



Bloque 2: Evaluación Institucional Participativa

La evaluación institucional participativa como componente formativo del Programa Nuestra Escuela

Introducción

Iniciamos el recorrido por el Bloque 2 del Programa dando continuidad a la secuencia formativa desarrollada en el Bloque 1. En ella propusimos analizar los sentidos más políticos de los desafíos a los cuales nos enfrenta el concepto de **justicia educativa** en la escuela, escenario central donde se materializa el ejercicio del derecho a aprender. A lo largo de los encuentros, directivos y docentes reflexionamos sobre el marco normativo que orienta la política pública del nivel correspondiente, desde las metas y aspiraciones que se reflejan en el Plan Nacional de Educación Obligatoria y Formación Docente. Ahora bien, es indispensable traducir las metas nacionales, provinciales e institucionales al contexto situado de cada escuela en particular. Desde esa perspectiva, y como parte del proceso de formación, presentamos el segundo bloque cuyo objetivo principal es impulsar la evaluación institucional participativa.

El recorrido que impulsamos ahora convoca a las instituciones educativas a llevar adelante un dispositivo de interrogación, reflexión y acción con el propósito de promover necesarias y decisivas transformaciones en el sistema, las instituciones y los sujetos en pos de una educación más justa para todos.

Así, las preguntas y respuestas colectivas por los sentidos e implicancias del trabajo escolar encuentran en el Programa —y particularmente en este nuevo bloque— la posibilidad de una revisión que integre miradas, posicionamientos ideológico-políticos; experiencias y tradiciones pedagógicas, laborales y organizativas que en cada escuela y en cada equipo docente configuraron y configuran una condición identitaria.

Cabe recordar que el acuerdo paritario firmado por estado nacional y las organizaciones nacionales sindicales representantes de los trabajadores de la educación regula la realización de un proyecto formativo centrado en la escuela, que incluye un componente de autoevaluación formativa e integral. En efecto, ese acuerdo enfatiza:

- El reconocimiento de los docentes como constructores de saber pedagógico destinado a producir procesos de mejoramiento de la enseñanza y de los aprendizajes, fortaleciendo así su autoridad política, ética y pedagógica.
- El reconocimiento de la formación permanente en ejercicio como constitutiva del trabajo de los docentes y como parte de su jornada laboral, con tiempos específicos en el período anual de trabajo, y con espacios colectivos de realización.
- El desarrollo de un enfoque formativo que contiene un componente de autoevaluación formativa e integral.



De igual modo, la Resolución del CFE N° 201/13 expresa que el Programa Nuestra Escuela asume la evaluación como parte de un proceso de formación y una tarea de gran valor político. Por lo tanto, la evaluación institucional participativa prevista en el Programa reconoce la condición del trabajo docente como una práctica pedagógica situada y contextualizada, que integra acciones individuales y colectivas en el marco de una institución pública de carácter educativo, y que supone la participación de toda su comunidad.

En síntesis, a partir de ese marco, en este bloque del Programa Nuestra Escuela proponemos:

- Instalar y sostener una cultura de la formación permanente, incluyendo la evaluación participativa como una instancia formativa y necesaria para la producción de estrategias de mejora en las instituciones educativas.
- Propiciar condiciones de trabajo institucional colaborativo entre los docentes, que impliquen la reflexión y la consecuente transformación de prácticas institucionales y de enseñanza, con vistas a esa mejora.

Esta intencionalidad combina enfoques y estrategias evaluativas que buscan superar la mera producción de información diagnóstica o descriptiva de la realidad de una institución escolar, para avanzar en la producción de conocimiento acerca de: a) las relaciones entre las instancias de gobierno, el sistema, las instituciones educativas y los sujetos en el desarrollo de las políticas; y -b) los efectos que se producen en la práctica concreta de la institución y el aula.

