

49  
26/060

## PRONATASS

### Programa Nacional de Asistencia Técnica para la Administración de los Servicios Sociales en Argentina

PROYECTO PNUD: ARG/88/005  
PROYECTO BIRF : 2984-AR

MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION  
SECRETARIA DE EDUCACION

SUBPROYECTO: MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION EN EL  
NIVEL MEDIO

INVENTARIO

SIG. TOP.

Selección de Casos e Instrumentos.

INFORME DE AVANCE

FERNANDEZ DE RUIZ, LIDIA MARTA

Centro Nacional de Información  
y Documentación Educativa  
PIZZARRO 238 Subpueblo  
(C1020ACA) Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
República Argentina

BUENOS AIRES, NOVIEMBRE DE 1990

SE/26/FER 3

26/060

Centro Nacional de Información  
y Documentación Educativa

PIZZARNO 938 Subveto  
(C1020ACA) Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
República Argentina

EVALUACION DE LA PUESTA EN PRACTICA DEL  
PROYECTO 9 de origen

Escuelas de menor nivel de respuesta

LINEA DE RESULTADOS 2.2.

Primer informe

SELECCION DE CASOS E INSTRUMENTOS

Lidia Fernández

26/760

## INDICE

1. Ubicación de la obra convenida en la línea de trabajos de evaluación encarados por el proyecto	1
2. Propósitos específicos de esta obra	2
3. Definición del problema	3
4. Hipótesis de trabajo	9
5. Encuadre metodológico	17
6. Casos	20
7. Instrumentos	25
Guía para la caracterización de la escuela	26
Guía para la evaluación de las estrategias de intervención	28
Guía para caracterizar la historia de la escuela en el proyecto	37
Guía para la descripción de procesos institucionales vinculados con capacidades de interés institucional	38
Cuestionario a los integrantes de la escuela	51
<u>APENDICE.</u>	55
Caracterización del Proyecto 9 (orig) según documentos de base	56
Síntesis técnica. P. Lafourcade.	64



# 1. Ubicación de la obra convenida

La obra convenida se incluye en la línea de trabajos realizados con el propósito de obtener información sobre :

- .la efectividad de los proyectos que se organizan desde la Unidad Central con el propósito de facilitar el mejoramiento de la calidad educativa
- .la adecuación de las estrategias y técnicas de ayuda utilizadas específicamente
- .los rasgos y características que presentan los procesos institucionales incididos o estimulados por esas estrategias y técnicas
- .la posibilidad de mejorar los diseños de ayuda en función de su mayor eficacia y su mejor posibilidad de transferencia

En el marco específico del Subproyecto 9, se trata de complementar y profundizar los datos obtenidos a través de dos trabajos anteriores:

ANALISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE INTERVENCION UTILIZADOS EN LAS ESCUELAS DEL PROYECTO, TAL COMO SURGEN DEL ANALISIS DE LA DOCUMENTACION DE BASE

EVALUACION DEL MODELO DE INTERVENCION A LA LUZ DE LOS RESULTADOS DE SU APLICACION EN LAS ESCUELAS DEL PROYECTO 9 (de origen) SEGUN INFORMACION DE LOS ANIMADORES INSTITUCIONALES (6 escuelas de la Pcia de BsAs)

A partir de tales resultados se podrán precisar las características de los procesos institucionales vividos en las escuelas del Proyecto y se completarán y ajustarán las recomendaciones incluidas en el informe:

LA EXPERIENCIA EN LAS ESCUELAS DEL PROYECTO 9  
RECOMENDACIONES DERIVADAS DE SU EVALUACION AL 31/7/90



## 2. Propósitos específicos de la obra

Esta obra es complementaria de la que realizará la consultora Marta Teobaldo.

El propósito común de ambas es el de obtener información detallada sobre los rasgos que presenta el tipo de proceso institucional y pedagógico posible de considerar relacionado con la operación del proyecto, según opinión de sus actores y según evaluación del Consultor responsable

El propósito específico del trabajo a mi cargo es obtener esta información en vistas a:

- a. profundizar el conocimiento sobre los procesos vividos en escuelas que- a juicio de informantes clave- han presentado un avance dificultoso o muy bajo en cuanto a los propósitos del proyecto
- b. precisar las características del avance/no avance
- c. estimar su posible relación con:
  - los rasgos institucionales de la unidad escolar
  - las características del modelo de ayuda utilizado
  - el perfil profesional y los rasgos mas destacados del desempeño del animador institucional
  - las características y vicisitudes de la implementación del proyecto en la escuela
  - algunos aspectos especiales y posibles de estimar vinculados con características sociales y personales de los miembros de la escuela y rasgos de los estilos de desempeño en algunos puestos clave.

### 3. Definición del problema

Este trabajo está orientado en el marco referencial ya explícito en los informes citados en pag. 1.

Aquí solo incluyo algunos esquemas que sirven para justificar la elección de las metodologías de indagación y análisis.

#### ESQUEMA I. Algunos aspectos de la acción de una UNIDAD ESCOLAR

UNIDAD ESCOLAR			
A C C I O N D E L A U N I D A D E S C O L A R			
E. D.	P y D	G	F. R.
Evaluación diagnóstica	Planificación y diseño:	Gestión y evaluación de:	Evaluación de
a. demanda social	a. sistemas	a. puesta en práctica de productos de PyD	a. de los diseños de ED utilizados
b. niveles de logro de alumnos	b. programas		b. de los sistemas de PyD usados y la pertinencia de sus productos
c. otros resultados instituc.	c. proyectos	b. sus resultados	
	d. acciones	c. sus necesidades de ajuste	c. de la CypP y su eficacia para hacer ajustes eficaces
c. condiciones de esos b. y c.: (estructura y funcionamiento administrat. psicosocial técnico pedagógico	e. instrumentos: etc. con los que dar respuesta a necesidades detectadas con E.D.		d. de los logros y resultados
Nivel científico			
Inserción social			
etc)			

ESQUEMA II. Tipos de ayuda a las Unidades escolares en acción desde Unidad central

AYUDA TECNICA DIRECTA : Proporción de insumos

Interviene directamente sobre E.D  
PyD  
GyE  
E.R

con investigación de base  
evaluación y recomendaciones  
realización efectiva de tareas

para  
una unidad  
un conjunto de unidades  
el universo

AYUDA TECNICA INDIRECTA: Promoción de la formación y el desarrollo de los miembros de las Unidades para realizar las tareas incluidas en

E.D  
PyD  
GyE  
E.R

a través de

• actividades de formación :  
en situaciones : fuera del trabajo  
en aula  
a distancia

• en el trabajo  
en espacios especiales  
en forma directa

• actividades de asistencia técnica en  
situaciones de supervisión o simil,  
• de intervención



### Aclaraciones

Ayuda técnica en situación de intervención es aquella que:

.considera a cada establecimiento en sus rasgos singulares

.toma al establecimiento escolar como unidad de operación y por consiguiente:

-parte del algún tipo de diagnóstico puntual de las necesidades del establecimiento en particular

-diseña una asistencia técnica total o parcialmente "a medida" de esas necesidades

.según el modelo teórico-técnico que orienta la intervención, desarrolla estas acciones:

-con el esquema convencional de la asistencia técnica( equipo externo que diagnostica , hace recomendaciones y en ocasiones, apoya su implementación )

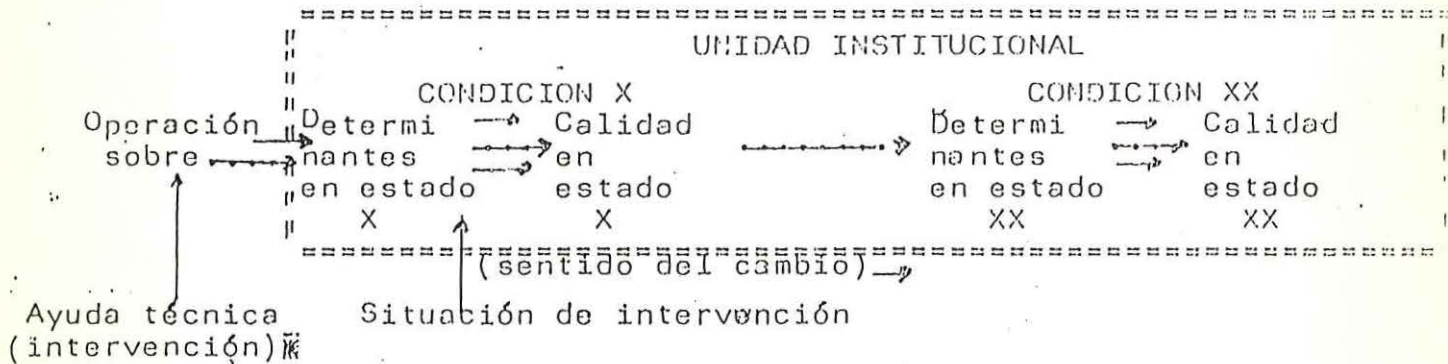
-con algún esquema de investigación-acción

-con el modelo de "Centro de recursos"

-con algún esquema de operación institucional

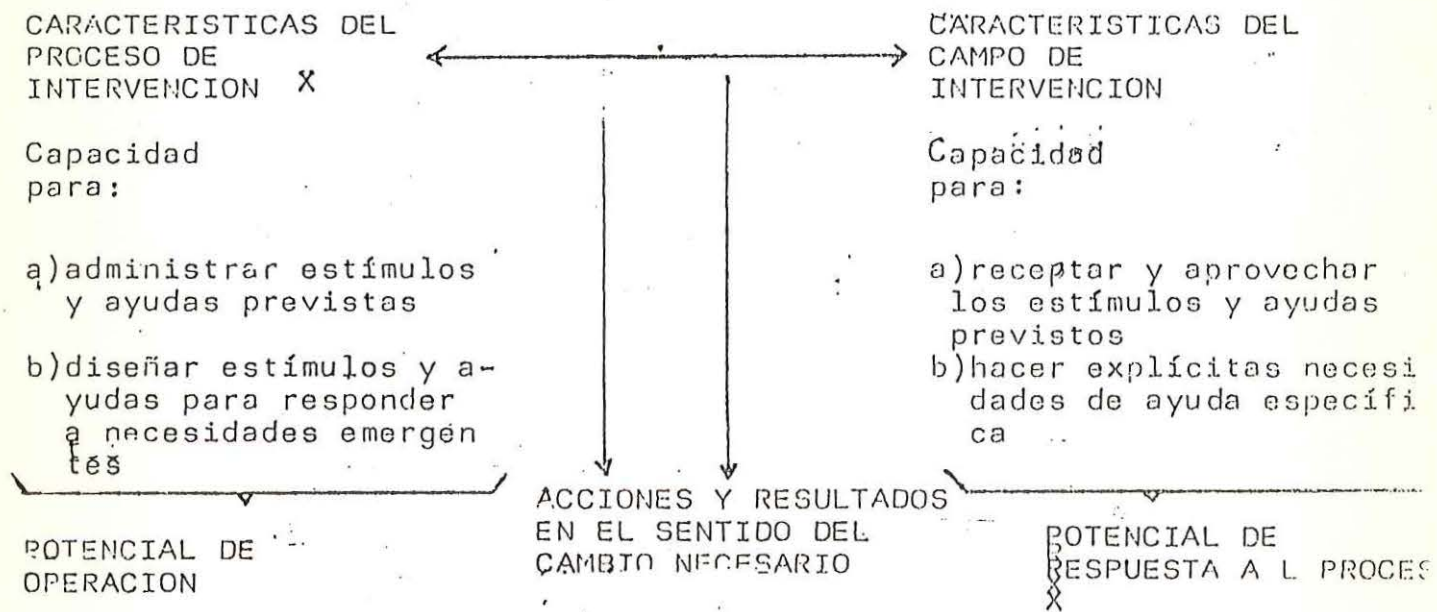
Esto significa en general, incluir el análisis de los niveles de significación habitualmente ocultos en la vida cotidiana de la escuela y facilitar el desarrollo de las personas para la evaluación y el planeamiento institucional

### ESQUEMA III. Ubicación de la Ayuda técnica en situación de intervención



La intervención queda definida como la acción de un tercero ajeno a la situación que procura facilitar la operación sobre los determinantes de la calidad de las diferentes acciones en el sentido de su modificación en el sentido necesario.

### ESQUEMA IV. Calidad de la asistencia técnica en situación de intervención. Algunas condiciones



La efectiva presencia de acciones y resultados en el sentido del cambio necesario puede ser tomada como indicador de una operación que entra como variable incidente en el conjunto que afecta la producción institucional



Tal como lo especifiqué en un informe anterior el problema central que enfrenta el diseño de estrategias de intervención para promover procesos de cambio institucional- cuando deben ser aplicadas a más de un establecimiento y por consiguiente deben sufrir alguna normalización- es la estimación de las características(indole, intensidad, persistencia etc)que deben poseer los estímulos de incentivación y las acciones de ayuda y la oportunidad para su introducción en la dinámica institucional.

Un segundo problema, no menos importante, es el de decidir los niveles de operación(instrumental, organizativo, social, ideológico, psicoemocional) que se van a abarcar y el modo en que se van a regular y administrar las funciones de continente emocional y elucidación que requiere el proceso,para garantizar el aprovechamiento efectivo de la ayuda técnica.

En términos generales la información disponible sobre diferentes modalidades de intervención institucional hace lícito suponer que la eficacia de un proyecto que pretende animar procesos de cambio en el funcionamiento institucional -tal como lo hace el Proy 9(de origen) está vinculado con el logro de las siguientes condiciones:  
En el proyecto de intervención

- a.diseño de un modelo de intervención que haga disponibles estímulos y ayudas básicas y posibilite el diseño de otros específicos para atender necesidades emergentes
- b.encuadre de la intervención con margen para captar y responder las idiosincrasias institucionales
- c.capacidad de la animación para cumplir funciones de contención emocional, elucidación y asistencia instrumental (ayuda técnica en el sentido convencional)



En el campo de operación

- d. fluidez en la circulación de información técnica
- e. fluidez en la circulación de información psicosocial
- f. ámbitos propicios a la reflexión y la acción experimental
- g. desarrollo de las personas para asumir el cuidado y gestión de las acciones institucionales (Ver Esquema I)

La tarea que se propone puede redefinirse como la del análisis de los procesos institucionales y la evaluación de aquellas acciones y resultados que van a permitir estimar:

- a. el potencial de operación que tiene el modelo de intervención que propone el Proyecto 9 (de origen) puntos a, b, c,
- b. los logros de la operación en términos de nivel y grado de adaptación y capacidad de respuesta a las condiciones del campo de operación para asegurar las condiciones mencionadas en los puntos d, e, f, g,
- c. las necesidades de ajuste al modelo y las prácticas,

para los casos de escuelas que se juzgan con un potencial de cambio bajo, por características que habrá que especificar a través de este estudio.

