

Evaluación y Calidad en los centros educativos

M^a Antonia Casanova

Directora General de Promoción Educativa (Consejería de Educación. Madrid).

Evaluación y calidad constituyen dos términos, dos conceptos y, en consecuencia coherente, dos prácticas que van unidas obligadamente. ¿Para qué evaluar en educación si no es para mejorar la calidad educativa? ¿Cómo mejorar la calidad si no es mediante una evaluación que ofrezca datos pertinentes para tomar decisiones fundamentadas que lo permitan? El no concebirlo de esta forma -aunque la afirmación resulte, quizá, muy tajante-puede indicar, por un lado, que no se aplica un modelo evaluador adecuado a la educación o, por otro, que la práctica educativa se lleva a cabo sin la sistematización adecuada que garantice su mejora cualitativa permanente.

Si la evaluación sólo es comprobación final, resulta poco eficaz para mejorar el día a día educativo en los centros; ese concepto sumativo de la evaluación es válido para la toma de medidas a medio y largo plazo, pero queda alejado de la práctica habitual de la escuela y del aula, por lo que no convence suficientemente al docente ni al directivo interesados en mejoras casi inmediatas que repercutan directamente en la población escolar que atienden. Por eso, parece imprescindible aplicar un modelo de evaluación continua, de carácter formativo, que permita y favorezca el conocimiento actualizado de lo que ocurre en el centro y, en seguida, la adopción de alternativas válidas que refuercen lo positivo y corrijan las disfunciones aparecidas. Por lo que se refiere a la segunda afirmación inicial, la decisión de “no evaluar” en el sistema educativo o en los centros docentes conduce a tomar decisiones un tanto al azar, ya que no se cuenta con datos fiables para hacerlo. Si se desea, realmente, mejorar la calidad educativa del centro -y del sistema- es imprescindible valorar lo que se realiza y lo que se consigue, y sobre la información obtenida ir adecuando el funcionamiento de los diferentes elementos sistémicos para superar de forma permanente las metas propuestas.

Bajo estas premisas y considerando las múltiples concepciones de calidad educativa que se dan en este momento, tanto en función de diversas teorías, como de los diferentes sectores de donde provengan las opiniones, creo que resulta positivo entender la calidad como un camino de avance y mejora continuados; siempre hay que mejorar en educación, nunca se consigue todo. La meta es móvil, utópica: se aleja según nos aproximamos a ella. Como bien dice Eduardo Galeano: *“Ella está en el horizonte,/me acerco dos pasos/y ella se aleja dos pasos,/camino diez pasos/y el horizonte se corre/diez pasos más allá./Por mucho que yo camine/nunca la alcanzaré./¿Para qué sirve la utopía?/Para eso sirve. Para seguir caminando”*. La calidad no es algo estable, fijo, a lo que se llega y se puede uno quedar satisfecho. Los propósitos de calidad educativa varían en consonancia con los cambios sociales y personales, que son acelerados y constantes. Por todo ello, hay que plantearse un modelo de evaluación que, en todo momento, favorezca la visión de imágenes cambiantes y polifacéticas que pongan de manifiesto la compleja realidad de la acción educativa.

Desde esa perspectiva, las actuaciones se llevan a cabo, en uno u otro sentido, después de prever los objetivos hacia los que se dirigen, se marcan una serie de indicadores que sirvan de guía para la ruta, se reflexiona en torno a ellos a lo largo del camino, se modifican si es necesario y se ajustan para introducir la mejora que resulte pertinente en orden a cumplir esos objetivos anteriores, y se sigue adelante... Posiblemente no haya un camino único, sino que sean varios los que lleguen hasta la meta; también serán diferentes las formas de recorrerlos, la velocidad que se imprima a la marcha, las paradas que se hagan...; en cualquier caso, se aprende y se mejora durante el camino, no en la meta¹. Por eso es importante introducir los cambios precisos durante ese camino (evaluación continua y

