

Fundamentos Teóricos y Metodológicos de la Evaluación de la Dirección Estratégica en Instituciones Escolares

Autor: M.Sc. Roberto Doimeadios Martínez

RESUMEN

Aborda los fundamentos teóricos y metodológicos de la Evaluación de la Dirección Estratégica. Se establece una plataforma teórica - metodológica sobre la Evaluación de la Dirección Estratégica en las instituciones escolares.

ABSTRACT

It is related to the theoretical-methodological foundation of the evaluation of the strategic direction. A theoretical-methodological base is also established for the evaluation of the strategic direction in schools.

La evaluación educativa ha tomado como objeto a las instituciones escolares, contribuyendo notablemente en las acciones para alcanzar la eficacia en las respuestas educativas a las demandas sociales a los sistemas educativos. Esto adquiere mayor significación porque las instituciones escolares tienen la misión de concretar los objetivos en la formación de los individuos que se demandan y constituyen el escenario de interacción de los agentes educativos implicados en ellos.

La eficacia de las respuestas educativas de las instituciones escolares está marcada por las concepciones teóricas y prácticas que asuman los equipos de dirección, en este contexto la Dirección estratégica constituye una alternativa para lograr la efectividad de los procesos directivos.

En tal sentido, el Ministerio de Educación de Cuba desde 1992 inició un proceso para la introducción de la Planeación Estratégica y la Dirección por Objetivos en todos los niveles de dirección del organismo, en el que la escuela ha tenido un significativo rol.

Lo anterior ha revelado la necesidad del tratamiento de las concepciones teóricas y metodológicas de la evaluación de la actividad de dirección en las instituciones escolares y de la Dirección Estratégica, como contribución a las acciones de mejora del enfoque estratégico a la gestión directiva en la proyección, integración,

ejecución, control y evaluación de la concreción en el ámbito institucional de los propósitos y aspiraciones educacionales.

1. LA EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL AMBITO EDUCATIVO.

El hecho que la evaluación educativa haya tomado como objeto a las instituciones escolares, se enmarca en el reconocimiento del carácter estratégico de la eficacia de la gestión directiva escolar en la concreción de las aspiraciones y objetivos de los sistemas educativos.

En los políticos y directivos de la educación, existe consenso de la importancia de la gestión de las instituciones escolares para los sistemas educativos, lo anterior se ha enfatizado por algunos estudiosos. Cano, E. (1999), resume la importancia de los centros educacionales, por cuanto en ellos:

- ... la política educativa se encarna en realidades concretas.
- Se materializan las expectativas que la sociedad tiene sobre la educación.
- Se desarrolla el currículo explícito y el oculto.
- Se centran las disposiciones legales que regulan el conjunto del sistema educativo.
- Se desarrolla una “micro política” que determina un conjunto de relaciones individuales y un cierto clima escolar.

El Ministerio de Educación de Cuba ha reconocido la trascendencia de los centros docentes, al expresar que son “... La base del trabajo educativo y el punto fundamental del contacto entre este (el Ministerio de Educación) y la comunidad, donde debe conjugarse, de una manera eficiente y creadora, la aplicación práctica de la política educacional a través de las medidas que orienta”. MINED - OIE (1995),

Por ello es que se le ha atribuido a las instituciones escolares la categoría de el Eslabón Fundamental de los Sistemas Educativos, a la vez revela, la conveniencia y validez de la evaluación de las concepciones teóricas y práctica de su conducción, especialmente aquellas relacionadas con la Dirección Estratégica, para disponer de información fiable y válida sobre su efectividad y proyectar acciones de mejora.

En la evaluación de la efectividad de la gestión de las instituciones escolares, se debe tener presente que por la función social de estas en la formación de los individuos que exige el desarrollo, la insoslayable relación con su entorno y las expectativas que tienen los padres, la familia y demás agentes educativos sobre

los resultados de su labor, estas constantemente están sometidas a la valoración pública, hecho que se produce independientemente a la voluntad de sus directivos.

Razón por la que, en el diseño de la evaluación institucional y de su Dirección Estratégica, se considere los criterios de la comunidad escolar, si se pretende obtener valoraciones profundas, con exactitud, imparcialidad, justicia y democracia.

Rodríguez, B. (1993)⁽¹⁾ considera la evaluación institucional “como el proceso de análisis científico y sistemático de las diversas variables de la escuela (...) para realizar un diagnóstico científico, utilizando las herramientas de la investigación, que nos permitan formular juicios sobre su adecuación a unos criterios de calidad, previamente establecidos (...), en función de los cuales mejora la toma de decisiones, diseño de un plan de intervención adecuado que ayude al centro a planificar y llevar a cabo estrategias de cambio y mejora de aquellos factores o áreas problemáticas. A la vez que permite dimensionar los logros conseguidos y consolidarlos”.