#### 4. Hipótesis de trabajo

Para definir hipótesis de trabajo que permitieran precisar áreas de indagación y puntos clave específicos, se ha procedido al análisis de los siguientes materiales:

.Registro de reuniones con Coordinadores zonales:

. mayo 1989.-Tema de trabajo: definición del rol a partir de los enfoques institucionales y en su área de relaciones con la escuela y con el equipo central. (8 horas de reunión)

. agosto 1989.-Tema de trabajo: estado de los procesos institucionales (3 horas de reunión)

. abril 1990.-Tarea: Estado de avance y pronóstico del desarrollo de capacidades institucionales (6 hs de reunión)

.Análisis del material de base del proyecto y de las caracterizaciones incluidas en el Informe: Análisis de los modelos de intervención...  
(Ver caracterización incluida en Apéndice de este informe)

.Análisis de curriculum de Coordinadores zonales

.Análisis de material de entrevistas individuales a 4 Coordinadores (Pcia de Bs As), y 5 Coordinadores del interior del país (Córdoba, Misiones, Santa Fé, Jujuy, Posadas)

Las que siguen<sup>4</sup> son las líneas en que se concentran estas hipótesis.

a) Hipótesis emergentes del análisis del modelo de intervención tal como es caracterizado en los documentos de base del Proyecto.

Nota. En la exposición que sigue, hago referencia entre paréntesis a aspectos del modelo tal como están sintetizados en la descripción que figura en el Apéndice

.En sus supuestos(Ver descripción en Apéndice punto 2.3.)el modelo incluye la enunciación de una serie de requerimientos para el mejoramiento de la calidad y una serie de variables que se suponen relacionadas significativamente con los niveles de logro.

.La propuesta experimental(Ver descripción punto 3.1.)propone a su vez un modelo de funcionamiento institucional basado en una metodología del QUEHACER INSTITUCIONAL estructurada alrededor de la AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL.

.Existe en los documentos técnicos elaborados para pautar la estrategia de intervención , previsión suficiente sobre

-necesidad de dar margen de autonomía y respetar el ritmo propio de las instituciones

-la necesidad de apuntalar con asistencia el proceso de adquisición social de las metodologías señaladas

.Sin embargo, ni el modelo ni los documentos tienen exposición clara de los condicionamientos y obstáculos a este aprendizaje que derivan de la operación de culturas institucionales contrarias a la propuesta del modelo.



.Están adecuadamente previstos los estímulos y las respuestas de base para el desarrollo de la propuesta en sus niveles instrumentales y sociales manifiestos.

No lo están para la operación en los niveles ideológicos latentes, psicosociales y psicoemocionales profundos que se activen necesariamente en una intervención

.El modelo de intervención y las estrategias de ayuda están minuciosamente definidos (Ver descripción en Apéndice, págs 5 a 8) en los niveles instrumentales, pero no se ha previsto con igual minuciosidad el trabajo con los aspectos antes dichos.

.La selección de los niveles de operación señalados se verifica en la selección de Coordinadores. Sus currículos de formación de grado y post-grado es en general de excelencia y está en los mejores niveles que pueden ofrecer las Universidades de la zona, pero en su mayoría responden a los requerimientos de desempeño en los niveles curriculares, pedagógicos y didácticos.

Sólo en dos casos contemplan formación psicosocial y para el trabajo grupal e institucional.

Todo lo dicho debe ser considerado a la luz de la característica definitoria del cambio que propone el Proyecto 9 (de origen) (Modelo Pedro Lafourcade)

.Tal como está planteado este proyecto se propone como un proceso de cambio institucional desencadenado por equipos de intervención externos a la unidad; legitimados por la Unidad Ministerial

En términos de cambio institucional, la idiosincracia del proyecto está en proponer un modelo de funcionamiento institucional basado en la autoevaluación institucional y una estrategia de intervención también basada en

la evaluación de logros, definición de metas, evaluación de condiciones de logro etc. (Ver Descripción en Apéndice, punto 4).

De hecho una propuesta como esta tiene un real potencial de cambio porque pone en cuestión (Ver marco referencial en informes anteriores) el que parece funcionar como núcleo organizador de la cultura institucional de las escuelas: la representación de la identidad (imagen colectiva de lo que la escuela es y puede ser)

El proyecto se propone entrar de lleno con su intervención en la movilización de los significados que efectivamente deben cambiar para que se produzca un cambio real, pero en el modelo y los documentos técnicos no parece haber estimado en grado suficiente los niveles de resistencia y conflicto que esto puede desencadenar.

En marzo 1989 en el documento a trabajar (x) con Coordinadores, se consiguió "...seguramente y por un tiempo extenso a partir del momento en que se inicien las tareas del proyecto, las escuelas se verán conmocionadas por la irrupción de una serie de conflictos no trabajados y sostenidos por cristalizaciones dilemáticas. ....se requiere...una adecuada contención de estos emergentes para garantizar el avance en el sentido de la propuesta...su atención deficitaria llevará a la consolidación de respuestas defensivas" ...

Es posible sostener como hipótesis de trabajo

EL MODELO DE INTERVENCIÓN NO PREVEE AYUDAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROCESOS EMERGENTES DE LA FUERTE CUESTIÓN EN QUE QUEDA PUESTA LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL  
por consiguiente  
LAS ESCUELAS CON CULTURAS DE FUNCIONAMIENTO REGRESIVO PRESEN

(x) Lidia Fernández El área de inserción socioinstitucional..Doc3 Proy 0



TARÁN UNA DEMANDA INTENSA DE AYUDA-EN TORNO A LA ACTIVACION de  
CONFLICTOS - QUE SERA ATENDIDA CON DIFICULTAD O DESATEN  
DIDA, AUMENTANDO<sup>3/13</sup> DIFICULTAD EN LA RESPUESTA A LAS PROPUES  
TAS DEL PROYECTO

y como hipótesis complementaria

ESTO ESTARA RELACIONADO CON AUMENTO DE TENSION EN EL DE  
SEMPEÑO DE LOS ANIMADORES INSTITUCIONALES Y LA EXIGEN  
CIA DE AJUSTES EN EL MODELO MISMO

en consecuencia de ambas

PROBABLEMENTE LO DESCRIPTO ESTE VINCULADO A : LAS RA  
ZONES DEL MENOR NIVEL DE RESPUESTA HALLADA EN ALGUNAS  
UNIDADES ESCOLARES

El estudio permitirá conocer con mayor precisión :

- .el tipo de dinámica que descristaliza la intervención
- .el tipo de tensión, conflicto, crisis, etc que pudo  
contener y ayudar a superar
- .las dificultades halladas para lograrlo y sus efectos

b) Hipótesis derivadas del análisis de material obtenido en las reu-  
niones con los Coordinadores.

Todo el material aportado por los Coordinadores a raíz del informe  
sobre procesos desencadenados por el Proyecto, dá fundamento empírico  
a las líneas de hipótesis expuestas en el punto anterior.

El análisis de la puesta en práctica permite precisar que:

- .La secuencia de pasos que propone el proyecto como organi-  
zación de la intervención no pudo respetarse en parte por  
dificultades externas( el paro docente impidió la adminis-  
tración de pruebas de logro en 1988)(Ver descripción en A  
péndice punto 4) y en parte-en un número de escuelas- por  
la necesidad de atender problemas que emergieron en las  
reuniones de tipo plenario.

TARÁN UNA DEMANDA INTENSA DE AYUDA-EN TORNO A LA ACTIVACION de



.en la casi totalidad de las escuelas(17 sobre 19) no se avanzó en los pasos previstos y la incorporación de la metodología que propone el proyecto parece haberse hecho a raíz de la atención de problemas especiales.

.En algunos casos-4 aproximadamente- los Coordinadores reconocen expresamente la necesidad de atender durante un largo período a la problemática institucional específica. Son los animadores con formación institucional.

.Durante todo el transcurso del proceso los Coordinadores demandaron reiteradamente ayuda para el tratamiento de problemas de esa índole

.Aún cuando el proyecto no preveía explícitamente espacios para el trabajo con este tipo de problemática y con el material vinculado a la experiencia misma de cambio- las reuniones generales(plenarios y Jornadas de evaluación) fueron aprovechadas para eso por coordinadores con mayor formación psicosocial.

El estudio permitirá discriminar para el caso de escuelas con dificultad especial:

- a.el grado en que se dieron los fenómenos antes mencionados
- b.el modo en que fueron/no fueron trabajados
- c.las consecuencias del destino de estos procesos si ocurrieron

El material analizado muestra además, algunas características de las escuelas probablemente asociadas con la dificultad para encarar las acciones de autoevaluación institucional:

.condiciones estructurales: poca permanencia de los docentes en la escuela/ dificultad para convocar por falta de reconocimiento de horas para el proyecto/ falta de encu-

- dre experimental de las escuelas del proyecto(formal)
- .condiciones institucionales/culturales:poco hábito institucional para revisar y evaluar el propio funcionamiento; preponderancia de negación y encubrimiento de problemas; falta de formación; excesiva preocupación por obtener respuestas didácticas inmediatas frente a problemas de enseñanza;factores inhibitorios de la posibilidad de revisar las ideologías que protegen la representación colectiva sobre la legitimidad de la acción; estilos directivos con alta concentración de poder y burocratización
  - .condiciones del proyecto: falta de asistencia técnica a los Coordinadores para desarrollar capacidades de trabajo a nivel institucional(la mayoría de los seminarios y actividades proyectadas debieron suspenderse por falta de fluidez en la disposición de fondos y - debido a los cambios y reformulaciones que sufrió el modelo original)imposibilidad de obtener asistencia material y recursos para las escuelas (x)

Esto significa -de verificarse- que la omisión inicial del modelo parece no haberse superado para algunas de las escuelas

El estudio permitirá precisar características del funcionamiento escolar en sí y en vinculación con el proyecto, que operan como obstáculos especiales, y requerimientos de formación de los animadores institucionales en la operación con esos obstáculos.

De todos modos, puede sintetizarse lo dicho y a modo de línea hipotética sostener:

(x) los subrayados indican condiciones que parecen haber operado con intensidad obstaculizadora especial



Para el caso de escuelas con condiciones sociales, económicas, técnicas etc. muy carenciadas y/o preponderan-  
de funcionamientos regresivos LA PRÁCTICA HABRÁ PRODUCI  
DO LA INTENSIFICACIÓN DE LOS EFECTOS NEGATIVOS DE LA  
OMISIÓN ORIGINAL DEL MODELO( en cuanto a previsión de  
actividades y formación de coordinadores para atender  
los niveles socioinstitucionales y sus fenómenos psico  
grupales relacionados).

#### Aclaraciones

Un análisis pormenorizado de las vicisitudes de la puesta en  
práctica del proyecto en las 6 escuelas del Gran Bs.As. puede  
consultarse en el informe: Evaluación de los modelos de inter-  
vención a la luz de su puesta en práctica....

Todos los resultados de ese análisis de situaciones, estrate-  
gias, técnicas, niveles de operación etc. son tomadas para es-  
te estudio como hipótesis de trabajo



## 5. Encuadre Metodológico

El estudio se realizará a partir del análisis de tres casos institucionales seleccionados en el universo de las 18 escuelas del Proyecto 9 (de origen)

Cada uno de estos casos será abordado de acuerdo a los lineamientos del análisis institucional. Esto significa que se procurará obtener información que permita describir los rasgos idiosincráticos de la unidad escolar en estudio para luego estimar los resultados obtenidos por el proyecto en su vinculación con la particular relación establecida entre ambos términos (la escuela y el proyecto a través del Coordinador y los otros vehículos de ayuda: especialistas curriculares, materiales, seminarios etc)

A continuación y atendiendo a los propósitos de esta obra, especifico el tipo de recursos que utilizaré para obtener la información pertinente a cada uno de ellos:

### a) Caracterización institucional de la escuela

Incluirá información sobre todos los aspectos incluidos en la GUIA PARA LA CARACTERIZACION DE LA ESCUELA (ver punto 7 de este informe)

Los datos para elaborar esta caracterización se obtendrán a partir de ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD con el Coordinador, y los diferentes integrantes de la escuela (Directivos, docentes, preceptores, estudiantes, administrativos, padres) complementado con el análisis de DOCUMENTACION VARIA que pueda proporcionar la escuela

b) Caracterización del modelo de ayuda

Se trabajará con la ya realizada (Ver apéndice) complementada con el análisis de las estrategias y técnicas de ayuda a nivel curricular, que ofreció el proyecto

El material para complementar la caracterización se obtendrá de análisis de DOCUMENTACION TECNICA DE APOYO ELABORADA EN EL PROYECTO; ENTREVISTAS CON AUTOR DEL PROYECTO 9(orig) según pautas incluidas en el informe de la Consultora Marta Teobaldo.

c) Caracterización de rasgos en el estilo de desempeño del animador institucional que trabajó en la escuela

La caracterización incluirá una descripción de las técnicas y modalidades de interacción, así como el detalle de las acciones realizadas con mayor frecuencia

El material de datos para realizar este trabajo se obtendrá del trabajo con la GUIA DE EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN UTILIZADAS EN EL PROYECTO 9(orig). (Ver punto 7 de este informe) y su complementación con el material obtenido en ENTREVISTAS que se mencionan en el punto d)

También se aprovecharán los datos que procure la observación directa de las relaciones entre el Coordinador y los miembros de la escuela.

d) Descripción de las vicisitudes de implementación que sufrió el proyecto en su aplicación a la escuela y de los procesos que lo acompañaron.

La descripción incluirá los aspectos mencionados en la GUIA PARA CARACTERIZAR LA HISTORIA DEL PROYECTO EN LA ESCUELA (ver punto 7 de este informe); y la caracterización de acciones y productos, complementados con la evaluación del avance en los aprendizajes sociales que propone el proyecto. Esta última obtenida con la aplicación de la GUIA PARA LA DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS



SOS INSTITUCIONALES VINCULADOS CON CAPACIDADES A DESARROLLAR, en entrevistas con el Coordinador,

Para ampliar la información sobre el impacto del Proyecto en las personas de la escuela, se administrará el CUESTIONARIO A INTEGRANTES DE LA ESCUELA(Ver punto 7) a:

- los directivos
- un 30 % de profesores que no han intervenido en las actividades organizadas por el Proyecto
- un 90% o más de los profesores que han intervenido en las actividades del proyecto
- un 30% de los preceptores y administrativos
- un número no fijado de padres voluntarios
- 10 estudiantes de cada curso de la escuela(5 varones y 5 mujeres) elegidos al azar de la lista ordenada alfabéticamente (comenzando desde el número 1 y siguiendo con uno cada 5 hasta concluir los 10)

Para el caso particular de la recolección de datos sobre la historia institucional, se entrevistará al miembro más antiguo de la escuela.además de consultar toda la documentación pertinente e incluir la indagación en las diferentes entrevistas.

