



Evaluación Institucional Participativa en “Nuestra Escuela”

La evaluación institucional participativa como componente formativo del Programa

LINEAMIENTOS DE TRABAJO PARA JORNADAS INSTITUCIONALES

Para qué estos lineamientos

El presente material se propone orientar el trabajo de las jornadas institucionales en el marco del Programa “Nuestra escuela”. A su vez, contribuye a comprender por dónde iniciar las reflexiones, la búsqueda de información relevante, el análisis de lo que se nos presenta como “obvio” y natural.

Abordaremos en las próximas 3 jornadas el Bloque II del Recorrido de Formación, “*El proyecto institucional en el centro de la escena: dimensiones e integralidad*”¹. A su vez, iniciaremos la evaluación de las propias escuelas con el fin de conocer, analizar y comprender en profundidad los problemas y desafíos de la institución de la que formamos parte para poder asumir la parte de responsabilidad que nos compete en función del trabajo que desarrollamos. El resultado de estas próximas jornadas será un “*Plan de trabajo educativo para la inclusión y la mejora de la calidad*” que nos permita revisar, mejorar y/o transformar las prácticas institucionales y pedagógicas a partir de lo aprendido junto a nuestras/os compañeras/os, mirando nuestra escuela.

Cabe aclarar que este plan de trabajo no es más que el resultado de la revisión, resignificación y recreación del proyecto institucional de la propia escuela. El proyecto de la institución se convierte en el eje de nuestro análisis, para mejorarlo. Consideramos el proyecto institucional como la propuesta que estructura efectivamente el trabajo pedagógico en nuestra escuela. Intentaremos, entonces convertir el proyecto institucional en más que “letra muerta” o en simple formalidad que es presentada ante las autoridades que lo requieren. El plan de trabajo para la mejora de la inclusión y la calidad debe contribuir a interpelar y convertir el proyecto institucional en la brújula del sentido y direccionalidad del trabajo de la escuela.

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

¹ Les recomendamos releer y analizar la propuesta de abordaje del Bloque II, del recorrido de Formación, que encontrarán en “Cuadernos de trabajo. Módulo 1 NUESTRA ESCUELA”. Serie Política educativa; Programa Nacional de Formación Permanente, Ministerio de Educación de la Nación / Consejo Federal de Educación, 2013.



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.

Nos proponemos, en las siguientes jornadas del presente año, **MIRAR**, interpelar y desnaturalizar aquellas situaciones que, por cotidianas, aparecen como inmodificables. ¿Desde dónde miraremos “nuestra escuela”, la que tenemos y la que queremos?

Miraremos la escuela **que tenemos**, a partir de:

- La información y los datos que provienen de distintas fuentes (del estado nacional, del estado provincial, de nuestra propia escuela, de la comunidad de la cual nuestra institución forma parte.
- El proyecto de nuestra institución: su organización, la planificación de los diversos ámbitos de enseñanza, desde las condiciones que hemos construido, la distribución de tiempos, espacios y agrupamientos, la integración/ segmentación de las propuestas curriculares, etc.
- Las prácticas educativas e institucionales que desarrollamos partiendo y recuperando las experiencias de aprendizaje y los saberes que son producto del trabajo docente.
- Las relaciones dentro de la institución y las interinstitucionales que dan cuenta de los vínculos sobre los que se cimienta el trabajo.

Miraremos la escuela **que queremos**, a partir de:

- La Ley de Educación Nacional.
- Los lineamientos nacionales de política educativa acordados federalmente para los distintos niveles y expresados en metas para los próximos años en el “Plan Nacional de Educación Obligatoria y Formación Docente 2012 – 2016”.
- La normativa correspondiente de cada jurisdicción.
- El proyecto y la experiencia de cada institución educativa.



Miraremos entonces, para transformar. Que nuestra escuela contribuya a garantizar el derecho a la educación; que la inclusión garantice no sólo acceso, permanencia y egreso de chicos y jóvenes en las instituciones educativas, sino que también y fundamentalmente, podamos lograr la apropiación y construcción de conocimientos, traducidos en aprendizajes que permitan contribuir a forjar mejores trayectorias educativas y proyectos de vida individuales y colectivos.

