



UNITAT 1

QUÈ ÉS I QUÈ NO ÉS L'AVALUACIÓ?

CONTINGUTS

1. Què és avaluar?
2. Què no és avaluar?
3. Per què avaluar?
4. Pensem en termes de qualitat
5. El procés de millora continua i l'actitud
6. Els instruments que poden facilitar la millora
7. Com afecten els processos de millora continua a l'organització a la qual pertanyem?

OBJECTIUS

1. Reconèixer què és i què no és avaluar.
2. Identificar per què avaluem.
3. Reconèixer les fases del model ADDIE de creació d'acció formatives
4. Reconèixer la importància del procés de millora continua en la creació d'una acció formativa
5. Identificar els instruments que faciliten la millora continua
6. Reconèixer com afecten els processos de millora continua a les organitzacions
7. Identificar de quina manera facilitar processos de millora continua a les organitzacions



Autor/a: Marta Ollé

Data d'elaboració: Octubre 2020

Aquesta obra es difon mitjançant la llicència [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

INTRODUCCIÓ

Som docents i, a més a més de ser experts en un àrea de coneixements, som persones que ens dediquem a dissenyar accions formatives.

La realització d'accions formatives comporta una anàlisi prèvia de la situació i de les necessitats a cobrir, un disseny adequat amb una programació detallada de tot el que cal tenir en compte, un desenvolupament de tots els elements que entren en joc, la impartició de l'acció formativa (tant si és en línia com si és presencial) i, en finalitzar-la, una revisió del funcionament de tots els elements que han entrat en joc per tal de valorar si s'han assolit els objectius prevists.

Vegem el **Model ADDIE** que ens descriu cadascuna de les fases del **procés de creació d'una acció formativa**:



Infografia elaborada per Marta Ollé

Imatge 1. Model ADDIE. Infografia d'elaboració pròpia

És un procés del que sovint ens estalviem la darrera part. Si més no, abans de tornar a preveure novament la impartició d'una acció formativa, cal revisar què ha anat bé i què no ha anat tan bé, perquè d'aquesta manera, serem capaços i capaces de millorar l'acció que volem dur a terme.

1. Què és avaluar?

Avaluar, valorar, són mots o conceptes sinònims que emprem quan parlem de decidir o determinar, mitjançant elements mesurables, l'assoliment de determinades fites.

Quan plantejem una acció formativa, estem determinant un sistema d'avaluació que determinarà si els participants han assolit els objectius del curs.

Com sabem, els objectius que ens plantejem han de ser clar, específics, mesurables i ens han de guiar per assolir la finalitat que pretenem.

En el moment de plantejar els continguts, ens fixarem, necessàriament, en els objectius que ens hem marcat per tal de fer-los servir com a full de ruta per determinar el grau de detall o d'especificitat d'aquests.

En el moment de plantejar les activitats avaluatives, les dissenyarem tenint present quins objectius volem assolir amb la seva execució, i per tant, els recursos que emprarem per desenvolupar-les seran diferents en funció del que pretenem aconseguir. No és el mateix plantejar la resolució d'un cas pràctic que plantejar un test de resposta simple, en tant que el que perseguirem en tots dos casos serà diferent.

Ara bé, arribats al punt de decidir quan una persona és apta o no en finalitzar el curs, haurem de valorar si la persona ha assolit els objectius inicialment establerts. Si no els ha assolit, clarament no serà apta, però si ha assolit els objectius prevists, sí que ho serà.

A l'hora d'identificar si una persona, en base als mèrits que ha demostrat en el transcurs de l'acció formativa, és apta o no ho és, podem fer-ho de tres maneres diferents:

- a) establint una qualificació quantitativa: és a dir, posant una puntuació a cadascuna de les activitats avaluatives que presenta, ponderant aquestes

notes i obtenint una puntuació final que ens dirà, en funció dels criteris d'avaluació generals establerts en la planificació, si la persona resulta apta o no. Exemple: si el curs s'aprova amb una qualificació de 5 sobre 10 i la persona ha obtingut una qualificació superior o igual a aquesta puntuació en totes les activitats previstes (preveient que totes elles tenen la mateixa ponderació sobre l'avaluació final), resultarà apta en la consecució del curs.