Para los casos en que como instrumento de indagación se ha mencionado la ENTREVISTA , se utilizarán entrevistas abiertas en las que se obtendrán datos sobre todos los aspectos centrales en indagación(características de la escuela, características del proyecto en la escuela, rasgos de sus resultados, necesidades)

La situación de entrevista grupal permitirá además obtener información sobre la dinámica del funcionamiento y los estilos institucionales



## 6. Casos

Para la selección de casos hemos elaborado criterios a partir de:

a) información de opinantes expertos

-miembros del equipo central

-Coordinadores zonales

b) Nómina de proyectos en marcha en cada escuela después del 1er año lectivo de trabajo

Enseguida consigno los aspectos y escalas utilizados en la evaluación y la "tabla de clasificación de escuelas" resultante.

a) Juicio de Miembros del equipo central.

Se les solicitó evaluar la información que poseían de cada escuela y emitieran un juicio atendiendo a:

- interés de los miembros de la escuela en el proyecto
- cantidad y calidad de los proyectos que desarrolla la escuela
- avance en las etapas que marca el proyecto

Los juicios se emitieron utilizando una escala de 5 puntos:

Nivel de respuesta de la escuela a las propuestas del proyecto:

1. muy bajo

2. bajo

3. medio

4. alto

5. muy alto

Los evaluadores fueron 3 miembros del equipo central y el puntaje máximo para este aspecto fue de 15.

## b) Juicio de los Coordinadores

El juicio de los Coordinadores fue obtenido por análisis de sus evaluaciones en las tres reuniones realizadas a ese efecto

Los aspectos tomados en cuenta aquí fueron:

- disposición de la gente para responder y aprovechar los estímulos del proyecto tal como los define el modelo
- nivel de gravedad de los obstáculos para el avance
- calidad e intensidad de los aspectos facilitadores del avance

Los juicios se estimaron utilizando las siguientes escalas:

■)disposición de la escuela a responder:

- 1.muy baja
- 2.baja
- 3.media
- 4.alta
- 5.muy alta

■)gravedad de los obstáculos operantes

- 1.muy graves
- 2.graves
- 3.medianamente graves
- 4.poco graves
- 5.nada graves

■)intensidad de los aspectos facilitadores

- 1.muy baja
- 2.baja
- 3.media
- 4.alta
- 5.muy alta

Como criterios de referencia para el caso de decidir entre escuelas con el mismo puntaje, utilice mi propio juicio vertido acerca de 4 aspectos:

- III) capacidad del coordinador para brindar ayuda técnica
- III) capacidad para brindar ayuda socio y psico institucional
- III) compromiso del Coordinador
- III) capacidad del proyecto para dar ayuda que facilita la superación de obstáculos

Estos aspectos se calificaron según una escala de 5 puntos (1. muy bajo a 5. muy alto) para cada una de las tres ocasiones en que obtuve material directo de los Coordinadores

La aplicación de las escalas dió los puntajes que se especifican como máximos:

ZONA	PUNTAJES MAXIMOS			
	Juicio equipo central	Coordin.	Consultor	Nº Proyectos
BUENOS AIRES	15	30	60	12
INTERIOR otras pcias	15	45	60	12

Para igualar los máximos a las escuelas de Bs As se les añadió un total de 15 puntos (en forma general)

Esta diferencia de máximos en la Columna "Juicio de Coordinadores" se debe a que para las escuelas de Bs As se cuenta con dos solas estimaciones

El número máximo de proyectos es el máximo a cargo de una sola escuela, según el único informe disponible al respecto (a marzo 1990)



Planilla de puntajes

ESCUELA	PUNTOS OBTENIDOS			TOTAL
	EVAL equipo c central	Eval Coordinad.	Nº Proyec	
1. Azul	12	23	8	41 + 15 + 56
2. Olavarria	10	16	9	35 + 15 + 50
3. Castelar	9,5	16	6	31 + 15 + 46
4. Padua	9,6	20	10	39 + 15 + 54
5. Pacheco	12	20	9	41 + 15 + 56
6. Maschwitz	6	11	9	26 + 15 + 41
7. Lomas	7,5	14	1	22 + 15 + 37
8. Tigre	No hay datos			
9. Rio Tercero	7,5	14	4	25,5
10. Almafuerite	6,5	32	4	42,5
11. Rosario	12	32	9	55
12. Barrancas	14	42	9	65
13. San Lorenzo	9	23	2	34
14. Nac 3 Ujuy	3	14	4	21
15. El Carmen	8	21	2	31
16. Posadas	3	12	4	19
17. Angaco	13	40	12	65
18. La Pampa	3,5	16	7	26

El análisis de la tabla permite discriminar que para el puntaje obtenido por sumatoria de la calificación asignada por informan

tes claves y el número de proyectos a marzo 1990, las escuelas de más dificultosa respuesta o menor nivel de respuesta són por orden de menor a mayor:

Interior	Escuela Nac. Posadas	19
	Escuela Nacional N 3 Jujuy	21
	Escuela Nac. Rio Tercero	25
	Escuela Nac La Pampa	26
	Escuela Nac 2 El Carmen	31
Buenos Aires	Esc. Nac. Lomas de Zamora	22 (+15: 37)
	Esc. Nac Maswitz	26 (+15: 41)

Se incluyen en esta lista sólo las escuelas que tienen hasta el 45% del puntaje total

La selección final de casos tiene que ver con la disposición de la escuela a participar en el estudio. No debe olvidarse que acababan de ver interrumpida abruptamente la ayuda técnica que daba el Proyecto.

En principio he considerado deseable concentrar los 3 casos en el Interior pues ya contamos con la evaluación detallada de las escuelas de Bs.As hechas por los Coordinadores (Informe pertinente)

Con respecto al Interior han contestado favorablemente a la fecha

- Escuela Nacional 3 de Jujuy
- Escuela Nacional 2 El Carmen
- Escuela Nacional Posadas

Se han solicitado los viajes a Jujuy y Posadas. De contestar favorablemente en los próximos 8 días, se trabajará con Rio Tercero. En caso contrario se incluirá en el estudio El Carmen

## 7. Instrumentos

En las paginas que siguen se transcriben los instrumentos que se usarán para descripción , evaluación y recolección de opiniones.

Se advierte que éste es un equipo amplio de instrumentos

Se administrarán aquellos que resulten mejor aceptados por la población de la escuela.

En caso de optar se tratará de mantener la administración del cuestionario escrito y las entrevistas a difectivos, docentes y estudiantes voluntarios.

- (x) Además de los instrumentos incluidos en este apartado probablemente se utilizará la planilla síntesis-elaborada por Pedro Lafourcade-como parte de los instrumentos originales-para el registro del avance y características de las condiciones que interesan al proyecto(Ver pags 67 y 70 de este informe).

Se ha solicitado opinión sobre este tema al Consultor autor del modelo 9 de origen.



Proyecto de evaluación y mejoramiento de la calidad de la educación en el nivel medio

### GUIA PARA LA CARACTERIZACION DE LA ESCUELA

1. Ubicación geográfica (zona y barrio)
2. Ubicación socio-institucional (en la comunidad y en la trama de instituciones inmediatas)
3. Ubicación en el sistema

4. Condiciones materiales: edificio, instalaciones, equipamientos

Puntos claves: aspectos del diseño del espacio y de las características de instalaciones y equipamientos que informan sobre el modelo institucional

5. Población: adultos y jóvenes. Caracterización demográfica socioeconómica y profesional

6. Historia institucional

Puntos claves: aspectos de la historia institucional que sirven para estimar la índole de mandatos sociales e institucionales registrados y operantes en la cultura institucional.

En especial los referidos y vinculados al problema de la excelencia, el de la selección y el de la innovación

aspectos que informan sobre modelos de autoridad y significados ligados a las figuras fundadoras con especial referencia a los mismos puntos

aspectos que informan sobre modalidades históricas de responder al problema y al conflicto en los rasgos que puedan vincularse al estilo institucional

7. Sistemas de organización: división de tareas, normas/control premios/sanciones; comunicación; formación/supervisión; difusión del conocimiento; aspectos en las dimensiones formales e informales

Punto clave: Organización pedagógica: fines y objetivos, encuadramiento de enseñanza y evaluación, sistemas de organización de los grupos; recursos pedagógicos-administración de En los niveles formales e informales

8. Funcionamiento institucional: con especial referencia a las modalidades de producción técnica; intercambio social; valoración y uso del espacio, tiempo y recursos; etc.

Puntos claves Datos sobre aspectos que puedan informar sobre el estilo institucional

Datos que puedan informar sobre la dinámica en su preponderancia progresiva y regresiva y las posibles vinculaciones con la historia y la cultura institucional

9. Cultura institucional: modelos institucionales (de la escuela y sus diferentes roles), ideologías (concepciones y representaciones)

Puntos claves Información sobre modelos, e ideologías referidas a la enseñanza, el aprendizaje, la escuela, los diferentes roles, el éxito escolar, el cambio pedagógico

10. Rendimientos institucionales: retención, logro escolar, repitencia ausentismo de alumnos y docentes; vinculación con la comunidad; matrícula, prestigio, integración psicosocial estimada etc.

11. Puntos especiales

. Estilo estimado de la conducción actual (rasgos preponderantes)

. Líderes y desviantes informales

. Existencia de grupos con potencial de cambio



## EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERVENCION UTILIZADAS EN LAS ESCUELAS DEL PROYECTO 9 (de origen).

Informantes: Coordinadores Zonales

### GUIA DE EVALUACION

Hemos seleccionado para evaluar aquellas estrategias y técnicas que están expresamente formuladas en el modelo de intervención propuesto por los documentos de origen.

Para cada aspecto propuesto a evaluación, consignamos una serie de requerimientos de respuesta. Es importante que usted los utilice para organizar su juicio sin limitar la información que crea útil proporcionar.

Tenga presente que este trabajo que le solicitamos servirá para discriminar aquellas estrategias y técnicas que pueden recomendarse para su uso en procesos de cambio como los que procura desencadenar y /o facilitar el Proyecto 9.

Además le solicitamos opinión sobre resultados de la intervención hasta aquí y sobre las condiciones y apoyos con que usted realiza su tarea.

Los resultados de esta evaluación serán expuestos en un informe cuyo contenido se discutirá en el próximo encuentro, dando lugar a las recomendaciones pertinentes.

### CAPITULO I. EVALUACION DEL MODELO DE INTERVENCION SEGUN LOS RESULTADOS DE SU PUESTA EN PRACTICA

#### 1. Concepción que informa el modelo

Respecto a este punto los documentos dicen:

- (1) "...las transformaciones que inciden en el aumento de la calidad requieren la participación comprometida sociopolíticamente
- (2) de todos los miembros de la institución, .....por consiguiente
- (3) la intervención debe estar dirigida a potenciar el compromiso institucional y la capacidad para trabajar en el sentido del mejoramiento o creación de nuevas condiciones de logro....

En el cuadro que sigue consigne su juicio sobre cada una de las ideas destacadas, usando la escala que figura a la derecha como referencia y citando sólo el código que corresponda a la respuesta elegida

Ideas contenidas en la cita	juicio verificación ..
(1)	
(2)	
(3)	

ESCALAS  
++++++

VERIFICACION: la práctica demuestra que esta idea se verifica

- a. nunca
- b. muy rara vez
- c. algunas veces
- d. casi siempre
- e. siempre

HAGA, EN HOJA APARTE, LOS COMENTARIOS QUE CREA DE INTERÉS

#### 2. Objetivos de la intervención

Según los documentos de origen, la intervención del Coordinador debe estar dirigida a:

- (1) promover la institucionalización de una METODOLOGÍA DEL QUEHACER INSTITUCIONAL BASADA EN LA AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL
- (2) Promover el COMPROMISO para cambiar las CONDICIONES DE LOGRO
- (3) Promover la CAPACITACION para cambiar las condiciones

Del mismo modo que en el caso anterior, exprese sobre cada objetivo citado- su juicio respecto a la pertinencia y al grado de recepción en la población escolar, utilizando las escalas que se consignan a la derecha



Objetivos de la intervención	Juicio de pertinencia	aceptación
------------------------------	-----------------------	------------

(1)

(2)

(3)

HAGA, EN HOJA APARTE, LOS COMENTARIOS QUE CREA DE INTERES

ACEPTACION: La práctica demostró que este objetivo es pertinente

a. nunca  
b. muy rara vez  
c. a veces  
d. casi siempre  
e. siempre

ACEPTACION: La práctica demostró que la gente de la escuela perciben este objetivo como importante:

a. nunca  
b. alguna rara vez  
c. algunas veces  
d. casi siempre  
e. siempre

### 3. Características del especialista que hace la intervención

Para operar como Coordinador zonal, el Proyecto 9 seleccionó

(1) graduados en Ciencias de la Educación en la mayoría de los casos (7/ 10)

(2) personas vinculadas a la Universidad de la zona

Evalúe cada una de esas características utilizando la escala que figura a la derecha.

Requisitos para ejercer el rol	Juicio de utilidad
--------------------------------	--------------------

(1)

(2)

ESCALA

UTILIDAD: la experiencia ha demostrado que poseer esta característica es:

a. inútil  
b. poco útil  
c. medianamente útil  
d. muy útil  
e. más que útil, indispensable

HAGA, EN HOJA APARTE, LOS COMENTARIOS QUE CREA DE INTERES

### 4. Definición del objeto, el campo y los niveles de operación

Según resulta de los documentos originales, el modelo de intervención propuesto por el Proyecto 9 propone como:

(1) OBJETO DE TRABAJO: el establecimiento en su funcionamiento global. La responsabilidad del Coordinador es ayudar a mejorar las condiciones de ese funcionamiento

(2) CAMPO DE TRABAJO PRIORITARIO: la escuela particular. La responsabilidad del Coordinador es ayudar a cada escuela particular que tiene asignada trabajando dentro de sus límites, con todos los miembros si es posible, y atendiendo a todos los sistemas de relación internos y con las diferentes áreas exteriores.

(3) NIVELES DE OPERACION: el proyecto supone explícitamente el trabajo en varios niveles:

- I. instrumental (técnico institucional y pedagógico)
- II. organizativo (sistemas varios)
- III. social (interacciones varias)
- IV. ideológico (modelos, concepciones, representaciones etc)

(4) NIVELES DE OPERACION: el modelo no propone explícitamente el trabajo con el nivel de lo fantasmático asociado a la ideología institucional y activado por el proceso de cambio y movilización de la cultura institucional

Para cada uno de estos aspectos exprese su juicio de pertinencia, suficiencia, demanda, consignando la letra que identifica su respuesta en las escalas que figuran a la derecha

Aspectos	Juicios		Escalas
	pertinencia	suficiencia	
(1)			A. PERTINENCIA: la práctica muestra que esta definición de (1,2,3,4, según corresponda) es a. nada pertinente b. poco pertinente c. pertinente d. muy pertinente e. absolutamente pertinente
(2)			
(3)	I		
	II		
	III		
	IV		B. SUFICIENCIA: la práctica demostró que la definición de este aspecto resulta a. muy insuficiente b. insuficiente c. parcialmente suficiente d. suficiente e. muy suficiente
(4)			
			C. DEMANDA: la práctica ha demostrado que el trabajo con este objeto, en este campo, en estos niveles (según corresponda) aparece como necesidad a. nunca b. muy pocas veces c. algunas veces d. muchas veces e. siempre

HAGA, EN HOJA APARTE, TODOS LOS  
COMENTARIOS QUE CREA DE INTERES.

