



ANEP

ADMINISTRACIÓN
NACIONAL DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

Herramienta de apoyo para la autoevaluación de centros educativos

Diciembre 2022

TRANSFORMACIÓN
Educativa

CONSEJO
DIRECTIVO
CENTRAL

DIRECCIÓN GENERAL
DE EDUCACIÓN
INICIAL Y PRIMARIA

DIRECCIÓN GENERAL
DE EDUCACIÓN
SECUNDARIA

DIRECCIÓN GENERAL
DE EDUCACIÓN
TÉCNICO PROFESIONAL



ANEP

ADMINISTRACIÓN
NACIONAL DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

Herramienta de apoyo para la autoevaluación de centros educativos

Diciembre 2022

CONSEJO
DIRECTIVO
CENTRAL

DIRECCIÓN GENERAL
DE EDUCACIÓN
INICIAL Y PRIMARIA

DIRECCIÓN GENERAL
DE EDUCACIÓN
SECUNDARIA

DIRECCIÓN GENERAL
DE EDUCACIÓN
TÉCNICO PROFESIONAL



ANEP

ADMINISTRACIÓN
NACIONAL DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

Consejo Directivo Central

PRESIDENTE / Prof. Dr. Robert Silva García

CONSEJERO / Dr. Juan Gabito Zóboli

CONSEJERA / Prof. Dora Graziano Marotta

CONSEJERO ELECTO / Prof. Julián Mazzone

CONSEJERA ELECTA / Mag. Daysi Iglesias

SECRETARIA GENERAL / Dra. Virginia Cáceres Batalla

Dirección General de Educación Inicial y Primaria

DIRECTORA GENERAL / Mtra. Dra. Graciela Fabeyro Torrens

SUBDIRECTORA / Mtra. Mag. Olga De Las Heras Casaballe

Dirección General de Educación Secundaria

DIRECTORA GENERAL / Prof. Lic. Jenifer Cherro Pintos

SUBDIRECTOR / Prof. Oscar Yáñez Pisano

Dirección General de Educación Técnico Profesional

DIRECTOR GENERAL / Prof. Ing. Agr. Juan Pereyra De León

SUBDIRECTORA / Dra. Laura Otamendi Zakarián

Dirección Ejecutiva de Políticas Educativas (Codicen)

DIRECTORA EJECUTIVA / Dra. Adriana Aristimuño

Dirección Ejecutiva de Gestión Institucional (Codicen)

DIRECTOR EJECUTIVO / Ec. Héctor Bouzón



Índice

I. Introducción.....	9
I.i. Presentación de la herramienta.....	9
I.ii. Fundamentación	10
II. Diseño de la herramienta de apoyo para la autoevaluación institucional	12
II.i. Características de la herramienta.....	12
II.ii. Aspectos que se deben considerar para la implementación	12
II.iii. Componentes e implementación	13
III. La herramienta para el apoyo de la autoevaluación	17
1. Ámbito Clima y Convivencia:	17
2. Ámbito Gestión Pedagógica y Curricular	23
3. Ámbito Referentes Familiares y Comunidad	28
4. Ámbito Gestión Organizativa	31
Bibliografía	35

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es de importancia para el equipo coordinador del diseño de esta herramienta. En tal sentido, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español el recurso *o/a* para marcar la referencia a ambos sexos, se ha optado por emplear el masculino genérico, especificando que todas las menciones en este texto representan siempre a hombres y mujeres (Resolución n.º 3628/021, Acta n.º 43, Exp. 2022-25-1-000353 del 8 de diciembre de 2021).



I. Introducción

I.i. Presentación de la herramienta

El uso de esta herramienta busca el desarrollo de procesos de aprendizaje y mejora en los centros educativos a partir de sus propias experiencias. Ha sido desarrollada en el marco de la Administración Nacional de Educación Pública de forma coordinada por la Unidad de Gestión de Centros Educativos de la División Sectorial de Planificación Educativa - Codicen.