- b) establint una qualificació qualitativa: fent una valoració de la qualitat de les activitats presentades, en base a uns criteris i indicadors establerts, que determinaran si la persona assoleix o no els objectius de cada activitat. Aquest tipus d'avaluació és ideal per valorar les habilitats i les competències que es posen en pràctica. En aquest cas, per cadascuna de les activitats presentades, caldrà que el docent desenvolupi una explicació a cadascun dels participants que els animi a millorar els aspectes que consideri necessaris i els felicitarà per la consecució dels objectius. La qualificació final serà en forma de *feedback* i, en base a l'evolució de la persona en el seu procés d'aprenentatge, es determinarà si resulta apta o no.
- c) establint una avaluació mixta, que serà quantitativa i qualitativa alhora: aquest tipus d'avaluació és adequada per què ajuda al participant a saber si ha desenvolupat adequadament les activitats tenint en compte els criteris establerts i, a més, l'ajuda a reconèixer les competències que ha desenvolupat per dur-la a terme.

2. Què no és avaluar?

Ara bé, tenint en compte aquestes anotacions prèvies, què podem dir que no és avaluar?



Avaluar no és puntuar.



Establir una qualificació numèrica, quantitativa, a l'atzar, perquè s'adeqüi mínimament a una determinada acció que havíem previst, no és avaluar.

Posar una nota a l'atzar, sense tenir clarament definits i establerts uns criteris i uns indicadors que ens ajudin a determinar l'assoliment dels objectius, no és avaluar.

3. Per què avaluar?

D'una banda, si pensem en l'aprenentatge dels participants, la finalitat de l'avaluació és la de valorar si s'han assolit els objectius i les competències que esperàvem obtenir a l'inici de l'acció formativa. D'aquí en sortirà un resultat (qualitatiu o quantitatiu), en base als criteris i indicadors previstos, que determinaran l'èxit o el fracàs en el resultat del procés d'aprenentatge de cadascun dels participants.

D'altra banda, si pensem en el significat de l'avaluació en sí, ens adonem que pot representar un instrument molt útil per a la millora contínua, de manera que ens pot servir per identificar els diferents aspectes que no han acabat de funcionar del tot bé durant el transcurs de la implantació de l'acció formativa que havíem previst i poder, així, implementar les millores que considerem adequades en la propera edició d'aquesta acció.

4. Pensem en termes de qualitat

Està clar, la **qualitat** de les accions implementades millora notablement quan fem una avaluació de tots els elements que descriu el model ADDIE. Així és com es desenvolupa el cicle de la millora contínua: planificar (fases d'Anàlisi, Disseny i Desenvolupament), executar (Implementar l'acció formativa), valorar (Avaluar-ne el funcionament) i actuar, és a dir, canviar aquells aspectes que no han funcionat prou bé de tot el procés de creació de l'acció formativa.

Ara bé, què entenem per qualitat?

Diversos autors ens ho expliquen:

“ La qualitat és un alt grau d'acompliment dels requeriments determinats.
(Crosby) ”

“ La qualitat s'aconsegueix mitjançant l'adequació a l'ús que el client fa del nostre servei.
(Juran) ”

“ La qualitat és la satisfacció del client.
(Deming¹) ”

“ La qualitat és l'amplitud de la discrepància o diferència entre les expectatives dels clients i les seves percepcions.
(Zeithmal, Parasuraman i Berry, 1993) ”

Si reflexionem sobre la darrera de les definicions que ens proposen els autors Zeithmal, Parasuraman i Berry, trobem que la discrepància o diferència entre les expectatives dels clients/participants d'una formació i les seves percepcions, és a dir, allò que han viscut i/o allò que finalment han après, ve donada per aspectes com:

- el fet de desconèixer què esperen els participants de l'acció formativa en la fase d'Anàlisi,
- l'existència de criteris de qualitat equivocats en la fase de Disseny,
- deficiències de la pròpia acció formativa, tant pel que fa al Disseny com al Desenvolupament o a la Implementació,

¹ Deming, W. Edwards (2000). *The new economics : for industry, government, education* (2. ed. edición). Cambridge, Mass. [u.a.]: MIT Press. p. 35. ISBN 0-262-54116-5. Consultado el 8 de noviembre de 2017.

- les discrepàncies entre els objectius que es diu que s'assoliran i els que finalment s'obtenen, que inclou la revisió de les fases de Disseny, Desenvolupament i Implementació.

En qualsevol cas, sabem que, una vegada detectades aquestes diferències, tenim la possibilitat de posar-nos a treballar per resoldre i millorar la percepció final dels participants a les nostres accions formatives.

