Evaluación Institucional

Dispositivo de Administración Autónoma

© Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
Ministerio de Educación

Jefe de Gobierno
Mauricio Macri

Ministro de Educación
Esteban Bullrich

Director Ejecutivo de la Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa (UEICEE)
Sergio Siciliano

Elaboración del documento
Celia Sigal (coord.)
Mónica Goncalves
Alicia Glas
Roxana Skornik
Patricia Cruz

Contenido

Introducción 4
Roles y funciones en el Proyecto de Evaluación Institucional 5
El proceso de Evaluación Institucional 5
Preparación previa a la implementación 6
Aplicación del Dispositivo de Evaluación Institucional 6
Fase de problematización de temas institucionales 6
Fase de Contraste de Datos 11
Fase de definición de temas prioritarios y estrategias de mejora. 13
Fase de Diseño de un Plan de Mejora 16
Bibliografía citada 17
Bibliografía consultada 18
Anexos 19
Anexo I: Dimensiones para el análisis de Instituciones Educativas 19
Anexo II: Cuadros a utilizar durante el Proceso de Evaluación Institucional 21
Cuadro N º 1: Ítems y temas por dimensión 21
Cuadro N º 2: Proceso de contraste de datos 22
Cuadro N º 3: Acciones institucionales según temas prioritarios 22
Cuadro N º 4: Plan de Mejora 22
Anexo III: Instructivo para la elaboración de cuestionarios con formularios de Google 23

Introducción

Este dispositivo busca facilitar la implementación de un proceso de Evaluación Institucional en todas las instituciones educativas de Gestión Estatal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a fin de favorecer el desarrollo de una cultura de la Evaluación Institucional Sistemática.

Dicho proceso implica un trabajo de reflexión conjunta entre equipos de supervisión, directivos y docentes que posibilita la construcción de información acerca de las prácticas institucionales para propiciar -a partir de este trabajo reflexivo - estrategias de mejora.

La institución contará, al finalizar esta tarea, con un mapa con información relativa a las prácticas educativas que en ella se desarrollan y un conjunto de estrategias para el diseño de un plan de mejora. Todo esto será un aporte importante para la elaboración y /o revisión del Proyecto Escuela(en adelante PE).

Fundamenta esta propuesta, la concepción de la Evaluación Institucional como un proceso de reflexión e interrogación sobre las prácticas, que permite construir información y constituir así un saber acerca de las instituciones educativas, para su mejoramiento.

Proponer la evaluación, desde el punto de vista de la mejora institucional, requiere tener como punto de partida la responsabilidad individual y colectiva de supervisores, directivos y docentes y la decisión de sostener una cultura de la evaluación para que "se constituya en una actividad de producción de conocimiento que contribuya a una discusión informada sobre las escuelas, el sistema educativo y las políticas" (Poggi, Margarita, 2008: 34).

En este marco, la Evaluación Institucional implica un proceso de reflexión compartida en el que se busca el sentido a las prácticas educativas que se desarrollan en la institución y en el que se comparten dudas e incertidumbres, tanto individuales como colectivas.

Desde esta perspectiva, se entiende a la institución educativa como una realidad compleja que requiere de dimensiones de análisis para comprenderla. Se definen las dimensiones como grandes bloques conceptuales ligados a aspectos de la realidad a evaluar (Neirotti, 2005).Se proponen, entonces, cuatro dimensiones centrales en el análisis de una institución educativa.

La propuesta incluye distintas fases dentro del proceso de evaluación institucional y orienta a los actores institucionales para que, cada uno desde su rol, aporte al conocimiento que la institución tiene sobre sí misma, construya e implemente propuestas de mejora, analice sus resultados y revise nuevamente sus prácticas de manera sistemática.

Roles y funciones en el Proyecto de Evaluación Institucional

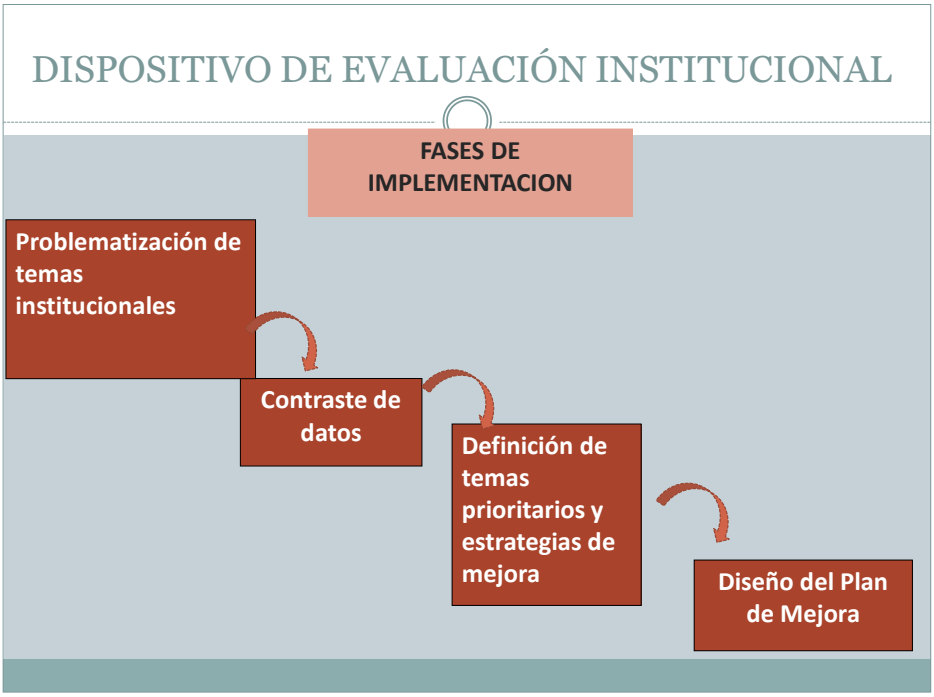
Los **supervisores** son actores fundamentales en el desarrollo del proceso de Evaluación Institucional por su conocimiento sobre las instituciones y por su posibilidad de promover procesos de mejora desde su rol en el Sistema. Es conveniente que ellos participen de esta experiencia y se integren en las actividades para enriquecer el proceso evaluativo y facilitar la articulación con otras Áreas dentro y fuera del Sistema Educativo.

El **equipo de conducción** es responsable de la organización del proceso de Evaluación Institucional. Debe asegurar la distribución del material necesario para que todo el personal conozca el proceso a desarrollar y generar los espacios de trabajo a fin de llevar a cabo las acciones requeridas por el dispositivo de Evaluación Institucional.