La evaluación institucional: proceso de trabajo para cambiar y mejorar la escuela

El proceso de trabajo de evaluación institucional formativa que nos proponemos se desarrolla a lo largo de dos años y medio y tiene como escenario principal de desarrollo las jornadas del Programa “Nuestra escuela”. Sin embargo, este proceso no se agota en las jornadas, sino que incluye también: relevamiento y sistematización de información, encuestas y entrevistas a quienes integran la escuela y la comunidad, diálogo con funcionarios y referentes de la comunidad, (trabajo institucional con el IMESA para el Nivel Secundario), etc.

A lo largo del recorrido de formación iremos transitando también el acercamiento a la realidad de nuestra institución a partir de la evaluación institucional, en función del siguiente trayecto:

AÑO I: Inicio del proceso de evaluación institucional

Bloque II: El proyecto institucional en el centro de la escena: dimensiones e integralidad

- Las jornadas 5 y 6 serán de carácter institucional (septiembre-diciembre) y de inicio del proceso de evaluación: Se relevarán datos e información, se construirán como “problemas a abordar” aquellas cuestiones que surjan del análisis de la realidad de cada escuela.
- La jornada 7 será una jornada inter institucional² (diciembre) que permitirá la puesta en común del estado de la situación educativa en

² Se sugiere que las jornadas inter-institucionales se realicen teniendo en cuenta el criterio **territorial**. Es decir, que cada comunidad pueda verse como “comunidad de aprendizaje”, con proyecto, metas y desafíos comunes. Cada jurisdicción definirá los agrupamientos o comunidad de aprendizaje. Se propone que puedan sumarse a esta jornada los distintos actores y referentes socio-educativos que aportan a la educación de niñas, niños, jóvenes y adultos tanto en las instituciones escolares como así también, en espacios socio-educativos extraescolares y comunitarios.



una comunidad (localidad, distrito o región) y la búsqueda de estrategias de acción comunes en función del cumplimiento del derecho a la educación de todas y todos.

AÑO II: Elaboración y puesta en marcha del “Plan de trabajo educativo para la inclusión y la mejora de la calidad 2015-2016”

Bloque III: *Los principales desafíos del nivel.*

- En la primera jornada del segundo año, se recuperará lo analizado en las jornadas precedentes y se trabajará en la elaboración de un “Plan de trabajo educativo para la inclusión y la mejora de la calidad”. El plan de trabajo será continua y sistemáticamente revisado a lo largo del proceso formativo general.
- Las jornadas 2 y 3 tendrán como objetivos profundizar la mirada, la reflexión y la búsqueda de estrategias en el abordaje de los desafíos del nivel, revisando e interpellando las propias prácticas institucionales. Este trabajo nutrirá y permitirá ir reajustando el Plan de trabajo.

Bloque IV: *La centralidad de la enseñanza y el conocimiento en la configuración de las trayectorias escolares*

- Entre las jornadas 4 y 6, se abordará la cuestión de la enseñanza y sus efectos sobre las trayectorias escolares. Nuevamente, el Plan de trabajo será reajustado, de acuerdo a lo surgido en las jornadas.
- En la jornada 7 e interinstitucional se evaluará el Plan y lo actuado hasta el momento. Se pondrá en común con las otras instituciones y se construirán estrategias de trabajo que contribuyan a abordar los problemas comunes y a garantizar procesos educativos integrales y de calidad para las chicas, los chicos y las/os jóvenes de cada comunidad/territorio.

AÑO III: Profundización y revisión permanente del “Plan de trabajo educativo para la inclusión y la mejora de la calidad 2015-2016”



Bloque V: *Los temas y cuestiones de la agenda educativa que atraviesan a la escuela.*

- En la primera jornada (1) del año (interinstitucional) se abordarán las cuestiones que –aunque parecen ante nuestro sentido común como “extraescolares”- forman parte de la vida cotidiana de chicas/os y jóvenes (aquellos que todavía no hemos logrado incluir en nuestras instituciones escolares). El trabajo con otras instituciones y organizaciones de la comunidad permitirá ampliar las posibilidades de construcción de mejores condiciones institucionales y de enseñanza para garantizar el derecho a la educación de todas/os.
- En las jornadas 2 y 3, profundizaremos la “entrada” a la escuela de los temas, cuestiones y problemas que inciden en las prácticas pedagógicas. Haremos de estas cuestiones, temas de trabajo pedagógico. Sin “corrernos” de nuestra función de enseñanza, sino más bien, profundizándola y extremándola en sus posibilidades de transformación de la institución, de los destinos “preanunciados” de muchos de nuestros alumnos y de nuestro propio trabajo docente.