Podem fer aquesta avaluació en diversos moments:

- Quan fem una avaluació durant el procés de desenvolupament (veure la imatge 1) mitjançant la creació d'un curs pilot, podem incidir directament sobre la fase d'implementació per evitar que es produeixin desviacions entre les expectatives i les percepcions reals dels participants.
- Quan no tenim la possibilitat de fer una prova pilot, ens veiem obligats a fer una un primer testeig en el moment de la implementació real del curs, i si **l'actitud** del formador/a o del tutor/a és afí a la cerca de solucions per la millora instantània de l'acció formativa, la valoració final que en faran els participants serà prou bona.
- Quan l'avaluació de la qualitat d'una acció formativa la duem a terme en finalitzar el curs, haurem de revisar tots els aspectes que els participants considerin que no responen a les seves expectatives, per la qual cosa, haurem de recórrer a les fases d'Anàlisi, Disseny, Desenvolupament i Implementació per tal d'atacar els elements de millora.

5. El procés de millora contínua i l'actitud

Quan parlem de dur a terme accions per tal de millorar la qualitat de les nostres accions formatives, estem treballant en un **procés de millora contínua**.

Dur a terme processos de millora contínua consisteix en analitzar els processos que es duen a terme analitzant la situació i allò que l'afecta, revisant les accions que estan previstes o que ja s'han dut a terme, i s'executen accions correctores per minimitzar els errors i millorar, així, contínuament.

És per això que diem que **l'actitud** de la persona que crea l'acció formativa, així com de la persona que imparteix o tutoritza el curs és de vital importància en aquest procés, en tant que és necessari que les persones que intervenen en el desenvolupament del curs tinguin la intenció de millorar en tot moment allò que

estan oferint als participants. Quan les persones que han creat una acció formativa tenen una mentalitat rígida que presenta resistència al canvi i estan orientades als procediments (tasques administratives i de gestió) més que no pas enfocades als participants de l'acció, existiran moltes dificultats per fer efectiva la millora.

La millora, el procés de millora contínua, es basa en la flexibilitat de les persones per encarar les situacions i en l'orientació de les persones cap a l'aprenentatge constant.

6. Els instruments que poden facilitar la millora de la qualitat

En aquest sentit, proposem establir **instruments** que ens poden ajudar a millorar la qualitat de les nostres accions, com són:

- identificar accions correctives a dur a terme: allò que cal canviar perquè no ens ajuda a assolir l'objectiu previst. *Exemple: canviar una activitat de caire memorístic per una altra on el grau de reflexió sigui adequat a allò que s'espera.*
- establir accions preventives: per tal d'evitar que es produeixin situacions desagradables. *Exemple: redactar acuradament les instruccions d'una tasca a dur a terme per tal d'evitar generar dubtes en els participants.*
- dur a terme l'anàlisi de la satisfacció dels participants: conèixer quin és el seu grau de satisfacció amb l'acció formativa, de manera detallada, ens ajudarà a determinar què podem millorar. *Exemple: elaborar un qüestionari de satisfacció on es preguntin si han assolit els objectius, si han cobert les seves expectatives, si el material lliurat era de suficient qualitat, si el tracte del personal docent ha estat adequat, si el seguiment dels participants ha estat encertat, etc. d'aquesta manera, com més detallats i quantificables siguin els aspectes comentats, més possibilitats de millora existiran.*

Ara bé, per tal d'implementar un procés de millora contínua és necessari que:

- existeixi una definició prèvia molt acurada i detallada de totes les fases del procés de creació (ADDIE).
- hi hagi diverses alternatives a triar per cada acció duta a terme (exemple: ampliar contingut, reduir contingut, triar diferents tipus d'activitats, possibilitat de canviar d'elements d'avaluació, etc.)

- totes les persones involucrades en el procés de creació de l'acció formativa han de poder participar del procés de generació d'idees encarades a la millora.
- existeixi transparència per tal que flueixin les recomanacions de millora.
- el procés sigui acordat per totes les persones que han creat l'acció formativa, es documentin els canvis fets, es comuniquin a qui sigui necessari (al docent o al tutor/a) i s'estableixi un període de temps per dur a terme els canvis que permeti la seva implementació.

