

## **Efectos de la aplicación del modelo de calidad total en la evaluación de las instituciones escolares de educación básica**

**Lorena González T. y Emilia Cuenca**

Centro de Documentación e Investigaciones Pedagógicas (CEDIP). Facultad de Humanidades y Educación. Escuela de Educación. Universidad del Zulia. E-Mail: [LgonzalezT@hotmail.com](mailto:LgonzalezT@hotmail.com)

### **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo determinar los efectos de la aplicación de una propuesta de evaluación institucional en el contexto de la educación básica, empleando el modelo de calidad total. Se partió de un diagnóstico inicial el cual arrojó información sobre las condiciones reales del centro escolar. Se determinaron los factores que según el modelo propuesto explicitan la calidad de las instituciones educativas y que son susceptibles de mejora. Posteriormente se procedió a la elaboración de un plan consensado entre todos los actores participantes del centro escolar, encaminado a desarrollar acciones que permitan subsanar las situaciones críticas detectadas y que contribuyan a generar la calidad de la institución educativa. Los resultados del estudio permitieron evidenciar los efectos que el modelo evaluativo, generó en los actores de la escuela.

**Palabras clave:** Evaluación institucional, modelo, calidad total, instituciones escolares.

### **Effects of the Application of the Model of Total Quality on the Evaluation of Basic Education Schools**

### **Abstract**

The objective of this paper is to determine the effects of the applications of a proposal of institutional evaluation within the context of basic education, using the model of total quality. It begins with an initial diagnosis which gives information about the real conditions of a school center. The factors that according to the proposed model explain the quality of the educational institutes and which were subject to improvement were determined. Subsequently a plan adaptable to all the actors participating in the educative center was elaborated, and designed to develop activities that permit them to straighten out the critical situations detected which would contribute to generating better quality educational institutes. The results of the study give evidence to the fact that the model evaluated generated effects on the participants of the school.

**Key words:** Institutional evaluations, models, total quality, school institutions.

Recibido 25-02-2004 ~ Aceptado: 24-05-2004

### **Introducción**

Es común escuchar hablar dentro de las instituciones educativas de educación básica, de los graves problemas que afrontan en todos sus aspectos: académicos, administrativos, financieros, de gestión, otros. Igualmente se ha observado como los actores de un centro educativo comparten la experiencia de evidenciar logros significativos en el interior de la escuela. En uno u otro caso, se hace necesario reflexionar sobre los cambios que ocurren en el contexto de la institución educativa, con la intención de detectar si los mismos

conducen a procesos de mejora. Al respecto se ha evidenciado que en las instituciones educativas de educación básica no se efectúan procesos de evaluación institucional, los cuales aportan las informaciones requeridas para la mejora de la escuela. Con base a lo anterior se presenta el siguiente estudio, el cual está orientado a describir una propuesta de evaluación institucional, empleando para ello el modelo de la calidad total.

En este sentido se hace en primer lugar una descripción de la situación problemática, luego se establece la fundamentación teórica, referida a los procesos de evaluación institucional y al modelo de la calidad total. Posteriormente se precisa la metodología empleada, siguiendo el modelo de evaluación propuesto, el cual plantea en un primer momento la realización de un diagnóstico inicial conducente a reflejar el estado real de calidad que está generando el centro, determinar los factores que inciden en ello y plantearse un plan de mejora, elementos pues que permiten la realización de la propuesta de evaluación institucional, que pueda contribuir a generar cambios significativos en las escuelas básicas.

### **1. Situación problemática**

Las instituciones escolares del nivel de educación básica, presentan una serie de problemas y necesidades dentro de su estructura y funcionamiento, los cuales ameritan que todos sus actores reflexionen sobre los mismos y de manera consensuada generen alternativas innovadoras que den respuestas acertadas a las situaciones problemáticas.

De los problemas que se han detectado en las instituciones educativas, que podrían estar limitando sus procesos, se destaca entre otros, el papel que le ha correspondido a la evaluación institucional. Esta es asumida por los actores del centro como mecanismo de control y supervisión, por lo que su práctica se hace limitada e inadecuada en cuanto a los objetivos que esta pretende.