El diseño de la *Herramienta de apoyo para la autoevaluación de centros educativos* se basa en diversas fuentes y antecedentes del ámbito nacional e internacional, especialmente en las contribuciones de la investigación académica sobre la eficacia escolar y factores asociados al aprendizaje, el movimiento de mejora escolar y el valor de la práctica educativa basada en la evidencia (Leithwood, 2009; Fernández Aguerre, 2004; Bellei et al., 2004; Haretche, 2014; INEE, 2022; Weinstein et al., 2009; Bolívar, 2010; Datnow y Schildkamp, 2017; Ravela, 2020; Sarasola Bonetti y Costa, 2016; Lasida et al., 2008). En estos aportes se sustentan los indicadores propuestos en la herramienta, que permiten valorar distintos elementos y ámbitos de la gestión del centro educativo vinculados a factores asociados al aprendizaje escolar.

También fueron consideradas como insumos sustantivos algunas herramientas ya desarrolladas y validadas¹ en diferentes escenarios de la región, incluido nuestro país. Asimismo, se tomaron como antecedentes los documentos que se detallan:

- *Guía básica de autoevaluación institucional para liceos de la DGES*, 2021.
- *Protocolo de acompañamiento y supervisión a los centros de la DGETP para inspecciones*, 2021.
- *Guía metodológica para la elaboración de proyectos/planes de acción participativos en centros de enseñanza secundaria*. CES - Unicef, 2016.
- *Rúbricas de centro. Cuaderno de trabajo 2020*. Red Global de Aprendizajes
- *Reglamento de supervisión docente* de la DGEIP (Circular n.º46/2014)
- *Documento orientador para el desempeño del rol de los inspectores regionales de la DGEIP* (Circular n.º 2/2022)
- Otros documentos de investigación académica sobre los temas referentes que se abordan (ver bibliografía).

En el proceso de elaboración se contempló además la mirada crítica de referentes que emplearon herramientas y sistemas de evaluación y mejora en Uruguay y en la región, aportes de equi-

¹ Herramienta de Autoevaluación PCI (Proyecto de Calidad Integrado, Fundación Horreum, País Vasco, implementado en más de 100 centros educativos de España y Latinoamérica), Herramienta del SCGE (Sistema de Calidad en la Gestión Escolar de FLACSI, implementado en más de 40 centros educativos de Latinoamérica), Instrumento de Autoevaluación de la Calidad Educativa (IACE) para escuelas primarias y secundarias desarrollado por Unicef en Argentina.

pos directivos que aplicaron la primera versión del instrumento, así como los aportes de docentes y profesionales de la educación de diferentes áreas y subsistemas, la mirada aguda y reflexiva del equipo de facilitadores de gestión que acompañaron la fase piloto junto con los aportes de la Dirección Sectorial de Planificación Educativa de la ANEP y el grupo de trabajo interinstitucional encargado del diseño del *Programa de formación en gestión para directores de la ANEP*.²

La herramienta para la autoevaluación de centros educativos para la ANEP ha sido piloteada durante los años 2021 y 2022 en la modalidad Centros María Espínola (CME)³ —abarcando a 1.100 docentes de los dos subsistemas de educación media— y en el ámbito de la primera cohorte del Programa de Formación de Directores de la ANEP, con 700 directores de la DGEIP, DGES y DGETP.

Teniendo en cuenta la sobrecarga administrativa con la que cuentan muchas de las direcciones, se ha optado por diseñar una herramienta que parta de indicadores validados y piloteados en la ANEP. Esto no obstaculiza que, en caso de que el centro educativo lo estime conveniente, pueda construir sus propios indicadores de autoevaluación que complementen los propuestos en esta herramienta. En este caso, recomendamos valerse del capítulo de orientaciones metodológicas de la *Guía básica de autoevaluación institucional para liceos* de la DGES.⁴

I.ii. Fundamentación

El desarrollo de procesos institucionales de autoevaluación potencia a los centros como organizaciones que aprenden de sí mismos (Bolívar, 2007) y brinda un mayor impulso a la sistematización de sus prácticas. Estos procesos permiten conocer la perspectiva de los integrantes de la comunidad educativa sobre cómo se encuentra trabajando el centro educativo. A través de esta práctica se puede visibilizar y analizar los distintos componentes de la gestión institucional en clave de aprendizaje y mejora.

