

La Evaluación Institucional: ¿Qué tiene la Escuela? ¿Qué entrega la Escuela?

La gestión educativa está experimentando cambios importantes. La búsqueda de recursos en el propio nivel de la unidad escolar, la acción competitiva que involucra a la '*empresa educativa*', nos presentan situaciones que han hecho cambiar el esquema tradicional que estábamos acostumbrados a observar. Se aumentan las exigencias, los requisitos y el manejo tecnológico es absolutamente necesario. La comunidad se preocupa por la escuela, pero también la enjuicia y presiona. La unidad educativa está siendo vigilada con ojos de eficiencia y de sentido ético. La evaluación institucional aplicada al área de la educación se va a definir como una actividad de investigación y análisis para llegar a verificar logros y deficiencias. Esta evaluación se va a nutrir en fuentes de tipo empírico y científico y como producto de ello, se le valorará para los fines del mejoramiento de la educación. En este trabajo se presentan algunas apreciaciones sobre las características generales que tiene la evaluación institucional de la unidad educativa, junto con la presentación de aspectos metodológicos iniciales.

La crisis que se advierte en el sistema de educación nacional no es nueva. La situación ha venido derivándose desde hace mucho tiempo, de tal manera que hasta resulta casi natural hablar en esos términos cuando se trata de educación. No es una circunstancia privativa de nuestro país tampoco. Las habas se están cociendo hace rato en muchas latitudes, tanto en el mundo del desarrollo como en el otro. Lo conflictivo, sin embargo, para nuestra realidad, es que en el momento en que se manejan expectativas y aspiraciones para el logro de situaciones de mayor relevancia económica y social, dicha situación de crisis preocupe verdaderamente. Las apreciaciones poco felices sobre las carencias en el nivel preescolar, la permanente y hasta fastidiosa ambigüedad de la educación media y las circunstancias negativas en que se desenvuelve la educación superior, en particular las universidades con aporte estatal, llegan a configurar el cuadro que no favorece el desarrollo educativo del país.

La gestión educativa, por otra parte, está experimentando cambios altamente significativos. La búsqueda de diferentes tipos de recursos ya en el propio nivel de la unidad escolar, la acción competitiva en la que ha entrado la '*empresa educativa*', es indudable, que trastorna el esquema un tanto tradicional al que estábamos acostumbrados a observar y a trabajar dentro de ese esquema. Aumentan las exigencias y requisitos, se torna más imperativo el manejo tecnológico y los mismos costos derivados de él lo que lleva a situaciones más heterogéneas en lugar de una homogeneización positiva.

El subsistema de educación municipalizada, que pudo haber encandilado a sus creadores en los inicios de su funcionamiento, está súbitamente mostrando sus falencias.

La acción coordinadora y de supervisión global que cumple el Ministerio de Educación, junto a su natural toma de decisiones en el nivel cupular, se ha desdibujado en el ámbito del planeamiento y las explícitas formulaciones de políticas de desarrollo innovadoras y proyectivas. En consecuencia, también, insólitamente, se ha abierto el camino a múltiples instancias de ensayos y experiencias que si bien es cierto pueden representar elementos de una creatividad, no son los aportes en un nivel de valía representativa en la educación. Así aparece un cuadro multifacético de la realidad, que hasta podría ironizarse así:

- a) La escuela x ha adoptado un novedoso sistema de ajustes curriculares;
- b) La Fundación Beta está prestando un apoyo poco común en la región para la educación técnico-profesional;
- c) El sector sur de Santiago está llevando a cabo proyectos poco usuales en sus escuelas;
- d) La Municipalidad de..... etc. etc. etc.

La escuela recibe una serie de recursos y apoyo desde diversos sectores e instituciones. La comunidad se preocupa por la escuela y también la enjuicia y le exige. Por ello, la acción de evaluación de la institución escolar se está haciendo más necesaria e imprescindible. La unidad educativa está siendo vigilada con ojos de eficiencia y de sentido ético por múltiples razones. Se observa qué se entrega en relación con los recursos que se ofrecen, ya sean materiales, humanos, técnicos o de otro tipo. Se preocupa asimismo apreciar sus potencialidades de desarrollo o, por el contrario, revisar el cúmulo negativo de elementos que limitan su accionar y la llevan a un punto de quiebre como organización docente y cultural.