Bloque 6: *Construyendo el proyecto, construyendo saber pedagógico*

- Entre las jornadas 4 y 7 (la última, inter-institucional) nos proponemos recuperar y sistematizar los aprendizajes institucionales realizados en los tres años de recorrido. El objetivo principal de esta última etapa de trabajo será la producción sistemática de saber pedagógico, la posibilidad de poder compartirlo públicamente y la ampliación y profundización de los procesos iniciados, a partir del diseño del “Plan de trabajo para la inclusión y la mejora de la calidad 2017-2019”. Dicho Plan incluirá dos componentes: uno, institucional y otro, territorial.

Se espera finalmente, que la evaluación institucional formativa sea incorporada a la lógica y a la dinámica de las instituciones escolares como parte del trabajo cotidiano y de su cultura institucional.

La evaluación institucional participativa. Claves para el trabajo colectivo



La evaluación **institucional participativa** es entendida como un **proceso formativo** que tiene como objetivo principal efectuar una “lectura orientada” sobre la propia realidad escolar, con el fin de producir cambios orientados a mejorar esa realidad.

Como no existe nunca una lectura directa o individual de la realidad institucional a evaluar, es necesario construir el “objeto” - nuestra realidad, nuestros problemas- entre todos. Debemos “tomar distancia del objeto” para objetivarlo y conocerlo en profundidad.

¿Qué significa entonces que la evaluación es institucional, participativa y formativa?

- ***Es institucional porque es la misma escuela, a través del trabajo colectivo de sus integrantes, quien revisa y evalúa su trabajo.***

Este proceso de evaluación es organizado y desarrollado por los propios integrantes de la institución. En este sentido es una acción basada en la posibilidad de construir un trabajo en equipo cuya lógica es la de la cultura colaborativa.

- ***Es participativa porque, además de tener voz, todos los actores institucionales participan asumiendo alguna responsabilidad –de acuerdo a su lugar en la institución- en la toma de decisiones y en la revisión y construcción del proyecto común.***

Son los docentes, el personal no docente, los directivos, los equipos de apoyo de la escuela (equipos de orientación escolar, referentes de programas nacionales y/o jurisdiccionales, docentes-talleristas, educadores comunitarios), familias, chicas/chicos y jóvenes quienes pueden ser parte de todo el proceso de evaluación o de alguno de sus momentos. Cada institución³ define qué participantes suma a la/las jornada/s de evaluación, considerando su propio plan de trabajo en las jornadas y las voces que necesita escuchar para profundizar la mirada y la apropiación del proyecto institucional, por parte de todos sus integrantes.

- ***Es un proceso formativo, porque supone un alto grado de aprendizaje institucional, de revisión e interpelación⁴ de concepciones sobre lo que cotidianamente hacemos, de prácticas y acciones que desarrollamos.***

Pensarlas y develarlas con nuestros colegas y comunidad educativa contribuye a ampliar la mirada de lo que vemos y a no centrarla simplemente, en nuestro trabajo individual, sino en hacerla parte de una construcción social y colectiva de la que somos parte.

³ La jurisdicción puede proponer y/u orientar a las escuelas respecto de los diversos actores a incorporar en las jornadas de evaluación.

⁴ Cuando hablamos de “interpelación” nos referimos a la búsqueda de explicaciones y fundamentos. Implica cuestionarnos lo que aparece como “obvio”, a profundizar la mirada, a buscar los motivos por los que hacemos las cosas que siempre hicimos.



En este sentido el proceso de evaluación participativa supera y trasciende lo que conocemos como “diagnóstico”. Si bien es cierto que para evaluar es necesario conocer el estado de situación en el que se encuentra la institución, el objetivo va más allá y está dirigido a plantear un plan de acción que implique mejorar la situación actual, en función a lograr una escuela más justa, más democrática y más inclusiva: una escuela para todas/os. De allí el gran valor político y pedagógico de la evaluación institucional participativa.

Evaluar implica entonces, valorar y tomar decisiones que impactan directamente en la vida de los otros. En tal sentido, es una práctica que compromete una dimensión ética y política. El compartir la responsabilidad en la toma de decisiones, constituye una oportunidad para repensar y replantear esas opciones colectivas en un marco comunitario más amplio. Entendida de este modo la evaluación se constituye en un proceso que se aprende en la misma acción, que pretende resignificar lo realizado hasta el momento y proyectarse hacia escenarios y modos de hacer que recuperen los aspectos y prácticas valiosas y significativas para transformar aquello que se analiza como problemático.