Según Finol, Pelekais y Otros (2002), citando a Colmenares de Mejias (1999), Vallejo (1991) y Mendivil Zúñiga (1989), según estudios realizados, coinciden en afirmar que en los planteles educativos no se realizan procesos de evaluación institucional, ni seguimiento a los procesos administrativos que en ellas se llevan a cabo, las razones que se aluden podrían ser entre otras, el desconocimiento teórico y práctico de cómo efectuarla, además de las escasas experiencias de las cuales tomar referencias.

Siguiendo el mismo orden de ideas, se ha observado que en las instituciones educativas, se realizan reuniones de docentes al finalizar el año escolar, para emitir juicios valorativos relacionados con las actividades programadas y ejecutadas, pero sin seguir criterios o modelos evaluativos que de manera sistemática, objetiva y confiable, informen sobre fortalezas y debilidades del centro educativo.

Otro aspecto que cabe mencionar, con respecto a la práctica de la evaluación institucional, es el de confundirla con la supervisión educativa, en este caso, el supervisor sin descalificar sus funciones, se limita a verificar el cumplimiento de asistencia del personal del centro, el horario de los profesores, observar en ocasiones los planes de clases elaborados por el docente, constatar el logro de objetivos propuestos, así como la administración de los recursos financieros. Por lo que su función se reduce a una cantidad de papeles que no ofrecen información significativa a la escuela y sus actores. El rol del supervisor está reglamentado en la normativa del ministerio de educación, estos tienen la función de orientar y guiar las diferentes actividades, procesos pedagógicos y administrativos del plantel, además de compartir sus planteamientos con los actores de la institución, con la finalidad de decidir entre todos la toma de decisiones.

Lo anterior, planteó la necesidad de implementar en las instituciones educativas de educación básica, un replanteamiento teórico y práctico de las funciones y objetivos de la evaluación institucional, entendiendo está como la observación de aquellos aspectos que permitan mejorar un centro Mojarro, (1999).

El análisis precedente permitió considerar una propuesta para planificar la evaluación de las instituciones escolares de educación básica, seleccionando para ello el modelo de calidad total, el cual hace referencia a una visión integradora de los distintos aspectos de la vida de un centro educativo Mojarro, (1999).

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Determinar los efectos de la aplicación del modelo de calidad total en la evaluación de las instituciones escolares de educación básica.

### **Objetivos específicos**

- Analizar los diferentes postulados de la teoría de la calidad total, para emplearlos en los procesos de evaluación de las instituciones escolares de educación básica.
- Aplicar el modelo de calidad total como herramienta de evaluación de las instituciones escolares.
- Analizar las informaciones obtenidas a través de la aplicación del modelo de calidad total.
- Concienciar a los actores de las instituciones educativas acerca de la necesidad de participar activamente en los procesos de evaluación de la institución.
- Recomendar la aplicación del modelo de evaluación para contribuir a la generación de la calidad en los centros escolares.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. Evaluación institucional**

Se concibe la evaluación institucional como un proceso de negociación sistemático, participativo, de responsabilidad compartida entre todos los actores involucrados en el quehacer de una organización educativa, cuyo propósito es el mejoramiento y transformación continua de los procesos académicos y administrativos, que tiene como punto de partida la realidad contextualizada de la institución y sus problemas, así como las expectativas de las personas e instancias, dirigidas a tomar decisiones que contribuyan al logro de la eficacia y efectividad organizacional. Finol y otros (2002)

Para Mendivil Zúñiga (1989) la evaluación institucional debe ser tomada en cuenta por el responsable de un establecimiento educativo para detectar errores y aciertos en sus gestión administrativa. Esta evaluación debe realizarse en cualquier momento o período determinado del año escolar, lo que servirá como punto de referencia para retroalimentar la planificación. Es el diagnóstico o estado real de la institución.

Por otra parte para Cruz (1999), la evaluación institucional se asume como proceso que da cuenta del estado de desarrollo del objeto de evaluación, de sus aciertos, carencias y deficiencias. Se asume como base para formular propuestas de intervención que permiten mejorar la calidad de los componentes.

A su vez Romero Díaz (1989) define la evaluación institucional como un proceso permanente que cubre todas y cada una de las fases del proceso administrativo, de modo que los resultados y experiencias obtenidas en cada fase, sirvan para introducir modificaciones y reorientaciones parciales y aplicadas al final del proceso total, aporten información acerca de la calidad de los resultados logrados durante todo el proceso, en comparación con los objetivos propuestos.