La evaluación institucional aplicada a la unidad escolar la vamos a definir como una actividad de investigación y análisis, destinada a averiguar el nivel de logros que está alcanzando la institución de acuerdo con su razón de ser y llegar además a determinar los elementos que están actuando en la indicación de menor o de mayor capacidad de esos logros. De ello dependerá ratificar, modificar o sustituir las correspondientes decisiones y estrategias del caso.

La evaluación institucional se propone los objetivos siguientes:

1. Averiguar la medida del cumplimiento de los objetivos propios de la institución.
2. Averiguar el estado de funcionamiento de los factores de factibilidad que inciden en el logro de esos objetivos.

3. Llegar a una indagación más o menos precisa sobre cuál es la capacidad real y potencial de logro de la institución.
4. Disponer de información confiable para regular a tiempo las estrategias de logro.
5. Poder averiguar la existencia y magnitud de efectos no previstos.
6. Proveer la información que pueda ser conocida por autoridades superiores en relación con su situación global que se estime necesario conocer.
7. Indagar cuál es el uso de recursos financieros asignados para el logro de los productos previstos.
8. Comparar, a través del tiempo, el mejoramiento institucional logrado en cuanto a capacidad de consecución de metas, sobre la base de los recursos humanos y financieros razonablemente asignados a la institución.

Los objetivos anotados se encuentran sumergidos en una connotación de trabajo que no es tan simple desarrollar. Se tendrá, en primer término, que llegar a un conocimiento de la realidad misma en la cual las instituciones educativas se encuentran insertas: es el *problema* porque el diagnóstico debe constituirse en el real instrumento de programación de acciones que van más allá de la simple descripción de la realidad y su proyección de desarrollo como futuro institucional.

Las fuentes de indicación de necesidades que determinan la realización de la evaluación institucional son de dos tipos:

a) Empírica, es decir, como una apreciación surgida como producto de rutina. Esta apreciación empírica se encuentra concretada en el comentario, el informe parcial o la observación verbal de las autoridades, docentes, alumnos y comunidad en la cual se encuentra inserta la institución educativa del caso.

Son los ejemplos de:

"Así como estamos trabajando, no nos parece muy adecuada nuestra metodología. Es lo que piensan varios profesores"

"De acuerdo con algunas informaciones incompletas que hemos logrado recoger, la imagen de la escuela en la comunidad es poco atractiva".

b) Un resultado como producto de la acción científica de investigación en términos de apreciación de situaciones referidas a aspectos específicos.

Son los ejemplos de:

"El año pasado tuvimos una matrícula de 800 alumnos. De acuerdo con los cálculos hechos, este año tendremos un aumento de 10".

Las necesidades que se logren detectar deben significar la indicación de los puntos sobre los cuales, una vez hechos los cuadros de prioridades correspondientes, se concentrará la toma de decisiones del cambio. Si se desea presentar la situación de una manera global, bien podríamos presentar un cuadro como el siguiente:

| | |
|---|--|
| <p>Apreciación Empírica derivada de la Rutina.</p> | <ul style="list-style-type: none"> * En dirección de programas de trabajo. * En el desarrollo del currículo * En el desempeño del personal docente |
| <p>Indicación Científica Exigen Toma de decisiones con Efecto de Cambio.</p> | <ul style="list-style-type: none"> * En el rendimiento y conducta de los alumnos |
| <p>Apreciación Científica derivada de Acciones de Investigación Previa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> * En la tecnología utilizada * En la organización y administración de la institución * En la utilización de los recursos disponibles * En la interacción de escuela-comunidad * Otros. |

Los evaluadores de las unidades ejecutoras en la institución pueden ser de dos tipos:

1. *Interno:*

Personal directivo, personal docente, personal administrativo, alumnos.