El **equipo docente** aporta su mirada acerca de los temas institucionales sobre los cuales focalizarse. Su compromiso y responsabilidad facilita el desarrollo del proceso evaluativo, el reconocimiento del sentido de la tarea y de su participación en dicho proceso.

El proceso de Evaluación Institucional

Todo proceso sistemático supone fases de implementación. Cada una de ellas tiene objetivos, acciones y resultados propios que son insumo para la siguiente fase.



Preparación previa a la implementación

Se sugiere conformar, en cada institución, un pequeño equipo – 3 a 5 actores institucionales- para que colabore en la difusión, implementación y seguimiento del proceso de Evaluación Institucional.

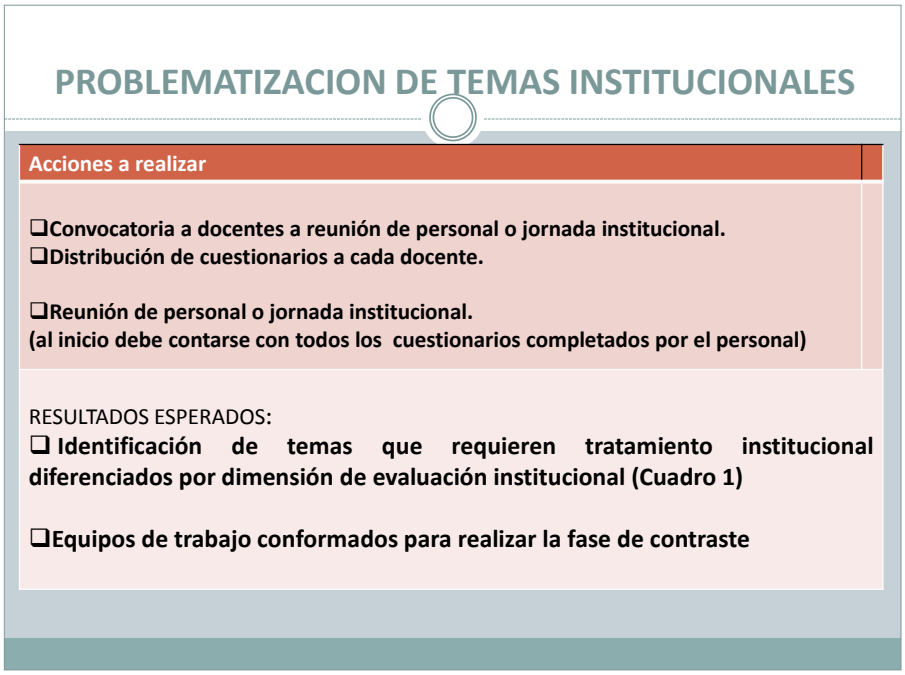
Sus principales funciones son:

- Secundar al equipo directivo del establecimiento para promover y organizar la aplicación del dispositivo.
- Distribuir los materiales necesarios entre todo el colectivo institucional. Será necesario que se distribuyan los cuestionarios a todos los actores institucionales que participen de la Evaluación Institucional.
- Realizar las convocatorias para las reuniones plenarias de trabajo de todo el colectivo institucional.
- Llevar a cabo el seguimiento del cronograma de actividades y reuniones.
- Documentar el proceso.

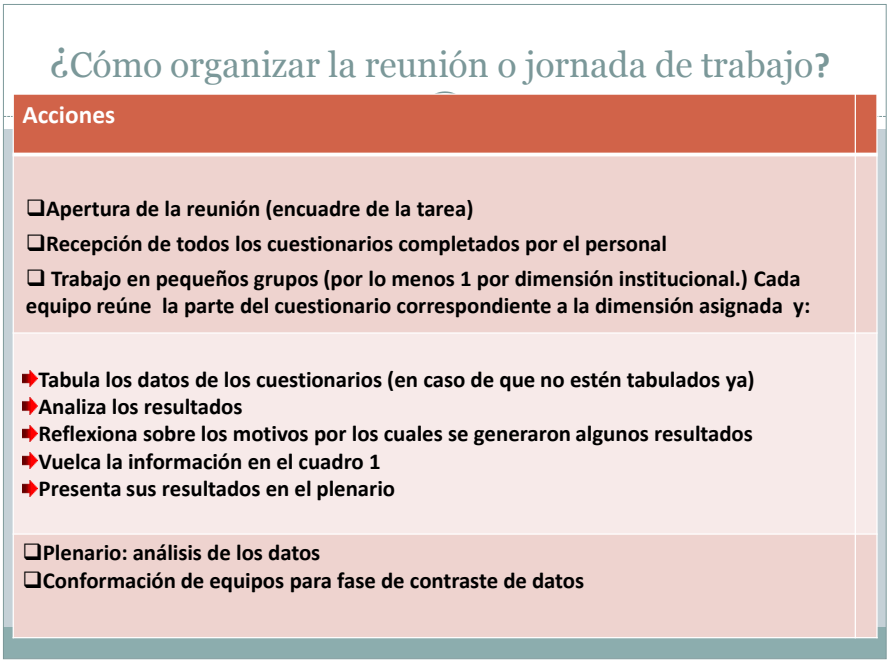
Aplicación del Dispositivo de Evaluación Institucional

Fase de problematización de temas institucionales

Esta fase implica una invitación a "mirar" cada tema/problema, a analizarlo, desde el rol que desempeña cada actor en la institución y la tarea que desarrolla.



Para desarrollar esta fase es importante que todos los docentes completen el cuestionario que ha sido validado por supervisores y equipos técnicos de las Áreas del Ministerio de Educación y que se entrega en un documento complementario. En caso de que, por algún motivo personal, no pueda asistir al encuentro debe asegurarse su aporte.



Pautas para la reunión o jornada de trabajo:

Al inicio del encuentro se elije, entre los participantes, un/a moderador/a cuya función es facilitar el desarrollo del encuentro (tiempos de exposición de los grupos, circulación de la palabra, etc.).
También se designa otro participante para que registre los aportes que se realicen durante el encuentro. Estos registros formarán parte de la memoria de las jornadas, que quedará en la institución como testimonio del conocimiento que, sobre la misma, han construido sus propios actores durante el proceso de Evaluación Institucional. Luego, los participantes se dividen en cuatro grupos con miembros representativos de toda la institución.

Cada grupo trabaja con una dimensión institucional[1]:

Estructura organizativa y gestión institucional,

Pedagógico- Didáctica,

Contexto y relación con la comunidad e

Infraestructura y equipamiento.

[1] En el Anexo I se encuentra una breve explicación de cada una de las dimensiones.

