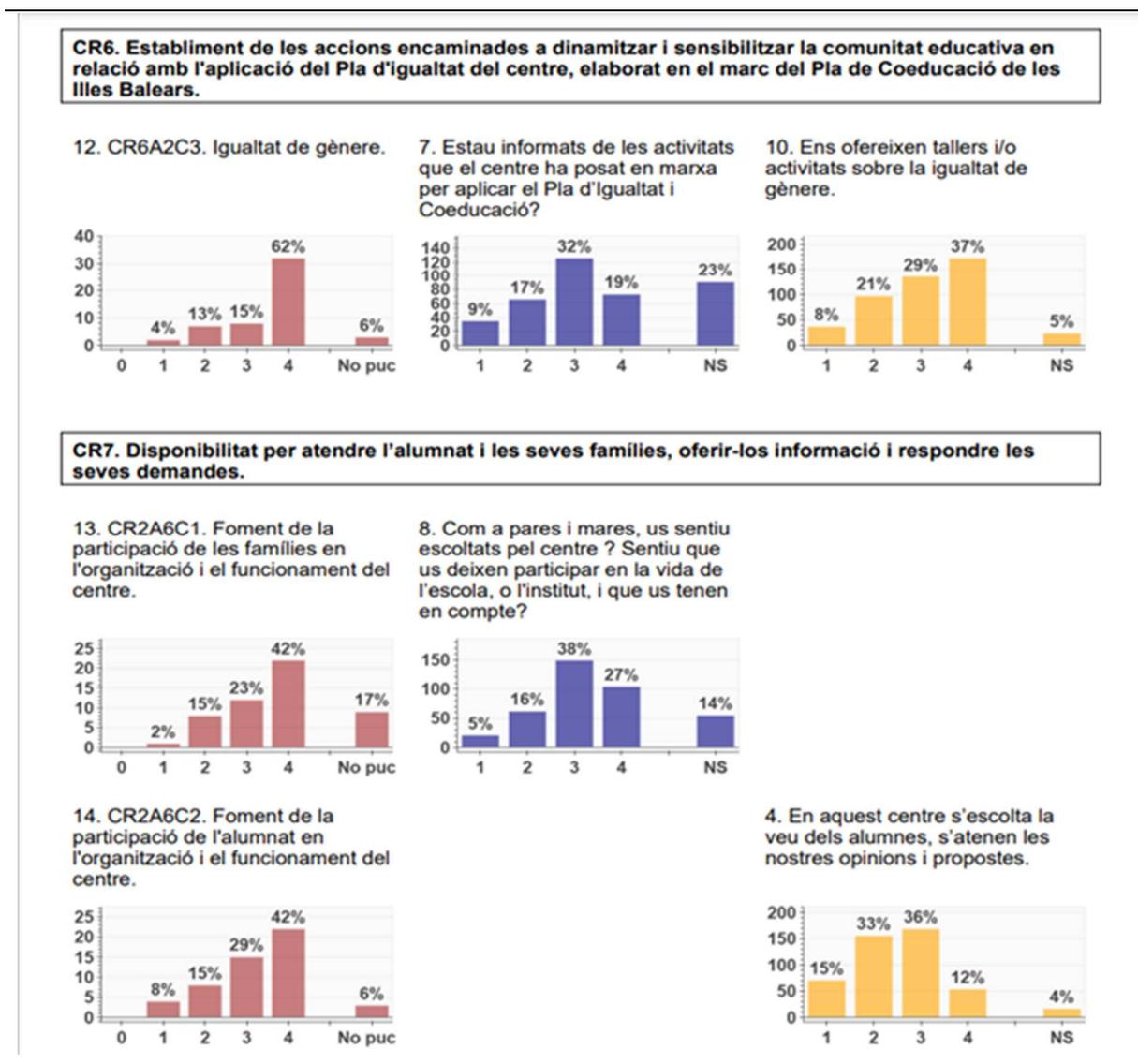
Fuente: DIE, 2019, página 11

- Unos **cuestionarios** dirigidos a los profesores, a los alumnos (sólo en el caso de secundaria) y a sus familias. Esos cuestionarios se realizan mediante la herramienta informática institucional de la propia Conselleria: la aplicación informática **GestIB**. Tanto el profesorado, como el alumnado, como las familias tienen acceso a esta plataforma y pueden contestar con garantía de confidencialidad.