### §: Secuencia de operación

A continuación enunciamos la secuencia de operación que propone el modelo. Evalúela según las escalas que figuran a la derecha utilizando los espacios entre paréntesis para consignar, en cada caso, la letra que identifica su respuesta.

- SECUENCIA
- 1ª. Administración y evaluación de pruebas de logro a estudiantes de 3ª y 5ª año en diferentes áreas de su formación. Utilización de resultados para la evaluación institucional propuesta a los docentes como primera tarea
  - 2ª. En función de esos resultados, trabajo para definir un marco directriz (propósitos y principios), condiciones de logro necesarias y condiciones de logro existentes en la escuela
  - 3ª. Elaboración de un plan a corto, mediano y largo plazo y organización de comisiones de trabajo para mejorar las condiciones de logro
  - 4ª. Control de la gestión y apoyo técnico
  - 5ª. Evaluación de avances en puntos críticos
  - 6ª. Comunicación de avances y resultados a diferentes instancias

	A. FACTIBILIDAD: la práctica demostró que esta secuencia es de aplicación
Factibilidad: .....	a. nada factible b. poco factible c. factible d. muy factible e. absolutamente factible
Utilidad; .....	
	B. UTILIDAD: la práctica demostró que seguir esta secuencia fue/hubiera sido:
	a. nada útil b. poco útil c. útil d. muy útil e. absolutamente útil

HAGA, EN HOJA APARTE, LOS  
COMENTARIOS QUE CREA CONVENIENTE



# 6. Situaciones de intervención

El proyecto propone algunas situaciones existentes de intervención, evalúe cada una respecto a las escalas que figuran a la derecha y consiguiendo la letra de su respuesta en el cuadro preparado a ese efecto

## SITUACIONES:

1. Trabajo con pruebas de logro
2. Seminarios de trabajo con el coordinador
3. Seminarios con especialistas curriculares
4. reuniones fijas con comisiones de trabajo
5. Visita del coordinador a la escuela, trabajo a demanda
6. Reuniones plenarias
7. Jornadas de evaluación
8. Otras: (especifique)

¡HAGA, EN HOJA APARTE, LOS COMENTARIOS QUE CHEA CONVENIENTE

Situaciones Juicio Utilidad Potencial dificultad analizador

(1)	
(2)	
(3)	
(4)	
(5)	
(6)	
(7)	
(8)	

## 7. Técnicas de intervención

En el cuadro que sigue hemos consignado una serie de técnicas. Júzguelas en su frecuencia de utilización y efectividad, usando las escalas que figuran a la derecha

### ESCALA

A. FRECUENCIA: la técnica se utilizo en la práctica

B. EFECTIVIDAD: Esta técnica le resulta:

a. inútil  
b. poco útil  
c. útil  
d. muy útil

e. excepcionalmente útil

f. imposible

g. muy difícil  
h. difícil  
i. muy fácil

1. dar información técnica
2. dar información técnica
3. señalar, llamar la atención, mostrar indicadores de aspectos del trabajo, la dinámica
4. reflexionar (en voz alta, el coordinador)
5. comunicar interpretaciones de textos, fenómenos
6. proponer a consideración alguna reflexión o interpretación
7. proponer a evaluación alguna dificultad que se percibe
8. proponer, sugerir, acciones, alternativas, tareas
9. aportar materiales, recursos, bibliografía



Otros aspectos

Consigne cualquier otro aspecto, opinión o reflexión sobre el modelo de intervención y su efectividad en la práctica que considere no contemplado en los 7 puntos anteriores

HAGA EN HOJA APARTE.

CAPITULO 11. EVALUACION DEL APOYO TECNICO Y ORGANIZATIVO QUE RECIBE EL COORDINADOR9. Situaciones de ayuda

A continuación se consignan una serie de situaciones destinadas a brindar ayuda a los Coordinadores. Evalúelas utilizando las escalas que figuran a la derecha y consignando la letra que identifica su respuesta en el cuadro diseñado al efecto.

Situaciones

- (1) seminarios en sede central
- (2) Reuniones de trabajo en sede central
- (3) Visitas del equipo central al Coordinador en la escuela
- (4) comunicaciones telefónicas
- (5) Otras (mencione y evalúe)

SituaciónJuicio

pertinencia suficiencia calidad eficiencia

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

ESCALAS

A. PERTINENCIA: La práctica ha mostrado que esta situación resulta

- a. nada pertinente
- b. poco pertinente
- c. pertinente
- d. muy pertinente
- e. destacadamente pertinente
- (ii)

B. SUFFICIENCIA: Esta situación resultó por su frecuencia

- a. muy insuficiente
- b. insuficiente
- c. suficiente
- d. muy suficiente
- f. excesiva
- (ii)

C. CALIDAD. Las actividades realizadas en esta situación fueron de calidad

- a. mala
- b. regular
- c. buena
- d. muy buena
- e. excelente

(ii) NOTA CUANDO ESA SITUACION EN EVALUACION NO SE HAYA UTILIZADO PONGA O EN TODAS LAS COLUMNAS

D. EFICIENCIA: En esta situación se recibe ayuda real

- a. nunca
- b. pocas veces
- c. algunas veces
- d. muchas veces
- e. siempre
- (ii)

HAGA; EN HOJA APARTE; TODOS LOS COMENTARIOS QUE LE PAREZCAN UTILES

10. medios de ayuda

A continuación se enuncian una serie de medios con los que se procuró apoyar técnicamente al Coordinador. Evalúelos según las escalas que figuran a la derecha consignando la letra que identifica su respuesta en el cuadro preparado al efecto

Medios

- (1) documentos escritos
- (2) bibliografía
- (3) análisis y devolución sobre informes enviados por el Coordinador
- (4) supervisión de casos
- (5) otra (especifique y evalúe)

Juicio				
Medios	Uso	Calidad	Eficiencia	Utilidad
(1)				
(2)				
(3)				
(4)				
(5)				

- ESCALAS
- A. USO: En cuanto a la frecuencia de uso, este medio resultó:
- a. muy insuficiente
  - b. insuficiente
  - c. relativamente suficiente
  - d. suficiente
  - e. excesivo
- (ii)
- B. CALIDAD: el apoyo recibido por este medio fue/ es:
- a. mala
  - b. regular
  - c. buena
  - d. muy buena
  - e. excelente
- (ii)
- C. EFICIENCIA: la ayuda recibida resultó, por su acción exitosa al trabajo:
- a. ineficiente
  - b. poco eficiente
  - c. eficiente
  - d. muy eficiente
  - e. extraordinariamente eficiente
- (ii)
- D. UTILIDAD: este medio resulta para el Coordinador:
- a. inútil
  - b. poco útil
  - c. útil
  - d. muy útil
  - e. excepcionalmente útil
- (ii)

(ii) NOTA: En caso que este medio no se haya utilizado coloque 0 en todos los casilleros

HAGA; EN HOJA APARTE; TODOS LOS CODIFICARIOS QUE CREA CONVENIENTES

### CAPITULO III: EVALUACION DE LOS AVANCES DEL PROYECTO EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS

#### 11. Avance del personal de la escuela en la incorporación de una metodología del quehacer institucional

El modelo del Proyecto 9 propone ayudar al personal de las escuelas a incorporar una metodología de acción institucional compuesta por los 8 pasos que se consignan enseguida.. Es importante conocer como se desarrollan los procesos institucionales alrededor de este aprendizaje social; que dificultades y hechos son de significación desde el punto de vista de la intervención y qué acciones de los Coordinadores han resultado de mayor utilidad.

Consignamos los 8 pasos y seguidamente las cuestiones que le pedimos responda con detalle en hoja aparte.

##### METODOLOGIA DEL QUEHACER INSTITUCIONAL-PASOS

- PASO 1. Definir la significación de la escuela y el papel que debe cumplir en la realidad en que está inserta( en general y para cada problema que se deba enfrentar)
- PASO 2. Elaborar el marco directriz de la acción(propósitos y principios de la acción en general o en particular para un problema)
- PASO 3. Definir las condiciones que permitirían alcanzar los propósitos
- PASO 4. Evaluar las condiciones existentes para determinar la medida en que corresponden a las necesarias
- PASO 5. Estudiar la factibilidad del potencial de la escuela y de otras instancias(familias, medio, Ministerio) para modificar las condiciones
- PASO 6. Elaborar un plan de acción a corto, mediano y largo plazo para intentar cambiar las condiciones
- PASO 7. Controlar la gestión, hacer evaluación continua y reajuste del plan
- PASO 8. Comunicar avances y logros a todas las instancias

##### CUESTIONES A RESPONDER

En la hoja aparte del aprendizaje de esta metodología :



c.3. nivel nominal de dificultad

c.4. poca dificultad

c.5. sin dificultad

d. está consolidado( la gente la usa en forma común y rutinaria)

(b) oportunidades en que se trabajó especialmente en el entrenamiento en esta metodología( enumere)

(c) metodología con que se trabajó este entrenamiento( descrívala)

(d) tiempo aproximado que llevó el trabajo hasta ahora

(e) Productos resultantes( haga una enumeración simple)

(f) tareas especiales realizadas por usted( enumérelas)

(g) dificultades encontradas que usted considera graves( describa las sintéticamente)

(h) posibles determinantes o causas de esas dificultades( enúncielas)

(i) formas en que usted actuó frente a esas dificultades( describa sintéticamente)

(j) resultados que usted obtuvo con esa actuación( describa sintéticamente)

(k) recomendaciones que usted haría a otros coordinadores para resolver ese tipo de dificultades)

(l) dificultades que aparecieron reiteradamente( enuncie las mas importantes)

(m) significación que usted les atribuye

(n) modo en que usted actuó frente a ellas

(o) Durante el entrenamiento de la gente en esta metodología, habrá recibido usted seguramente pedidos espontáneos de ayuda. Diga cuáles fueron los de mayor frecuencia.

(p) Especifique cualquier otra información que considere útil sobre este aspecto

## 12. Avance del personal de la escuela en la experimentación curricular

El modelo de intervención consagrado en el proyecto propone estimular al personal de las instituciones a realizar experiencias en diferentes aspectos vinculados a la preparación de cambios curriculares.

Enseguida se especifican los aspectos de experimentación sugeridos por el proyecto u luego las cuestiones sobre las que se le pide opinión. No olvide dar su respuesta en hoja aparte.

### Aspectos de Experimentación Curricular

- (1) Estructuración de áreas integradas de saberes y prácticas
- (2) Proyectos Integrados
- (3) proyectos de los alumnos
- (4) actividades de inserción institucional

### QUESTIONES A RESPONDER PARA CADA ASPECTO MENCIONADO

- (a) Estado de avance( usar la escala consagrada en el punto 11 (a))
- (b) descripción del trabajo hecho en este aspecto( enumeración)
- (c) dificultades encontradas( enumeración de las mas importantes)
- (d) dificultades recurrentes( enumeración)
- (e) acciones del Coordinador frente a la dificultad( enumeración)
- (f) Demandas de la gente de la escuela al Coordinador
- (g) recomendaciones que usted daría a otros coordinadores sobre el trabajo en este aspecto



### 13. Avance en el desarrollo de capacidades institucionales generales

En toda la documentación del proyecto aparece en forma implícita o explícita la intención de desarrollar en los miembros de las instituciones, ciertas habilidades que cuando se dan colectivamente pueden definirse como capacidades institucionales.

Le solicitamos evalúe cada una de las que listamos según la escala de la derecha, consignando en el paréntesis reservado, la letra que identifica su respuesta.

#### Capacidades institucionales

#### Juicio

#### ESCALAS

+++++

#### Factibilidad Avance

- |  |  |
|--|--|
| (1) Trabajo efectivo en el planteo de propósitos comunes   |  |
| (2) Elaborar planes y programas institucionales acordes con esos propósitos  |  |
| (3) reconocer dificultades institucionales y plantearlas como problemas  |  |
| (4) Obtener información útil para los procesos de autoevaluación institucional   |  |
| (5) diseñar y probar soluciones.   |  |
| (6) mantener la búsqueda de soluciones en un encuadre experimental   |  |
| (7) obtener cambios reales en las condiciones de logro   |  |
| (8) obtener la participación de diferentes personas de la escuela  |  |
| (9) comprometerse con el funcionamiento de la escuela como institución   |  |
| (10) Evaluar la calidad educativa lograda  |  |
| (11) advertir la forma en que la acción institucional y pedagógica incide en la calidad lograda  |  |
| (12) localizar datos y establecer canales de recepción de información provenientes de estudios e investigaciones curriculares y disciplinarias |  |
| (13) Usar la información mencionada en 12 para evaluar la calidad de los contenidos con que se trabaja   |  |
| (14) Establecer canales, recibir datos provenientes de la experimentación didáctica  |  |
| (15) usar la información mencionada en 14 para evaluar la calidad del trabajo docente  |  |
| (16) usar la información mencionada en 12 y 14 para plantear proyectos pedagógicos experimentales.   |  |

A. la práctica mostró que desarrollar esta capacidad es:  
 a. nada factible  
 b. poco factible  
 c. factible  
 d. bastante factible  
 e. muy factible

B. Esta capacidad :

a. no tiene aún ningún desarrollo  
 b. recién se comienza a trabajar en el  
 c. tiene un desarrollo medio  
 d. tiene un desarrollo alto  
 e. está consolidada

HAGA; EN HOJA APARTE; CUALQUIER COMENTARIO QUE CONSIDERE DE INTERES

### CAPÍTULO IV. evaluación de la posibilidad de transferir la experiencia DE INTERVENCIÓN QUE PRODUCE EL PROYECTO A GRAN NÚMERO DE ESCUELAS

Sobre la base de su práctica hasta aquí evalúe la posibilidad de generalizar los aspectos del modelo que listamos en seguida. De su respuesta consignando en las columnas la letra que identifica su respuesta según las propuestas por las escalas que figuran a la derecha

1. Ayuda a través de un profesor en el examen

2. Ayuda con la condición que el profesor sea miembro de la universidad más próxima

3. Ayuda continua en la incorporación de la tecnología del quórum interactivo que

4. Ayuda a través de las situaciones mencionadas en el punto 6

5. Ayuda con las técnicas mencionadas en el punto 7

6. Ayuda con la selección de información mencionada en el punto 9

7. Contribuciones específicas con el sistema mencionado en el punto 9 y punto 10

EXCALAS

Facilidad (conveniencia)

ASPECTO

JUICIO

(1)

A. FACILIDAD. La práctica muestra que la mayoría de los

a. imposible

b. poco posible

c. medianamente posible

d. bastante posible

e. absolutamente posible

(2)

(3)

(4)

B. COMPLEJIDAD. La práctica muestra que generalizar esto

a. inconveniente

b. poco conveniente

c. conveniente

d. muy conveniente

e. muy conveniente, indistinguible

(5)

(6)

AGREGUE, EN HOJA APARTE, TODOS LOS  
DETALLES QUE USTED CONSIDERE DE  
INTERES

LE AGRADECEREMOS CUALQUIER OTRA INFORMACIÓN; COMENTARIO; REFLEXIÓN QUE  
USTED CONSIDERE CONVENIENTE Y NO INCLUIDA EN SUS RESPUESTAS ANTERIORES



Proyecto de evaluación y mejoramiento de la calidad de la educación en el nivel medio

## GUIA PARA CARACTERIZAR LA HISTORIA DE LA ESCUELA EN EL PROYECTO

### 1. Ingreso.

Contactos iniciales

Vicisitudes del contrato hasta el acuerdo

### 2. Características del desarrollo del proyecto en el año 1

Etapas posibles de diferenciar . Rasgos

Tareas realizadas . Detalle

Dificultades y conflictos recurrentes

Avances en los propósitos del proyecto

Rasgos en la dinámica de la relación entre los diferentes miembros del proyecto (personas e instancias institucionales) y los diferentes miembros de la escuela

### 3. Características del desarrollo del proyecto en el año 2

Iniciación

Etapas posibles de diferenciar

Avances y retrocesos respecto al año 1 en todos los aspectos mencionados en el punto 2 no incluidos aún en este

### 4. Vicisitudes del desprendimiento

Forma en que la escuela tuvo acceso a la información sobre la interrupción de la ayuda (informal y formal)

Impacto

### 5. Pronóstico

Modificaciones estructurales y dinámicas que han quedado funcionando

Capacidad institucional para capitalizar la experiencia



Proyecto de evaluación y mejoramiento de la calidad de la educación en el nivel medio

GUIA PARA LA DESCRIPCION DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES VINCULADOS CON CAPACIDADES A DESARROLLAR

En esta guía se indican las capacidades cuyo desarrollo se pretende describir

Al lado de cada una se consigna el código que orienta la respuesta y caracterización. Los códigos están numerados a partir del 1 y son diez en total.