Para iniciar la tarea del encuentro, se solicita que cada grupo:

a) Reúna todos los cuestionarios completos de la dimensión con la cual trabajará, ya que deberá tabular las respuestas de dichos cuestionarios.
b) Identifique la cantidad de veces en las que aparece la respuesta de cada ítem.

Por ejemplo:

Dimensión Estructura Organizativa y Gestión Institucional

Enunciados	Muy Frecuente mente	Frecuente mente	Ocasional mente	Nunca	No Sabe/No contesta	No Aplica
1. Los directivos y docentes de la institución conocen las metas y propósitos de la supervisión.	10	7	3	4	0	
2. Los equipos de conducción y docente acuerdan con las metas y propósitos institucionales.	9	8	5	2	0	
3. La distribución de roles y funciones está definida y explicitada.	14	9	-----	1	0	
4. La formulación del PE se realizó con la participación de directivos y docentes de la Escuela.	6	4	4	10	0	
5. El PE responde a las necesidades de sus alumnos.	4	3	8	9	0	
6. Los docentes de la institución conocen los objetivos del PE.	9	10	3	2	0	

c) Una vez tabuladas el total de respuestas al cuestionario, se identifican aquellos ítems que obtuvieron mayor cantidad en las categorías **Ocasionalmente** y/o **Nunca.** En el ejemplo citado, los ítems sobre los que habrá que discutir y analizar en el marco del grupo total son:

1. La formulación del PE se realizó con la participación de directivos y docentes de la Escuela. (10 señalamientos en la frecuencia Nunca)

5. El PE responde a las necesidades de sus alumnos (8 señalamientos en la frecuencia Ocasionalmente y 9 en Nunca)

d) También es importante registrar aquellos ítems que las personas manifiestan desconocer.

e) Con estos ítems identificados se reflexiona sobre las posibles causas que generaron la asignación del puntaje para cada uno.

f) Se identifican también los ítems con mayor frecuencia de respuesta en **Muy frecuentemente** y/o **Frecuentemente**. En el ejemplo citado, los ítems son:

3. La distribución de roles y funciones está definida y explicitada. (14 señalamientos en la frecuencia Muy frecuentemente y 9 en Frecuentemente)
6. Los docentes conocen los objetivos del PE. (9 señalamientos en la frecuencia Muy frecuentemente y 10 en Frecuentemente)

g) Una vez identificados estos ítems, se reflexiona sobre las posibles causas que generaron la asignación del puntaje y se analizan los logros institucionales que se desean sostener.

h) Por último, cada grupo completa el **Cuadro Nº 1: Ítems y temas por dimensión** en el espacio que corresponde a la dimensión analizada para presentar los resultados de su tarea al colectivo institucional. El siguiente es un ejemplo del Cuadro Nº 1 en el que se integraron los aportes de los cuatro grupos (uno por dimensión):

Cuadro N º 1[2]**:** Ítems y temas por dimensión[3]

Dimensión	**Ítems - aspectos seleccionados**
Estructura organizativa y gestión institucional	**Aspectos valorados como logros institucionales** La distribución de roles y funciones entre los diferentes actores de la escuela está definida y explicitada. (se deriva del ítem 3, señalado como ejemplo más arriba)
	Aspectos a mejorar en la institución Asegurarse de que el PE responda a las necesidades de los alumnos (se deriva del ítem 5, señalado como ejemplo más arriba)
Pedagógico-didáctica	**Aspectos valorados como logros institucionales** La planificación entre docentes es compartida.
	Aspectos a mejorar en la institución Elaborar y acordar criterios de evaluación entre los docentes.
Contexto y relación con la comunidad	**Aspectos valorados como logros institucionales** La Institución conoce y toma en cuenta las principales características y/ o problemáticas sociales de la población que asiste al establecimiento

2 En el Anexo II se encuentran todos los cuadros vacíos disponibles para su uso y en el Anexo III Instructivo para la elaboración de cuestionarios con formularios de Google.

3 Este cuadro es sólo a modo de ejemplo, cada institución hará el propio.

	Aspectos a mejorar en la institución Trabajo con otras entidades para lograr mayor articulación con agentes externos a la institución.
Infraestructura y equipamiento	**Aspectos valorados como logros institucionales** Se dispone de recursos tecnológicos adecuados como apoyo de las propuestas pedagógicas.
	Aspectos a mejorar en la institución Mejorar las condiciones edilicias para garantizar la seguridad de la comunidad educativa

Una vez concluida esta tarea, en plenario, cada grupo expone sus conclusiones para luego reflexionar en conjunto sobre los temas que preocupan a la institución, los elementos que configuran dicha problemática y aquellos que son considerados logros institucionales reconocidos por gran parte del personal de la escuela.

Problematizar, desnaturalizar y analizar críticamente significa realizar un esfuerzo para pensar que las cosas son como son –o como pensamos que son- por muchas razones. Esta fase implica una invitación a "mirar" cada tema/problema, a analizar desde el rol que desempeña cada actor en la institución y la tarea que desarrolla. Se trata de pensar en conjunto situaciones institucionales planteadas por los mismos actores: ¿Por qué se supone que está sucediendo esto? ¿Quiénes están implicados en esta situación?

Es importante aquí considerar la centralidad de la dimensión **Pedagógico - Didáctica** dado que es aquella que define la tarea central de la escuela y del docente. Por ello, si bien todas las dimensiones aportan y son necesarias para el análisis, es imprescindible destinar tiempo suficiente para el trabajo con los ítems o aspectos pedagógicos predominantes y focalizar el análisis en ellos.

Las conclusiones de estas acciones representan la percepción que tienen los actores institucionales sobre los temas planteados, que atraviesan la institución y configuran las prácticas. Por ello es que se hace necesario contrastar estas percepciones con datos disponibles en la institución u otras fuentes.

Fase de Contraste de Datos

A partir de los datos analizados y sistematizados en el Cuadro Nº 1, se inicia la fase de contraste. Para ello se propone conformar pequeños grupos de docentes y directivos organizados en torno a cada una de las dimensiones de análisis.

Fase de contraste de datos

MODALIDAD: TRABAJO EN PEQUEÑOS GRUPOS	
ACCIONES	
Cada grupo se organiza para optimizar los tiempos y realizar las siguientes tareas: **❑Seleccionar fuentes de información e instrumentos para recabar datos** **❑Elaborar y aplicar instrumentos de recolección de datos** **❑Analizar los datos** **❑Producir informes o resultados sobre lo analizado para tratar en una próxima reunión**	
RESULTADO ESPERADO: ➡ **INFORMACION CONSTRUIDA POR CADA EQUIPO SOBRE EL/LOS TEMAS INSTITUCIONALES SELECCIONADOS (CUADRO 2)**	

No es necesario mantener el mismo grupo que al inicio. Puede suceder que algunas personas estén más motivadas por un tema que por otro. A su vez, dado que tendrán que llevar a cabo encuentros de trabajo, es importante que se busque alguna compatibilidad horaria. Sin embargo, no necesariamente este aspecto es obstaculizador de la tarea dado que en general los participantes encuentran modos de intercambio o circulación de aquello que producen utilizando correos electrónicos, notas, etc.