La explotación de los resultados de esos cuestionarios¹⁰ aporta una visión muy precisa de las valoraciones concretas que hace cada sector en los diversos ámbitos objeto de evaluación, como puede observarse en la figura siguiente:

¹⁰ En nuestro Departamento es realizada por personal ATD, Asesores Técnicos Docentes.

Figura 2. Ejemplos de presentación de resultados de los cuestionarios.



Aparte de estos instrumentos, la Inspección educativa cuenta con otras herramientas que le van a permitir triangular la información de cara al proceso de validación. Los más significativos de los cuales son:

- Unas guías para dirigir las entrevistas que se deben realizar con los principales agentes responsables: director, jefes de estudios, jefes de departamento, coordinadores, orientadores, representantes en el Consejo escolar, ...
- Y, finalmente, unos guiones para la supervisión de los [documentos institucionales](#) del centro y de las [actas de los órganos colegiados y de coordinación](#): consejo escolar, claustro, comisión de coordinación pedagógica, departamentos, ciclos...

Transcribimos, a modo de ejemplo, el ítem del cuestionario dirigido a los alumnos, correspondiente al ámbito 1, criterio 7 con cuatro opciones que se corresponden a los cuatro niveles de descripción del criterio. En este caso, hemos adaptado el lenguaje para que sea más comprensible para los alumnos. Se trata de alumnos de secundaria, a partir de primero de ESO. Esos cuatro niveles tienen su correlato en la rúbrica del instrumento de autoevaluación (ver figura 3).

Figura 3. *Ámbito 1, criterio 7, Actividades del aula (Cuestionario de alumnos).*

Àmbit 1 Criteri 7 ACTIVITATS D'AULA		El professor es limita a seguir el llibre de text
		En començar una classe el professor ens diu què farem, com ho farem i per a què ho farem
		El professor organitza la classe de diferents formes (grups, exposicions) i amb diferents materials (audiovisuals, TIC, llibres...)
		A més de l'anterior, en acabar un tema, el professor ens demana què hem après i com hi hem arribat

Fuente: Govern de les Illes Balears

Además de todo lo anterior, se facilita a los centros un instrumento para que ellos mismos obtengan una puntuación de su propia autoevaluación, tal como se explica en el apartado 3.1.

3. El proceso de autoevaluación y validación

3.1. Fase de autoevaluación

- **Presentación.** El inspector o inspectora de referencia del centro acude a una reunión del Claustro y del Consejo Escolar, juntamente con el director o directora, presentando el modelo, justificando el objetivo que se pretende, explicando el procedimiento a seguir y solicitando la colaboración de todos los agentes implicados. Hasta ahora los centros lo han aplicado de forma voluntaria, cuando se generalice la idea es que estas evaluaciones se hagan cada cuatro años y se intercalen con las evaluaciones de la función directiva, de manera que no se solapen y haya una evaluación distinta cada dos años.

- **Constitución del equipo evaluador y planificación del proceso.** Se constituye la comisión evaluadora interna. Ésta, bajo el liderazgo del director o directora, y con la participación de algunos miembros del equipo directivo, pone en marcha el calendario de los procesos a realizar y los mecanismos organizativos para poder llevarlo a cabo. Esta planificación requiere la supervisión y el asesoramiento del inspector o inspectora de referencia del centro.

- **Aplicación y recogida de información.** Durante el período acordado, entre un y dos meses como máximo, el centro impulsa, de forma autónoma, su proceso interno de autoevaluación, siguiendo las fases, los procesos y el orden que previamente se haya establecido, mediante el uso de los cuestionarios que hemos visto dirigidos a los diferentes colectivos de la comunidad educativa a través de la plataforma GestIB. Para hacerlo, el centro cuenta con una plantilla de puntuaciones que después le servirá para detectar las áreas de mejora donde se ha de incidir (ver anexo 1).

- **Elaboración del informe interno.** El equipo evaluador, recogiendo las aportaciones de todos los sectores y los órganos implicados (CCP y los órganos colegiados y de coordinación) elabora un informe que eleva al inspector o inspectora de referencia, el cual activa la planificación del proceso de validación.