Se han elaborado sobre la base de material recogido en las reuniones realizadas con el grupo de Coordinadores zonales-a raíz de sus relatos sobre el avance del trabajo en las escuelas -y en entrevistas individuales con Coordinadores de Bs As.

CAPACIDADES A DESARROLLAR

ESTADO SEGUN CODIGO:

A.CAPACIDADES DE AUTOGESTION EN GENERAL

- |  |   |
|--|---|
| 1.Capacidad para trabajar efectivamente en el planteo de propósitos comunes (en general)                 | 1 |
| 2.la misma capacidad para áreas especiales   | 1 |
| 3.Capacidad para elaborar planes y programas acordes con estos propósitos (en general)                   | 2 |
| 4.Lo mismo para algún area en particular   |   |
| 5.Capacidad para reconocer dificultades institucionales y plantearlas como problemas(en general)         | 3 |
| 6.lo mismo para algún area en particular.  | 3 |
| 7.Capacidad para obtener información útil para los procesos de autoevaluación institucional (en general) | 4 |
| 8.lo mismo para áreas particulares)  | 4 |
| 9.Capacidad para diseñar y probar soluciones   | 5 |
| 10.lo mismo en areas particularés  | 5 |
| 11.Capacidad para mantener la búsqueda de soluciones en un encuadre experimental (en general)            | 6 |
| 12.lo mismo para areas particulares  | 6 |

13. Capacidad para obtener cambios en las condiciones de logro en general 7

14. lo mismo para áreas particulares 7

15. Capacidad para obtener participación de la comunidad (gral) 8

16. en algún área en particular 8

17. capacidad de las personas de la escuela para comprometerse con el funcionamiento global de la institución 9

18. lo mismo para áreas particulares 9

#### B. CAPACIDADES DE AUTOGESTION EN RELACION CON ASPECTOS CURRICULARES

19. capacidad para evaluar la calidad educativa lograda 3

a .en general

b .en cuanto a retención

c .en cuanto a logros de aprendizaje

d .en cuanto a la incidencia en la comunidad

20. capacidad para advertir la incidencia de la acción institucional y pedagógica en el nivel de calidad alcanzado 3

a .e .en general

b .en cuanto a retención

c .en cuanto a logros de aprendizaje

d .en cuanto a incidencia en la comunidad

21. capacidad para percibir relaciones significativas entre calidad y 3

a .modalidad general del funcionamiento institucional

b .modalidad de relación docente alumno

c .adecuación y actualización de contenidos

d .adecuación y actualización didáctica

e .adecuación a características del adolescente

f .adecuación a características regionales

22. capacidad para localizar datos y obtener información provenientes de diferentes estudios e investigaciones sobre temas atinentes 10



## CODIGOS

Los códigos que siguen deben ser utilizados como marco de referencia.

Cada punto procura describir una situación diferencial de avance en el proceso vinculado al desarrollo de una capacidad.

Su uso en situación de entrevista permitirá la adaptación a la realidad que se procura describir

Código 1

0. La gente de la escuela no se ha reunido nunca para discutir propósitos institucionales. Los objetivos están escritos pero no se tiene claridad sobre ellos, ni son realmente propósitos comunes a la escuela como cuerpo. Cada uno trabaja según su leal saber y entender o, a lo más, según acuerdos con (a) los más amigos; (b) los de su misma materia; (c) los de su departamento; (d) otros: (decir cuáles)

(marcar lo que corresponda y agregar si cabe)

1. Hubo intentos de planteo y discusión de objetivos surgidos de la iniciativa de (a) la dirección; (b) el Proyecto 9; (c) otro: (decir cuál)

pero resultaron infructuosos. No se logró discutir a fondo y sentir -en lo básico por lo menos- que hay consenso o que se trabaja para un proyecto común. Hay (a) descreimiento; (b) desgan; (c) falta de compromiso; (d) la gente está mal retribuida; (e) tiene pocas horas de dedicación; (f) hay desconfianzas y suspicacias; (g) hay grupos enfrentados que no pueden ni empezar a discutir; (h) otros (decir cuáles)

(marcar todos los que corresponden y agregar si cabe)

2. Se trabajó en esto por iniciativa de (a) el Proyecto; (b) otro ..... pero la gente se manejó como cumpliendo una formalidad que sabe no se va a respetar porque (A) no estamos acostumbrados a esto; (B) otras razones (decir cuáles) .....

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

3. Se trabajó en el seminario del proyecto y por primera vez se pudieron tocar a fondo asuntos sustantivos. A medida que se va trabajando, se van replanteando esos propósitos. Hay avance en esto (u otra semejante especificar .....

4. A raíz del trabajo en comisiones se han producido sucesivos replanteos. Por primera vez se tienen propósitos que han surgido de la discusión y el trabajo en común. Esto ha mejorado (a) los climas de trabajo; (b) las relaciones entre ..... (c) las posibilidades de acción (d) otras .....

(marcar y agregar lo que corresponda)

5. Existe en la escuela un conjunto de propósitos comunes elaborados en conjunto. Esto ha sido el producto de (a) la política de la dirección; (b) la capacidad de compromiso de la gente; (c) la demanda de participación espontánea de ..... (d) alguna de estas (especificar cuáles) ..... y la acción del Proyecto 9; (e) la acción del proyecto 9 (f) otras (especificar cuáles) .....

(marcar y agregar lo que corresponda)



## CODIGO 2

0. En esta escuela no se elaboran planes o programas institucionales.  
 (a) se siguen los programas oficiales y no hay mayor interacción entre la gente; (b) los planes y programas los baja la dirección sin participar a nadie; (c) se trabaja sólo en los problemas de las materias; (d) otras  
 (especificar cuáles.....)

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

1. Muy bajo. Hay algunos proyectos que se elaboran o se discuten en común pero no tienen que ver con los propósitos institucionales (a) porque atienden en general a emergencias; (b) a necesidades puntuales (c) se hacen según los intereses personales de algunas personas o pequeños grupos; (d) la gente no ha discutido ni tiene claros los propósitos institucionales; (e) otras (especificar cuáles.....)

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

2. Se han hecho intentos pero han resultado muy difíciles y parcialmente infructuosos (a) la gente no sabe planificar; (b) la gente no sabe trabajar en grupo; (c) no están realmente acordados los propósitos institucionales; (d) se aprovechan estas ocasiones para ganar espacios de poder (e) otras.....

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

3. Se ha progresado algo en este aspecto. Algunos planes y programas han surgido efectivamente de la discusión de los propósitos institucionales y atienden directamente a logros en su dirección. Esto ha sido producto (a) de la acción del Proyecto 9; (b) de otros (especificar cuáles..

(c) de algun otro (decir cuál.....

y el Proyecto 9

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

4. En este momento se ha alcanzado un buen nivel de capacitación para la elaboración de planes y programas. Aún cuando todavía faltan ajustes importantes puede decirse que todo lo que se hace tiene sentido y ha sido discutido y decidido en función de los propósitos acordados. No obstante todavía faltan algunos puntos importantes (especificar cuáles):

5. Hay un mecanismo "aceitado" de discusión y ajustes de propósitos, planes y programas. Esto se debe a (a) la política de la dirección; (b) la formación especial que se dió al personal; (c) la colaboración que ofreció el Proyecto 9; (d) la acción de algunos grupos con mucha preparación que funcionaron como estímulo; (e) otras. (especificar cuáles)

(marcar y agregar todo lo que corresponda)



CODIGO 3

0. No existe. Las dificultades se ven como parte de un orden natural ("siempre ha sido y será así") Nadie plantea las dificultades, además, como situaciones que puedan incumbir a la gente de la escuela. En general se atribuye siempre a factores externos.

1. Muy baja. Algunas personas que tienen características especiales (especificar cuáles:.....) proponen analizar las dificultades pero su acción es infructuosa. Chocan contra (a) la indiferencia; (b) la resistencia a comprometerse y dedicar tiempo; (c) la suspicacia; (d) el descreimiento; (e) otras. (especificar cuáles:.....)

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

2. Existen grupos capaces de promover planteos y discusiones en este sentido pero tienen dificultades de convocatoria porque (a) tienden a aislarse; (b) son vistos como "trepadores"; (c) son objeto de desconfianza, se supone que operan con intereses extraescolares; personales; otros:..... (d) se insertan en luchas entre bandos; (e) otras.....

(subrayar y agregar todo lo que corresponda)

3. Una buena parte de gente convencida de la necesidad de hacerse cargo de las dificultades en este sentido y últimamente parece que la suspicacia y otros obstáculos estuvieran cediendo. Además se ha progresado en el planteo real de los problemas sin caer en buscar chivos expiatorios. Esto es así a partir de (a) la ayuda del Proyecto 9; (b) otras (especificar cuáles:.....)

(subrayar y agregar todo lo que corresponda)

4. Se está intentando instalar un sistema de reuniones periódicas de evaluación de la vida institucional. Esto permitirá avanzar sustantivamente en esta capacidad. Diferentes experiencias (decir cuáles:.....)

han colaborado para llegar a este punto y ha sido decisoria la ayuda de (a) la política de la dirección; (b) la acción del Proyecto 9 (c) otras (decir cuáles:.....)

(subrayar y agregar todo lo que corresponda)

5. La escuela posee dispositivos de evaluación permanentes donde se plantean las dificultades, se analizan, se proponen soluciones... Incluso la comunidad a partir de sus organizaciones se ve muchas veces comprometida a participar en estos procesos. Esto es resultado de (a) la política de la dirección; (b) la modalidad de los integrantes; (c) la acción del proyecto 9 (d) otras. (especificar cuáles:.....)

(subrayar y agregar todo lo que corresponda)



Código 4

(a)

0. En escuela sólo se evalúa a los alumnos. Para cada dificultad existe una explicación tradicional y aceptada sin cuestionamiento. (b) otra razón.... (especificar cuál o cuáles).....

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

1. Muy baja. Las dificultades se plantean pero en general se cae en buscar explicaciones en la discusión misma. No hay formación para o. a cosa (b) otra razón:....

2. existen personas con preparación especial (decir cuál:.....) que pueden apoyar en este sentido pero (b) terminan desgastándose (b).

3. Se está avanzando en esto por acción de (a) personal especializado que se ha incorporado a la escuela (decir cuál: (b) cursos de formación que ha hecho la gente (cuáles:...

(c) ayuda del Proyecto 9; (d) otras.....

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

4. En algunas áreas (especificar cuales:.....

hay más desarrollo. Incluso se están montando sistemas de información que van a funcionar rutinariamente para apoyar las evaluaciones. Este desarrollo es consecuencia de (a) la incorporación de gente especializada (decir cuál:.....

(b) los cursos de formación que han hecho muchos (cuáles:.....

(c) la ayuda proporcionada por el Proyecto 9; (d) otras.....

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

5. La escuela posee servicios de información que suministran los insumos necesarios para la evaluación institucional. Esto se mantiene gracias a (a) la acción de personal especializado; (b) la cooperación de todos; (c) la ayuda proporcionada por el Proyecto 9; (d) otras (especificar cuáles:.....

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

Código 5

0. En esta escuela no se hace evaluación de dificultades ni se proponen soluciones. (a) cada dificultad tiene su explicación y su solución tradicional; (b) otra razón (decir cuál....)

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

1. Muy baja. Resulta difícil salirse de las soluciones aplicadas por tradición aunque algunas personas por características especiales (decir cuáles.....)

promueven la discusión de alternativas.

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

2. Algunos intentos se hacen en algunos aspectos (decir cuáles.....)

pero los obstáculos son muchos: (a) la gente es rígida; (b) no existe la formación necesaria en los procesos de resolución de problemas; (c) la dirección no admite más que las soluciones establecidas; (d) otra (especificar cuáles.....)

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

3. Se está progresando en este sentido tanto en la conciencia de la gente acerca de la necesidad de plantearse soluciones alternativas como en la capacidad para plantearlas. Aún es un logro precario y limitado a la gente que (a) está más comprometida con el Proyecto 9; (b) otra razón.....

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

4. Hay un desarrollo importante de esta capacidad. Se ha instalado el hábito de no admitir para los problemas una sola solución (a) en los grupos del proyecto; (b) en los departamentos; (c) en las diferentes reuniones; (d) en otras situaciones (especificar:.....)

Esto es resultado de (A) la acción del Proyecto (b) otras (especificar

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

5. El diseño y planteo de soluciones alternativas se ha convertido en un paso sistemático de los procesos de evaluación institucional ya instalados. A esto ha colaborado (a) el Proyecto 9; (b) otras circunstancias o acciones (especificar cuáles).....

(marcar y agregar todo lo que corresponda)



CODIGO 6

0. Ninguna. Cuando se propone una solución se la trata como única  
 (a) es frecuente que el que la propuso se sienta personalmente ligado y la defiende a ultranza; (b) es frecuente que en pro y en contra se organicen bandos en competencia; (c) es frecuente que sólo el Director proponga soluciones; (d) otra (especificar).....