Cada grupo comienza a completar el **cuadro Nº 2,** que se convertirá en una guía para el contraste entre las opiniones arribadas en la reunión y que quedaron plasmadas en el Cuadro Nº1 y los datos que se encuentren en las diferentes fuentes a consultar.

En primer lugar, los grupos deben responder las siguientes preguntas en relación a cada uno de los temas surgidos a partir de la reflexión conjunta:

¿Qué información se requiere para comprender mejor este tema? ¿Dónde se encuentra información relevante?

La construcción de información implica tomar decisiones sobre las fuentes de información y las técnicas e instrumentos posibles a utilizar.

El uso de fuentes de información, la selección y aplicación de técnicas o instrumentos de recolección de datos son necesarios para realizar un proceso de confrontación entre el modo en que se analizan los temas identificados, las explicaciones posibles que cada integrante argumenta y los datos empíricos.

Las fuentes de información que pueden proponerse para la producción de datos sobre la propia institución son:

a) las personas que la conforman: docentes, familias, alumnos, entre otros,

b) los registros o documentos que habitualmente produce la institución,

c) informes, notas, comunicados producidos por el Sistema Educativo,

d) información proveniente de otros organismos tales como datos poblacionales, censales, etc.

Según el tipo de fuente elegida y su disponibilidad de acceso, se podrán seleccionar instrumentos de recolección de datos que permitan acceder a la información necesaria de modo sistemático. Puede optarse por realizar entrevistas, observaciones, recopilación y análisis de documentos escritos, encuestas, entre otros.

Como ya se mencionó, cada tipo de instrumento de recolección de datos (entrevistas, observaciones, encuestas, documentos escritos, etc.) tiene particularidades para su diseño e implementación. [4]

[4] Para ampliar pueden consultarse los siguientes documentos:

Orientaciones para el Seguimiento del Proyecto Escuela, Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires, 2009.

La construcción de datos en la fase de contraste, Unidad de Evaluación Integral de Equidad y de la Calidad Educativa, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2015.

Ejemplo del Cuadro N º 2: Proceso de contraste[5]

Tema	Fuentes consultadas	Datos relevados	Conclusiones
Criterios de evaluación consensuados entre los docentes.	Actas de reuniones de personal de los últimos dos años. Planificaciones docentes. Evaluaciones de aprendizaje corregidas.	Actas: 6/04/13. Jornada EMI Tema: evaluación de aprendizajes 18/05/14 Jornada EMI Tema: evaluación de aprendizajes Planificaciones: junio – julio 2015: Si bien se incluyen las evaluaciones de los aprendizajes, no hay referencias a criterios de evaluación. Evaluaciones corregidas: no hay referencias a criterios de evaluación.	Se ha trabajado colectivamente sobre la evaluación de los aprendizajes, focalizándose en los instrumentos pero sin abordar el tema de los criterios de evaluación. Tampoco se observan criterios en las planificaciones docentes ni en las evaluaciones de los aprendizajes de los alumnos. Se requiere elaborar y acordar criterios de evaluación entre los docentes.

Fase de definición de temas prioritarios y estrategias de mejora.

A partir del análisis de la información obtenida durante el proceso de contraste de datos, la institución está en condiciones de avanzar en la definición de los temas prioritarios para continuar o reformular las líneas de acción implementadas en el PE. Esta tarea, que se realiza en una jornada o reunión de trabajo con la participación de todo el colectivo institucional, debería facilitar el diseño de las futuras acciones.

En este encuentro se completa el **Cuadro Nº 3** con los temas contrastados, las acciones desarrolladas para su abordaje, las que están en desarrollo y aquellas a desarrollar, para que se convierta en insumo para el diseño y/o reformulación del PE.
Las siguientes son pautas para el desarrollo de esta jornada, sólo a modo de guía:

[5] Este cuadro es sólo a modo de ejemplo sobre cómo quedará al finalizar el proceso de trabajo que realizará el grupo, en esta instancia quizás solo puedan identificar el tema y diseñar las fuentes de información a consultar, definir cómo se organizarán para la búsqueda de los datos. A medida que avanzan en la tarea podrán completar las siguientes columnas.

1. Al inicio del encuentro se elije, entre los participantes, un/a moderador/a cuya función es facilitar el desarrollo del encuentro (tiempos de exposición de los grupos, circulación de la palabra, etc.).
2. También se designa otro participante para que registre los aportes que se realicen durante el encuentro. Estos registros formarán parte de la memoria de las jornadas, que quedará en la institución como testimonio del conocimiento que sobre la misma han construido sus propios actores durante el proceso de Evaluación Institucional.
3. Los equipos comentan las acciones que realizaron (entrevistas, encuestas, análisis de documentos, otras) y las conclusiones a las que arribaron durante el proceso de contraste de datos **(Cuadro Nº 2).**
4. Se vinculan los temas entre sí y, a partir de allí, se redefinen los temas prioritarios. Un tema prioritario debe ser relevante:
   - para garantizar mejores condiciones de aprendizaje para los alumnos,
   - a los fines de la enseñanza y el aprendizaje y
   - porque acarrea otros problemas.

Un tema prioritario también puede surgir de la convergencia de más de uno de los temas que se incluyeron en el **Cuadro Nº 1.**

A continuación un ejemplo vinculado a la selección de temas prioritarios:

Se definió como tema a trabajar institucionalmente los *criterios de evaluación consensuados entre los docentes*. A partir del proceso de contaste, se concluyó en la necesidad de elaborar y acordar criterios de evaluación entre los docentes. Los criterios permiten entender qué conoce, comprende y sabe hacer el alumno, lo que exige una evaluación de sus conocimientos teóricos, su capacidad de resolución de problemas, sus habilidades orales y sociales, entre otros aspectos. Emplear criterios de evaluación, entonces, facilita la generación de mejores condiciones tanto para el aprendizaje como para la enseñanza, estimulando, de este modo, el interés de los estudiantes en el aprendizaje. Por lo tanto se acordó en considerar este tema como prioritario ya que cumple con los tres requisitos para ser abordado como tal.