3.2. Validación

- **Planificación de la validación.** Este proceso se lleva a cabo por un equipo de dos personas inspectoras de la misma demarcación territorial, una de las cuales ha de ser la de referencia del centro. A partir del informe recibido como resultado de la autoevaluación, seleccionan los documentos a revisar, y llevan a cabo la comprobación de las fuentes y las entrevistas en vistas a la validación.

- **Proceso de validación.** Durante dos o tres días, el equipo de validación lleva a cabo una serie de acciones destinadas a la verificación del contenido del informe interno. Todo ello mediante entrevistas, la revisión de los resultados de los cuestionarios, comprobaciones, contraste de informaciones, revisión de documentación, supervisión de las fuentes de información que se utilizaron durante la autoevaluación, etc. Como consecuencia de este proceso, el equipo de inspectores elabora unas conclusiones entre las que incluyen las discrepancias que han podido detectar en relación con el informe interno.

- **Entrevista final.** El equipo validador se reúne con el equipo evaluador interno, para poner en común las observaciones que han recogido a lo largo de los días de trabajo en el centro. En esta reunión se contrastan las conclusiones a las que había llegado el equipo evaluador interno con las que ha obtenido el equipo de validación, y se piden aclaraciones mutuas respecto de las valoraciones en las que haya discrepancia.

- **Informe de validación.** El proceso termina con la redacción del informe de validación por parte del equipo de inspectores una vez valoradas las conclusiones de la reunión con el equipo evaluador interno. Este informe final debe incluir una serie de recomendaciones y propuestas de mejora para llevar a cabo a lo largo de los próximos cursos académicos, a fin de mejorar los indicadores. En este informe se incluyen gran parte de las propuestas recogidas en el informe de autoevaluación, con las correspondientes matizaciones, valoraciones y adendas del equipo validador. Este informe final ha de ser difundido entre todos los estamentos de la comunidad educativa del centro y sus resultados, incluidos en la Memoria Anual y en la Planificación General Anual del curso siguiente.

4. Puesta en práctica del modelo

En estos momentos, la Administración educativa de las Illes Balears ya ha asumido como propio el modelo elaborado por el Departamento de Inspección Educativa y le ha encargado al mismo la responsabilidad de llevarlo a la práctica.

Durante los dos últimos cursos nos hemos centrado en la difusión de este instrumento entre los equipos directivos de los centros, además de invitarles a aplicarlo de forma voluntaria a la vez que hacemos pedagogía sobre la necesidad de disponer de un modelo de evaluación de centros fiable para mejorar nuestro sistema educativo. La autonomía creciente de los centros educativos es una cara de la moneda que debe tener su reverso: el rendimiento de cuentas ante la sociedad.

En coherencia con este planteamiento, este proceso de difusión conlleva la toma de conciencia de la necesidad de asumir progresivamente una cultura evaluadora de nuestro sistema como un elemento imprescindible para poner en marcha procesos de mejora¹¹ reales en el mismo.

Mientras tanto, la Dirección general de Planificación, Ordenación y Centros está trabajando en la elaboración de una normativa que concrete el procedimiento que va a regular los procesos de evaluación de centros en nuestra comunidad de acuerdo con la nueva Ley de Educación autonómica (LEIB) y el reciente decreto de organización y funcionamiento de los centros educativos. Este despliegue normativo va a establecer las condiciones y la periodicidad de las evaluaciones de centros y va a calendarizar su puesta en marcha de forma generalizada.

5. Conclusiones

Como hemos explicado, estamos a punto de dar el paso definitivo para la institucionalización de la evaluación sistemática de centros.

¹¹ El enfoque de la evaluación como instrumento para la mejora, y el papel de la Inspección en ese proceso es objeto de estudio y análisis. Valga como ejemplo el modelo que plantea José Luis Estefanía: (Estefanía Lera, 2021).

La idea que se maneja es la de alternar las evaluaciones de centro con las evaluaciones de la función directiva, de manera que cada centro tenga un proceso de evaluación cada cuatro cursos y en los períodos intermedios se intercalen las evaluaciones de directores, a fin de que no coincidan. De esta manera cada dos años se produciría un proceso evaluador y los resultados de una y otra evaluación podrían retroalimentarse.