(marcar y ampliar todo lo que corresponda)

1. Muy poca. Algunas personas con características especiales (decir cuáles.....  
 insisten en que las soluciones deben ser probadas y desechadas si no son útiles, pero no son oídos.

2. Hay algunos grupos con capacidad para probar soluciones con ese carácter pero despiertan (a) competencia; (b) desconfianza; (c) rechazo; (d) oposición; (d) otras. (especificar).....

y en general se los acusa de (A) trepadores; (B) idealistas; (C) otros (especificar).....

esto los lleva a (I) enquistarse; (II) agotarse; (III) otros (especificar).....

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

3. Algunos grupos/en algunas áreas (especificar cuáles.....  
 se ha progresado en forma decidida en este sentido. Esto se debe  
 (a) al tipo de personas; (b) la ayuda del Proyecto 9; (c) otra razón....  
 .....

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

4. Se ha progresado francamente en esto. En la mayoría de las áreas se tiende a mantener un encuadre experimental aunque todavía hay retrocesos. El progreso se debe a la acción de (a) personal especializado que se incorporó a la escuela; (b) la acción del proyecto 9; (c) otras razones (especificar).....

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

5. La escuela se maneja con un definido espíritu de experimentación. Hay una actitud generalizada de prueba y ensayo. Esto ha influido decisivamente en los alumnos y en el manejo curricular y está pasando como actitud a los padres.

Por supuesto esto se vincula con la sistematización de los procesos de evaluación institucional, y tiene que ver con (a) la acción del Proyecto 9; (b) otras. (especificar).....

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

Código 7

0. Ninguna. La escuela no está en condiciones de modificar ninguno de sus límites. Hay dificultades objetivas serias pero la mayor, es la creencia de la gente acerca de la inevitabilidad del límite.  
Otra razón (especificar:.....)

1. Muy baja. Se pudo hacer poco y se logró poco. Pesa demasiado <sup>(a)</sup> la dificultad de la gente para aportar tiempo y compromiso <sup>(b)</sup> el convencimiento de la impotencia frente a las dificultades, <sup>(c)</sup> otra (especificar.....)

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

2. Algo se ha obtenido pero es mínimo. Las necesidades son muy grandes y la gente está limitada para trabajar por <sup>(a)</sup> mala paga; <sup>(b)</sup> pocas horas de trabajo, <sup>(c)</sup> exceso de trabajo <sup>(d)</sup> otras razones (especificar.....)

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

3. Se han conseguido algunos cambios básicos a pesar de las dificultades <sup>(a)</sup> todavía persisten las dificultades para obtener compromiso y confianza en las fuerzas institucionales; <sup>(b)</sup> es necesario contar con más apoyo del Ministerio; <sup>(c)</sup> la comunidad es muy pobre y no puede ayudar <sup>(d)</sup> otras (especificar.....)

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

4. Los logros han sido importantes en todas las áreas y han provocado como condición básica un aumento importante en la confianza respecto a las propias fuerzas para obtener cambios. Todavía subsisten personas o grupos que sostienen viejas desconfianzas pero son una minoría que tarde o temprano se acercará a trabajar o creará en estas posibilidades, aunque no pueda dedicar su tiempo. En estos logros ha tenido función importante <sup>(a)</sup> el proyecto 9; <sup>(b)</sup> otros determinates (especificar.....)

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

5. Las modificaciones obtenidas han sido sustantivas y el haber <sup>Las</sup> conseguido a partir de la autogestión institucional ha provocado un cambio ya irreversible en este sentido. Esto se ha logrado por la influencia de <sup>(a)</sup> el Proyecto 9, <sup>(b)</sup> otros determinates (especificar.....)

(marcar y agregar todo lo que corresponda)



CODIGO 8

0. Ninguna. La gente (a) tiene pocas horas en la escuela y no quiere tomar compromiso; (b) está mal paga; (c) no está interesada; (d) está desconfiada con sus condiciones de trabajo; (e) otras razones.....

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

1. Algunas personas (decir cuáles.....

tienen capacidad inicial de convocatoria pero (a) se convierten en grupos de elite; (b) tienden a acaparar las decisiones; (c) son rechazados; (d) se desgastan; (e) se insertan en luchas de bandos; (f) otros fenómenos (especificar.....

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

2. Existen grupos que trabajan intensamente pero son minoritarios aunque está cediendo la (a) oposición; (b) el desgan; (c) la desconfianza; (d) otros fenómenos..... (especificar.....

del resto. En esto tiene importancia (A) la acción del proyecto 9; (B) otros aspectos (especificar.....

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

3. La mayoría de la escuela está movilizada en torno a proyectos aunque todavía subsisten personas y grupos que ejercen oposición activa a esta exigencia de compromiso

Este desarrollo tiene que ver centralmente (a) con la acción del proyecto 9; (b) con otros determinantes (especificar.....

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

4. La movilización está comprometiendo no sólo a los docentes sino también a alumnos y padres. Con esto tiene que ver (a) la acción del Proyecto 9; (b) otros determinantes (especificar.....

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

5. La escuela ha logrado la participación de todos sus sectores y la de la comunidad. Este poder de convocatoria a nivel institucional parece irreversible. Con él tiene que ver (a) la acción del proyecto 9 (b) otros aspectos..... (especificar)

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

Código 9

0. No existe. Cada uno está encerrado en la responsabilidad tradicional de su rol. Más bien parece que la amplitud se ha estrechado con respecto a otras épocas. Todos rechazan que se les exija algo más que lo establecido por la burocratización del rol. Tal actitud se vincula en general con (a) malas condiciones de trabajo; (b) problemas especiales de esta escuela; (c) otras (especificar.....)

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

1. Algunas personas se comprometen en este sentido por sus características personales: (a) son jóvenes; (b) tienen preparación especial (especificar cuál.....)  
(c) tienen algún tipo de militancia gremial, religiosa, política, otra.....  
Los demás no los siguen porque (especificar razones).....

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

2. Se comienza a despertar en algunos el interés por la vida y el gobierno de la escuela pero todavía es incipiente. Hay fuertes resistencias que vencer porque (especificar razones....)

Los avances observados tienen que ver con (a) la acción del Proyecto 9; (b) otros aspectos (especificar.....)

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

3. Hay un franco progreso en esto. Cada vez son más los que intervienen y se ocupan. Las resistencias van cediendo especialmente por (a) la acción en equipos y proyectos favorecida por el Proyecto 9; (b) otras razones (especificar;.....)

(marcar y agregar todo lo que corresponda)

4. Salvo casos excepcionales, se ha configurado un clima de comunidad institucional. Se están proponiendo formas de intervención y gobierno colegiadas. La gente está decidida a probar y sacar experiencia. En este desarrollo ha tenido que ver (a) la acción del Proyecto 9, en especial en lo que se refiere a:.....

(b) otros aspectos o circunstancias (especificar)

(marcar y agregar todo lo que corresponde)

5. La escuela ha afianzado formas de autogestión y cogestión. La participación de la comunidad es un hecho y además estos rasgos están presentes también en el trabajo de aula. Con estos resultados ha tenido que ver (a) la acción del proyecto 9 en especial en lo referido a.....  
(b) otras circunstancias (especificar).....

(marcar y agregar todo lo necesario)



Código 10

0. Ninguna. La escuela y sus integrantes están aislados. Porque  
 (a) no hay medios; (b) no existe costumbre; (c) no se ve la  
 necesidad, (d) otra razón (especificar)

1. Se ha recibido algo a partir de seminarios o acciones de  
 capacitación docente organizados por (a) el Proyecto 9;  
 (b) otros (especificar.....)

pero esto no ha provocado mayor movilización porque (A) hay  
 dificultades de comprensión de estas lecturas técnicas;  
 (B) la gente no tiene tiempo de estudiar; (C) otra razón....

(marcar y completar todo lo necesario)

2. A partir de algunas recepciones (a) del Proyecto 9; (b) de o-  
 tras fuentes (especificar)..  
 la gente comenzó a buscar bibliografía y contactos

(marcar y completar todo lo necesario)

3. Se está afianzando la conciencia de necesidad respecto a  
 instalar sistemas de información. Esto se relaciona con  
 (a) la acción del proyecto 9; (b) otras razones...

(marcar y completar todo lo que corresponda)

4. Está en ensayo un sistema de información que permita rutinizar  
 la obtención de este tipo de datos. En este logro ha tenido  
 influencia (a) la incorporación de especialistas (especificar)  
 (b) la ayuda del Proyecto 9 (c) otras razones..... (especificar)

(marcar y completar todo lo que corresponda)

5. Funciona sin inconvenientes un sistema de información y docu-  
 mentación. Este logro tiene que ver con (a) el Proyecto 9; (b)  
 es anterior a él y se vincula con.....  
 (c) otra razón (especifique cuál)

PROYECTO DE MEVALUACION Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE ENSEÑANZA EN EL NIVEL MEDIO

Cuestionario a integrantes de la Escuela

Durante el año 1989 y el primer semestre del 90 esta escuela ha formado parte de las unidades en que se experimentó el Proyecto 9 del Ministerio de Educación y Justicia-UNESCO- Naciones Unidas.

Deseamos saber sus opiniones sobre la ayuda que este proyecto ha tratado de brindar a su escuela para mejorar efectivamente la educación que reciben los alumnos.

Este cuestionario es ANONIMO. Servirá para la evaluación del proyecto en cuestión y para obtener información sobre las opiniones de los integrantes de las escuelas respecto a las ayudas que son necesarias para obtener un aumento real en la calidad de la educación.

0. Señale con una cruz el casillero que identifica su posición en la escuela

☐ Directivo ☐ Profesor ☐ Preceptor ☐ Administ ☐ Estudiante ☐ Padre

1. Tiene Usted información sobre el Proyecto 9 ?

- ☐ 1. SI (pase a pregunta 2)  
☐ 2. NO (pase a pregunta 7)

2. Le rogamos que explique brevemente la información que tiene sobre el Proyecto 9

a) Puede precisar cuáles eran sus propósitos?

b) En su conocimiento, hubo alguna ayuda que este Proyecto dió a la escuela?

c) Puede mencionar actividades organizadas por el proyecto?

d) Puede precisar algunos resultados que sean atribuibles al Proyecto?

3. Cómo obtuvo usted la información que tiene?

4. Entre otras cosas el Proyecto 9 pretendía ayudar a la escuela a mejorar en los aspectos que enunciaremos enseguida. Coloque a la lado de cada uno su juicio acerca del éxito de esa ayuda. Use para eso los números de la escala de evaluación

ESCALA

ASPECTOS EN QUE SE INTENTO AYUDAR:

a) conocer exactamente la calidad de la educación que están recibiendo los estudiantes

1. ningún éxito (no ayudó nada)  
 2. poco éxito (ayudó poco)  
 3. éxito mediano (ayudó medianamente)  
 4. bastante éxito (ayudó bastante)  
 5. muchísimo éxito (ayudó mucho)

b) conocer cuáles son las dificultades que impiden dar una educación mejor



c) hacer proyectos para dar solución a esas dificultades ☐

d) lograr la participación de toda la gente de la escuela en los proyectos que tratan de cambiar las cosas que andan mal ☐

e) lograr la ayuda de la comunidad para esos proyectos ☐

f) poner en práctica las soluciones, evaluar su efectividad y hacer los ajustes necesarios ☐

g) lograr soluciones a los problemas ☐

h) Para ayudar a la escuela a mejorar en esos aspectos que mencionamos en la pregunta 4. el Proyecto 9 se propuso cumplir algunas acciones. Usando los puntos de la escala que ponemos a la derecha, diga usted su opinión sobre la utilidad real de esas acciones.

a) Organización de seminarios en Bs As, sobre los adelantos en la enseñanza de las distintas disciplinas ☐

b) Envío de un especialista que dictó un seminario taller en el que participaron los docentes interesados ☐

c) envío de materiales escritos sobre diferentes temas ☐

d) administración de pruebas de conocimiento sobre las distintas disciplinas a estudiantes de 3° y 5° año ☐

e) designación de un especialista de la Universidad más próxima que actuó como el Coordinador del Proyecto en la escuela ☐

f) Organización de equipos para llevar adelante proyectos tendientes a solucionar problemas de la escuela (en los que participaron voluntariamente docentes y estudiantes) ☐

g) Organización de Jornadas para evaluar la marcha de las actividades ☐

h) Seguramente muchas de las acciones que se hicieron no "acertaron" o no alcanzaron para lograr solución de problemas que afectan a la calidad de trabajo de la escuela. Diga Usted por qué cree que sucedió esto y trate de diferenciar:

a) responsabilidad del Proyecto en el fracaso de estas acciones:

☐ 1. SI ☐ 2. NO Si contestó SI diga, cuáles?

(en este espacio en blanco puede comentar sus calificaciones)

#### ESCALA

1. resultó inútil
2. resultó poco útil
3. resultó medianamente útil
4. resultó bastante útil
5. resultó utilísimo
0. no se hizo esto

(en el espacio en blanco puede hacer comentarios a sus respuestas)

b)responsabilidad de la Coordinación del Proyecto en el fracaso de estas acciones: ☐1.SI ☐2.No Si contestó SI diga:cuáles?

c)responsabilidad de la gente de la escuela en el fracaso de estas acciones: ☐1.SI ☐2.NO Si contestó SI diga:cuáles?

d)responsabilidad del Ministerio en el fracaso de estas acciones: ☐1.SI ☐2.NO Si contestó SI diga:cuáles?

e)responsabilidad de la comunidad en el fracaso de estas acciones: ☐1.SI ☐2.NO Si contestó SI, diga:Cuáles?

7.Porqué cree usted que la gente de la escuela- o no toda ella- carecen de información sobre este proyecto??

8.Diga usted que cosas habría que hacer para que la escuela funcionara mejor  
Tenga en cuenta:

a)cosas que deben mejorar en el espacio y el uso del espacio

b)cosas que deben mejorar en la distribución de los tiempos

c)cosas que deben mejorar en cuanto a los recursos de trabajo

d)cosas que deben mejorar en cuanto a lo que se enseña

e)cosas que deben mejorar en cuanto a las maneras en que se evalúa a los alumnos;

f)cosas que deben mejorar en las formas en que se averigua si la escuela está trabajando bien



g) aspectos de la convivencia que deben mejorar

h) aspectos en el gobierno de la escuela que deben mejorar

i) aspectos en las relaciones de la escuela con la comunidad que deben mejorar

j) otros aspectos que deben mejorar

9. Cuáles son los problemas más graves que se sufren en la escuela?

10. En estas cosas que se sufren en la escuela que responsabilidad tienen:

a) las condiciones de vida en general (pobreza, crisis, etc.)