Esto sólo es posible si se genera un clima de confianza que permita al equipo asumir responsablemente las dificultades propias y de la institución.

Sabemos que pensar la escuela desde nosotros mismos no es una práctica habitual en la mayoría de las instituciones del sistema educativo. Sabemos también que debemos aprender a mirar con otros. Sabemos, por último, de la dificultad de evaluar nuestro propio trabajo con todo lo que ello implica en términos de “mover” nuestras propias estructuras y matrices de pensamiento y acción. Sin embargo, sabemos también que el Programa “Nuestra escuela” propicia ámbitos de diálogo y de construcción de visiones compartidas, invitándonos a modificar aquellos aspectos de las propias culturas institucionales que – también sabemos- no suman a poner cimientos a la escuela justa e inclusiva que nuestro país requiere.

Este proceso de evaluación institucional propuesto en el marco del Programa “Nuestra escuela” contribuye a poner en discusión lo que significa una “buena escuela”; a no sumirnos en la inmovilidad de lo que aparece como “dado” e inmutable; a considerarnos actores parte y por qué no, privilegiados artífices de su destino.

Metas y horizontes para una educación de calidad

En nuestro país a partir de la sanción de la Ley de Educación Nacional, se sientan las bases que fundan la actual concepción de la educación con calidad. Si pudiéramos sintetizar dicha concepción diríamos que la política educativa actual centra su compromiso en **garantizar el ejercicio del derecho a la educación** de todas/os las/os chicas/os que viven en Argentina. Esto implica una noción de calidad educativa que pone el acento en que todos los chicos accedan a la escuela, transiten la escolaridad, acrediten sus estudios y aprendan aquello que les permitirá un desarrollo pleno e integral.



En el año 2012, el Consejo Federal de Educación resuelve la aprobación del “Plan Nacional de Educación Obligatoria y Formación Docente 2012-2016” (Resolución Nro. 188/12) que se propone una serie de objetivos que reconoce y amplía las condiciones para el ejercicio del derecho a la educación de todos y todas. La nota distintiva del Plan es que plantea no sólo unos objetivos a cumplir, sino también una forma de hacerlo que involucra el compromiso de los gobiernos educativos, las instituciones, los docentes, los alumnos/as y sus familias y comunidades.

Así, el Plan propone un “*proceso de institucionalización de las políticas educativas*”:

- *Fortalecer y afianzar la inclusión educativa ampliando y mejorando las condiciones de acceso permanencia y egreso desde los 45 días de edad hasta el cumplimiento de la educación obligatoria.*
- *Consolidar la mejora en la enseñanza y los aprendizajes de niños, niñas, adolescentes y jóvenes.*
- *Sostener y reforzar las políticas socioeducativas orientadas al acompañamiento de la escolaridad de niños, niñas, adolescentes y jóvenes.*
- *Mejorar y profundizar la formación y las condiciones de trabajo de los docentes argentinos.*
- *Hacer efectivas las políticas concertadas en la construcción de una renovada institucionalidad a nivel de los sistemas, las instituciones y las aulas.*⁵

A su vez, el Programa Nacional de Formación permanente (Resolución CFE Nro. 201/13) “*enlaza la jerarquización de la formación docente y la calidad de los aprendizajes, articulando procesos de formación con mecanismos de evaluación y fortalecimiento de la unidad escuela; como ámbito privilegiado de desempeño laboral y a la vez espacio de participación, intercambio, pertenencia*”.

Por este motivo, el Programa “Nuestra escuela” genera condiciones para trabajar en la búsqueda de estrategias que permitan alcanzar las metas planteadas para cada uno de los niveles y de las instituciones educativas de nuestro país. La evaluación institucional participativa permitirá dar un paso más hacia la consecución de tales metas.

Mirando nuestra escuela

⁵ Plan Nacional de Educación Obligatoria y Formación docente: 2012-2016. “Introducción”, Bs As, 2012.



El proceso de evaluación institucional participativa se realiza en cada escuela y supone una valoración que la propia institución hace sobre su tarea y su responsabilidad social. Se trata de una construcción de conocimiento a partir de una reflexión crítica y colectiva sobre ciertos ejes y dimensiones que en cada escuela cobran un sentido particular de acuerdo con las especificidades institucionales y de la comunidad escolar. Se propone como una reflexión colectiva que partiendo de la información, el conocimiento y las experiencias diversas y complementarias de los docentes, produzca nuevos conocimientos y nuevas prácticas. Un diálogo fundado entre partes y entre pares que, trascendiendo los relatos vivenciales cargados de sensaciones, recuerdos y emociones, permita hacer foco en los procesos de trabajo, sus logros, sus dificultades, los obstáculos y las potencialidades.