Nuestro mayor reto en estos momentos consiste en prepararnos para dar el paso a la sistematización de la evaluación de centros. Eso requiere una tarea interna de formación a todos los compañeros del Departamento y de preparación de todos los procesos administrativos e informáticos necesarios para poderlo llevar a cabo con la mayor eficacia de que seamos capaces.

Por otra parte, las herramientas que utilizamos deben ir actualizándose año a año. En estos momentos estamos incorporando los cambios para incluir las previsiones normativas más recientes. Además, pensamos que podríamos incorporar el índice SEC (socioeconómico y cultural), del que ya disponemos, como un elemento de contexto en la evaluación de cada centro, que permitiría tener en cuenta el valor añadido como un elemento más en el proceso de autoevaluación y validación.

De momento el retorno que estamos recibiendo de los centros es positivo. Los centros que han utilizado nuestra herramienta y se han sometido voluntariamente a un proceso de autoevaluación y validación se han mostrado satisfechos y lo han valorado de forma positiva. Sus consideraciones y valoraciones nos han servido para mejorar el procedimiento.

Hay que reconocer que el reto que tenemos ante nosotros es grande pero confiamos que nos haga crecer a todos como comunidad educativa.

Agradecimientos

Al equipo de inspectores de Baleares, del grupo de trabajo de evaluación de centros.

Financiación

Sin financiación expresa.

Conflicto de intereses

Los autores son inspectores de educación en la Comunidad Autónoma de Illes Balears.

Referencias

Alegre, M.A; Santiago, P.; Garcia Alegre, E. (2015): *L'avaluació de l'educació als països de l'OCDE Reptes per a Catalunya*. Barcelona, Fundació Jaume Bofill / Ivàlua (Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques). Informes breus, 55.
<https://fundaciobofill.cat/uploads/docs/4/k/1/b/t/p/n/m/y/615.pdf>

Choi, Álvaro (2019): La inspección de la educación: ¿qué modelos funcionan mejor?. En Fundació Jaume Bofill. *¿Qué funciona mejor?. Evidencias para la mejora educativa*. Barcelona, Fundació Jaume Bofill / Ivàlua (Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques), pp. 1-20.
[https://fundaciobofill.cat/uploads/docs/w/f/o/o/h/i/z/y/8/que funciona 13 inspeccioneducativa.pdf](https://fundaciobofill.cat/uploads/docs/w/f/o/o/h/i/z/y/8/que_funciona_13_inspeccioneducativa.pdf)

Cuadrado Muñoz, F. J. (2019). Evolución y sentido de la autonomía de los centros educativos. *Avances en Supervisión Educativa*, (31), pp. 1-30.
<https://doi.org/10.23824/ase.v0i31.630>

Decreto 36/2001, de 9 de marzo, por el cual se regula la Inspección Educativa en el ámbito de la enseñanza no universitaria. BOIB Núm. 33, 17 de marzo de 2001.
<http://boib.caib.es//pdf/2001033/mp3575.pdf> (castellano),
<http://boib.caib.es//pdf/2001033/mp3546.pdf> (catalán)

Decreto 4/2023 de 13 de febrero, por el cual se aprueba el Reglamento orgánico de las escuelas infantiles públicas, los colegios de educación primaria, los colegios de educación infantil y primaria, los colegios de educación infantil y primaria integrados con enseñanzas elementales de música, los colegios de educación infantil y primaria integrados con educación secundaria y los institutos de educación secundaria de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears. BOIB Núm. 21, de 16 de febrero de 2023.

<https://www.caib.es/eboibfront/pdf/es/2023/21/1129856> (castellano)

<https://www.caib.es/eboibfront/pdf/ca/2023/21/1129857> (catalán)

DIE (Departament d'Inspecció Educativa) (2019). *Instrument d'autoevaluació de centres*. Govern Illes Balears, Conselleria d'Educació, Universitat i Recerca. http://www.caib.es/sites/inspeccioeducativa/ca/instrument_autoavaluacio_centres/

Estefanía Lera, J. L. (2021). Nuevo modelo de Inspección Educativa centrado en la evaluación y la mejora. *Avances En Supervisión Educativa*, (36). <https://doi.org/10.23824/ase.v0i36.736>

Eurydice (Red europea de información sobre las políticas y los sistemas educativos) (2023): *Administración y gobierno en los niveles local y de centros*. Recuperado el 2 de febrero de 2023 de <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/es/national-education-systems/spain/administracion-y-gobierno-en-los-niveles-local-y-de-centros>

Ley 1/2022, de 8 de marzo, de Educación de las Illes Balears. BOIB número 38, de 17 de marzo de 2022.

