

## EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

**Autora: Mgter Marta Alicia Tenutto**

En los últimos años hemos escuchado con insistencia un pedido hecho a la escuela: se requiere que ella acompañe los cambios ocurridos en la sociedad.

Hemos escuchado y nos hemos pronunciado a favor de un cambio positivo en este sentido. Pero, a la par, podemos reconocer que no basta con esta declaración de principios, ya que debemos pasar de este punto necesario, a otro donde lo declamado atraviese los hechos y pueda visualizarse en la práctica. En este lugar es donde en numerosas ocasiones nos encontramos, tal vez como el artista ante el paño blanco que desea pintar. Nosotros **sabemos qué deseamos, tenemos claridad en relación con los fines y a los objetivos que perseguimos, pero estamos anclados preguntándonos cómo lo hacemos.**

**La propuesta de este texto consiste en abrir preguntas a través de una sistematización que permita realizar el análisis de la institución escolar.**

Como toda **sistematización** presenta **debilidades y fortalezas**. La debilidad está sostenida en que **es un ordenamiento posible de los múltiples a diseñar**, y que debe ser considerada como eso: una propuesta que no pretende ser exhaustiva, sino que puede continuarse con los múltiples aspectos no considerados aún. En este aspecto espero que ustedes nos escriban y sumen sus aportes, para que podamos construir un texto elaborado entre todos. Si pensamos que **una institución requiere de la implicación y el compromiso de todos los que participan en ella**, podemos extender esta idea a la elaboración de trabajos que puedan ser realizados en forma **colaborativa**.

Retomando lo expresado, la **fortaleza** se halla en **la posibilidad de establecer algunos indicadores**, con los cuales abordaremos parte de la realidad educativa, realidad que por ser tan familiar muchas veces no nos llama la atención.

Recordemos que al efectuar una evaluación institucional es necesario:

- **considerar qué y a quién se va a evaluar**
- **determinar cuáles son los responsables**
- **establecer qué pasos vamos a seguir para realizarla**
- **decidir qué instrumentos vamos a emplear.**

**Para evaluar el qué** comenzaremos aludiendo a **la planificación**.

Desde hace varias décadas trabajamos teniendo en cuenta la previsión de nuestras acciones. En el ámbito institucional debemos tener presente que:

...”en cualquiera de las instancias o niveles en que se ejerza, la planificación es un estilo de gobierno que garantiza decisiones eficaces(es decir que se cumplan) para el mejoramiento de la educación...”<sup>1</sup>

La evaluación institucional es un ámbito que compromete a toda la comunidad educativa, pero en este aspecto nuevamente surge la diferencia entre lo que se dice, y lo que se hace. La implicación de los actores debe ser real, y veremos más adelante cómo viabilizarla.

Para efectuar el análisis de la institución<sup>2</sup> es necesario comenzar a través de una de las alternativas posibles. Comenzaremos por la planificación institucional, pero ésta está a su vez condicionada por las decisiones que se tomen a nivel de aquellos que están a cargo del equipo de conducción.

## 1- La planificación

La planificación es un instrumento que, como todo instrumento, debe estar al servicio de aquello para lo que fue creado. Por eso es necesario considerar:

- a - ¿La concebimos en momentos o etapas que deben respetarse?
- b- ¿Damos por sentados que disponemos de recursos para llevar a cabo los objetivos?
- c- ¿Nos centramos en el “deber ser”?
- d- ¿ Llegamos a incorporar los cambios que se presentan?
- e- ¿Ponemos el acento en el cómo “debe ser”?
- f- ¿Valoramos los problemas de acuerdo a su relevancia?
- g- ¿Establecemos orden de prioridades?
- h- ¿Evaluamos los resultados?

Si llegamos a responder afirmativamente a las tres primeras preguntas es que estamos empleando una **Planificación Normativa**, donde los proyectos y programas son rígidos e inflexibles. Si llegamos a responder afirmativamente a el resto de las respuestas estaremos en el camino de la **Planificación estratégica** donde se trata de sacar a la institución de la inercia que muchas veces hace que se sigan realizando actividades que ya han perdido el sentido y que sólo hacen gastar energía y esfuerzos.