☐

b) la distancia que la escuela tiene de algunos centros importantes (diga cuáles:)

☐

c) los reglamentos de la escuela

☐

d) la falta de preparación suficiente de los directores

☐

e) la falta de preparación suficiente de los Profesores

☐

f) la falta de preparación suficiente de los estudiantes

☐

g) la costumbre de la gente de no decir lo que siente y no hablar de los conflictos y problemas comunes

☐

h) la costumbre de la gente de no aceptar que otros le critiquen o señalen los errores

☐

i) otras causas (diga cuáles:)

☐

#### ESCALA

1. ninguna responsabilidad
2. poca responsabilidad
3. mediana responsabilidad
4. bastante responsabilidad
5. muchísima responsabilidad

11. Dé Usted CUALQUIER OTRA OPINION QUE CONSIDERE UTIL EN LA DEFINICION DEL TIPO DE AYUDAS QUE NECESITA UNA ESCUELA PARA MEJORAR REALMENTE SUS RESULTADOS Y LAS CONDICIONES DE SU VIDA COTIDIANA

A P E N D I C E



## CARACTERIZACION DEL PROYECTO 9 de origen

Tal como surge de los documentos de base

### OBJETIVOS

1. Producir un cuerpo de conocimientos y metodologías de acción para OBTENER INFORMACION SUFICIENTE, VALIDA Y CONFIABLE sobre:

- .niveles de calidad que el sistema alcanza en relación a sus propósitos(en términos nacionales y regionales)
- .estrategias para la superación de los deficit

1.1. Conjuntamente con los miembros de los colegios ELABORAR Y VALIDAR:

.METODOLOGIAS PARA EVALUAR:

- .la calidad de logro de los estudiantes en aspectos relevantes de su formación
- .la capacidad y compromiso institucional de logro( para reajustar condiciones deficitarias y crear condiciones de logro de los propósitos institucionales
- .el impacto(resultados, efectos) de los esfuerzos para aumentar la calidad

QUE:

- .provean en diferentes puntos del avance, información sobre las modificaciones en los niveles de logro inicialmente tomados como referencia
- .den información para comparar niveles de rendimiento en diferentes geografías y estratos
- .precisen la magnitud de las diferencias y su disminución por efecto de las acciones en prueba

.METODOLOGIAS Y PROCEDIMIENTOS PARA ACTUAR

QUE:

- .potencien la capacidad y compromiso institucional de logro

2. Establecer una unidad orgánica (ministerial) que:

- .atienda al rendimiento cualitativo del sistema
- .coordine acciones que permitan contribuir a la superación de las diferencias regionales

## 2. FUNDAMENTOS DEL PROYECTO

## 2.1. EMPIRICOS:

.déficit en las acciones

.Deterioro en la calidad del servicio que ofrece el sistema educativo, particularmente en el caso de los sectores menos favorecidos

.Inadecuación de las estructuras organizativas y los estilos de gestión administrativa vigentes en cuanto a su capacidad para generar procesos sistemáticos de mejoramiento de la calidad del servicio

.déficit en los conocimientos necesarios para encarar el mejoramiento de las acciones

.carencia de estudios específicos de amplio alcance sobre la calidad de la enseñanza

.carencia de experimentación en metodologías para potenciar la capacidad institucional de logro

.deficit en las estructuras

.carencia de una unidad organizacional encargada del problema del rendimiento cualitativo del sistema

## 2.2. POLITICOS

.Propósito político: "brindar un servicio educativo de alto nivel de calidad y equitativamente distribuido en el conjunto de la población

."teniendo en cuenta exigencias comunes para todo el sistema nacional, respetando diferenciaciones regionales y locales y utilizando(en el control de calidad) como parámetro el perfil del egresado

(de documento original)

."se debe otorgar a cada unidad una mayor autonomía en la evaluación de la calidad pedagógica y en la toma de decisiones en los posteriores cursos de acción de acuerdo con criterios acordados"

(Res 264 MEYJ Considerandos)

## SUPUESTOS TEORICO

## SUPUESTOS

## TEORICO IDEOLOGICOS

:requerimientos en el mejoramiento de la calidad

.el mejoramiento de la calidad es un proceso que lleva tiempo y requiere:

.brindar amplios espacios de decisión a las escuelas

.enfaticar normas de aprendizaje que permitan descubrir el valor y uso funcional de lo que se aprende

.subrayar la necesidad de la autocrítica y el auto-perfeccionamiento entre los miembros de las escuelas

.participar a la comunidad con información y oportunidad de discusión sobre los logros

(Del Documento original)



.la calidad se alcanzará si:

.media un profundo análisis crítico acerca de la forma en que opera el nivel

.frente a los déficit observados (tanto en la definición de propósitos como en los modos de acción) se:

- esclarece el propio perfil
- crean condiciones que garanticen mejores niveles de logro
- establece algún sistema de evaluación que permita conocer con más precisión los resultados de las nuevas acciones

(De la Resol 264 MEYJ Anexo)

."Una modificación parcial o fragmentaria de algún componente no necesariamente conducirá a la transformación global del sistema ni a generar la calidad buscada...(la) concepción de esta propuesta:

a partir de un marco orientativo integrado de los propósitos y principios que ordenan el proyecto educativo, se procurará dar respuesta a los siguientes interrogantes:

QUE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?

que reglas de funcionamiento?

QUE ESTILOS DE CONDUCCION?

QUE USOS DE LOS ESPACIOS?

QUE FORMACION DOCENTE?

QUÉ COSTO POR ALUMNO?

QUÉ DISEÑO CURRICULAR?...en suma:

Qué condiciones garantizarían en su conjunto el logro de tales propósitos?"

(de la Resol.264 MEYJ, Anexo)

.variables que afectan la posibilidad de cambio

.la posibilidad de cambio se intensifica/dinamiza/facilita cuando:

- existe un compromiso sociopolítico de todos los involucrados en la experiencia
- los protagonistas de los cambios saben del apoyo de las diferentes instancias
- la evaluación de avance permite detectar cambios significativos
- la institución entra en un funcionamiento que incluye la exploración constante de conductas atendiendo a su idoneidad para el logro de los propósitos institucionales

.la condición básica necesaria es la institución de la INVESTIGACION Y LA EVALUACION INSTITUCIONAL. Sin ella

..."imposible aspirar a la constitución de centros educativos...capaces de definir con datos confiables...su capacidad de respuesta y anticipación...su responsabilidad en la consecución de...niveles de logro en cuanto a una formación de calidad para todos"....

(de la Resol 264 MEYJ Anexo)

.evaluación y  
control de calidad

"debe ser un proceso sistemático, permanente, integral y formativo, realizado con la participación de toda la COMUNIDAD EDUCATIVA, de tal modo que permita retroalimentación y ajuste permanente...." (de Resol. 264.Anexo)

#### PROPUESTA EXPERIMENTAL

funcionamiento  
institucional

El proyecto propone acciones tendientes a constituir escuelas en entidades receptoras "que poseen como características:

- .capacidad de respuesta oportuna a nuevos reclamos
- .capacidad para alcanzar niveles razonables de logro
- .sentido de anticipación
- .autorregulación
- .capacidad de reflexión continua crítica sobre sus conflictos y contradicciones
- .integración por el compromiso con la concreción de propósitos

Considera que esas características de funcionamiento institucional requieren la instalación de una METODOLOGIA DEL QUEHACER INSTITUCIONAL que se caracteriza dinámicamente por un funcionamiento sistemático acorde a los siguientes pasos:

- 1.resignificación del rol de la escuela en función de las circunstancias históricas
- 2.replanteo de la relación escuela-conducción educativa
- 3.Explicitación del marco normativo que orientará el quehacer institucional(principios y propósitos)
- 3.determinación tentativa de las condiciones que se consideran necesarias para lograr los propósitos
- 4.confrontación de las condiciones existentes con las necesarias(sistema de autoevaluación institucional)
- 5.estudio de factibilidad del potencial de movilización de la escuela y demás instancias(unidades técnico administrativas del MEYJ, padres y comunidad) para transformar las condiciones deficitarias o crear las que se requieran
- 6.Elaboración de un plan de acción por el corto, mediano y largo plazo para la transformación de condiciones deficitarias o creación de las que se consideren necesarias (planes y proyectos a cargo de comisiones de integración voluntaria)
- 7.control de la gestión, evaluación continua de la programación global que se establezca y reorientación oportuna de las acciones (con información proveniente de las acciones de autoevaluación institucional y evaluación del medio)
- 8.sistematización de información y comunicación periódica a las diferentes instancias sobre:
  - .incorporación y consolidación de nuevas condiciones institucionales para el logro de los propósitos
  - .niveles de logro intermedios y finales obtenidos en los estudiantes



Como proceso instrumental básico del funcionamiento, acorde a esta metodología propone el de AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL que debe proporcionar información confiable sobre:

- ..la naturaleza y alcance de los propósitos que definen la gestión
- ..los niveles de logro que se están alcanzando en función de estos propósitos
- ..las condiciones internas y externas que los posibilitan
- ..la capacidad y compromiso de logro existente y según los resultados
- ..los cursos de acción alternativos

..en función de un marco directriz que funcionará como referente

- ..identificar los referentes de la evaluación
- ..precisar los criterios a tener en cuenta
- ..definir las normas con que calificar los estados de situación y los esfuerzos para superar los deficit, etc.

## CURRICULO

Caracterización general

DENTRO DEL PROYECTO

- ::Debe garantizar el logro de los propósitos tanto en
  - ..los saberes que incluye
  - ..en las modalidades de organización de las prácticas que propone

::es una condición necesaria para el logro de los propósitos que el currículo se oriente hacia los siguientes logros mínimos en los estudiantes:

- |                          |  |   |
|--------------------------|--|---|
| Objetivos de aprendizaje | En las áreas curriculares                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>..elaboración de una visión clara, coherente y crítica de las formas en que el hombre ha producido avances en las diferentes áreas de actividad</li> <li>..adquirir idoneidad en el empleo de modos de pensamiento y acción en los diferentes CAMPOS DISCIPLINARIOS y bases académico-tecnológicas para acceder a próximos niveles o a sectores productivos</li> </ul>   |
|                          | en proyectos de los alumnos                    | ..satisfacer intereses e impulsos para profundizar por su cuenta ciertas problemáticas  |
|                          | en proyectos integrados                        | ..percibir el uso integrado de informaciones provenientes de diversos campos en ocasión de enfrentar problemáticas reales (cuya comprensión y solución puede obtenerse por integración de saberes provenientes de diferentes áreas)   |
|                          | en actividades de inserción socioinstitucional | <ul style="list-style-type: none"> <li>..analizar y comprender sus propias visiones, sentimientos, reacciones etc. ante diferentes sectores y fenómenos de la realidad (comprensión de los reales por qué)</li> <li>..comprender con precisión los múltiples aspectos de la actividad productiva y tener con ella experiencias que permitan luego opciones racionales</li> <li>..tener experiencias protagónicas en relación con problemas de la realidad social</li> </ul> |

Organización de contenidos	AREAS CURRICULARES POSIBLES	Matemáticas y Ciencias naturales Ciencias Sociales Lengua y comunicación Expresión estética Educación física y recreación Inserción socioinstitucional
Organización de actividades ALUMNOS	areas integradas de saberes y prácticas	Extraídas de campos afines del conocimiento sobre la base de sus respectivas estructuras y formas de trabajo. Posibilitan una visión organizada, coherente y económica de lo que se aprende.
	proyectos de los alumnos	Opciones individuales o de pequeño grupo referidas a un estudio más profundo de una temática o problema elegido libremente (sistema tutorial)
	proyectos de integración	Primer año :selección de 2 temas por cuatrimestre. Trabajo en 12 sesiones de 1,30 cada una A partir de 2do año: opciones libres. Trabajo de algún tema o problemática desde perspectivas de distintos campos (vinculación con el medio y el trabajo) Plan de no más de 30 horas de trabajo a razón de 1,30 por día las tres últimas semanas de cada cuatrimestre Grán margen de autogestión. Consulta al docente (acción docente a demanda)
Organización de actividades DOCENTES		En los departamentos por áreas curriculares. En comisiones por proyecto de participación voluntaria y en relación al mejoramiento de condiciones de logro En reuniones plenarios de control de gestión y autoevaluación institucional

# 1. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Objetivos	.Promover la institucionalización de una METODOLOGÍA DEL QUEHACER INSTITUCIONAL basada en la AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL (modelo Pedro Lafourcade) .Ofrecer ayuda técnica en cada fase .promover la autocapacitación
Especialista	.Profesional en Ciencias de la educación o psicología propuesto por los Departamentos de educación de la Universidad Nacional de la zona en que está insertada la escuela Contratado por el proyecto, opera como animador externo. Esta prevista su intervención a término.
Estrategia de intervención (propósitos/ acciones)	El proyecto prevee una secuencia de acciones con los siguientes propósitos y desarrolladas en las situaciones y con las técnicas que se especifican. 1) Propósito: Elaboración y validación de procedimientos y metodologías de evaluación de los logros alcanzados por los estudiantes en áreas importantes de su formación.. Promoción del desarrollo de los miembros de la escuela para participar en tal proceso y utilizar la información derivada



Estrategia y técnicas: administración de situaciones de prueba elaboradas por especialistas a estudiantes de 3 y 5º año.  
Participación de los docentes en la validación de propósitos y en el análisis y uso de resultados como insumo de la autoevaluación institucional.  
(reuniones respuesta a cuestionarios, Jornada)

2) Propósitos: Elaboración y validación de metodologías para evaluar en función de ciertos propósitos, las condiciones necesarias para su consecución.  
Desarrollar en los docentes la capacidad para participar en procesos de evaluación utilizando esas metodologías

Estrategia

Técnicas Realización de un seminario coordinado por el animador externo (Coordinador zonal del Proyecto) en el que:  
.se analizan resultados de pruebas de logro  
.se discuten propósitos institucionales  
.se definen las condiciones de logro necesarias para esos propósitos  
.se identifican las condiciones existentes  
  
.se utiliza (en todos los pasos anteriores) la metodología del quehacer institucional que propone el proyecto

(\*) 3) Propósitos: estructuración de metodologías del quehacer institucional orientadas a consolidar las condiciones que se consideran relacionadas con la obtención de una educación de calidad

Estrategia Realización de una reunión plenaria en la que:

y técnicas

.se definen las condiciones que se deben cambiar, ajustar, crear  
.se definen los proyectos necesarios  
.se organizan las comisiones voluntarias que se harán cargo de desarrollar esos proyectos  
.se designa una comisión de organización

(\*) 4) Propósito: control de gestión y apoyo técnico al desarrollo de los proyectos

Estrategia... realización de jornadas semanales o quincenales con el Coordinador y técnicas zonal (con cada comisión) a fin de:

.evaluar la marcha del proyecto  
.recoger necesidades  
.prestar apoyo técnico

.realización de reuniones plenarias (todas las comisiones) 2 o 3 en el período) a fin de

.intercambio de estados de desarrollo de los proyectos  
.evaluación de lo hecho  
.propuesta de reajustes en la planificación

.organización de seminarios técnico-disciplinarios para puesta al día de los avances científicos y didácticos en cada área

Se realiza un seminario en sede central (por área) al que asisten representantes de cada escuela (en general el Profesor coordinador del departamento pertinente), responsable luego de replicar el seminario en su escuela y para los profesores de las áreas comprometidas

5) propósito: evaluación de avance en puntos críticos para estimar el impacto de los procesos de intervención

## Utilización de:

- .reuniones plenarias
- .trabajo de especialistas externos que ayudan a elaborar los insu-  
de información necesarios

- 6) Propósitos: creación de un sistema de comunicación local, zonal, regional y nacional que permita proporcionar información y promover el intercambio y las posibles extensiones de la propuesta

## Uso especiales

Durante el proceso de intervención se atiende a la CAPACITACIÓN DOCENTE en dos líneas básicas:

- .entrenamiento en roles de miembro institucional, a través de la participación directa en las actividades que propone el proyecto
- En los puntos (a) se da un entrenamiento en los diferentes pasos de la metodología de acción institucional que configura el objetivo de la intervención
- .desarrollo y actualización técnica a través de los seminarios dictados por los especialistas de área, repliados en las escuelas y del asesoramiento técnico (disciplinario y didáctico) a demanda.