<https://www.caib.es/eboibfront/eli/es-ib/l/2022/03/08/1/dof/spa/pdf> (castellano);

<https://www.caib.es/eboibfront/eli/es-ib/l/2022/03/08/1/dof/cat/pdf> (catalán)

ANEXO 1. Estructural general de la herramienta de autoevaluación.

En el presente anexo se recoge la Herramienta de volcado y cálculo de datos de los cuestionarios aplicados para cada ámbito del Instrumento de Autoevaluación de Centros (DIE, 2019) y sus dimensiones para uso por parte de los centros en su proceso de autoevaluación. A la herramienta completa se puede acceder desde la siguiente dirección web:

http://www.caib.es/sites/inspeccioeducativa/ca/instrument_autoevaluacio_centres/

Las distintas hojas que se recogen en este Anexo I son las siguientes:

- Anexo 1.a) Herramienta de autoevaluación. Resumen de puntuaciones.
- Anexo 1.b) Herramienta de autoevaluación. Hoja de volcado del ámbito 1: Planificación curricular / planificación de aula.
- Anexo 1.c) Herramienta de autoevaluación. Hoja de volcado del ámbito 2: Convivencia y tutoría.
- Anexo 1.d) Herramienta de autoevaluación. Hoja de volcado del ámbito 3: Evaluación del proceso de enseñanza / aprendizaje y resultados.
- Anexo 1.e) Herramienta de autoevaluación. Hoja de volcado del ámbito 4: Liderazgo y estrategia.
- Anexo 1.f) Herramienta de autoevaluación. Hoja de volcado del ámbito 5: Recursos humanos y materiales.
- Anexo 1.g) Herramienta de autoevaluación. Hoja de volcado del ámbito 6: Relación con el entorno.
- Anexo 1.h) Herramienta de autoevaluación. Hoja resumen de todos los ámbitos.
- Anexo 1.i) Herramienta de autoevaluación. Informe de evaluación.

Anexo 1.a) Herramienta de autoevaluación. Resumen de puntuaciones.

EINA_AUTOAVALUACIO_DIE_2018_19_2 (1) ☆ 🗑️ ☁️

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda

🖨️ ▾ 75% ▾ 👁️ Solo lectura

	A	B	C	D	E
1					
2	ÀMBITS	DIMENSIONS		VALORS OBTINGUTS	PUNTUACIÓ MÀXIMA POSSIBLE
3	1.- PLANIFICACIÓ CURRICULAR I PLANIFICACIÓ D'AULA	1.1	PLANIFICACIÓ CURRICULAR	0,0	16
4		1.2	TREBALL D'AULA	0,0	16
5	2.- CONVIVÈNCIA I TUTORIA	2.1	CONVIVÈNCIA	0,0	12
6		2.2	TUTORIA	0,0	20
7	3.- AVALUACIÓ DEL PROCÉS D'ENSENYAMENT APRENTATGE I SEGUIMENT DE RESULTATS	3.1	AVALUACIÓ DELS PROCESSOS D'ENSENYAMENT APRENTATGE	0,0	16
8		3.2	SEGUIMENT DELS RESULTATS D'APRENTATGE	0,0	16
9	4.- LIDERATGE I ESTRATÈGIA	4.1	LIDERATGE	0,0	20
10		4.2	ESTRATÈGIA	0,0	12
11	5.- RECURSOS HUMANS I MATERIALS	5.1	ACOLLIDA, TRASPÀS D'INFORMACIÓ I PLA DE FORMACIÓ	0,0	12
12		5.2	ORGANITZACIÓ, PARTICIPACIÓ I CLIMA	0,0	16
13		5.3	GESTIÓ DELS RECURSOS MATERIALS	0,0	12
14	6.- RELACIÓ AMB L'ENTORN	6.1	VINCULACIÓ ENTRE AGENTS INTERNS	0,0	8
15			VINCULACIÓ ENTRE AGENTS EXTERNS	0,0	8
16					
17					
18					

Anexo 1.b) Herramienta de autoevaluación. Hoja de volcado del ámbito 1: Planificación curricular / planificación de aula.