En relación al Proyecto Pedagógico Institucional deberemos considerar:

- ¿En qué medida lo que decimos en el Ideario está sostenido en los hechos?
- ¿Se han concretado los objetivos propuestos? En qué lo podemos reconocer?
- Los perfiles planteados en relación a los egresados ¿mantienen coherencia con lo que efectivamente sucede?
- ¿Qué deberíamos modificar de las expectativas plateadas por año y por ciclo?
- ¿Cómo evaluamos los proyectos realizados este año?
- ¿Qué proyectos quedan pendientes?
- ¿Qué nos proponemos para el año próximo?
- ¿Qué sugerencias dadas por la comunidad incorporamos al Proyecto institucional?

---

<sup>1</sup> FRIGERIO, y otros”Las instituciones educativas. Cara y ceca. Elementos para su gestión”. Ed. Troquel. Bs.As.1999., página 141

<sup>2</sup> La institución en tanto forma social que remite a lo reglado, lo instituido.

En este último punto sugiero administrar una encuesta anónima a los padres y docentes puntualizando algunos ítems que consideren relevantes evaluar. Una a mitad de año y otra al final ya que si sólo hacemos la segunda no tendremos oportunidades de efectuar los cambios necesarios durante el año.

Al preguntarnos por el **cuándo evaluar** podemos reconocer que es una tarea que requiere cortes, pero que no debemos olvidar que el **aprendizaje es formativo**, por lo tanto **la evaluación también lo es**.

## **2- La dimensión organizativo-administrativa**

La dimensión organizacional comprende los aspectos que estructuran, facilitan o dificultan las prácticas pedagógicas.

### **I- Los aspectos estructurantes**

Podemos considerar el espacio, el tiempo y los agrupamientos en las instituciones.

#### **En relación al espacio:**

- a- ¿Genera sensaciones de comodidad, de seguridad, de potencialidad, de exploración?
- b- ¿Quiénes pueden hacer uso de los diversos espacios institucionales?
- c- ¿Cómo pueden emplearse?
- d- ¿Están diseñados para que faciliten o bien obstaculizan el aprendizaje?
- e- ¿Poseen mobiliario fijo o el mismo puede moverse a fin de permitir diversas actividades?
- f- El salón de clase ¿presenta una organización flexible?
- g- ¿Se halla contemplado que diversos grupos participen de actividades comunes?
- h- ¿Están contemplados espacios para actividades comunitarias?

#### **En relación al tiempo:**

- a- Las actividades y proyectos: ¿están organizados según la hora de clase o siguen algún otro ordenamiento?
- b- ¿Qué propuestas contemplan la posibilidad de intercambio disciplinar ¿
- c- ¿Los módulos o las organizaciones temporales están pensadas en función de horas-clase o de unidades de tiempo didácticos variables?

#### **En relación a los agrupamientos:**

- a- ¿Se trabaja con agrupamientos flexibles?
- b- ¿Se promueve la modalidad de equipos de trabajo?

El trabajo en grupo y la construcción con otros facilita la construcción de conocimientos y de significados. Cuando pensamos en un grupo debemos recordar que el mismo proporciona a un “plus” que no podría hallarse si consideramos a sus integrantes por separado.

### **II- El equipo de conducción: Los estilos en el desempeño del rol de gestión**

Considero que la escuela debería tender a constituirse en un lugar de encuentro donde sus miembros trabajan cooperativamente en pos de un objetivo común: La enseñanza y el enriquecimiento mutuo. El equipo de

conducción desempeña un rol relevante en la consecución de lo planeado. Por esto es que dedicaremos un lugar destacado a evaluar lo relacionado con los estilos en el desempeño.

Además considero que la decisión que tomemos acerca de cuál será el “estilo de gestión” de algún modo anticipará el futuro desarrollo de la misma. Por eso sería conveniente considerar si:

- a- Establecemos relaciones “cara a cara”?
- b- ¿Los miembros se comprometen con las personas?
- c- ¿Circulan los rumores?
- d- ¿La dirección es “su feudo” a la par de que se presenta una política de puertas abiertas”?
- e- ¿Se le otorga importancia al manejo formal de la institución?
- f- ¿La documentación escrita y los memorandum son los canales más frecuentes de comunicación?
- g- ¿Se establecen procedimientos minuciosos donde todo quede bajo control?
- h- ¿Se priorizan canales informales de comunicación?
- i- ¿Se defienden los principios y las tradiciones de la institución?
- j- ¿Se propicia el debate, el diálogo?
- k- ¿Se prioriza el ámbito público por sobre el privado?
- l- ¿Se enfatiza el compromiso de los miembros?