¹ Recomiendo la lectura del poema “Ítaca”, de K. Kavafis (*Poemas*. Barcelona, Seix Barral, 1994).

formativa), sin esperar a que muchos de los alumnos y alumnas que lo emprenden se queden al margen, sin llegar a esa meta final que actúa como estímulo y que ayuda a elevar las expectativas personales. Además, en la educación obligatoria es fundamental que todos lleguen, cada uno en función de sus posibilidades. Todos tienen derecho a la educación de calidad y a la igualdad de oportunidades, según sus características individuales y sociales². Calidad y evaluación educativas van unidas indefectiblemente, porque es necesario mejorar el día a día de la educación de nuestro alumnado -su camino, su vida- si se quiere disfrutar de esa calidad tan pregonada y deseada por todos los sectores participantes en el campo educativo.

Diferentes modelos para distintos objetivos

Si repasamos la bibliografía española sobre evaluación institucional de centros, al igual que la normativa del Ministerio y de las Comunidades Autónomas, encontraremos iniciativas variadas en cuanto a planteamientos y en cuanto a procedimientos de llevarla a la práctica. Al seleccionar un modelo determinado para evaluar el centro educativo hay que ser consciente de que la opción elegida estará en función de lo que se pretenda alcanzar con esa evaluación. No es indiferente aplicar uno u otro modelo. En cada uno subyace una finalidad, unos objetivos para el funcionamiento de la institución y, también, una ideología concreta. Cuando se marcan los indicadores de evaluación se está señalando el camino que la escuela seguirá en su modo de hacer, las metas que persigue, la participación social que ofrece, los factores que prioriza, etc. El modelo puede resultar sustancialmente cuantitativo y finalista o cualitativo y procesual - aunque no se excluyan radicalmente ambos enfoques, sino que se complementen -; esa línea inicial debe reflejarse en los procedimientos de trabajo y en los objetivos previstos, constituyendo un todo coherente. De lo contrario, las contradicciones aflorarán y será inviable el proyecto evaluador. En definitiva, los equipos directivo y docente del centro decidirán el modelo más adecuado para evaluar su centro, de acuerdo con el proyecto educativo que intenten llevar adelante.

Sin ánimo de exhaustividad, quiero dejar constancia de algunos autores que, en nuestro país, se han dedicado a la evaluación y nos han dejado su propuesta, válida, en cualquier caso, según las pretensiones de cada centro. Isaacs, D. (1977), López, J.A. y Darder, P. (1985), Garrido, P., Jabonero, M. Y Rivera, D. (1989), Barberá, V. (1990), Santos Guerra, M.A. (1990), Mestres, J. (1990), Cea, F. y otros (1992), son algunos de los que han ofrecido su trabajo bien elaborado y pertinente, si bien son propuestas que, con el paso de los años, sería necesario adaptar a los nuevos tiempos educativos y realidades sociales si se fueran a aplicar en el momento actual. Destaco, además, dos propuestas surgidas desde el Ministerio de Educación: el Plan de Evaluación de Centros (1991), que llegó a aplicarse en más de mil instituciones educativas, y el modelo europeo de gestión de calidad (EFQM, 1997), dentro de las nuevas corrientes de "calidad total", que llega y continúa hasta ahora mismo en distintas versiones³.

Como antes señalaba, modelos cuantitativos y cualitativos, finalistas y procesuales, participativos y directivistas..., ofrecen entre todos un amplio panorama evaluador que, sinceramente, creo que ha decaído en los últimos tiempos. Así como estoy convencida de que evaluar es imprescindible para mejorar la calidad educativa sobre bases fundamentadas, también lo estoy de que ningún modelo ha tenido la suficiente fuerza como para instaurarse en nuestra cultura escolar. Falta cultura de evaluación en el campo educativo, y es algo que resulta necesario superar cuanto antes, sobre todo en momentos, como el actual, en el que los cambios sociales son enormes y requieren nuevas iniciativas (fiables y válidas) que den respuesta a las exigencias que aparecen día a día. Desde las Administraciones y desde los

² Como dice León Felipe: *"Voy con las riendas tensas/y refrenando el vuelo/porque no es lo que importa llegar solo ni pronto/sino llegar con todos y a tiempo"*.