Avanzar en procesos de autonomía institucional de los centros educativos requiere de definiciones institucionales claras y compartidas, que sean construidas con base en niveles sustantivos de participación. El desarrollo de instancias de autoevaluación permite definir posibles líneas de base, así como también fundamentar y legitimar la viabilidad de áreas para la mejora. En este sentido, las autoevaluaciones operan como una herramienta para la gestión institucional y su implementación contribuye a los procesos de evaluación y mejora y no a un mero

² Aprobado por Resolución n.º 328/2022 Codicen del 16 de febrero de 2022.

³ La propuesta de los Centros María Espínola es una nueva modalidad educativa que tiene como propósito la mejora de los aprendizajes, así como la mejora en los niveles de la retención y el egreso de los estudiantes. Para lograrlo se prevé la incorporación de los siguientes componentes en los centros en los que se implementa: jornada educativa de 8 horas con propuesta de alimentación; participación de los estudiantes en el diseño de su currículum mediante talleres elegidos por ellos; propuesta curricular que promueve el trabajo por proyectos, así como un mayor nivel interdisciplinariedad y coenseñanza; nuevas figuras para el acompañamiento docente; nuevo espacio de coordinación docentes para el trabajo colaborativo entre pares; formación en servicios situada y contextualizada con las necesidades del centro educativo; posibilidad de que los docentes efectivos tomen sus horas docentes por el plazo de hasta 3 años; acompañamiento externo (facilitador) para la realización de autoevaluación institucional, elección de líneas para la mejora, y el diseño (o actualización) del proyecto de centro.

⁴ Disponible en: https://liceoencasa.ces.edu.uy/images/pdf/Gu%C3%ADa_b%C3%A1sica_de_autoevaluaci%C3%B3n_institucional_para_web_1_10_2021.pdf

ejercicio académico o administrativo que es necesario cumplir (Santiago et al., 2016). Estas líneas o áreas para la mejora serán singulares de cada centro y al anexarlas a los Proyectos de Centro permiten avanzar en el desafío de la construcción de autonomía para la institución con respecto a lo normado (CES, Unicef, 2016).

Desde hace años la investigación ha demostrado los beneficios de realizar procesos de autoevaluación y mejora desde los mismos centros educativos e impulsado esa práctica en diversos países. A modo de ejemplo, Nueva Zelanda, Escocia, Canadá, Chile, Inglaterra, Finlandia y Holanda han incursionado en esta modalidad de evaluación institucional con diferentes énfasis y en complementariedad con los roles de apoyo y supervisión (Echeñique y García, 2008).

Los procesos de autoevaluación institucional son mecanismos que permiten una valoración colectiva del funcionamiento y metas de cada centro, y el mapeo de sus fortalezas y áreas de mejora. Contribuyen a construir una mirada institucional y compartida sobre el momento en el que el centro se encuentra.

El logro de avances en los procesos de autoevaluación y mejora requiere de la colaboración y apoyo cercano de las figuras de acompañamiento y supervisión (Nieto Gil, 2022). Desde hace dos décadas existe a escala internacional una tendencia hacia el reenfoque de los roles de supervisión hacia enfoques de mayores niveles de acompañamiento y fortalecimiento de las capacidades de autoevaluarse (Aguerrondo, y Sampredo, 2020). Uruguay no es ajeno a estas transformaciones y en los últimos 10 años tanto Educación Primaria⁵ como Educación Media⁶ han realizado impulsos hacia la reformulación del rol con diferentes avances, enfoques y reflexiones, situando el rol de la supervisión como un actor clave con liderazgo práctico reflexivo (Scarsoglio, 2010).

Sin perjuicio de lo anterior, es necesario avanzar hacia el desarrollo de herramientas que, teniendo en cuenta el escaso tiempo con que cuentan los roles de dirección, puedan apoyar la superación del ejercicio de la gramática actual de la profesión (Terigi, 2013).