A qué nos convocamos

Consideramos que la conformación de un espacio institucional en el marco de la tarea cotidiana tiene la cualidad de propiciar una lectura activa de la información y los datos disponibles de y en cada institución. El desafío es instalar una cultura de la evaluación participativa en todas las instituciones de nuestro país, mediante una estrategia gradual y progresiva que trame los colectivos docentes, sus prácticas, sus conocimientos, sus estudiantes y sus contextos con el propósito de que cada una de ellas:

- Reconozca los efectos que producen las prácticas educativas.
- Produzca conocimientos y obtenga conclusiones sobre las realidades construidas, los fenómenos y los hechos observados.
- Analice y sistematice las relaciones que se establecen entre los elementos que configuran una determinada situación educativa.
- Tome decisiones sobre las acciones territoriales e institucionales.
- Mejore las prácticas educativas de enseñanza y, fundamentalmente, los aprendizajes en las dinámicas de interacción con las familias, en las aulas y en las instituciones con una política o programa educativo concreto en un espacio local, regional, nacional.

Sintetizando, impulsamos que cada institución:



- Conozca mejor el funcionamiento de una situación educativa determinada — que implique un sujeto en particular, un grupo de sujetos, un programa, una práctica, una metodología, un recurso, un cambio observado, el análisis de la institución misma o de su territorio—, para dar respuestas a las múltiples preguntas sobre cómo mejorar las acciones educativas.
- Arme un plan de trabajo educativo para la inclusión y la mejora de la calidad que la refleje e interprete, vertebrada en la producción y sistematización de conocimiento sobre las propias prácticas pedagógicas; y que esa agenda situada y contextualizada integre acciones individuales y colectivas, en el marco de una institución pública.

Asumimos, entonces, que la evaluación institucional participativa implica un proceso formativo de reflexión y trabajo colectivo sobre las condiciones materiales y simbólicas que deben ponerse en juego para que toda escuela cumpla su mandato social, político y pedagógico. Desde esa posición, proponemos un dispositivo institucional de formación centrado en un proceso que contiene momentos o etapas complementarias de lecturas, reflexiones, producciones y agendas de trabajo para desarrollar con compromiso dentro de la escuela. Por lo tanto, este proceso lleva implícito el reconocimiento y valoración de la capacidad que todas las instituciones tienen de analizar críticamente su hacer.

Dicho de otro modo, sostenemos que toda escuela puede evaluarse y pensarse en términos de cambio; por lo tanto, “mirar, reflexionar y actuar” son categorías propias de la vida de toda organización escolar y de quienes enseñan y aprenden en ella.

Se trata, en definitiva, de hacer explícito y público este proceso, de poner en palabras y en compromisos colectivos las consecuencias de las miradas, las reflexiones y las actuaciones del conjunto para generar así las ratificaciones o rectificaciones de las intencionalidades formativas que se requieran.

Momento 1: Mirar para interpretar

Impulsamos la indagación rigurosa y profunda de las situaciones que se problematizan en cada escuela. La propuesta es concretar un ejercicio institucional, de mirada sistemática, que al complejizar lo aparente busca indagar, explorar, interpelar más allá de los datos, con la clara pretensión de generar preguntas valiosas y desafiantes en el orden político, ético, pedagógico, laboral y colectivo. Preguntas que inviten a pensar, que inquieten y no paralicen, que pongan en tensión saberes y experiencias, provocando respuestas que encaucen un trabajo institucional renovado.

En este contexto, promovemos lecturas que fijen posición. Que enfatizan el lugar de la información en cualquier proceso de toma de decisiones, haciendo explícitas las múltiples interpretaciones que son posibles establecer a partir de su uso y aplicación. Para ello, el recorrido propuesto combina el acceso a datos estadísticos escolares, públicos y disponibles, con datos sociodemográficos o de políticas activas, que permiten caracterizar el territorio de acción de las escuelas. Un territorio que contiene a sus niños, niñas, adolescentes y jóvenes, las familias, los docentes, las comunidades, las organizaciones sociales, etcétera.