Es importante definir bien tales temas. En caso que surgieran gran cantidad de ellos será conveniente aunar criterios para clasificarlos e integrarlos y/ o ubicarlos en orden de prioridades para evitar dispersión en la tarea y favorecer el seguimiento de los mismos en las diferentes etapas.

¿Cómo se lleva a cabo esta tarea?

Se sugiere tener en cuenta los siguientes **criterios para la selección de temas prioritarios:**

- **Factibilidad:** implica considerar la existencia de los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones que demanden los diferentes temas para su abordaje: cuestiones vinculadas al personal, a los tiempos requeridos, a los materiales necesarios, etc. Se trata, en definitiva, de identificar las condiciones favorables para el desarrollo de las acciones y de anticipar las posibles dificultades que pudieran surgir en la implementación de las decisiones.

- **Gradualidad:** supone plantear los temas prioritarios en un orden basado en el grado de urgencia que tengan para ser abordados en la institución.

- **Impacto:** se trata de prever los efectos, que en las prácticas institucionales, tendrá el abordaje de cada uno de los temas prioritarios. De esta forma se seleccionarán, en una primera instancia, aquellos temas cuya solución genere mayor cantidad de consecuencias positivas en la escuela.

- **Aceptación:** se recomienda que el orden en que se seleccionen los temas cuente con la aprobación y el compromiso para su abordaje, de la mayoría del colectivo institucional.

Una vez definidos los temas prioritarios, el moderador organiza la tarea en pequeños grupos, de forma tal que cada grupo trabaje con uno sólo de estos temas.

Cada grupo completa el **Cuadro Nº 3** en donde se colocan los temas prioritarios y se registran las acciones implementadas, en desarrollo y/o a desarrollar en relación al tema en cuestión. Se sugiere focalizarse en las acciones a desarrollar.

Se presenta en el plenario, las acciones a desarrollar que sugiere cada grupo y, colectivamente, se bosquejan aquellas a implementar acordando responsables, acciones concretas y tiempos destinados a las mismas.

Cuadro N º 3 Acciones institucionales según temas prioritarios

Temas prioritarios	Acciones implementadas	Acciones en desarrollo	Acciones a desarrollar

¡Recordar!!

- Los temas prioritarios surgidos en el proceso de Evaluación Institucional son un aporte para el diseño y/o revisión del Proyecto Escuela.

- Documentar el proceso desarrollado: documentar una experiencia implica el testimonio de aquello que se llevó a cabo.

- Diseñar estrategias de difusión de las acciones a desarrollar a fin de promover su implementación para la mejora de las prácticas institucionales.

Fase de Diseño de un Plan de Mejora

Para focalizarse en los nuevos proyectos a desarrollar y definir con mayor precisión el modo de abordar la problemática desde distintos roles, es conveniente que se trabaje también en pequeños grupos en la elaboración de un Plan de Trabajo.

Se sugiere que el diseño del plan contemple los ítems que se presentan en el ejemplo:

Plan de Mejora							
PROBLE-MAS IDENTI-FICADOS	**LINEAS DE ACCION**	**ACTIVI DADES**	**RECUR-SOS**	**TIEM-POS**	**RES-PON-SA-BLES**	**RESUL -TA-DOS**	**SUGE-REN-CIAS**
Falta de criterios de evalua-ción consen-suados entre los docentes.	**Promover capacita-ciones docentes sobre criterios de evalua-ción**	**Capacita ciones en servicio por ciclo** **Reunion -es**	**Capacita-dores** **Aula para reunió-nes de personal**	**Marzo – junio 2016** **Agosto – diciem-bre 2016**	**Docen-te XX** **Docen-te XXX** **Docen-te XXXX**	**Crite-rios de evalua -ción con-sensua -dos entre los**	**Estable -cer meca-nismos orga-niza-tivos que optimi-**

	Consensuar criterios de evaluación para las diferentes asignaturas **Incluir criterios en las evaluaciones de aprendizaje**	**docentes para acordar y diseñar criterios de evaluación** **Planificar y corregir evaluaciones con criterios de evaluación**	**Bibliografía acorde a la temática a tratar**			**docentes**	**cen el tiempo escolar en favor de la capacitación y el encuen-tro entre docentes.**

Esta información, según las decisiones y características institucionales, puede:

A) Permitir rediseñar el Proyecto Escuela[6].

B) Incorporar el plan de trabajo como un proyecto incluido en el Proyecto Escuela.

En cualquiera de las dos situaciones requiere de seguimiento de las acciones implementadas y monitoreo de resultados.[7] Es importante definir quienes realizarán este seguimiento y el modo en que se llevará a cabo.

El seguimiento debe permitir rescatar lo mejor de las actividades realizadas y de los recursos existentes, modificar aquello que no marcha bien y así aprender de la experiencia y fundamentalmente monitorear si dichas acciones producen los resultados para los cuales se implementaron.

Bibliografía citada

Dirección de Evaluación Educativa, Orientaciones para el Seguimiento del Proyecto Escuela, Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires 2009.

Dirección de Evaluación Educativa, Orientaciones para la Elaboración del Proyecto Escuela, Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires 2008.

[6] Se sugiere, para el proceso de diseño del PE, la lectura del documento Orientaciones para la Elaboración del Proyecto Escuela, Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires, Dirección General de Planeamiento, Dirección de Currícula y Enseñanza, Dirección de Evaluación Educativa, 2008.

[7] Se sugiere, para este proceso de seguimiento, la lectura del documento Orientaciones para el Seguimiento del Proyecto Escuela. Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires, Dirección General de Planeamiento, Dirección de Currícula y Enseñanza, Dirección de Evaluación Educativa, 2009

Nirenberg; O; Brawerman, J, Ruiz, V, *Evaluar para la Transformación*, *Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales,* Paidós, 1ra.ED.1º reimp. Bs. As, 2003.

Poggi, Margarita. De la rendición de cuentas a la responsabilidad, Dossier. En El monitor de la educación, Nº 17, 5ta. Época, Julio/Agosto, 2008 Revista del Ministerio de Educación de la Nación.

Unidad de Evaluación Integral de Equidad y de la Calidad Educativa. La construcción de datos en la fase de contraste, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2015

Bibliografía consultada

Albornoz, Marcelo; Particularidades de la institución educativa, Disponible en Internet en: mayeuticaeducativa.idoneos.com/index.php/368115. Citado en agosto 2008.

Azzerboni, D. – Harf, R; Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional. Novedades Educativas, Buenos Aires. 2008.

Careaga A, Picaroni, B; Aportes para la autoevaluación de centros educativos. Una estrategia para su mejora. Julio 2004.