Esta definición aporta valiosos elementos para el tratamiento de la evaluación de la actividad de dirección: “Proceso científico y sistemático”, “diagnóstico científico”, “ayuda en la estrategia de cambio”, “da una caracterización del nivel de desarrollo alcanzado”; es necesario añadir algunas precisiones referida a que, “los criterios previamente establecidos”, deben compatibilizarse, según la capacidad institucional, lo que posibilita la contextualización de la evaluación al objeto evaluado, lo que resulta clave en el ámbito escolar por la naturaleza y el grado de participación que deben tener en ella, otra precisión, que sus resultados puedan ser comprensibles por la comunidad educativa, decisivo en la implicación de los agentes de la comunidad educativa y el direccionamiento estratégico institucional. La actividad científica en la evaluación institucional de Schmelkes, S. (1996) y Loria, M. (1998), ⁽²⁾ incorpora la identificación de las barreras de índole técnica, política, socio psicológica etc. que la evaluación de instituciones docentes latinoamericanas debe enfrentar, al señalar las siguientes:

- Las estrategias de medición y evaluación son complejas y costosas,

¹ RODRÍGUEZ DIEZ, BLANCA (1993). “Modelo de evaluación externa de la eficacia de los centros educativos”. En Revista de Investigación Educativa, No. 21, Madrid, 1993.

² SCHMELKES, SYLVIA (1999) “La evaluación de los centros escolares” Departamento de Investigaciones Educativas” CIVESTAV – IPN México. <http://www.ince.mec.es/cumbre/d1-03.htm>

- Es manifiesta una carencia de capacidad instalada para la evaluación en el centro educativo,
- No existe una tradición de rendimiento de cuentas al nivel de centros escolares,
- Ausencia de una “cultura de evaluación”
- Hay una actitud proteccionista de docentes, directivos y padres familia,
- Se presenta una gran movilidad de los docentes en los centros escolares,
- Las escuelas son heterogéneas y ello implica el desafío de comparar resultados entre escuelas más o menos semejantes,
- Cuando se asocia la evaluación a incentivos, pudieran provocarse distorsiones en las escuelas en cuanto a la selección y retención de los alumnos de más bajo rendimiento, lo que puede potenciar la segregación social y la iniquidad del sistema,

En la evaluación han aparecido diferentes enfoques conceptuales sobre las organizaciones y considerando a los centros educativos como tales, De Miguel, (1989) “sugiere la existencia de cinco grandes bloques de agrupamiento de los modelos de evaluación de centros”, estos son: citado por Escudero, T. (1993)⁽³⁾

a) Los que enfatizan los resultados (outputs)

b) Los que enfatizan los procesos internos a la propia organización.

c) Los que postulan criterios mixtos o integradores.

d) Los que se centran sobre los aspectos culturales de la organización.

e) Los que intentan evaluar la capacidad de la propia organización para auto transformarse García, R. (1989), partiendo del propio análisis de De Miguel, extiende a ocho los bloques de agrupamiento de los modelos según el tipo de criterio de evaluación utilizado, “esto es, según se ponga el énfasis en”: citado por Escudero, T. (1993)⁽⁴⁾

a) Los resultados (outputs)

b) La relación entradas-salidas (inputs-outputs)

c) Los procesos internos de la propia organización.

d) Los aspectos técnicos de la organización.

e) Los aspectos culturales de la organización.

³ **ESCUDERO, T.** (1997). “Enfoques modélicos y estrategias en la evaluación de centros educativos”. *RELIEVE*, vol. 3, n. 1. Consultado en “Revista **EL**ectrónica de Investigación y **E**valuación **E**ducativa // 1997 // Volumen 3 // Número 1 ISSN 1134-4032//D.L.SE-1138-94http://www.uv.es./RELIEVE/3n1/RELIEVEv3n1.1.htm

⁴ **ESCUDERO, T.** (1997). “Enfoques modélicos y estrategias en la evaluación de centros educativos”. *RELIEVE*, vol. 3, n. 1. Consultado en “Revista **EL**ectrónica de Investigación y **E**valuación **E**ducativa // 1997 // Volumen 3 // Número 1 ISSN 1134-4032//D.L.SE-1138-94http://www.uv.es./RELIEVE/3n1/RELIEVEv3n1.1.htm

f) La capacidad de la propia organización para autotransformarse.

g) La relación organización-factores humanos.

h) Los criterios integradores.

Más recientemente, De Miguel y otros (1994) “reducen los modelos de evaluación en dos grandes bloques, los que enfatizan los resultados y los que enfatizan los procesos internos”, (citado por Escudero T. (1997), este agrupamiento puede resultar algo reduccionista a partir de la complejidad y magnitud de la evaluación de las instituciones escolares.