Con igual objetivo se incorporan datos estadísticos generados por las instituciones educativas o colectivos docentes que, aunque de uso cotidiano, son invisibles para el



afuera de la institución o en algunos casos para toda la institución, y la producción de nuevos datos que se requieran como parte de la estrategia de una lectura más situada de la realidad escolar que se desee indagar.

Así, este momento podrá incluir el trabajo con:

- Datos del RA.
- Datos del Censo de Población 2010.
- Datos de la AUH.
- Datos PROGRESAR.
- Datos de programas socio educativos.
- Resultados del ONE y de evaluaciones jurisdiccionales.
- Estadística escolar por grado/ ciclo/ año.
- Relevamientos institucionales con finalidades específicas que den cuenta de problemáticas vinculadas a la enseñanza y los aprendizajes.
- Registros y documentos de trabajo de directivos y/o docentes.
- Documento “Orientaciones para el análisis y el uso de la información escolar”
- Otros materiales presentes en el banco de recursos.

De los datos cuantitativos, y como parte de la construcción de un proceso base se impulsa:

- Determinar supuestos que circulan en el cotidiano de la institución.
- Identificar situaciones relacionadas con un dato determinado: proceso de análisis con el dato de la escuela, interpelación del dato, formulación de una hipótesis de trabajo.
- Formular interrogantes sobre dichas situaciones: por ejemplo, en el orden de la organización curricular, del trabajo docente, de la organización con la comunidad educativa, entre otras.

Momento 2: Reflexionar para comprender y actuar

Ahora bien, las lecturas convergentes impulsadas al inicio del proceso evaluativo tienen la intención de provocar reflexiones colectivas. En ese tránsito, es de esperar la problematización de las situaciones cotidianas en cada institución, interrogando y tensionando supuestos.

Estas reflexiones encuadran un momento decisivo del proceso: el de la apropiación de los sentidos de la revisión de las prácticas docentes vigentes en cada institución.

Esa apropiación conlleva tanto la búsqueda de respuestas como la definición de nuevos interrogantes para poder avanzar. Por lo tanto, reflexionar institucionalmente es caminar sistemáticamente por la propia experiencia escolar y laboral a los efectos de identificar, revisar, profundizar e incluso modificar los supuestos, concepciones y valoraciones puestas en juego en los procesos de trabajo, en general, y de la formación en particular.

Es probable y deseable que este momento nos convoque, como colectivo docente, a mirar dentro de la realidad escolar nuestra propia realidad como educadores, y desde allí poder analizar en profundidad cuánto de la problemática cotidiana se vincula y dialoga con la formación inicial y con la práctica laboral.



Desde esta perspectiva proponemos tres dimensiones para problematizar y sistematizar el saber producido en la escuela: *la enseñanza y los aprendizajes; la organización institucional y el trabajo docente.*

Así, aspiramos a que cada institución pueda sistematizar la mirada en torno de algunas de las siguientes tensiones significativas de esas dimensiones:

- Teoría y práctica: práctica sin teoría, teoría en función de la práctica, teoría como saber en sí mismo, teoría como instrumento – trabajo sobre casuística.
- Objetividad y subjetividad: revisión de teorías implícitas a través de instancias de diálogo estructuradas desde los procesos de enseñanza en relación con los procesos de aprendizaje
- Pensamiento y acción: la recuperación del conocimiento apropiado (acumulado) para su tratamiento reflexivo.
- Individuo y grupo: revisión de procedimientos y enfoques, priorizando procesos comunicativos y trabajos “colectivos”, entre otros.
- Reflexión y proceso: su integración como orientador del análisis y los criterios de acción.
- La constitución del sujeto de formación y sostenimiento de una pedagogía que fortalezca la autonomía creciente, el proceso de trabajo colectivo y solidario, la toma de decisiones, entre otras.