Las consideraciones anteriores permiten asegurar que la evaluación institucional constituye un proceso encaminado a la mejora de la escuela, por tanto se convierte en un soporte imprescindible para cada institución. Los actores de las mismas deben tomar conciencia de su aplicación y participación activa y reflexiva dentro del proceso evaluativo, para detectar las fortalezas y debilidades de todas las acciones de la escuela y su entorno y tomar decisiones consensuadas, encaminadas al logro de la calidad de la institución escolar.

## **2.2. Estrategias de evaluación**

La evaluación institucional como proceso sistemático, participativo se lleva a cabo a través de la acción de estrategias encaminadas a detectar los puntos críticos y fortalezas de la institución, dentro de estas estrategias se señalan según Zúñiga y otros (1989) : la autoevaluación, la cual plantea que la evaluación puede realizarse por los propios actores de la institución, integrados en forma participativa, seleccionando el diseño evaluativo ajustado al contexto y características de la institución.

La coevaluación, facilita el debate racional entre todos los actores participantes; y por lo mismo el proceso de llegar a acuerdos sobre los criterios a emplear en los juicios de evaluación. Esta evaluación permite la contrastación de opiniones y puntos de vista, determinando aciertos y debilidades de los procesos objeto de evaluación. La evaluación externa o heteroevaluación, según Cruz (1999) define a la evaluación externa como un proceso en el que intervienen especialistas ajenos a la institución o al programa, detectando los problemas y dificultades, propone cursos alternativos de acción, pero sin comprometerse con la introducción de correctivos.

## **2.3. Tipos y funciones de la evaluación institucional**

Rosales (1990) afirma que la evaluación se inscribirá en una secuencia de actividades compuestas por las siguientes funciones:

- Recolección de información de acuerdo con una determinada teoría o esquema conceptual
- Adopción de decisiones relativas al perfeccionamiento del sistema en su conjunto y cada uno de los componentes.

En función de ello se identifican tres tipos de evaluación institucional, diagnóstica, formativa y Sumativa Rosales (1990).

La evaluación diagnóstica, determina las características de la situación inicial para la puesta en marcha de un determinado proceso o programa y sirve de base para la toma de

decisiones de programación. La evaluación formativa, se centra en los procesos de desarrollo del objeto de evaluación, para formular ajustes o modificaciones en el funcionamiento. Constituye el punto de partida para decisiones de perfeccionamiento. La evaluación Sumativa, suministra información de retorno para ayudar al desarrollo del resultado; con respecto al uso de recursos, medios, calidad, eficiencia de los materiales utilizados.

### **3. Modelos de evaluación**

La configuración conceptual que se pretendió desarrollar a partir de la intervención en la institución educativa, ameritó del estudio de aspectos teóricos relacionados con los objetivos de la investigación, partiendo de modelos contemporáneos de evaluación que sirvieron de referencia para la parte operativa.

Un modelo de evaluación, es un esquema o diseño general que caracteriza la forma de investigación evaluativa que ha de realizarse, las técnicas o procedimientos para la recolección y análisis de la información, el conocimiento final que se desea obtener y los usuarios principales de los resultados del estudio Briones, (1991).

En este sentido, es posible distinguir los modelos evaluativos en función de los paradigmas epistemológicos que tomen como base, así se encuentran, los modelos evaluativos que responden a paradigmas explicativos experimentales, con posiciones realistas u objetivas, dentro de ellos se ubican, según Pérez(1985) el enfoque de análisis de sistema, Sánchez y Jaimes (1985), evaluación por objetivos de productividad, Tylor (1950), Mager (1962-72) y Pophan (1955) y el modelo de evaluación como Información para la adopción de decisiones, Stuffelbeam, (1971). Por otro lado los modelos existentes que se enmarcan dentro de paradigmas interpretativos cualitativos, tienen sus representación en Sriven (1967), con el modelo de evaluación sin referencia o objetivos, Eisner (1979-1985), con el modelo de evaluación basado en la crítica artística, el modelo de evaluación basado en la negociación y dentro de éste la evaluación respondiente de Stake (1975), la evaluación iluminativa de Parlett y Hamilton (1972), el estudio de casos y la evaluación democrática de Mc Donald (1971), por otro lado cabe mencionar el modelo diseñado por Romero Díaz (1989), para la evaluación de la gestión administrativa en las organizaciones escolares (SINPPE) Modelo integrado de administración.