2. *Externos:*

Personal del Ministerio de Educación u otras instituciones de las cuales depende la escuela, supervisores, especialistas en educación, agentes de la comunidad, expertos. Los tipos de evaluadores indicados presentan ventajas y desventajas que podríamos señalar de la manera siguiente:

| | <p style="text-align: center;">VENTAJAS</p> | <p style="text-align: center;">DESVENTAJAS</p> |
|--|--|---|
| | | |

| | | |
|------------------------------------|--|---|
| <p>Evaluadores Internos</p> | <p>Conocen mejor la organización en la cual actúan.</p> <p>Poseen mayor experiencia directa en el funcionamiento de la institución como para poder percibir qué anda bien y qué anda mal.</p> <p>Disposición de tiempo más flexible para evaluar.</p> | <p>Es posible que determinadas falencias no las adviertan y si lo hacen, no les den importancia.</p> <p>Es probable que haya una tendencia para presentar el lado más positivo posible.</p> <p>Pueden presentarse situaciones de evaluación arbitrarias.</p> |
| <p>Evaluadores Externos</p> | <p>El juicio puede estar menos comprometido con ciertos intereses, difíciles de no tomar en cuenta perteneciendo a la institución.</p> <p>El aspecto formal puede dar mayor seriedad al proceso.</p> <p>La apreciación puede estar mejor relacionada con situaciones globales.</p> | <p>Tienden a ver más deficiencias que aciertos.</p> <p>Los miembros de las unidades ejecutoras se inclinan a ocultar deficiencias reales o a disminuirlas por temor al uso que la superioridad puede efectuar de dicha información.</p> <p>Están limitados en el tiempo y en la normatividad.</p> |

Cuando se va a proceder a la evaluación institucional, deben tenerse en cuenta ciertos estándares de calidad de la evaluación. Estos estándares se basan en los criterios siguientes:

De tipo científico:

Toman en cuenta especialmente:

a) Validez Interna.

El modo de expresión de este criterio está en la certidumbre de que la información es verdadera. Se dirá que la información es inequívoca o muy bien explicada por variables controladas y no por otros factores que se consideren extraños. Por tanto, en este criterio es crucial la validez de los instrumentos mismos

para extraer la información. Se da así la dicotomía dato fidedigno - instrumento eficaz.

b) Validez Externa.

Este criterio está referido a la generalización de la información a ámbitos mayores del que fue extraída y los correspondientes puntos de cautela para admitir dicha extensión.

c) Confiabilidad.

Es la consistencia en la información. Para la certidumbre de una constatación de saber si nuevos datos que se reúnan producirán el mismo tiempo de información que los actuales. También el criterio opera en función de la naturaleza de los instrumentos de evaluación.

d) Objetividad.

Satisfacción de la coincidencia entre distintas fuentes que opinan sobre un mismo referente, de acuerdo a interpretación que se da a los datos.

De tipo práctico.

Consideran:

a) Pertinencia.

Si los datos que se seleccionan pueden satisfacer realmente ciertos propósitos. La pertinencia se determina comparando cada dato extraído con el propósito de la pregunta que se plantea.

b) Importancia.

De la gama de información considerada pertinente, parte de ella deberá ser realmente crítica.

c) Suficiencia.

Inclusión de la información más completa posible.

d) Credibilidad.

Este criterio se relaciona con la confianza que los usuarios de la evaluación puedan tener en el evaluador y su integridad profesional.

e) Oportunidad.

Condición de la información para estar presente cuando se la necesite. Conviene tener presente en este punto la situación de evitar el perfeccionamiento si éste afecta a la oportunidad.

f) Amplitud de difusión.

Condición de la estrategia que aplique el evaluador para hacer llegar la información a toda persona que necesite saber de ella.