Como en toda evaluación, se trata de establecer juicios de valor sobre la base de información y conocimiento. En este caso son los propios docentes quienes buscan sistematizar de alguna manera la información y construyen colectivamente el conocimiento y los juicios de valor.

Una cuestión a considerar es que en esta primera etapa, en la que nos hemos propuesto “mirar” nuestra escuela, se intentarán construir, relevar y analizar datos e información que dan cuenta del grado de inclusión y de calidad de nuestras propias instituciones. Así, tomaremos como indicadores de inclusión: datos de promoción escolar, tasa de permanencia a lo largo del año, aprendizajes logrados y espacios curriculares promovidos al final de un período determinado, relación entre los datos de ingreso en el primer año y datos de egreso en el último, entre otros.

A partir del estado de situación y de la búsqueda compartida de respuestas y explicaciones que lo fundamenten, de la construcción de los problemas que nos aparecen como prioritarios, iniciaremos una propuesta de trabajo que nos permita abordarlos a partir de la elaboración de un plan de trabajo educativo para los próximos años que nos lleve a readecuar, refundar, releer y reescribir el propio proyecto institucional de nuestra escuela.

En síntesis, la evaluación institucional se presenta como una estrategia que promueve que los propios protagonistas se involucren en el mejoramiento de las prácticas educativas de su institución a través de la reflexión colectiva sobre información sistematizada por ellos mismos. Con dicha sistematización, los actores institucionales y comunitarios pueden observar sus acciones e interrogarse acerca de los sentidos y la coherencia de sus prácticas pedagógicas, los problemas existentes y las posibles formas de superación dentro de su contexto particular.

En definitiva, a partir del abordaje de las metas y líneas de acción del “Plan Nacional de Educación Obligatoria y Formación Docente 2012-2016”, y con el fin fundamental de hacer efectivo el derecho a la educación del cual el **Estado** es responsable principal e



indelegable y nosotros, los docentes- como parte de él- constructores cotidianos. Desde este punto de partida, iniciamos este segundo bloque de trabajo: “El proyecto institucional en el centro de la escena. La evaluación institucional formativa”.

Mirar nuestra escuela será, entonces, el primer paso que nos permitirá **reflexionar** para **actuar** sobre aquellas cuestiones que construiremos como problemas; para mejorar y transformar –trabajando juntos- la realidad educativa de nuestra comunidad.



BIBLIOGRAFÍA E INSUMOS PARA LA ELABORACIÓN DE ESTA GUÍA

- Dirección Nacional de Educación Primaria. Documento de trabajo “Evaluación institucional participativa”, 2013.
- Dirección Nacional de Educación Secundaria –Documentos de trabajo sobre IMESA.
- DINIECE, Ministerio de Educación de la Nación. “Hacia una cultura de la evaluación ONE 2009/ Censo” .Buenos Aires, 2010.
- DINIECE, Ministerio de Educación de la Nación “Orientaciones para el análisis y uso de la información escolar”. Buenos Aires.
- Facultad de Ciencias Humanas - Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, en coordinación con la Dirección Nacional de Educación Inicial del Ministerio de Educación de la Nación. Documento de trabajo “EVALUACIÓN INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA”,2013.
- Resolución CFE 188/12: “Plan Nacional de Educación Obligatoria y Formación Docente 2012-2016”
- Resolución CFE 201/13: “Programa Nacional de Formación Permanente”.
- Spakowsky, Elisa. Conferencia: “*La evaluación institucional participativa en las instituciones de nivel inicial*”. presentado en el Encuentro Jurisdiccional de Directores y Coordinadores de Nivel Inicial, organizado por la Dirección Nacional de Educación Inicial del Ministerio Nacional de Educación el 19 de marzo de 2014, San Fernando, Provincia de Buenos Aires.
- Ministerio de Educación de la Nación / Consejo Federal de Educación. “Cuaderno de trabajo. Serie Política educativa-Módulo 1: Nuestra Escuela”, Programa Nacional de Formación Permanente; Buenos Aires, 2013.