#### **3.1. Modelo de la calidad total**

##### **3.1.1. Conceptualización**

El concepto de calidad según Mojarro (1999), hace referencia a una visión integradora de los distintos aspectos de la vida de un centro educativo. Aunque de origen no docente, puede trasladarse a este ámbito la intención globalizadora del modelo.

La calidad de una institución depende de la influencia de cada uno de los distintos aspectos que la conforman y de la interrelación entre ellos.

Con el surgimiento de la calidad total, se generó la creación de modelos que permiten de forma estructurada implementar la calidad y valorar la situación de las organizaciones para establecer acciones de mejora. La importancia de la utilización del modelo para conocer la situación de calidad del centro, radica en el cambio institucional que provoca. Su aplicación permita ver de forma directa la posición de la institución y producir la implementación del sistema de calidad.

##### **3.1.2. Parámetros de calidad de las instituciones educativas**

Básicamente la calidad de una institución educativa, esta configurada por cuatro parámetros, llamados también "RESULTADOS", por diversos autores, estos son:

1. Efecto producido en la zona de influencia al centro.
2. Satisfacción del alumnado.
3. Satisfacción del personal del centro.
4. Producto educativo o finalidades para las que existe el centro.

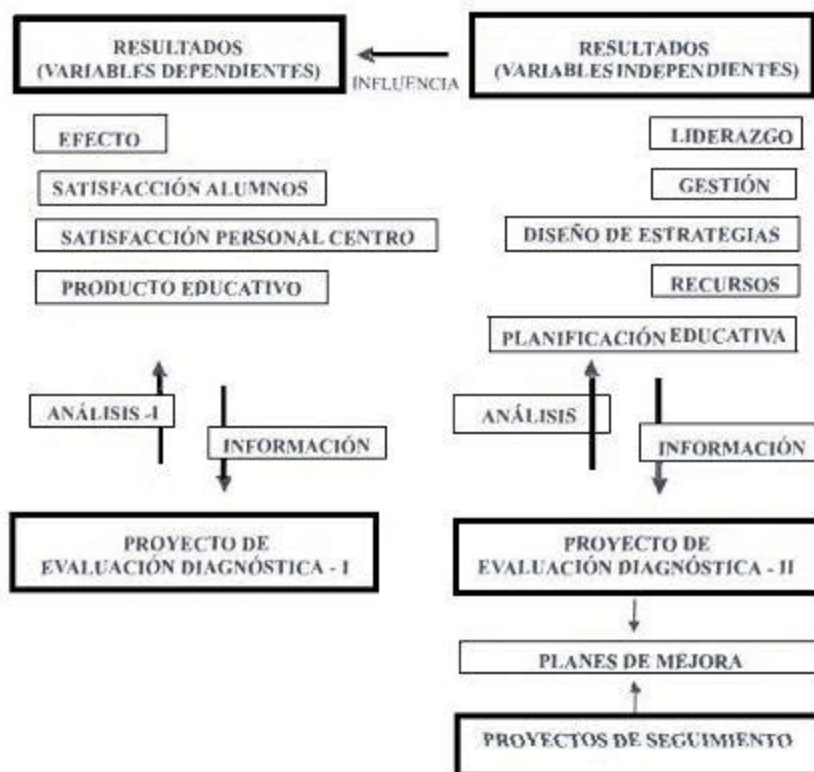
Estos cuatro parámetros, están condicionados por una serie de "FACTORES", aceptados por los teóricos del tema:

Liderazgo (capacidad y eficacia de los responsables del centro).

- Gestión de recursos (optimización de los recursos existentes).
- Diseño de estrategias (manera de afrontar la gestión del centro y las actuaciones directivas).
- Recursos (existencia de recursos e idoneidad de los mismos).
- Planificación educativa y ejecución organización del trabajo en el centro y eficacia de las actuaciones profesionales).

La calidad total de una institución educativa, queda establecida a partir de los parámetros (RESULTADOS). Estos resultados están en dependencia directa de los cinco factores condicionantes que se indican. La evaluación de la calidad establece una observación sobre los resultados, de ello se obtiene una información sobre el grado de satisfacción de calidad del centro, si no es satisfactoria la evaluación, hay que establecer qué factores condicionantes son susceptibles de mejora y en qué sentido. De este análisis se obtiene la información pertinente para establecer un plan de mejora, en relación con alguno o algunos factores. Este plan de mejora, a su vez, es objeto de una evaluación (seguimiento) que permite el control de las acciones previstas y de sus resultados. Como síntesis organizadora, el esquema siguiente distribuye los elementos mencionados y sus relaciones: Cuadro 1.