Si hemos respondido afirmativamente las preguntas de la a a la d, estaremos ante un **estilo interpersonal** que privilegia los acuerdos individuales por los colectivos.

En el caso que las respuestas afirmativas sean las e a g estaremos ante un **estilo administrativo** que enfatiza lo relacionado con la organización y el control. En cambio las h e i responden a un **estilo autoritario** en el que la controversia es vivida como un ataque a su autoridad. Finalmente si respondimos afirmativamente a los últimos interrogantes nos hallamos ante un **estilo político antagónico**, tal vez el deseable.

Claro que la realidad no es tan tajante como las clasificaciones por lo que es de prever que nos encontremos con una gama que atraviesa esta tipología. A pesar de esto ella puede resultar orientativa de la gestión <sup>3</sup>

### III- Las tareas administrativas

Los rituales constituyen una práctica regular en las escuelas. ¿En cuántas oportunidades hacemos algo que sabemos que de ese modo no conducirá a los resultados esperados pero que lo repetimos porque “siempre se hizo así?!”.

Para evitar que esto se repita una y otra vez sería conveniente que nos planteemos:

- a- ¿Identificamos prioridades?
- b- ¿Iniciamos las gestiones con la antelación suficiente para que la tarea se lleve a cabo?
- c- ¿Compartimos con los involucrados la necesidad de cumplimentar con determinadas normativas?
- d- Las tareas ¿están distribuidas de modo que cada uno realice lo que sabe hacer mejor?
- e- ¿Posibilitamos diversos canales de comunicación?

Éstas son algunas preguntas entre las múltiples posibles, pero que nos recuerdan que el trabajo cooperativo promueve un trabajo comprometido.

<sup>3</sup> Las preguntas están basadas en la sistematización realizada por Ball(1989) y citada en FRIGERIO, Ob. Cit, página 22.

### 3- La dimensión pedagógico-didáctica

En este apartado debemos considerar lo relacionado con las prácticas pedagógicas, pero no lo desarrollaremos ya que lo hicimos en los números anteriores.

En cada caso deberemos establecer quiénes se harán cargo de las diversas tareas, es decir **los responsables** de las mismas, y **qué pasos** realizamos para llevar la propuesta a cabo.

Los instrumentos que tenemos que emplear para relevar la información buscada deben ser diversos y, a su vez deberán ser evaluados a fin de determinar en qué medida cumplen la función para la que los estamos usando. Evaluarlos excede el ámbito de este trabajo. Pero, por ejemplo, no podemos emplear la entrevista como medio de recolección de datos porque requerirá mucho tiempo, pero sí la podremos emplear si tomamos un grupo de referencia (y sin olvidar esto). La encuesta posibilita el análisis de numerosos datos pero pierde la riqueza que otorga lo imprevisto.

Para finalizar recordemos que las decisiones tomadas deberían conducirnos a que podamos entrar a la escuela sintiendo el placer de aprender y de enseñar.

Espero sus aportes, ideas, sugerencias y críticas.

#### **Autora: Marta Alicia Tenutto**

Mgter y Especialista en educación (UdeSa)

Especialista en psicología educacional (Col de P de Bs As)

Lic. En Psicología (U.B.A.)

Lic. En Cs. De la educación (U.M.)

Prof. de Cs. De la educación (U.M.)

Prof. Para la enseñanza Primaria

Autora de "Herramientas de evaluación en el aula"

Coordinadora de los contenidos de [www.nuestraldea.com](http://www.nuestraldea.com)

Profesora de carreras de Formación y cursos de capacitación docente.

Email: [mtenutto@gmail.com](mailto:mtenutto@gmail.com)

#### Citar:

Tenutto, M (2004) Evaluación institucional. Disponible en [www.nuestraldea.com](http://www.nuestraldea.com)