Casanova, M. Antonia; La evaluación, garantía de calidad para el centro educativo. Edelvives, aula Reforma, España. 1992.

Frigerio, Graciela y otras; Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Troquel, Buenos Aires. 1992.

Neirotti, N; Elementos conceptuales y metodológicos para la evaluación de políticas y programas educativos. 8º Curso Regional sobre "Planificación y Formulación de Políticas Educativas". II IPE. Buenos Aires. 2005.

Villa Sánchez, Aurelio, Miguel Ángel Escotet, Juan José Goñi Zabala. "Modelo de innovación en la Educación Superior", Universidad Deusto Bilbao, 2007

Anexos

Anexo I: Dimensiones para el análisis de Instituciones Educativas

La vida institucional presenta un dinamismo y una complejidad particular, difícil de ser analizada. Por esto, para realizar una evaluación institucional es fundamental acordar cómo se configurará la "mirada" sobre la escuela. Una forma consistiría en detenerse como si se realizara "una toma fotográfica", focalizando un espacio y un tiempo, un compás de espera, una imagen "congelada" de lo que acontece, para reflexionar colectivamente y objetivar en el análisis.

Para llevar a cabo esta tarea, y debido a que muchos de los aspectos que configuran la escuela no son directamente observables, se deben definir *dimensiones* de análisis[8].

La idea de dimensión facilita la comprensión de la escuela y permite considerar diversos niveles institucionales. Se proponen algunas dimensiones que se consideran centrales en el análisis de una institución educativa, considerando que pueden seleccionarse, e incluso crearse, otras diferentes:

1. Estructura organizativa y gestión escolar

Esta dimensión considera los roles y funciones de los distintos actores institucionales, la definición y distribución de responsabilidades, la consideración del clima institucional, la distribución del poder, y los canales de comunicación. Entendiendo a éstos últimos como "procedimientos de comunicación con los que se desarrollan los procesos y se adoptan las decisiones" (Villa Sánchez–Escotet, 2007:78). Estos elementos configuran determinada estructura organizativa en cada institución y al mismo tiempo un estilo de gestión escolar.

2. Pedagógico-didáctica

La dimensión pedagógico-didáctica remite a la especificidad de la función de las instituciones educativas: *brindar enseñanza y organizar su tarea para el logro de los aprendizajes.*
Esta dimensión permite analizar y comprender cuáles son las modalidades de enseñanza y de aprendizaje presentes en la escuela, las concepciones que sustentan dichas prácticas, el lugar que se otorga al conocimiento en la escuela, la propuesta curricular, los criterios de evaluación y promoción de los alumnos.(Azzerboni – Harf, 2008)

3. Contexto y relación con la comunidad

Esta dimensión hace referencia al análisis y comprensión del entorno en el que la institución está inserta, la caracterización de la comunidad que asiste a la escuela, las problemáticas que se identifican.

[8] Se entiende por dimensiones: "Grandes bloques conceptuales que corresponden a aspectos de la realidad a evaluar, relacionados con los resultados y los procesos" (Neirotti 2005)

Considera:

- Las acciones que emprende la institución con los distintos actores: las familias, alumnos, ex – alumnos, miembros de la comunidad, etc.
- Las actividades distritales o jurisdiccionales en las que interviene desde su planificación o en las que participa.
- Los proyectos que desarrolla la institución con otros organismos o instituciones.

La escuela, en ocasiones, para abordar diferentes problemáticas elabora proyectos estableciendo redes dentro de la comunidad que hacen posible su concreción. "Por redes entendemos las interrelaciones que se producen entre los individuos, grupos con intereses comunes y en la búsqueda de objetivos compartidos en un marco colaborativo." (Careaga – Picaroni, 2004:84)

4. Infraestructura y equipamiento

El accionar de toda institución educativa se apoya en una infraestructura edilicia. Los espacios físicos deben poseer características que favorezcan el desarrollo de los aspectos pedagógicos.
Esta dimensión contempla los recursos materiales y didácticos, dentro de los cuales podemos mencionar los tecnológicos, los equipamientos y el mobiliario con el que cuenta la escuela para facilitar el aprendizaje de los alumnos en situaciones de enseñanza acordes.

"*Todos los elementos existentes y su ubicación y usos no reflejan sólo un aspecto de orden económico, es decir factibilidad de compra. Por sobre todo ponen de manifiesto ideologías y concepciones: la movilidad o estatismo, la presencia o ausencia, su disposición para el uso, la manera en que se guardan y cuidan, quién y cómo los distribuyen*". (Azzerboni – Harf, 2008: 139)

Anexo II: Cuadros a utilizar durante el Proceso de Evaluación Institucional

Cuadro N º 1: Ítems y temas por dimensión

Dimensión	**Ítems - aspectos seleccionados**
Estructura organizativa y gestión institucional	**Aspectos valorados como logros institucionales**
	Aspectos a mejorar en la institución
Pedagógico- didáctica	**Aspectos valorados como logros institucionales**
	Aspectos a mejorar en la institución
Contexto y relación con la comunidad	**Aspectos valorados como logros institucionales**
	Aspectos a mejorar en la institución
Infraestructura y equipamiento	**Aspectos valorados como logros institucionales**
	Aspectos a mejorar en la institución

Cuadro N º 2: Proceso de contraste de datos

Tema	Fuentes de información	Datos relevados	Conclusiones

Cuadro N º 3: Acciones institucionales según temas prioritarios

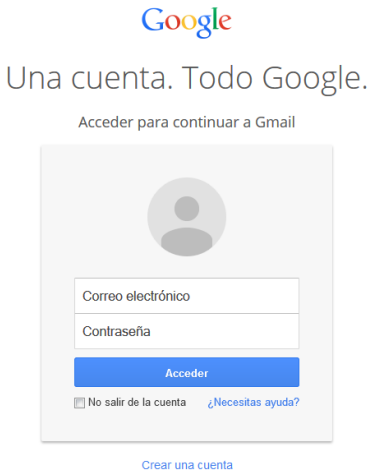
Temas prioritarios	Acciones implementadas	Acciones en desarrollo	Acciones a desarrollar