Conviene señalar que es aconsejable manejarse prudentemente en cuanto a costos de un proceso de evaluación para seleccionar aquellas alternativas más económicas e igualmente válidas. El rol del evaluador debe limitarse a describir la realidad en términos no comprometidos valóricamente. Si acaso se encontrara en una posición de toma de decisiones, entonces, podrá asignar los juicios de valor del caso.

Si se proyecta la aplicación de una metodología destinada a examinar las acciones institucionales de logro, habrá que considerar los siguientes aspectos y fases de desarrollo:

Los objetivos generales del sistema educativo donde se inserta la institución escolar.

Estos objetivos están comprometidos en sus estrategias de logro con la situación de personas que puedan crecer como tales, fortalecer y desarrollar personalidades bien integradas y estables, dinámicas, críticas, habilitadas para la comprensión de la experiencia humana y desempeñarse útilmente en la sociedad. La institución educacional compromete sus estrategias de acción para llegar al término del nivel con un porcentaje óptimo de alumnos con una adecuada autoestima, con suficiente equilibrio emocional, con la eficaz internalización del aprendizaje permanente y nuevas conductas de desarrollo.

Las condiciones existentes de logro, comprenden la apreciación de parámetros indicativos, el diagnóstico de situaciones para llegar a determinar las reales condiciones de logro de la institución en los diversos niveles del sistema. Se deben precisar, además, las determinaciones de índices reales de logro por objetivo frente a las condiciones existentes. Estas condiciones de logro podrán ser restauradas si no son adecuadas, de acuerdo a una determinación de estrategias establecidas para estos efectos.

Los objetivos institucionales para una institución x podrían iniciarse así:

* Retención total de cada cohorte hasta la conclusión del nivel de escolaridad suministrado por la institución.

* Consecución de los objetivos curriculares terminales del nivel, por la totalidad de los miembros de cada cohorte.

* Mantenimiento de un costo por alumno entre...

- * Ingreso al próximo nivel de escolaridad de por lo menos el ...% de los egresados del nivel adjudicado al centro educativo.
- * Obtención de un puntaje promedio no inferior de.... en la incidencia institucional en el medio.
- * Mantenimiento de un porcentaje aceptable en el cúmulo de programas interacción escuela-comunidad.

A continuación se presenta un ejemplo de derivación y búsqueda de comprensión de objetivos de un sistema educativo en un determinado nivel de enseñanza.

El sistema educativo se compromete sus estrategias de acción en el logro de seres humanos que a través de sus comportamientos evidencien:

I Una personalidad bien integrada, estable, dinámica, crítica creativa positivamente orientada, con un claro sentimiento de control sobre su entorno, consciente de su valía y habilitada para aprender de la experiencia humana.

Al final del nivel se espera que haya logrado:

1. Tomar conciencia de sus posibilidades y limitaciones y adquirir confianza en sus propios recursos.
2. Aceptarse a sí mismo como una persona valiosa.
3. Adecuado control de sus reacciones emocionales.
4. Desarrollar una visión optimista de la vida.
5. Capacidad para asumir decisiones coherentes con una clara toma de conciencia de sus posibilidades.
6. Capacidad para superar la adversidad.
7. Internalizar la necesidad de perfeccionamiento permanente.
8. Equilibrado y responsable sentido de autonomía.
9. Disposición para emplear el tiempo libre en actividades enriquecedoras de vida.
10. Flexibilidad de ajuste a las situaciones de cambio.
11. Un creciente espíritu de iniciativa.

II Capacidad de integración social y espíritu de solidaridad en todo tipo de empresa que contribuya a la realización de ideales valiosos humanos.

Al final del nivel se espera que haya logrado:

1. Comprender que todo ser humano es un valioso y libre y no un objeto que puede ser manipulado.
2. El hábito de mantener francas, cordiales, y respetuosas relaciones con los demás.
3. Una firme disposición para mantener la más alta integridad y capacidad de defensa ante circunstancias que pongan en peligro sus sistemas de convicciones basado en sensata y genuina decisión personal.
4. Actitudes de respeto y tolerancia hacia los sistemas de valores, costumbres y creencias de personas provenientes de otras culturas.
5. Actitudes de entrega hacia acciones que ayuden a quienes se encuentren imposibilitados para asumir sus más elementales necesidades humanas.
6. Una adecuada habilitación para el trabajo grupal.