Resumidament, alguns dels **principis de la millora contínua** són:

- De cara als participants, fes les coses com més simples millor.
- Si ens basem en dades incorrectes, la millora no esdevindrà, per la qual cosa és vital una anàlisi i revisió acurades.
- Sempre cal verificar que allò que dissenyem, s'implementarà adequadament. Per fer-ho es recomana sempre que hi hagi una prova pilot.
- Cal que tots els elements siguin mesurables, per tal de poder-los gestionar. De la mateixa manera que els objectius d'una acció formativa, és necessari que es puguin medir qualsevol dels aspectes que valorarem.
- Mentalitzar-nos, sempre, per la millora.
- Ser conscients que les accions que desenvolupem sempre es podran millorar encara més.
- Treballar en equip facilita la generació d'idees i pot ajudar a trobar solucions més creatives a problemes o situacions detectades que són susceptibles de canvis.
- Incloure la disciplina en el procés de millora és important, cada procés és per dur a terme unes accions determinades i cada acció té el seu lloc en el procés de creació i de revisió d'una acció formativa.

7. Com afecten els processos de millora continua a l'organització a la qual pertanyem?

Tenint en compte que, en poc temps, hem passat de dissenyar i implementar els serveis de formació típics de l'estat del benestar a haver de pensar i repensar accions per tal d'adequar-nos a la complexitat de l'entorn i al canvi constant que ens ha tocat viure, Martín Casilla (2006, pàg. 9)⁽⁵⁾ planteja que els **reptes** de les administracions locals actuals són:

- Estar al servei públic, inspirada en objectius i orientada a resultats.

- Ser relacional, orientada a la diversitat de grups d'interès i de coneixement.
- Estar adaptada a la societat i a l'entorn en general, flexible i capaç d'anticipar-se.
- Ser democràtica i participativa, amb valors polítics i ètica pública.
- Ser competitiva, flexible i adaptativa.
- Ser col·laborativa, amb ella mateixa i amb altres administracions, institucions i organitzacions privades i d'àmbit social.
- Ser equilibrada en els serveis que assumeix dins de les seves competències.
- Ser una organització intel·ligent, que innova i aprèn.

Per tant, aquesta competitivitat, flexibilitat, adaptabilitat, col·laboració, aprenentatge constant... ens porten a pensar en l'existència indubtable de processos de millora contínua per tal d'adaptar-nos al canvi.

BIBLIOGRAFIA

- Camp, Robert B. (2013). *Sustainable lean : the story of a cultural transformation* (1era edició). Boca Raton, FL: CRC Press. p. 29.
- Casado, L. "Qualitat en els equips de treball : mecanismes de millora continua". Diputació de Barcelona. Recuperat de: https://formadiba.diba.cat/web/sites/default/files/public_resources/wiki_prod/manuals_basics/084QETMMC/003.html
- Causa y Efecto. ¿CUÁLES HERRAMIENTAS UTILIZO: KAIZEN, 5S, 6 SIGMA, TPM, JIT?. C&E. diciembre de 2016. Consultado el 7 de noviembre de 2017. Recuperat de: <https://cyecompetitividad.wordpress.com/2016/12/13/cuales-herramientas-utilizo-kaizen-5s-6-sigma-tpm-jit/>
- Deming, W. Edwards (2000). *The new economics : for industry, government, education* (2. ed. edición). Cambridge, Mass. [u.a.]: MIT Press. p. 35. ISBN 0-262-54116-5. Consultado el 8 de noviembre de 2017.
- HEFLO. "Qué es mejora de procesos y cómo beneficiarse con su aplicación". www.heflo.com. Consultado el 11 de agosto de 2019. Recuperat de: <https://www.heflo.com/es/blog/optimizacion-procesos/la-mejora-los-procesos/>
- Korchilov, Igor (1997). *Translating history : thirty years on the front lines of diplomacy with a top russian interpreter*. [S.l.]: Scribner. p. 41.
- Martín Casilla, J. I. (2006). *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local. La gestión por procesos en la administración local. Orientación al servicio público de la ciudadanía*. Madrid, Ministerio de Administraciones
- Miller, Frederic P.; Vandome, Agnes F.; McBrewster, John (2010). *KISS Principle*. VDM Publishing. p. 80. ISBN 6131658536.
- Norton, Robert S. Kaplan; David P. (2000). *The balanced scorecard : translating strategy into action* ([Nachdr.] edición). Boston, Mass.: Harvard Business School Press. p. 21. ISBN 9780875846514. Consultado el 8 de noviembre de 2017.