Desde esta perspectiva crítica y dentro del proceso de formación permanente, propiciamos la generación de un espacio superador y, simultáneamente, articulador de las diferentes tensiones. Por consiguiente, son los educadores de todo el país quienes desarrollarán prácticas materializadas en tareas y actividades en los espacios educativos locales y regionales, en el marco de un profundo e inédito replanteamiento del ejercicio de su trabajo, y de las implicaciones que estas revisiones tienen en el campo de la formación.

Para su realización, este segundo momento del proceso combina instancias diversas de producción institucional: jornadas institucionales, sesiones de trabajo por grupos, lecturas y trabajos con materiales, acciones con y desde los equipos de conducción y supervisión. Así, estas instancias hacen de esta etapa una inmejorable oportunidad para definir y consensuar un estado de situación institucional que se aspira mejorar, transformar, fortalecer, marcando un horizonte de logros a ser construidos entre todos.

Momento 3. Actuar para transformar

En cuanto a la etapa anterior, una de sus notas distintivas es la configuración de un escenario de actuación en el que cada dimensión interrogada proporcione elementos interpretativos que sean el basamento de nuevos modos de actuar para transformar y mejorar.

En esa línea, el Momento 2 concluye una vez que se logra definir una agenda de trabajo¹ para la institución educativa, que establece posibilidades y límites de

¹ Llamamos a esta agenda de “Plan de trabajo educativo para la inclusión y la calidad”. Este plan no es más que la revisión y recreación del proyecto institucional sobre el que la escuela ya viene trabajando.



intervención, acciones prioritarias, asignaciones de tareas y responsabilidades propias y compartidas para el logro de las metas previstas.

Esta hoja de ruta adquiere singular relevancia toda vez que está destinada a orientar el modo en que las escuelas pueden protagonizar su participación en las políticas educativas establecidas a nivel local, jurisdiccional y nacional.

Así, las agendas se constituyen en un instrumento político de mediación de carácter público, dinámico y contextualizado que vincula en la acción los fundamentos de la escuela pública que queremos y los modos en que cada institución educativa reconstruye sentidos con ese horizonte.

Esa mediación opera en tres sentidos:

- Entre los ámbitos de decisión nacional y jurisdiccional, las políticas educativas concertadas federalmente y el día a día de las escuelas.
- Entre la formación de los docentes en sentido amplio y el modo en que dicha formación es reconfigurada por las prácticas laborales.
- Entre la organización de los puestos de trabajo y el formato institucional que los contiene.

A su vez dicho plan de trabajo:

- Hace públicos los compromisos asumidos colectivamente para las transformaciones requeridas.
- Explicita las formas, los tiempos y quiénes están convocados a esas tareas.
- Explicita responsabilidades y recursos.
- Da a conocer los aprendizajes institucionales logrados o por alcanzar a partir de la rigurosa sistematización de los saberes producidos.

Orientaciones para el trabajo institucional

La tarea de sistematizar temas educativos es percibida por los gobiernos educativos, los equipos de supervisión, los equipos directivos de las instituciones escolares, por profesores y maestros, cualquiera sea su nivel y / o modalidad, como una acción cada vez más necesaria para identificar y analizar necesidades educativas, sociales, institucionales y personales.

Al mismo tiempo, esta acción es valorada como herramienta capaz de promover cambios en las prácticas de enseñanza, en la organización de las instituciones, en los procesos de convivencia y en las relaciones que mantienen los diversos sectores de la comunidad educativa.

Es innegable que los continuos cambios que experimenta nuestra sociedad se reflejan en las dinámicas de las instituciones educativas cuyo microsistema absorbe la diversidad y complejidad del macrosistema social.

Así, el sistema educativo y, por ende, los docentes y las instituciones se enfrentan, en el momento actual, al reto de ofrecer respuestas a la amplia demanda de la sociedad contemporánea en materia de educación.



Por lo tanto, es una evidencia que los procesos de producción de conocimiento sobre el sistema, la institución escolar y el aula se encuentren atravesados en sus dinámicas internas de comunicación y convivencia por importantes y complejas influencias del entramado social, que afectan a los diversos sectores de la comunidad educativa, principalmente a los estudiantes, docentes y familias.