Cuadro N º 4: Plan de Mejora

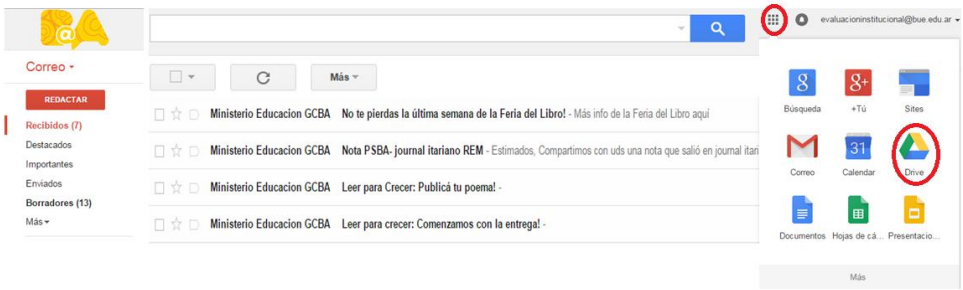
Problemas identificados	Líneas de acción	Actividades	Recursos		Tiempo	Responsables	Resultados	Sugerencias
			Materia-les	Humanos				

Anexo III: Instructivo para la elaboración de cuestionarios con formularios de Google

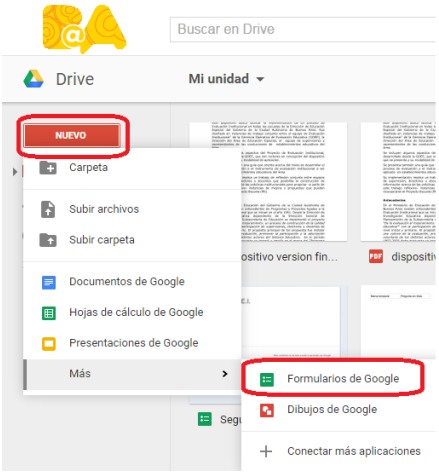
Ingresar en la cuenta de correo @gmail o @bue de la escuela.



Seleccionar la pestaña DRIVE (ubicada en el círculo de la imagen)



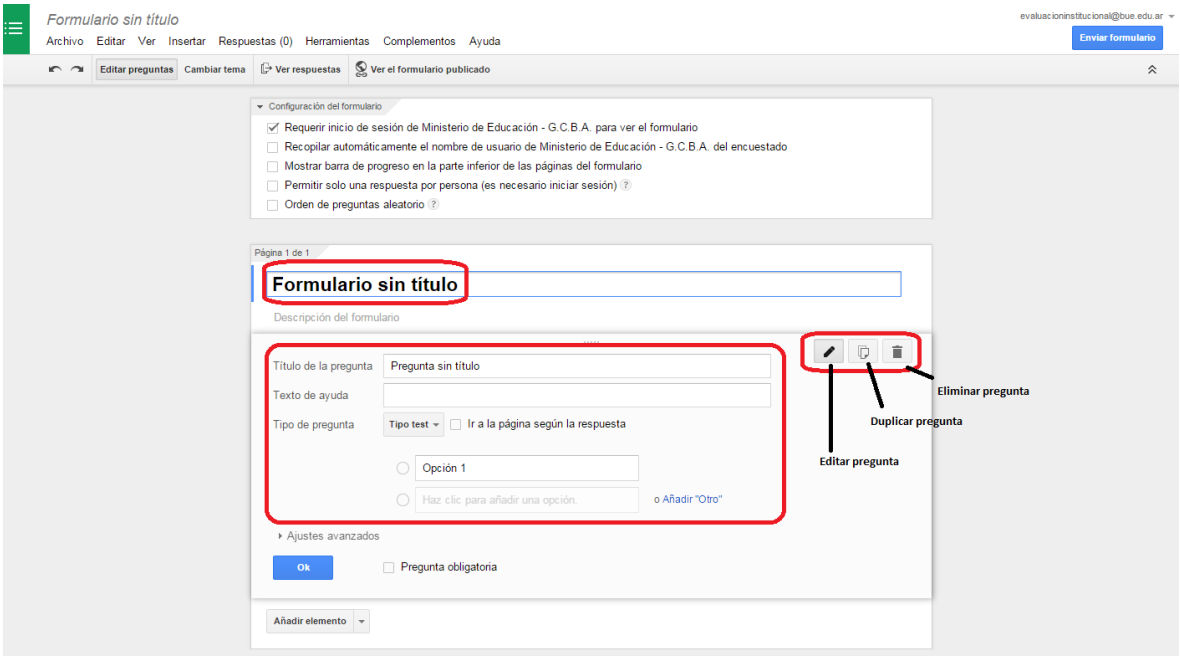
Hacer clic en el botón NUEVO y, luego, FORMULARIOS DE GOOGLE del menú desplegable.



Se abrirá una pantalla desde la cual se podrá comenzar a construir el formulario. Para ello deberá usarse el siguiente orden:

- Título del formulario: por ejemplo “Cuestionario de evaluación Institucional”
- Breve descripción del formulario: “Los invitamos a completar el siguiente cuestionario…”
- Preguntas: Volcar aquí los ítems del cuestionario anexo

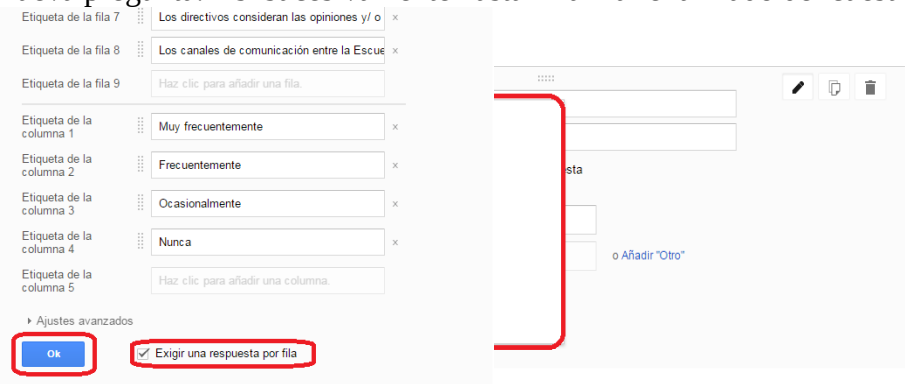
- Edición de las preguntas incluidas



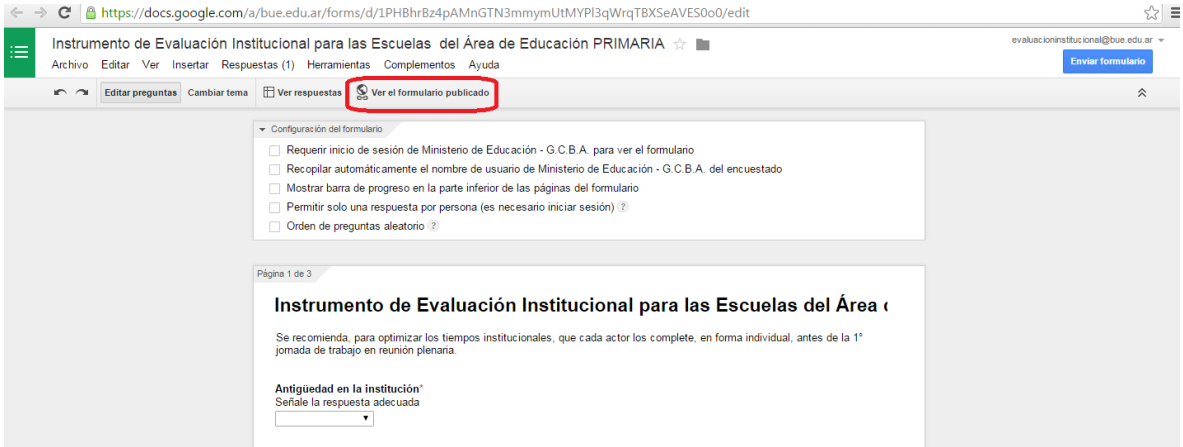
Para cada ítem deberá elegir el "Tipo de pregunta":
En este caso:

- Para el ítem "antigüedad en la institución" seleccionar la opción "elegir de una lista".
- Para los ítems de cada dimensión seleccionar la opción "cuadricula".

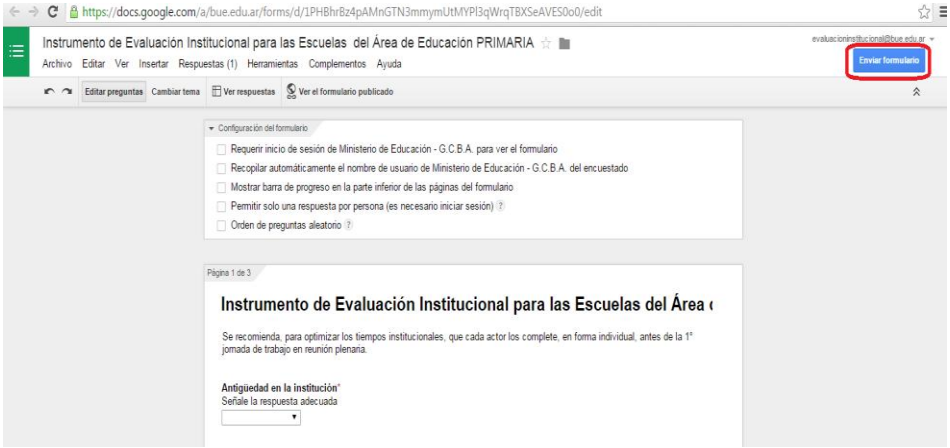
Se tildará la opción PREGUNTA OBLIGATORIA o EXIGIR UNA RESPUESTA POR FILA en todos los casos.
Una vez finalizado, presionar OK y, luego, AÑADIR ELEMENTO para ingresar una nueva pregunta. Así sucesivamente hasta finalizar el armado del cuestionario.



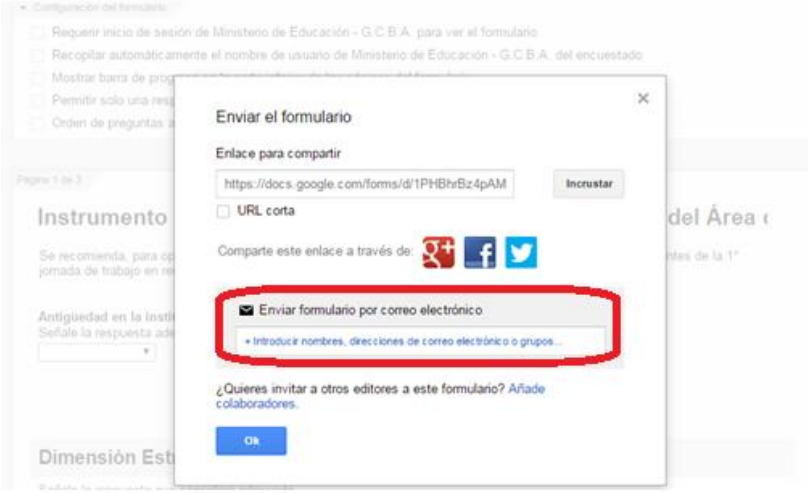
Durante el armado del formulario se podrá presionar VER EL FORMULARIO PUBLICADO para evaluar el avance del trabajo realizado.



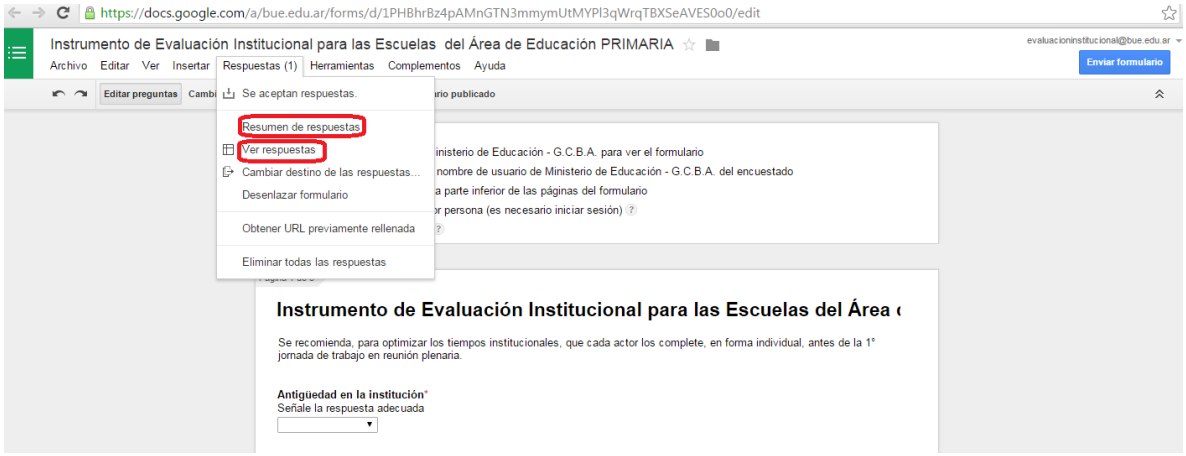
Una vez finalizado el formulario, presionar sobre ENVIAR FORMULARIO



Escribir las direcciones de correo de las personas con las cuales se desea compartir el formulario y, luego, presionar OK



¿Cómo acceder a las respuestas?



Ingresar en la solapa RESPUESTAS.
Al presionar RESUMEN DE RESPUESTAS podrán observar las respuestas en porcentajes y representadas en gráficos.
Al presionar VER RESPUESTAS se abrirá una planilla de cálculo de Google en el que se observa el desglose de preguntas y respuestas.