CONCEPCION SOBRE EL PROCESO DE CAMBIO

Las transformaciones que inciden en el aumento de calidad requieren la participación comprometida sociopolíticamente de todos los miembros de la institución

Por consiguiente, la intervención debe estar dirigida a potenciar el compromiso institucional y la capacidad para trabajar en el sentido del mejoramiento o creación de nuevas condiciones de logro

Obtenido esto, el personal de las escuelas quedará con los grados de autonomía y desarrollo técnico para hacerse cargo de la planificación y el mejoramiento del trabajo de aula provocando así el aumento real de la calidad de la enseñanza.



PROYECTO DE EVALUACION Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION EN EL NIVEL MEDIO

-1-

Objetivo: Generación de propuestas tendientes a incorporar nuevas metodologías para potenciar la capacidad y compromiso institucional; procedimientos y técnicas de auto y heteroevaluación.

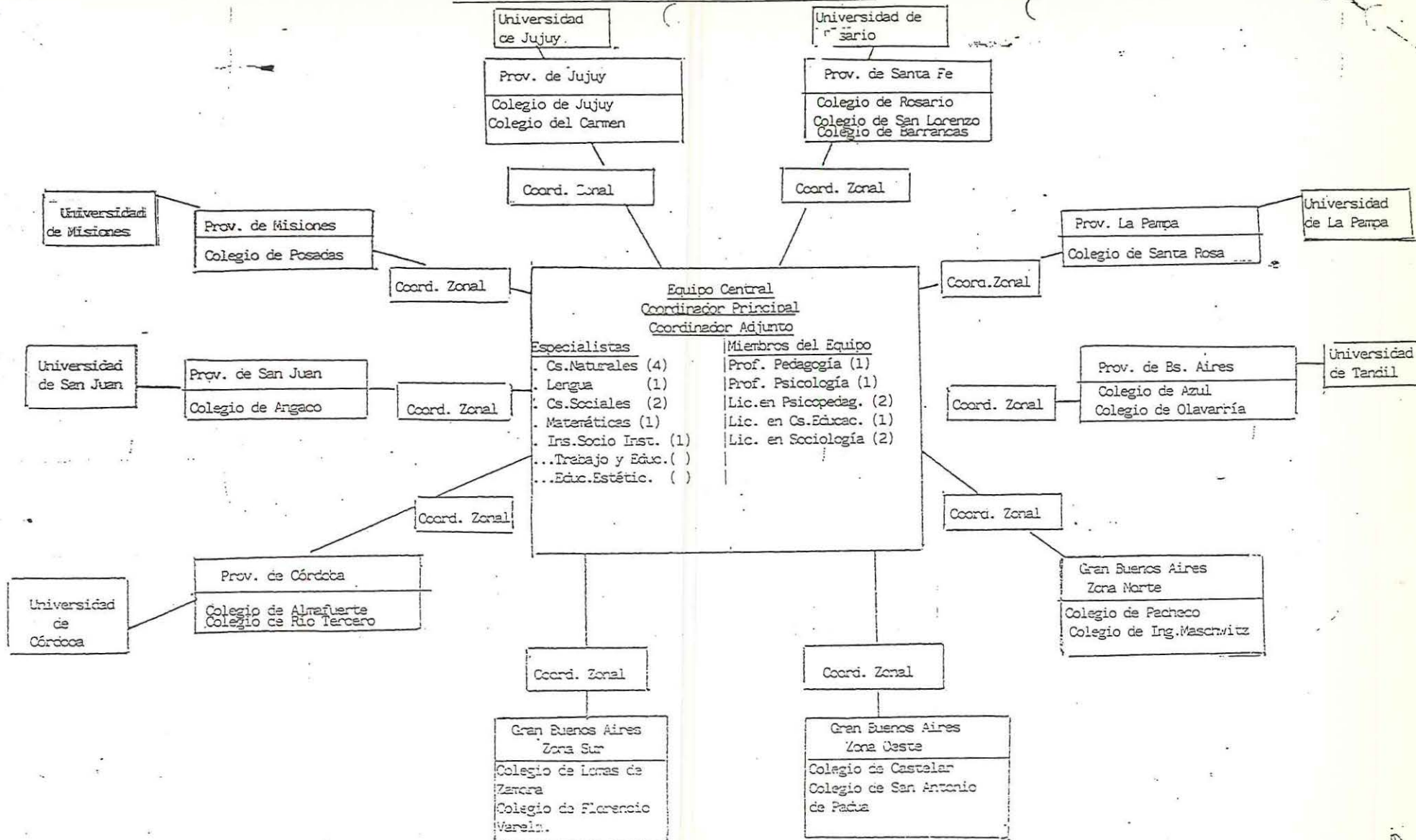
Modo de Implementación: 1): Presentación de las propuestas en las instituciones como base de discusión.  
2): Apoyo técnico para su aplicación gradual.

Explicación y alcance de las propuestas	Qué se intenta indagar	¿Qué se procura demostrar?	Acciones de Apoyo
* Metodologías y prácticas orientadas a potenciar una mayor capacidad y compromiso institucional por el logro de los propósitos que definen su acción.	1- Cómo se opera para su inserción inicial. 2- Qué sucede en los procesos de avance. 3- En qué momento se comienzan a instituir nuevas prácticas.	La validez y factibilidad de inserción paulatina, de una metodología de la acción institucional consistente en una revisión crítica del rol, de los propósitos, de las condiciones necesarias para lograrlos y de los proyectos que la institución fuere generando para crear dichas condiciones en sus esfuerzos por estructurar una prestación de calidad.	* Documento que contiene la propuesta desarrollada. * Documentos que coadyuvan a crear condiciones institucionales que se consideran necesarias para el logro de sus propósitos. * Celebración de reuniones de estudio y de reflexión crítica (seminarios).
* Procedimientos y técnicas de autoevaluación del quehacer institucional tendientes a obtener información continua para facilitar la elaboración de síntesis evaluativas periódicas. Objetivo: Contribuir a la generación de reflexiones críticas sobre la efectividad y eficacia de lo actuado, sobre los niveles de logro alcanzados y la reordenación de futuras acciones.	1- Cómo se opera para su inserción inicial. 2- Qué sucede en los procesos de avance. 3- En qué momento se comienzan a instituir nuevas prácticas.	La validez y factibilidad de inserción gradual de una concepción y prácticas de autoevaluación institucional continuas, que permitan precisar la relación entre los esfuerzos y los niveles de consecución que se fueren obteniendo en lapsos dados.	* Documento que orienta sobre la autoevaluación institucional. * Planillas y guías de instrucción para operar las acciones de autoevaluación. * Documento que orienta sobre cómo sintetizar información y obtener perfiles sobre la capacidad y el compromiso institucional de logro. * Celebración de reuniones de estudio y de reflexión crítica.

<p>* Metodologías y técnicas de heteroevaluación institucional sobre la base de la integración de datos ya producidos por la institución y la información complementaria que se juzgue conveniente incorporar.</p>	<p>1- Como se opera para su inserción inicial. 2- Qué sucede en los procesos de avance. 3- En qué momento se comienzan a instituir nuevas prácticas.</p>	<p>La validez y factibilidad de inserción paulatina de una concepción y práctica de heteroevaluación institucional que permita a las instancias de conducción (zonas, regiones, provincias, país) disponer de información periódica confiable y válida sobre el perfil de logro de las instituciones y sobre los factores que los explican a efectos de decidir lo pertinente.</p>	<p>* Documento que orienta sobre la heteroevaluación institucional. * Planillas y guías de instrucciones para operar las acciones. * Documento que orienta sobre cómo organizar los datos, estandarizar procesamientos y presentación de la información. * Documento que orienta sobre las distintas formas de comparación de la información producida (contrastaciones con una fase inicial, con la imagen-objeto acordada con otras instituciones, etc).</p>
--	--	--	--



ORGANIZACIÓN DE LA ACCIÓN DEL SUBPROYECTO 009



FUNCIONES DEL EQUIPO QUE INTEGRA EL SUBPROYECTO 009

FUNCIONES DEL EQUIPO CENTRAL	FUNCIONES DE LOS ESPECIALISTAS	FUNCIONES DE LOS COORDINADORES DE ZONA	FUNCIONES DE LAS UNIVERSIDADES.
<p>a- Diseñar la propuesta de acciones para mejorar la calidad del servicio y la efectividad de sus prestaciones.</p> <p>b- Someter a análisis y discusión la propuesta recreando con los miembros de las instituciones los fundamentos y las líneas de acción que la concreten.</p> <p>c- Diseñar la metodología de auto y heteroevaluación institucional.</p> <p>d- Discutir sus alcances con los miembros de las instituciones y operar su aplicación.</p> <p>e- Elaborar los procedimientos para organizar la información que se obtenga, interpretarla y determinar la magnitud de los logros alcanzados.</p>	<p>a- Ayudar a los docentes de las diversas áreas a crear las condiciones necesarias al logro de los propósitos que caracterizan a las mismas.</p> <p>b- Producir situaciones de prueba que permitan evaluar la calidad de los logros alcanzados por los alumnos de las cohortes de ciclo y nivel.</p>	<p>a- Colaborar con las gestiones que los diversos grupos constituidos en los colegios decidan llevar a cabo en relación con la propuesta.</p> <p>b- Sobre la base de los fundamentos de la propuesta y de la experiencia que se fuere elaborando, colaborar en la evaluación crítica de lo que fuere aconteciendo y de los resultados y efectos que se observaren.</p> <p>c- Discutir los informes elaborados con los miembros del equipo central, y acordar lo pertinente.</p>	<p>a- Sobre la base de convenios establecidos coadyuvar al establecimiento de mejores condiciones institucionales de logro.</p>



POSIBLE TRANSFERIBILIDAD DE LAS FUNCIONES DE LOS MIEMBROS AHORA

ACTUANTES EN EL SUBPROYECTO CO9 AL SISTEMA EDUCATIVO

	NACION	PROVINCIA
Equipo central	Unidad de evaluación del Ministerio de Educación (a crearse).	Unidad de evaluación de los Ministerios (algunas ya existen)
Especialistas y coordinadores zonales.	Unidad de currículo (a crearse)	Unidades de currículo de los Ministerios (algunas ya existen).
Universidades	Convenios para operar acciones de apoyo a procesos de transformación educativa; de investigación; y de evaluación de los procesos y logros que se fueren observando en las instituciones, y demás instancias (zonas, regiones, provincia, país).	

Criterios de calidad vinculados con:		Estado de la condición	Importe por crearla
CALIFICACION GENERAL	(a) EL CONTENIDO DE LAS FORMULACIONES		
	(b) LA PARTICIPACION DE LOS MIEMBROS EN SU ELABORACION		
	(c) LA UTILIZACION DE LAS FORMULACIONES		

II - INVESTIGACION EDUCATIVA, ESPACIOS Y MATERIAL DE APOYO

A - Edificio y áreas adyacentes en la comunidad		Estado de la condición	Importe por crearla
CALIFICACION GENERAL	(a) UTILIZACION DE LOS ALUMNOS		
	(b) ESPACIOS DE RECREACION		
	(c) INSTALACIONES DE RECREACION		
	(d) INSTALACIONES DE RECREACION		
	(e) ESPACIOS DE RECREACION		
	(f) ESPACIOS DE RECREACION		
	(g) ESPACIOS DE RECREACION		

B - Mobiliario		Estado de la condición	Importe por crearla
CALIFICACION GENERAL	(a) MOBILIARIO DE LOS ALUMNOS		
	(b) MOBILIARIO DE LOS ALUMNOS		
	(c) MOBILIARIO DE LOS ALUMNOS		

C - Material bibliográfico		Estado de la condición	Importe por crearla
CALIFICACION GENERAL	CANTIDAD		
	VARIACION		
	ACCESO		

D - Material didáctico		Estado de la condición	Importe por crearla
CALIFICACION GENERAL	CANTIDAD		
	VARIACION		
	ACCESO		

III - ORGANIZACION, RECURSOS, FUNCIONES Y ACTIVIDADES DESARROLLADAS

A - Condiciones necesarias vinculadas con la organización, normas y funciones establecidas		Estado de la condición	Importe por crearla
CALIFICACION GENERAL	(a) ORGANIZACION		
	(b) RECURSOS		
	(c) FUNCIONES		

B - Calidad del desempeño		Estado de la condición	Importe por crearla
CALIFICACION GENERAL	(a) PLANIFICACION		
	(b) EJECUCION Y EVALUACION		
	(c) EVALUACION		



IV - CONDICION INSTITUCION-EXEJENTE Y ACTUACION PROPIOS

Estado de la institución por impuesto	(a) CONDICION INSTITUCIONAL	(b) CONDICION DOCTRINE	(c) CALIDAD DEL DESARROLLO	CALIFICACION GENERAL

V - ALUMNOS

Estado de la institución por impuesto	CONDICIONES NECESARIAS	NIVEL DE INICIACION	CALIDAD DEL DESARROLLO	CALIFICACION GENERAL

VI - RELACIONES CON LOS PADRES DE LOS ALUMNOS

Estado de la institución por impuesto	CONDICIONES NECESARIAS	CALIDAD DE LA RELACION	CALIFICACION GENERAL

VII - RELACIONES CON LAS INSTANCIAS SUPERIORES

Estado de la institución por impuesto	CONDICIONES NECESARIAS	CALIDAD DE LA RELACION	CALIFICACION GENERAL

VIII - UNIDADES AUXILIARES DEL CUERPO DOCENTE

Estado de la institución por impuesto	(a) PERSONAL	(b) ESPACIOS DE TRABAJO	(c) MONITARIO	(d) MATERIALES	CALIFICACION GENERAL

A - Unidades administrativas (condiciones necesarias)

B - Unidades técnicas (condiciones necesarias)

Estado de la institución por impuesto	(a) PERSONAL	(b) ESPACIOS DE TRABAJO	(c) MONITARIO	(d) MATERIALES	(e) CALIDAD DEL DESARROLLO	(f) CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	CALIFICACION GENERAL