**Cuadro 1**  
Calidad total: Estructura de evaluación



#### 4. Metodología

Se utilizó la metodología de investigación acción participativa. Según Elliot (1983), esta investigación constituye el estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de acción de la misma. Para llevar a cabo las mejoras es preciso detectar las situaciones críticas a través de un diagnóstico, que permita diseñar un plan correctivo, ejecutarlo y controlar a su vez los efectos del mismo. Las actividades que incluye la investigación acción son aplicables en cualquier contexto que pretenda mejorar sus propias acciones, incluso en el ámbito de las instituciones educativas. La investigación acción puede emplearse para mejorar la calidad de las escuelas a través de un ciclo de actividades que parte del reconocimiento de una situación, la elaboración, planificación, implementación, evaluación de la acción y revisión del plan. En la perspectiva de la propuesta del modelo de evaluación se abordaron las fases antes descritas.

Se seleccionó la Escuela Básica Nacional "Víctor Raúl Sandoval", ubicada en el municipio San Francisco. Estado Zulia. Con la intención de generar en la comunidad del plantel procesos de reflexión crítica que les permita ir en la búsqueda del mejoramiento continuo del centro escolar.

Con la intención de indagar en el objeto de la evaluación del centro, se realizaron visitas a la institución educativa, cumpliendo en cada una actividades variadas. Las visitas iniciales se centraron en obtener información sobre la escuela y su entorno, las expectativas del centro con respecto a la aplicación de la propuesta de evaluación. La propuesta de evaluación llevada a cabo quedó conformada por evaluadores internos, que fueron seleccionados para las jornadas de trabajo: Director del plantel Licenciado Eberto Contreras, Subdirectora, Marlene Durán, un equipo de docentes, un equipo de alumnos.

Evaluadores externos: Amigos críticos Profesora Lorena González T y Profesora Emilia Cuenca. El equipo directivo de la institución escolar manifestó el deseo de contar con un proceso evaluativo que les permita obtener información útil para la toma de decisiones, que conduzcan a la mejora del centro y asumió una disposición positiva para aceptar la propuesta.

Se realizó un sondeo de intereses empleando encuestas y entrevistas a los actores participantes, con la intención de indagar en cada uno el significado que tienen con respecto a los parámetros de calidad que establece el modelo evaluativo aplicado. Esta actividad permitió conocer la calidad real del centro. Se diseñaron los objetivos de evaluación con sus respectivos indicadores, en función de la realidad detectada.

Posteriormente en otra jornada se trabajó con los factores condicionantes que ameritan de mejora, ya que el diagnóstico inicial reportó que era necesario indagar qué o cuáles factor(es) están incidiendo en que el centro no se este generando calidad. Se procedió a realizar una nueva fase en la evaluación respecto a la calidad total. Una fase en que el objetivo pasa a ser descubrir deficiencias en los factores condicionantes que influyen negativamente en los resultados evaluados. De esta fase de la evaluación institucional, surgieron datos a través de los instrumentos aplicados (encuestas, entrevistas, observaciones) que permitieron conocer que aspectos de cada uno de los factores analizados no poseían los índices de calidad adecuados y por tanto se determinaron que eran susceptibles de mejora. A través del diagnóstico (II) se identificaron los factores en los que conviene intervenir para mejorar la calidad de la institución educativa:

Conformación de un nuevo liderazgo por parte del personal directivo.

Formación del equipo directivo y docente en el área de la gerencia educativa, para diseñar, planificar, organizar y evaluar las acciones del centro.

El grupo de evaluadores propuso tomar acciones encaminadas a la mejora institucional. Para ello se asumió la realización de un plan de mejora. Se decidió, luego de las sesiones de trabajo a ejecutar durante el año escolar 2003-2004 las actividades planificadas que contribuyan a fortalecer los aspectos mejorables detectados. Tiempo o lapso de ejecución del plan de mejora: Febrero 2003- Febrero 2004. Responsables Comisiones de trabajo-equipo.