III Un claro conocimiento de la estructura económica social de su país, de sus logros culturales, interdependencia y una definida comprensión de su participación crítica activa y contribuyente en el Proyecto Nacional consensualmente acordado.

Al final del nivel se espera que haya logrado:

1. Un creciente interés por participar en las corrientes de pensamiento que estructuran la vida política del país.
2. Conductas de compromiso en el esfuerzo de apoyar sistemas que provean a cada ser humano las condiciones básicas para su óptima realización.
3. Suficiente conocimiento y comprensión del esfuerzo llevado a cabo por individuos y grupos a través de la historia para convertir al país en una entidad garantizadora del ejercicio de los cambios humanos.
4. Suficiente conocimiento y comprensión de la naturaleza, filosofía y objetivos del proyecto nacional que el país consensualmente se ha planteado.
5. Adecuado conocimiento de los múltiples sectores de producción existentes en el país, de sus posibilidades, inmediatas y potenciales y una mínima capacitación y experiencia trabajo adquirida en

algunos de ellos.

IV Conocimiento y comprensión de los principios que regulen variedad de hechos y fenómenos de realidad social y dominio aceptable de todos aquellos instrumentos y metodologías que le permitan un idóneo y crítico acceso a la misma.

Al final del nivel se espera que haya logrado:

1. Suficiente competencia en el ejercicio de habilidades básicas relacionadas con los procesos de comunicación.
2. Cierta dominio de las técnicas que habilitan en el procesamiento de la información y en la resolución de problemas.
3. Conocimiento y comprensión de los mecanismos y leyes que regulan el mundo de la naturaleza de las acciones del hombre para emplear dicho conocimiento en el mejoramiento de las condiciones de vida de la humanidad.
4. Disposición y competencia en la búsqueda y logro de aportes originales.

V Suficiente comprensión y conocimiento de aquellos problemas y aspectos más significativos de la realidad mundial en su devenir histórico actual y prospectivo.

Al final del nivel se espera que haya logrado:

1. Conocimiento y comprensión de los problemas más críticos del mundo contemporáneo y de las fuerzas que generan conflictos, tensiones y limitaciones a la plena realización humana.
2. Conocimiento y comprensión de los modos en que se han estructurado las distintas culturas a través del tiempo.
3. Un sentido prospectivo del quehacer humano y suficiente idoneidad como para ejercer un mínimo control sobre el futuro.

VI Marcado interés por extraer y elaborar los significados de variedad de productos culturales y firme disposición a contribuir a la creación de nuevas expresiones.

Al final del nivel se espera que haya logrado:

1. Una desarrollada sensibilidad hacia la captación de valores en sus múltiples manifestaciones.

2. Una clara disposición a la búsqueda de medios a través de los cuales procure expresar significados estéticos y otros.

3. Conocimiento y comprensión de la naturaleza; implicancias y valores de los productos culturales que la humanidad haya creado.

Ese cúmulo de logros que se indica, de alguna manera tiene que ser verificado. Y esto no es fácil. De aquí que debe concluirse que el proyecto de la evaluación institucional cada vez se hace más necesario y complejo, al mismo tiempo.

Juan Casassus, especialista de UNESCO, señala que la concepción y ejecución de acciones que favorezcan el desarrollo de la educación en la última década del siglo XX constituye un desafío de dimensiones considerables, cuyos elementos esenciales es preciso identificar, precisar y evaluar. Y agrega que hay cinco parámetros centrales que influyen en la evolución de los sistemas educativos que han sufrido cambios importantes: el financiamiento, la demanda, la oferta, el Estado y el progreso técnico (1). De aquí la preocupación para llegar a establecer metodologías nuevas de apreciaciones sobre lo que tiene y está haciendo la institución escolar frente a una contingencia de desafíos que están siendo cada vez más imperativos y de cambios frecuentes. La indicación misma de adopción de sistemas de educación personalizada para una clientela masiva, debe mover a reflexiones sobre la gestión educacional de nuestros días. La educación, por lo demás, se nos aparece siempre como una especie de eterna paradoja: nos pide que la utilicemos para un cambio y por otro lado, nos pide que preservemos los elementos tradicionales.