³ Aunque este último es un programa dentro de la corriente de "gestión" de calidad, obsérvese que cualquiera de los comprendidos en estos movimientos suponen, en definitiva, modelos de evaluación, pues cifran su actuación en la formulación de indicadores para todos los factores que señalan como bases de la calidad de los centros.

centros docentes se hace preciso impulsar modelos evaluadores viables para alcanzar y mejorar la calidad educativa del sistema.

Una propuesta de evaluación y mejora

Mi propuesta concreta para la práctica de la evaluación continua que favorezca la mejora permanente de la calidad educativa⁴ y que coordine de inmediato las actuaciones evaluativas con las de gestión, con las acciones que aparezcan como necesarias en el momento en que se evalúe cualquiera de los componentes institucionales, se centra en la reflexión sistemática y planificada en torno a los factores que se consideren importantes para ofrecer, en la sociedad actual, una educación de calidad. La posición estratégica de la evaluación en el sistema (y en el centro), la convierte en punto de engranaje entre los diferentes elementos existentes estructuralmente y las actuaciones que se producen. Su adecuada aplicación implica que el funcionamiento reflexivo derive, de inmediato, en la detección de áreas de mejora y la corrección de las disfunciones, o en el apoyo y refuerzo de los puntos fuertes, de los elementos positivos de la institución.

Para poner en práctica esta propuesta se procede, por tanto, a seleccionar los elementos institucionales que se van a evaluar y se marcan -a ser posible con el mayor nivel de acuerdo- los indicadores que configuran un adecuado funcionamiento de ese elemento. A continuación, se valora hasta qué punto está alcanzado cada uno de ellos en el centro, en qué grado se ha desarrollado el mismo. Como consecuencia de esta reflexión (insisto: sistemática, siguiendo los indicadores) aparecerá una diferencia entre lo que se pretende y lo que se tiene ya conseguido. En algunos casos, puede no existir esa diferencia o distancia, porque ese aspecto funciona apropiadamente en el centro. Como consecuencia inmediata surge un plan de trabajo, un plan de gestión de mejora para el centro, pues sólo se trata de reflejar en él las actuaciones necesarias para salvar la distancia entre la calidad existente y la deseada. Además, ese plan se elabora, sin dificultades, de forma rigurosa, pues está basado en la primera evaluación realizada conjuntamente en torno al estado de la situación institucional y, además, se estructura de modo sistemático, pues responde a la relación de indicadores marcados con anterioridad. En síntesis, la propuesta se lleva a cabo con la siguiente secuencia⁵:

Indicador de calidad —————> Realidad del Centro —————> Distancia entre Indicador y Realidad
—————> Plan de mejora

Evaluar de esta forma supone, por un lado, comprobar la eficacia de su realización y, por otro, la garantía de que el plan que se propone responde, realmente, a las prioridades de mejora del centro. El atinar con los indicadores adecuados garantiza el disponer de una guía de trabajo continuo que facilita la labor organizativa y curricular del centro, a la vez que avala la mejora permanente de su calidad. Creo que su práctica, incardinada en las tareas habituales del centro, no implica una especial dificultad y, además, no es algo “añadido” a lo que ya se hace. Hay que imbricarlo en el trabajo diario, acompañando éste de reflexión y valoración. En definitiva, hay que actuar con conciencia de lo que se hace y evaluando procesos y resultados parciales, de manera que, cuando se llegue a un momento final ya se conozcan las metas conseguidas, que siempre serán consecuencia de los procesos previos.