Algunos de estos bloques pudieran considerarse dimensiones de la evaluación de las instituciones escolares desde una perspectiva integradora.

Acerca de la evaluación de la Dirección Estratégica en instituciones educativas se pudieron encontrar diferentes resultados investigativos producidos en Cuba y el extranjero. Estas experiencias generalmente están contenidas en dos grupos: los diseñados para la evaluación integral de las instituciones educativas, que son los predominantes y los dirigidos específicamente a evaluar la aplicación de la Dirección Estratégica.

Un ejemplo de los modelos perteneciente al primer grupo es el sistema de evaluación institucional a los centros de la Educación Superior adscrito al Ministerio de Educación Superior de Cuba, en su contenido brinda preferente atención a la evaluación de la Dirección Estratégica de las IES (Instituciones de Educación Superior), este sistema incluye:

- Evaluación Institucional: Auto evaluación, Evaluación externa, Dictamen final
- Control estatal: Inspecciones parciales, Auditorias
- Visitas de trabajo: actividades funcionales de las distintas direcciones del MES
- Evaluación del cumplimiento de la planeación estratégica y de los objetivos del curso: áreas de resultados claves, objetivos de los CES (Centro de Educación Superior)
- Sistema Universitarios de Programas de Acreditación (SUPRA): Evaluación y Acreditación de Carreras (SEA-CU) Evaluación y Acreditación de Maestrías (SEA – M) Otros que se diseñan en la actualidad.

La evaluación institucional tiene como áreas de su realización a las distintas dependencias de las estructuras de las IES (instituciones de Educación Superior): Facultades, Departamentos, Centros de Estudio, Centros de Investigación y la propia IES.

Como contenido de la evaluación institucional a nivel de facultad, se consideran indicadores que son parte del proceso de Planeación Estratégica como las Estrategias de Facultad para sus procesos sustantivos: En los niveles de facultad

y Departamentos se adicionan los componentes de: la docencia (de pre grado y postgrado), la investigación y la extensión universitaria.

En el caso de la evaluación del centro (IES) como totalidad, un indicador específico tomado en cuenta es la Dirección Estratégica. Lo anterior revela la significación otorgada a las concepciones y práctica de Dirección estratégica en todos los niveles de dirección institucional y áreas funcionales.

La evaluación del cumplimiento de la Planeación Estratégica y de los objetivos del curso, áreas de resultados, objetivos del CES, que es parte del Sistema de Evaluación de los CES, adscrito al Ministerio de Educación Superior de Cuba, se realiza con una periodicidad anual.

Otra experiencia lo constituye la investigación sobre la evaluación de la efectividad del Sistema de Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior en Cuba, dirigida por Almuiñas, J. (2002), ⁽⁵⁾ del CEPES de la Universidad de La Habana; desarrollada con el propósito de que las IES mantengan un alto rendimiento en los procesos vitales que contribuyen al cumplimiento de su Misión (la Dirección Estratégica es una de ellas), para lo cual se brinda un sistema de recomendaciones. El resultado investigativo tiene como antecedentes la experiencia acumulada durante años en la aplicación de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos en las IES cubanas.

El MINED como parte de las actividades para mejorar la aplicación de la Dirección por Objetivos y la Planificación Estratégica, en noviembre de 2002 ⁽⁶⁾ realizó la evaluación de esta actividad. En sus valoraciones se destacó como positivo la introducción en todos los niveles de dirección del Organismo, el reconocimiento en los centros docentes de prácticas propiamente de la Dirección Estratégica y la Dirección Por Objetivos, particularmente las referidas a la concertación de los Convenios Colectivos de Trabajo, elaborado a partir de las Direcciones Principales del Trabajo Educativo y de los Objetivos Estratégicos del Organismo.

El informe señala que todavía existen insatisfacciones, en algunos casos, con la derivación de los objetivos hasta los planes individuales de trabajo de los cuadros y docentes. Se destacó el carácter participativo que ha tenido el proceso de planeación estratégica en el organismo al referirse: "las formulaciones estratégicas trazadas en el 2000 --desde la misión hasta los indicadores de medida de los objetivos formulados, también este año (2002), como ya es habitual, han sido

⁵ **ALMUIÑAS RIVERO, JOSÉ L.** "La evaluación de la efectividad del sistema de planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior" CEPES - Universidad de La Habana. 3ra Convención Internacional de la Educación Superior, mayo del 2002, La Habana, Cuba.

⁶ **GÓMEZ GUTIÉRREZ, LUIS I.** (2002) "Balance del cumplimiento de los objetivos y proyección de los objetivos para el 2003-2007" MINED, La Habana. Cuba. 2002. (material en soporte Magnético)

objeto de evaluación, análisis crítico, reformulación y precisión por cada uno de los niveles de dirección del Organismo, lo que ha permitido recoger y contemplar criterios, sugerencias y propuestas de modificaciones en la formulación de las mismas”.