Ante esta complejidad, las instituciones, los docentes y los estudiantes necesitan condiciones materiales y simbólicas que les permitan encontrar respuestas concretas para “visibilizar” la transformación demandada desde la sociedad.

Por todo esto es que el Programa Nuestra Escuela está vinculado directamente a la construcción del proceso evaluativo encarado por la propia institución que pretende e impulsa desarrollos contextualizados, colaborativos, consensuados, participativos y protagonizados por todos los integrantes que “hacen la escuela”.

¿Qué aportan los procesos de evaluación institucional formativa y participativa?

Entre las distintas instancias de reflexión, los procesos de evaluación, desde esta perspectiva, posibilitan:

- Reconocer los efectos que producen las prácticas educativas.
- Producir conocimiento y obtener conclusiones sobre las realidades construidas, los fenómenos y los hechos observados.
- Analizar y sistematizar las relaciones que se establecen entre los elementos que configuran una determinada situación educativa.
- Tomar decisiones sobre las acciones territoriales e institucionales.

¿Sobre qué vamos a mirar, reflexionar y accionar concretamente?

Desde la perspectiva de la *evaluación institucional* en el marco del Programa Nuestra Escuela, los tres ámbitos de indagación que privilegiamos son:

- La enseñanza y los aprendizajes,
- La organización institucional,
- El trabajo docente.

1. ¿Qué aspectos incluye una mirada reflexiva sobre la enseñanza y los aprendizajes?

-Las concepciones sobre el conocimiento y la enseñanza: las formas de democratizar el acceso al conocimiento a través de la enseñanza; las formas de planificar la enseñanza.

-La planificación curricular institucional: los procesos colectivos o individuales para concretar el diseño del proyecto curricular; los grados de significación de la propuesta curricular para los propios docentes y para los estudiantes; la existencia de criterios institucionales para la selección, organización y secuenciación de contenidos; la previsión de atención a ritmos de aprendizaje diferentes dentro de cada grupo clase, como modo privilegiado de garantizar el derecho a aprender de todos los alumnos; la



utilización de variados recursos para ofrecer puntos de entrada a la comprensión de los contenidos que generen oportunidades variadas para aprender; el tipo de criterio institucional relativo a la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, y los criterios institucionales de acreditación de dichos aprendizajes.

- El régimen académico: regulaciones previstas en los distintos regímenes académicos de cada nivel y modalidad; análisis del régimen instituido que regula el tránsito de los estudiantes por el nivel o modalidad; su grado de institucionalidad o informalidad; su carácter de público conocimiento o su existencia por “usos y costumbres”. Este aspecto contempla preguntas acerca de la explicitación o no a los estudiantes de las reglas regulatorias de su trayectoria; la flexibilidad y adaptabilidad del régimen para contener las necesidades de diferentes grupos de estudiantes, o de los estudiantes en su conjunto; los grados de autonomía de la institución para diseñar regímenes apropiados; los grados de viabilidad para realizar estas adaptaciones contemplando la estructura de puestos de trabajo y la disposición de tiempos y espacios dentro de la institución. Incluye también datos cuantitativos respecto de ingreso, repitencia, promoción, abandono, ausentismo; e información sobre el registro de acciones encaradas ante estos fenómenos. Contempla además el análisis interanual de mejora, estancamiento o retroceso en cuestiones de ausentismo de estudiantes, repitencia y/o abandono; el análisis de acciones encaradas y condiciones de las cuales se dispone o no para atender la mejora en esos indicadores que ponen en riesgo el derecho a la educación.

-Los acuerdos de convivencia: sus modos de construcción; sus grados de efectividad para crear condiciones adecuadas para aprender; los que participan en su producción.

2. ¿Qué aspectos de la organización institucional requieren de una mirada analítica y reflexiva?