Una última advertencia acerca de los factores que se evalúan, tradicionalmente, en los variados modelos que se proponen. Es cierto que, en general, se formulan de manera bastante genérica, pero cuando se acomete la tarea evaluadora, se hace preciso concretar qué hay que evaluar y, en estos modelos teóricos a los que aludo, casi siempre aparece lo mismo. Pero la sociedad ha cambiado significativamente, al menos en nuestra realidad y, especialmente, en los últimos años. Bien, pues si la realidad ha cambiado, seguro que también se ha modificado la realidad de las aulas y de los centros. Surgen nuevas situaciones que hay que abordar de modo adecuado, para continuar favoreciendo la educación de calidad, adaptada a las

⁴ En la bibliografía final se pueden encontrar algunas de mis propuestas de evaluación.

⁵ En Casanova, M.A. (2004: 200-205 y 251-259) hay dos ejemplos desarrollados en su totalidad.

circunstancias que aparecen día a día. Mi propuesta es que hay que repensar los factores de calidad, los que realmente den respuesta a la situación de cada centro en su contexto diario. El entorno varía, la población escolar presenta características determinadas que, en definitiva, van a condicionar la labor docente. El punto de partida de los centros es distinto, aunque la meta de llegada deba ser equivalente. Eso obliga a establecer diferentes caminos para llegar y, por lo tanto, indicadores diversos que ayuden a encontrarlos o a ajustarlos durante la marcha. Si la evaluación siempre ha sido importante, lo es mucho más en una sociedad como la nuestra, que cambia aceleradamente. La educación no puede permanecer inmóvil mientras a su alrededor todo vuela, si no quiere perder el importante papel que juega en la formación de la persona. Por ello, aunque se parta de un modelo como propuesta inicial, los equipos directivo y docente del centro deben actualizarlo y acomodarlo a sus necesidades y propósitos.

En las páginas de esta revista aparecen diversos modos de llevar a cabo la evaluación en los centros, desde diferentes perspectivas teóricas y prácticas, al igual que desde distintos puntos de vista en función del sector educativo que hace su aportación. Creo que será de gran interés contrastar estas opiniones, reflexionar sobre todas ellas y superar nuestras posiciones personales, enriqueciendo así el panorama de evaluación y calidad educativas para nuestros centros.

Bibliografía

- Barberá, V. (1990): *Método para la evaluación de centros*. Madrid, Escuela Española.
- Cano, E. (1998): *Evaluación de la calidad educativa*. Madrid, La Muralla; 2ª edic., 1999.
- Casanova, M.A. (1992): *La evaluación, garantía de calidad para el centro educativo*. Zaragoza, Edelvives.
- Casanova, M.A. (1995): *Manual de evaluación educativa*. Madrid, La Muralla; 8ª edic., 2002.
- Casanova, M.A. (2004): *Evaluación y calidad de centros educativos*. Madrid, La Muralla.
- Castillo, S. (coord.) (2002): *Compromisos de la evaluación educativa*. Madrid, Prentice Hall.
- Cea, F. y otros (1992): V.A.Q. Barcelona, Barcanova.
- Garrido, P. y otros (1989): *Desarrollo analítico y formativo del centro docente*. AUDO-G. Barcelona, Studium.
- Isaacs, D. (1977): *Cómo evaluar los centros educativos*. Pamplona, EUNSA.
- López, J.A. y Darder, P. (1985): *Quafe-80. Cuestionario para el análisis del funcionamiento de la escuela*. Barcelona, Onda.
- López Rupérez, F. (1997): *La gestión de calidad en educación*. Madrid, La Muralla; 4ª edic., 2003.
- Mestres, J. (1990): *Model d'Indicadors per a l'Avaluació i Gestió de Qualitat de Centres i Districtes. Saporei*. Universidad de Barcelona. Tesis doctoral.
- Rosales, C. (1990): *Evaluar es reflexionar sobre la enseñanza*. Madrid, Narcea; 3ª edic., 2000.
- Santos Guerra, M.A. (1990): *Hacer visible lo cotidiano. Teoría y práctica de la evaluación cualitativa de los centros educativos*. Madrid, Akal.

Piede de Foto: M^a Antonia Casanova, Directora General de Promoción Educativa (Consejería de Educación. Madrid).