Con relación al liderazgo de las direcciones o equipos de dirección, el ejercicio de formas de autoevaluación institucional y su retroalimentación a la mejora de la gestión (enfocada en aprendizajes) del centro educativo favorece el ejercicio de liderazgos de tipo distribuido. Los beneficios que este tipo de liderazgo brindan a las dinámicas de cambio organizacional en los centros educativos han demostrado impacto en indicadores como el desarrollo de comunidades profesionales y mayores niveles de confianza entre los miembros del equipo (Harris y DeFlaminis, 2016). Sin perjuicio de ello, para el logro de cambios a nivel centro se requiere que las estrategias sean sistemáticas y estén fuertemente conectadas con las culturas institucionales locales, los roles de supervisión y los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Bolívar y Murillo, 2017).

⁵ Circular n.º 4/2014 DGEIP, *Acuerdo Nacional de Inspectores Nacionales y Departamentales*. Circular n.º 46/2014 DGEIP, *Reglamento de supervisión docente*. Circular n.º 2021 DGEIP, *Documento orientador para el desempeño del rol de los inspectores regionales*.

⁶ Circular n.º 3237/2014 DGES, *Organigrama y reglamento para el funcionamiento de Inspección Docente*. Resolución n.º 2172/2020 DGETP, *Perfil funcional del Inspector Coordinador del Consejo de Formación Técnico Profesional*. Resolución n.º 2787/2021 DGETP, *Protocolo de acompañamiento y supervisión a los centros de la Dirección General de Educación Técnico Profesional*.

II. Diseño de la herramienta de apoyo para la autoevaluación institucional

La herramienta que se presenta propone el análisis y la reflexión crítica sobre las fortalezas y debilidades del centro educativo, así como del desarrollo y aprendizaje de experiencias de mejora y cambio con el foco puesto en el proceso fundamental de cada centro: **la mejora de los aprendizajes y la formación integral de cada uno de sus estudiantes.**

II.i. Características de la herramienta

- Promueve una reflexión detallada y sistemática sobre las capacidades y debilidades, basada en evidencias.
- Contempla la totalidad del centro y posibilita tener conocimiento general del estado de situación.
- Requiere de la participación de toda la comunidad educativa, con desafíos comunes y compartidos.
- Estimula la formación y fortalecimiento de los integrantes de la comunidad educativa.
- Propone experiencias de sistematización y gestión de aprendizajes.

II.ii. Aspectos que se deben considerar para la implementación

La herramienta está diseñada para apoyar el trabajo en los centros educativos con diversos actores de la comunidad educativa. Sus principales postulados son:

- Es necesario una orientación y liderazgo claro de parte de las direcciones o equipos directivos para su implementación.
- Se busca promover la reflexión conjunta y toma de decisiones apelando a la reflexión crítica y a la búsqueda de consensos con base en información recabada (evidencias).
- La participación de la comunidad educativa es fundamental: la escucha y el cuidado de los equipos así como la opinión de los estudiantes y sus referentes familiares son insumos fundamentales para el correcto desarrollo del proceso.
- La posterior socialización de la información que surja de la autoevaluación es una etapa de vital importancia en el proceso.
- La autoevaluación institucional y el uso de esta herramienta no debe limitarse a jerarquizar los aspectos que el centro aún no ha logrado desarrollar, sino a valorar críticamente sus fortalezas y posibles mejoras.
- Cada centro posee un contexto y condiciones particulares que deben ser contemplados en la valoración final que se realice del proceso.

II.iii. Componentes e implementación

La herramienta de autoevaluación está integrada por los siguientes componentes:



Los **ámbitos** son las dimensiones en las que se organiza la vida del centro educativo. Refieren a los grandes espacios de funcionamiento en los que los centros desarrollan su tarea: Gestión Pedagógica y Curricular, Clima y Convivencia, Referentes Familiares y Comunidad y Gestión Organizativa.

Para el análisis de estas dimensiones se han definido un conjunto de **elementos** vinculados a los procesos clave para el ámbito, priorizados con base en los factores asociados a los aprendizajes.

Los elementos se concretan en **indicadores**. Un indicador es todo dato, cuantitativo o cualitativo, recogido de forma sistemática y consensuada para valorar los esfuerzos y la mejora de algún aspecto del centro.

Para el análisis del cumplimiento de estos indicadores, las **evidencias** ayudan a identificar y reflexionar sobre la situación del centro en cada elemento y ámbito en particular. Así, la valoración de cada indicador se apoya en datos e información disponibles, es decir, las evidencias.