## **5. Ejecución de actividades del plan de mejora dentro de la propuesta de evaluación institucional**

En relación a la ejecución de actividades, se realizaron dos talleres con las siguientes temáticas: Nuevos estilos de liderazgo, el gerente educativo y sus funciones. Con la finalidad de contribuir al proceso de generación de calidad de la institución educativa. A través de la ejecución se pudo verificar hasta donde fue posible el seguimiento:

La motivación y participación de los actores hacia los procesos de mejora.

El reconocimiento de la importancia de trabajar en equipo y de manera consensuada.

El compromiso para generar la mejora de la institución y realizar de manera continúa las actividades encaminadas a ella.

La toma de conciencia para asumir nuevos estilos de liderazgo y gestión educativa.



El reconocimiento de la importancia de los procesos de evaluación institucional.

## **6. Efectos de la aplicación del modelo de calidad total en la evaluación de la escuela básica "Víctor Raúl Sandoval"**

Se pudo detectar en un primer momento, limitantes para asumir la propuesta de evaluación, sobre todo en el personal docente, quienes se sintieron intimidados y cohibidos para ofrecer informaciones que los comprometiera. Igualmente se observó en el grupo de padres y representantes apatía e indiferencia. Luego de las secciones de trabajo y la realización de trabajos en equipos, incluyendo al equipo directivo lo cual motivo al grupo, se observaron cambios favorables, en cada uno de los actores:

En el equipo directivo:

Compromiso, reflexión, actitud positiva hacia procesos que conduzcan al mejoramiento continuo de la escuela.

Conocimiento del centro, como una organización donde todos trabajan en equipo para aprender cuál es el papel de cada uno dentro del modelo de educación de una escuela de calidad.

Creación de un nuevo clima laboral, donde todos trabajan, todos agregan valor, se manifiesta el sentido de pertenencia, se busca la armonía y la unidad.

Generación de nuevos paradigmas educativos para afrontar la praxis en el plantel.

Compromiso para la construcción de una nueva misión, visión y valores para el centro.

Aprender el valor significativo que aporta la práctica adecuada de la evaluación institucional.

Conformación de nuevos estilos de liderazgo para gerenciar la calidad de la escuela.

Buscar de manera inagotable el logro de la calidad de la institución a través de planes de mejora.

Compromiso para efectuar prácticas evaluativas, que permitan detectar los aspectos mejorables de la escuela.

Toma de conciencia de la importancia que merece la evaluación para el logro de la calidad.

En el grupo de docentes:

Aprender a trabajar en Equipo.

Asumir responsabilidades.

Aceptar opiniones.

Conocer el lugar de trabajo para mejorarlo.

Confrontar ideas y buscar soluciones acertadas.

Compromiso para participar activamente en los procesos de mejora de la escuela.

Asumir la evaluación institucional, como proceso que permite corregir a tiempo deficiencias en cualquier aspecto de la escuela.

Ver la evaluación institucional como una ayuda para cambiar las escuelas.

Reconocimiento de la importancia de efectuar la evaluación de las instituciones educativas.

Orientar el proceso de enseñanza aprendizaje hacia aspectos que contribuyan al logro de la calidad de la escuela.

En el grupo de alumnos:

Deseos que la escuela cambie a nivel de su estructura física.

Deseos que el docente emplee nuevos estilos para conducir el proceso de enseñanza aprendizaje.

Deseos de ser mejores alumnos, mas responsables y comprometidos con sus responsabilidades.

Ser guardianes de la escuela, cuidar lo que se tiene y luchar para conseguir que sea una escuela mejor.

Mantener la motivación para asistir a la escuela.

Padres y representantes:

Compromiso y participación en actividades del plantel.

Contribuir al cuidado y mantenimiento de la escuela.

Reconocimiento de la escuela y sus actores como medios para aprender valores.

Incentivar a sus representados a la asistencia al plantel y al cuidado de sus deberes estudiantiles.

En el Equipo de Investigadores:

Reconocimiento de la importancia de implementar modelos de evaluación institucional en las escuelas básicas.

Satisfacción por ofrecer una propuesta de evaluación y ver sus efectos en cada uno de los actores del centro, a la vez de ofrecer una experiencia significativa que sirva de experiencia para nuevas prácticas evaluativas.

Conocimiento teórico y práctico de los postulados de la teoría de la calidad total y la evaluación institucional.