ÀMBIT 1 - PLANIFICACIÓ CURRICULAR I PLANIFICACIÓ D'AULA		Guia puntuació: VEURE RUBRICA	
Les necessitats de l'alumnat han de ser el centre del disseny i el desenvolupament del currículum i la metodologia. Les dimensions d'aquest àmbit es refereixen a la planificació prèvia i al treball d'aula. Els criteris s'orienten a verificar que existeixen documents de planificació i a conèixer com			
DIMENSÍO 1.1. PLANIFICACIÓ CURRICULAR		Puntuació	Observacions
1	Concreció curricular	0	
2	Promoció (titulació)	0	
3	Programacions docents	0	
4	Organització i desenvolupament de les activitats complementàries integrades en el currículum (incloeu sortides escolars)	0	
Màxima puntuació 4 criteris x 4 = 16		0,0	
Mínima puntuació 4 criteris x 0 = 0			
DIMENSÍO 1.2 TREBALL A L'AULA		Puntuació	Observacions
5	Atenció a la diversitat		
6	Clima de treball dins l'aula		
7	Activitats d'aula		
8	L'entorn a l'aula i l'aula a l'entorn		
Màxima puntuació 4 criteris x 4 = 16		0,0	
Mínima puntuació 4 criteris x 0 = 0			
DIMENSÍO 1.1. PLANIFICACIÓ CURRICULAR		PUNTS FORTS	ÀREES DE MILLORA
		Punt fort de la dimensió.....	
DIMENSÍO 1.2 TREBALL A L'AULA		PUNTS FORTS	ÀREES DE MILLORA

Anexo 1.c) Herramienta de autoevaluación. Hoja de volcado del ámbito 2: Convivencia y tutoría.

ÀMBIT 2 - CONVIVÈNCIA I TUTORIA		Guia puntuació: VEURE RÚBRICA	
<p>El clima de convivència a l'aula, i al centre en general, influeix en el desenvolupament dels processos d'ensenyament-aprenentatge. Un bon clima de convivència és clau per facilitar l'èxit educatiu. A més a més, aprendre a viure junts i resoldre de forma pacífica els conflictes és necessari per a la formació integral de la persona i per a la construcció del benestar de la societat actual i del futur. A més, la tutoria i l'orientació dels alumnes forma part de la funció docent i és clau per garantir una atenció individual, personalitzada i adequada a alumnat i famílies. En el Pla d'Acció Tutorial (PAT) es concreten els objectius i les activitats que duu a terme el professorat pel que respecta a la tutoria i a l'orientació.</p>			
DIMENSÍO 2.1 CONVIVÈNCIA		DIMENSÍO 2.1 CONVIVÈNCIA	
Puntuació	Observacions	PUNTS FORTS	ÀREES DE MILLORA
1	Gestió de conflictes		
2	Assejament escolar		
3	Igualtat de gènere		
	Màxima puntuació 3 criteris x 4 = 12 Mínima puntuació 3 criteris x 0 = 0		
DIMENSÍO 2.2 TUTORIA		DIMENSÍO 2.2 TUTORIA	
Puntuació	Observacions	PUNTS FORTS	ÀREES DE MILLORA
4	Seguiment i orientació de l'alumnat		
5	Desenvolupament de la funció tutorial		
6	Coordinació interna i externa		
7	Valors		
8	Pla d'orientació acadèmica i professional (POAP). - Únicament educació secundària. Màxima puntuació 5 criteris x 4 = 20 (secundària) - 4x4= 16 primària Mínima puntuació 5/4 criteris x 0 = 0		
0,0			

Anexo 1.d) Herramienta de autoevaluación. Hoja de volcado del ámbito 3: Evaluación del proceso de enseñanza / aprendizaje y resultados.