Sergio Nilo (2) cuando se refiere a la evaluación de la institución escolar, toca un punto que nos parece de mucha importancia: prestar a la acción evaluadora la atención como un proceso de construcción de conocimiento. En otras palabras, de creación de '*nuevas cosas*', como resultado de ella. Esto quiere decir que vamos a evaluar y detenernos ahí. De ninguna manera. La dinámica de la evaluación institucional es permanente e imperativa. Hoy día la institución podría tener más elementos positivos que negativos, pero mañana podría suceder todo lo contrario. Y además, siempre anda rondando una acepción en relación con la acción educativa: crisis. A esta palabra, se le ha venido a relacionar con otra de mayor dramatismo: colapso. Yo creo que el inmenso valor que tiene la educación es, justamente, poseer la capacidad de superación de crisis y eliminar el colapso. En este contexto hemos indicado algunas de las situaciones anteriores sobre factores y esquemas teóricos de un proceso de evaluación institucional, ya sea en los puntos de planteamientos, ejecución, control y retroacción, para el logro de los productos o resultados y sus posteriores efectos, podríamos finalmente expresarlas así:

1. Capacidad para generar flexibilidad en la organización y el manejo de criterios de eficiencia.

2. Capacidad para proveer información actualizada, confiable y válida de los estados de logro, movimientos de gestión y otros.

3. Capacidad para proveer información actualizada, confiable y válida de los estados de logro,

movimientos de gestión y otros.

4. Capacidad para derivar y formular objetivos institucionales dinámicos e innovadores.

5. Capacidad de búsqueda y consecución de apoyo logístico.

6. Capacidad de uso inteligente del poder de decisión.

7. Capacidad de autorenovación.

8. Capacidad de creación de un clima institucional de logro y realización.

9. Capacidad de autoperfeccionamiento.

Las reflexiones anteriores, la indicación de ciertos tópicos y aspectos metodológicos sobre la acción de la evaluación institucional, tienen la intencionalidad de promover la preocupación sobre el particular. Todos somos testigos, los educadores de preferencia, del brusco cambio que ha experimentado la gestión educacional en nuestro país, cambio que ha afectado a todos los niveles del sistema y que se están reflejando en la realidad, positiva o negativamente. Esta situación amerita que se desarrolle una acción de evaluación de la institución escolar más definida y sistemática. Sólo así podremos percibir qué tiene la escuela y qué entrega, si persiste la crisis o se aproxima al colapso, o bien, cómo creemos todos los educadores, supera, como siempre, ambos estados.

Notas

(1) **Juan Casassus.** *Conferencia sobre crisis del sistema educativo.* Unesco, material mimeografiado, 1995 (2)

(2) **Sergio Nilo.** *Documento de trabajo sobre Evaluación de la H. institución educativa* OEA, 1990

Bibliografía

Justiniano *Cuestionario de Clima Organizacional* Tesis para optar al título de Psicólogo, Universidad Católica, 1984.

Lafourcade, Pedro *Evaluación de Unidades Educativas sobre la base de logros.* Editorial Trillas, México, 1990.

Cañete Escalona, Félix. Documento de trabajo sobre Evaluación Educativa. CIEME OEA Costa Rica, 1978.

Félix Cañete Escalona

Estudios de Postgrado en Educación, Unesco. Profesor Asistente, Programa de Magister en Educación Mención Currículo y Comunidad Educativa, Universidad de Chile. Especialista en Administración y Gestión Educativa. Secretario de Estudios de la Facultad de Ciencias Sociales, U. de Chile.