Si bien esta herramienta presenta una batería de evidencias,⁷ se pueden incluir o recoger otras, en la medida que sean pertinentes a la práctica educativa del centro y que así sean consideradas por los docentes que están participando de la autoevaluación. Es imprescindible que todas las consideraciones sean reales y consensuadas en el equipo que participa, ya que son la base

⁷ Se sugiere que las evidencias sean de menos de 3 años de antigüedad.

para las definiciones y el desarrollo de procesos de mejora contextualizados a la realidad de cada comunidad.

El componente **análisis** es el espacio de sistematización de la reflexión profunda que realiza el centro sobre el indicador, donde se intercambia con mirada aguda respecto a sus alcances.

Para esta reflexión, se sugiere tomar en cuenta las evidencias planteadas en la herramienta u otras que el centro considere, así como avances que existan con relación a estas evidencias, procesos en camino y otras consideraciones que el centro estime necesario. Para su registro en la columna correspondiente al análisis se escribe de forma sintética lo sustantivo de esta reflexión con base en las ideas consensuadas en el equipo.

Paso siguiente cabe preguntarse sobre el grado de desarrollo del indicador a fin de identificar una valoración final. Para cada indicador existe la posibilidad de asegurar o no su cumplimiento, así como de reconocer un estado intermedio (en proceso).

La valoración final junto a las reflexiones será sustento para la toma de decisiones sobre prácticas para cambiar, así como prácticas para sostener. Se contemplan tres situaciones posibles: SÍ; NO y EN PROCESO (EP).

- **SÍ:** cuando las evidencias refieren a prácticas sostenidas, sistemáticas que el centro tiene y que son conocidas, compartidas e implementadas por integrantes de la comunidad educativa.
- **NO:** cuando las prácticas educativas no existen, son puntuales o son de iniciativas personales, y aún no han sido integradas al centro como para ser valoradas como prácticas sistemáticas.
- **EP:** cuando el centro tiene avances de las evidencias respecto a un indicador, pero estas aún no están sistematizadas, y ello se puede resolver en el corto plazo (por ejemplo, tienen encuestas de conformidad ya realizadas a estudiantes, pero aún no se sistematizaron).

Se completará con la sigla que corresponda (SI, NO, EP), en el recuadro específico de la columna del análisis (ver esquema más adelante).

Por último, todas las particularidades para considerar, dudas o situaciones que se crea que no fueron contempladas en la evaluación, así como también las sugerencias del equipo para tener en cuenta, podrán registrarse en el apartado **observaciones** que la herramienta presenta al final de cada elemento.

Esquema síntesis

Características específicas observables y medibles. Información clave que permite evaluar de forma objetiva diferentes áreas. Pueden ser cuali- o cuantitativos.

Registros: documentos, encuestas, reportes, normativa del centro, resultados de evaluaciones.

Refleja la reflexión que realiza el centro sobre el estado de situación del indicador

Valoración del grado de cumplimiento actual del indicador: puede ser Sí, No y En proceso (EP).

Nombre de cada elemento y breve descripción			
INDICADOR	EVIDENCIA	ANÁLISIS	VALORACIÓN
<p>Ejemplo 1:</p> <p>Los docentes y educadores se sienten respetados y valorados por los estudiantes.</p>	<p>Resultados positivos constatados en al menos el 75 % de docentes y educadores, La valoración puede encontrarse en entrevistas, reuniones, encuestas y grupos focales, entre otros.</p>	<p>Si bien en reuniones de equipo los docentes afirmaron sentirse valorados, el 75 % de los docentes y educadores que están trabajando actualmente no participó. Creemos posible recoger esta información actualizada en el corto plazo.</p>	<p>EP (en proceso)</p>
<p>Ejemplo 2:</p> <p>Se programan actividades anuales para potenciar la participación de las familias en el apoyo educativo a los estudiantes a su cargo.</p>	<p>Programa de actividades que contiene objetivos, actividades, destinatarios y criterios de evaluación.</p> <p>Actividades de aprendizaje que involucran a la familia.</p>	<p>El centro planificó las cuatro actividades que se realizarían en el año con las familias con el apoyo de talleristas y de algunos docentes y educadores. Se adjunta el plan de actividades.</p>	<p>SI</p>
<p>Ejemplo 3:</p> <p>El centro se gestiona mitigando el impacto en el medioambiente.</p>	<p>Gestión de residuos, eficiencia energética, gestión del agua.</p>	<p>Si bien es un tema que abordamos a nivel pedagógico, no hemos definido aún prácticas concretas con las que mitigar el impacto medioambiental del centro.</p>	<p>NO</p>
OBSERVACIONES			