3. ÀMBIT. AVALUACIÓ DEL PROCÉS D'ENSENYAMENT - APRENENTATGE I SEGUIMENT DE RESULTATS		Guia puntuació: veure rúbrica	
L'avaluació és una peça clau del procés d'ensenyament-aprenentatge. L'avaluació és un procés sistemàtic, continu i formatiu mitjançant el qual es determina el grau en què s'estan aconseguint els objectius d'aprenentatge i permet recollir informació per orientar la pràctica docent en benefici del progrés de l'alumnat. En aquest context, la implicació de les famílies és part essencial del			
DIMENSIÓ 3.1. - AVALUACIÓ DEL PROCÉS		DIMENSIÓ 3.1. - AVALUACIÓ DEL PROCÉS	
1	Avaluació inicial	Puntuació	ÀREES DE MILLORA
2	Instruments d'avaluació	Observacions	
3	Avaluació de l'alumnat que repeteix i alumnat amb assignatures no superades		
4	Informació a les famílies sobre el progrés de l'alumnat	0,0	
	Màxima puntuació 4 criteris x 4 = 16		
	Mínima puntuació 4 criteris x 0 = 0		
DIMENSIÓ 3.2. - SEGUIMENT DELS RESULTATS		DIMENSIÓ 3.2. - SEGUIMENT DELS RESULTATS	
5	Detecció de dificultats d'aprenentatge i actuació	Puntuació	ÀREES DE MILLORA
6	Absentisme escolar	Observacions	
7	Resultats de les avaluacions internes		
8	Resultats de les avaluacions externes	0,0	
	Màxima puntuació 4 criteris x 4 = 16		
	Mínima puntuació 4 criteris x 0 = 0		

Anexo 1.f) Herramienta de autoevaluación. Hoja de volcado del ámbito 5: Recursos humanos y materiales.

<p>ÀMBIT 5 - RECURSOS HUMANOS I MATERIALS</p> <p>La primera dimensió fa referència a tres aspectes clau. En primer lloc, l'acollida del personal com a un element essencial en el desenvolupament del projecte educatiu d'un centre. D'altra banda, el traspass sistemàtic de la informació entre el</p>		<p>Guia puntuació: VEURE RÚBRICA</p>	
<p>DIMENSÍO 5.1. - ACOLLIDA, TRASPÀS D'INFORMACIÓ I PLA DE</p>		<p>DIMENSÍO 5.1. - ACOLLIDA, TRASPÀS D'INFORMACIÓ I PLA DE</p>	
<p>Observacions</p>		<p>ÀREES DE MILLORA</p>	
1	Acollida del personal	PUNTS FORTS	L'acollida...
2	Traspàs d'informació per a l'atenció adient de l'alumnat		
3	Detecció de necessitats formatives. Pla de formació i competències docents		
	Màxima puntuació 3 CRITERIS x 4 = 12		
	Mínima puntuació 3 CRITERIS x 0 = 0		
<p>DIMENSÍO 5.2. ORGANITZACIÓ, PARTICIPACIÓ I CLIMA</p>		<p>DIMENSÍO 5.2. ORGANITZACIÓ, PARTICIPACIÓ I CLIMA</p>	
<p>Observacions</p>		<p>ÀREES DE MILLORA</p>	
4	Estructura organitzativa i assignació de càrrecs	PUNTS FORTS	
5	Canals de comunicació		
6	Participació i implicació del professorat		
7	Clima de treball		
	Màxima puntuació 4 CRITERIS x 4 = 16		
	Mínima puntuació 4 CRITERIS x 0 = 0		
<p>DIMENSÍO 5.3. - GESTIÓ DELS RECURSOS MATERIALS</p> <p>El centre elabora el seu pressupost i planifica les seves inversions tenint en compte les necessitats que han identificat prèviament. En tot moment, garanteixen que tant el</p>		<p>DIMENSÍO 5.3. - GESTIÓ DELS RECURSOS MATERIALS</p>	
<p>Observacions</p>		<p>ÀREES DE MILLORA</p>	
8	Gestió econòmica	PUNTS FORTS	
9	Gestió de la tecnologia		
10	Gestió d'espais		
	Màxima puntuació 3 criteris x 4 = 12		
	Mínima puntuació 3 criteris x 0 = 0		

Anexo 1.g) Herramienta de autoevaluación. Hoja de volcado del ámbito 6: Relación con el entorno.