Valorización del trabajo en equipo para la búsqueda de acuerdos consensuados.

Contribución a la búsqueda de excelencia en los centros escolares.

Motivación y compromiso para contribuir en la calidad de las escuelas básicas de la región.

## **7. A modo de conclusión**

Se invita a las instituciones educativas a conocer que:

- La calidad total de una institución educativa se alcanza, cuando se tienen valores de los que se derivan objetivos y metas elevadas; cuando se actúa en esa dirección y cuando se tiene tenacidad y constancia para lograr metas. Por tanto la honestidad, sinceridad, responsabilidad, en general lo ético, son pilares fundamentales para el logro de la calidad de la escuela.
- La calidad total es espíritu de servicio, es hacer las cosas bien continuamente, estimular el trabajo en equipo y la coordinación de esfuerzos. Es un modelo integrador donde todos ganan y el triunfo se cosecha todos los días, el éxito se vuelve una costumbre y arribamos a una sociedad de triunfadores.
- La educación es parte integral del proceso de calidad total. Significa preparar ciudadanos capaces de poder desempeñarse eficiente y eficazmente, para responder a las expectativas de la sociedad.

La evaluación institucional ofrece a la escuela un nuevo aprendizaje:

Aprender a ser.

Aprender a pensar.

Aprender a obrar.

Aprender amar.

Aprender a hacer.

Aprender a trabajar.

Aprender a tener.

Aprender a aprender.

Aprender a ser creativos.

Aprender a comunicar, administrar, dirigir, liderar, convivir.

Aprender a ser amigos.

Los modelos de evaluación institucional ofrecen alternativas significativas que aportan el fomento de valores, expectativas de trabajo, propician la búsqueda de la excelencia y calidad de las escuelas, propician la investigación y el trabajo en equipo, conformación de una nueva cultura, formas de liderazgo, se asumen compromisos, se establecen metas elevadas, se transforma la vida de las escuelas.

Usar la autoevaluación (evaluación interna del plantel), y valorar el rol de los evaluadores externos en la planificación y desarrollo de los proyectos institucionales.

Aclarar el propósito que persigue la evaluación institucional.

Asegurarse que todos los interesados tengan acceso a la formación esencial y apoyo que les capacite para participar en los procesos de evaluación del centro.

Realizar y continuar con experiencias evaluadoras.

Realizar visitas de estudio y reflexión a otros centros que experimenten prácticas de evaluación institucional.

Reconocer que las instituciones educativas tienen que proporcionar información sobre la calidad que ofrecen.

Hacer llegar a todos los actores involucrados las informaciones derivadas de los procesos de evaluación y de los planes de mejora.

### Referencias Bibliográficas

1. ELLIOT, J. (2000). **El Cambio Educativo desde la Investigación Acción**. Tercera Edición. Ediciones Morata.
2. GARCÍA, Marcelo y YÁNEZ Julián (1997). **Asesoramiento Curricular y Organizativo en Educación**. Editorial Ariel Educación.
3. GUTIÉRREZ, Hugo (2000). **La Evaluación como Experiencia Total**. Editorial Magisterio.
4. LOZANO, Luís y LARA C. (1993). **Paradigmas y Tendencias de los Proyectos Educativos Institucionales**. Una visión Evaluativa. Editorial Magisterio: Mesa Redonda.
5. MARTÍNEZ, Juan (1998). **Evaluar la Participación en los Centros Educativos**. Editorial Escuela Española.
6. MOJARRO, Miguel (1999). **A la Calidad por la Evaluación**. Monografías Escuela Española. Editorial Praxis.
7. MUNICIO, Pedro (2000). **Herramientas para la Evaluación de la Calidad Monografías**. Escuela Española. Editorial Praxis.
8. Nieto Gil, Jesús (1998). **Tratamiento Cooperativo de los Problemas de los Centros Escolares**. Editorial Escuela Española.

9. RUIZ RUIZ, José M. (1998). **Como Mejorar la Instituciones Educativas**. Evaluación de la Innovación y del Cambio. Editorial Magisterio. Mesa Redonda.

10. SIMONS, Helen (1999). **Evaluación Democrática de Instituciones Escolares**. Ediciones Morata.

12. II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes (1996) "Dirección Participativa y evaluación de Centros. Universidad de Deusto. Ediciones Mensajero.