Estas valoraciones, del MINED, expresan los resultados de la aplicación de la dirección estratégica en todos los niveles de dirección del organismo (nación, provincia, municipio y escuela) y la necesidad de someter este proceso a una evaluación permanente que posibilite su mejora.

Hoy la evaluación de un sistema educativo toma como referente esencial la actividad educativa escolar, y es la escuela con su comunidad, la que refrenda la calidad de los servicios educativos. Una escuela es como una orquesta en la que la ejecución de sus instrumentos y timbres musicales están en dependencia del desempeño de su director, esto significa la validez de la evaluación de las concepciones y prácticas estratégicas en la dirección escolar.

Si bien en Cuba existen experiencias en la evaluación de la Dirección Estratégica en las Instituciones de Educación Superior adscrita al MES, y el MINED ha desarrollado un proceso de aplicación en todos los niveles de dirección del organismo y las valoraciones sobre de los resultados resultan mayormente positivos. En el contexto de las instituciones escolares no existen modelos ni prácticas evaluativas de la Dirección Estratégica, que posibilite la identificación de sus conquistas y limitaciones.

Resulta importante que junto a las tecnologías y la preparación de los directivos para su aplicación, los equipos de dirección de las instituciones escolares puedan contar con un sistemas de evaluación que tribute información valida y fiables sobre las conquistas y limitaciones de la aplicación de la Dirección Estratégica, que permita la autoevaluación y la adopción de decisiones en torno a su mejora.

Asumir la evaluación de la Dirección Estratégica de las instituciones escolares implicará tener presente las especificidades siguientes :

- El esclarecimiento o definición de las misiones, contenido, características de las instituciones escolares y su aporte a los propósitos de los sistemas educativos.
- La preparación de los directivos en las concepciones teóricas y práctica de la Dirección Estratégica Escolar.
- El entrenamiento y ejercicio de los directivos de un pensamiento estratégico en correspondencia con el encargo social y la misión institucional.
- El uso del diagnóstico estratégico en la identificación de las fortalezas y debilidades internas, las posibilidades y retos externos que inciden en los

propósitos institucionales y su empleo en la selección de las mejores alternativas para el desarrollo institucional.

- La integración en la estrategia de todas las esferas de la actividad escolar, tanto internas como externas.
- La auto evaluación con la activa participación de la comunidad educativa.
- Juicios de valor sustentados en el análisis del diagnóstico científico de la realidad educativa, que promuevan la participación y compromiso de la comunidad educativa en las acciones de mejora.
- La conciliación de los criterios evaluativos, pre establecidos, con las particularidades y capacidades de las instituciones u objeto a evaluar.
- La conjugación en el análisis del desarrollo de los procesos con los resultados.
- Los resultados evaluativos comprensibles por la comunidad educativa.
- El estilo de comunicación dialógico, flexible, abierto, empático, de intercambio de información en un clima favorable para la activa participación, implicación y compromiso en la consecución de los objetivos de la institución.
- El proceso de concertación de los objetivos con los subordinados o colaboradores que promueva el autocontrol y autoevaluación de sus aportaciones a los objetivos institucionales teniendo presente los cambios favorables o desfavorables.
- La actitud positiva de los directivos en los procesos de implementación de los cambios que reclama las alternativas estratégicas.
- La inclusión de la activa participación de los actores de la comunidad, especialmente los estudiantes como catalizadores de la calidad del servicio educativo.
- La aplicación de un sistema de control y retroalimentación sobre curso de las acciones estratégicas y la corrección del direccionamiento estratégico escolar.

CONCLUSIONES

- ◆ La dirección estratégica escolar tiene implicaciones especiales derivado de las características peculiares de la actividad escolar, las exigencias del cambio educativo contemporáneo, las demandas del entorno en que está ubicado la institución educativa. Una de esas implicaciones es la evaluación del propio proceso de Dirección Estratégica.
- ◆ La experiencia cubana en la aplicación de las concepciones estratégicas en la dirección escolar, aún cuando en la general ha sido positiva, presenta

insuficiencias en lo concerniente a la evaluación de la efectividad de su implementación en el contexto escolar.

- ◆ Entre las investigaciones que abordan la evaluación de la Dirección Estratégica en las instituciones educativas predomina las que proponen modelos para la evaluación integral de la escuela, que lo hacen insuficientemente, al no considerar como parte de su contenido las implicaciones que el proceso de Dirección Estratégica Escolar entraña.
- ◆ La evaluación de la Dirección Estratégica en las instituciones escolares exige tener en cuenta un conjunto de requerimientos, para posibilitar que ésta actúe como un mecanismo de gestión eficaz de la calidad del proceso de dirección escolar y de los resultados de la institución educativa.