Guia puntuació: VEURE RÚBRICA			
ÀMBIT 6 RELACIÓ AMB L'ENTORN			
Com el centre planifica i gestiona les relacions amb diferents agents interns (FAMÍLIES/ALUMNES) i externs (CENTRES, AJUNTAMENT, SERVEI SOCIALS, SANITAT, CLUBS ESPORTIUS, ASSOCIACIONS...), com els involucra en la participació activa per donar			
DIMENSIÓ 6.1. - VINCULACIÓ ENTRE AGENTS INTERNS		Puntuació	Observacions
1	Foment de la participació de les famílies en l'organització i el funcionament del centre		
2	Foment de la participació de l'alumnat en l'organització i el funcionament del centre	0,0	
	Màxima puntuació 2 CRITERIS x 4 = 8 Mínima puntuació 2 CRITERIS x 0 = 0		
DIMENSIÓ 6.2. VINCULACIÓ AMB AGENTS EXTERNS		Puntuació	Observacions
3	Col·laboració amb altres centres, institucions, serveis, empreses i persones de l'entorn en benefici de l'alumnat		
4	Treball en xarxa		
	Màxima puntuació 2 criteris x 4 = 8 Mínima puntuació 2 criteris x 0 = 0	0,0	
DIMENSIÓ 6.1. - VINCULACIÓ ENTRE AGENTS INTERNS		PUNTS FORTS	ÀREES DE MILLORA
DIMENSIÓ 6.2. VINCULACIÓ AMB AGENTS EXTERNS		PUNTS FORTS	ÀREES DE MILLORA

Anexo 1.h) Herramienta de autoevaluación. Hoja resumen de todos los ámbitos.

ÀMBIT 1 - PLANIFICACIÓ CURRICULAR I PLANIFICACIÓ D'AULA					
DIMENSIO 1.1. PLANIFICACIÓ CURRICULAR		DIMENSIO 1.2 TREBALL A L'AULA			
PUNTS FORTS	ÀREES DE MILLORA	PUNTS FORTS	ÀREES DE MILLORA		
Punt fort de la dimensió...					
ÀMBIT 2 - CONVIVÈNCIA I TUTORIA					
DIMENSIO 2.1 CONVIVÈNCIA			DIMENSIO 2.2 TUTORIA		
PUNTS FORTS	ÀREES DE MILLORA	PUNTS FORTS	ÀREES DE MILLORA		
3. ÀMBIT. AVALUACIÓ DEL PROCÉS D'ENSENYAMENT - APRENTATGE I SEGUIMENT DE RESULTATS					
DIMENSIO 3.1. - AVALUACIÓ DEL PROCÉS D'ENSENYAMENT - APRENTATGE			DIMENSIO 3.2. - SEGUIMENT DELS RESULTATS D'APRENTATGE		
PUNTS FORTS	ÀREES DE MILLORA	PUNTS FORTS	ÀREES DE MILLORA		
ÀMBIT 4 - LIDERATGE I ESTRATÈGIA					
DIMENSIO 4.1 LIDERATGE			DIMENSIO 4.2. - ESTRATÈGIA		
PUNTS FORTS	ÀREES DE MILLORA	PUNTS FORTS	ÀREES DE MILLORA		
ÀMBIT 5 - RECURSOS HUMANS I MATERIALS					
DIMENSIO 5.1. - ACOLLIDA, TRASPÀS D'INFORMACIÓ I PLA DE FORMACIÓ		DIMENSIO 5.2. ORGANITZACIÓ, PARTICIPACIÓ I CLIMA		DIMENSIO 5.3. - GESTIÓ DELS RECURSOS MATERIALS	
PUNTS FORTS	ÀREES DE MILLORA	PUNTS FORTS	ÀREES DE MILLORA	PUNTS FORTS	ÀREES DE MILLORA
L'acollida...					
ÀMBIT 6 RELACIÓ AMB L'ENTORN					
DIMENSIO 6.1. - VINCULACIÓ ENTRE AGENTS INTERNS			DIMENSIO 6.2 VINCULACIÓ AMB AGENTS EXTERNS		
PUNTS FORTS	ÀREES DE MILLORA	PUNTS FORTS	ÀREES DE MILLORA		

Anexo 1.i) Herramienta de autoevaluación. Informe de evaluación.

INFORME AVALUACIÓ - CONCLUSIONS	
Components de l'equip avaluador i data: - - -	
Antecedents i desenvolupament del procés, organització del procés d'autoavaluació (reunions, actuacions...)	
Principals conclusions sobre punts forts:	
Principals conclusions sobre àrees de millora:	
Properes accions previstes i recomanacions:	