-La dinámica y estructura organizacional: los modos de la relación dentro del colectivo institucional; las relaciones de poder dentro de la institución; los aspectos formales y dinámicos del gobierno institucional; el carácter democrático o no, público o no, de las tomas de decisiones de todos y cada uno de los integrantes de la institución; los modos de construcción de autoridad entre adultos y con los estudiantes.

-La organización institucional y sus regulaciones: los modos de organización de los tiempos y los espacios en cada institución; el grado de regulación jurisdiccional de esas formas de organización; la flexibilidad/rigidez de dichas regulaciones; los grados de posibilidad de adaptaciones para atender las singularidades territoriales, comunitarias y socio ambientales de los estudiantes y su comunidad.

-Las políticas jurisdiccionales que regulan las condiciones de ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes: información cualitativa y cuantitativa respecto de logros y dificultades de la organización para atender el derecho a la educación de todas y todos los estudiantes.

-Las dinámicas de participación en el proyecto institucional: su elaboración y los procesos de evaluación del cumplimiento de las metas propuestas; los protagonistas y los modos de elaboración de dicho proyecto: participativos, abiertos, flexibles, comprometidos con la comunidad en la cual está inserta la escuela.



-Los modos de organización de la convivencia: regulaciones elaboradas externa o internamente, las tensiones entre regulación jurisdiccional y acuerdos institucionales, las zonas descuidadas para la construcción colectiva y participativa de la convivencia escolar.

-La relación con la comunidad: las relaciones con las familias —que cobra diferentes formas según el nivel y modalidad—, y las relaciones con otras organizaciones de la comunidad que intervienen en el sostenimiento de los estudiantes y sus familias para que concurran a la escuela y aprendan (instituciones de salud, jurídicas, sociales, culturales, deportivas, etc.). Incluye también los modos de intervención por iniciativa individual de cada integrante del cuerpo docente o por acuerdos colectivos previos y registrados ante la presunción de conflictos o de vulneración de derechos de niños/as y adolescentes.

3. *¿Qué supone una mirada transformadora acerca del trabajo docente?*

-El análisis de la disociaciones/tensiones/rupturas existentes entre la formación teórica de los docentes y la realidad en la que se desenvuelve su práctica cotidiana.

- La interrogación sobre las formas en que el colectivo docente da forma y construye identidad profesional e institucional en relación con las categorías inclusión –derecho.

- El significado y las responsabilidades asociadas a la condición estatal de la escuela y del trabajo docente: sus consecuencias en la enseñanza y los aprendizajes.

- La revisión de la organización institucional y pedagógica bajo la lógica de la protección de derechos y la atención prioritaria del derecho de los niños, niñas y jóvenes al aprendizaje.

- El análisis de las características de los puestos de trabajo, del tiempo rentado para atención de alumnos y para el trabajo colectivo de planificación, evaluación y mejora de las prácticas tanto de enseñanza, como institucionales y comunitarias.

- Las condiciones reales del ejercicio docente, los modos institucionales de apropiación de la tarea de cada uno, sustantiva para la organización, poniendo como clave fundamental la centralidad de los estudiantes.

- Los espacios para la discusión de mejores alternativas para el trabajo, áulico y de construcción colectiva, que aliente la participación docente en todo el proceso de transformación.

Cerrar para abrir

El proceso de evaluación institucional participativa que impulsamos tiene una doble cualidad: visibilizar todo lo que sabemos hacer bien en la escuela, e iluminar aquello que hay que mejorar o cambiar. Nos mueve la convicción de darnos la oportunidad para construir nuevos sentidos sobre la enseñanza y los saberes que transmitimos a las nuevas generaciones; para interrogar los diferentes modos con que materializamos el derecho a aprender de nuestros niños, niñas y jóvenes; para protagonizar un tiempo y un lugar donde es posible y necesario renovar las



responsabilidades profesionales y colectivas asumidas en las escuelas, frente a nuestros alumnos, sus familias y la sociedad.

Estamos convocamos a la *tarea* de evaluar nuestra *tarea*.