Durante el proceso de implementación de la herramienta se ha de tener en cuenta:

- Ante la constatación de la falta de evidencias durante el proceso de la autoevaluación el centro **no debería construirlas en el momento de realizar la autoevaluación**. Si se entiende relevante contar con ellas en el mediano plazo, se sugiere considerarlas en el plan de mejora o como acciones de mejora puntuales. No es recomendable desarrollar evidencias en el momento de implementar la autoevaluación por el riesgo de que se convierta en algo que se hace solamente para responder al indicador y no como una práctica que vale la pena integrar. A modo de ejemplo, en el indicador 1.3.1. «Los estudiantes expresan disfrutar su participación en las distintas actividades del centro», el foco debe estar puesto en generar esta práctica de consulta de opinión de los estudiantes y que se integre de forma sistemática y explícita. Una vez realizado este ejercicio de análisis crítico, comparando lo que las evidencias reflejan con relación a los indicadores definidos, se podrán identificar las fortalezas para sostener, así como los aspectos centrales para mejorar y cambios para realizar.
- La expresión «docente» posee alcances diferentes en los diferentes subsistemas e incluye roles distintos. A los efectos de esta herramienta de apoyo a la autoevaluación se entiende incluido en el concepto «docentes» a aquellos con docencia directa, a los profesores especiales (de la DGEIP), a los docentes de taller (de la DGETP) y a los talleristas. Los demás docentes con docencia indirecta (adscriptos, educadores, etcétera) y funcionarios en general se encuentran incluidos en la expresión «otros actores de la comunidad educativa».
- Los indicadores propuestos se fundamentan en la investigación sobre eficacia escolar y factores asociados al aprendizaje, el movimiento de mejora escolar y el valor de la práctica educativa basada en la evidencia. Sirven como orientación y se recomienda su uso partiendo del supuesto de que en los centros educativos existe escaso tiempo para el desarrollo de indicadores con validez interna y externa.
- Los indicadores propuestos en la herramienta podrán tener mayor relevancia y potencia en su aplicación dependiendo del momento del año en que se realice su aplicación.

III. La herramienta para el apoyo de la autoevaluación

La herramienta se estructura en los siguientes ámbitos:

1. Clima y Convivencia
2. Gestión Pedagógica y Curricular
3. Referentes Familiares y Comunidad
4. Gestión Organizativa

Los ámbitos son las dimensiones en las que se organiza la vida del centro educativo; dicho de otro modo, los grandes espacios de funcionamiento en los que los centros desarrollan su tarea.

A continuación se desarrolla cada uno:

1. Ámbito Clima y Convivencia:

Este ámbito hace referencia a los vínculos interpersonales entre los integrantes de la comunidad en un **clima institucional** positivo, a la **participación** en espacios de acción y decisión, a la **motivación** con el trabajo y actividades del centro y a las **altas expectativas y reconocimiento** que existan hacia el aprendizaje de los estudiantes y hacia los docentes y educadores.

Propone la consideración de cuatro elementos vinculados a los procesos clave para el ámbito:

- 1.1. Participación de docentes, estudiantes y otros actores de la comunidad educativa.
- 1.2. Clima educativo del centro.
- 1.3. Motivación, identidad y compromiso.
- 1.4. Reconocimiento y expectativas altas.

1.1 PARTICIPACIÓN DE DOCENTES, ESTUDIANTES Y ACTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

El centro educativo promueve **la participación** en los espacios inherentes a la práctica institucional y que impactan en los aprendizajes integrales de los estudiantes.

INDICADOR	EVIDENCIA	ANÁLISIS	VALORACIÓN
1.1.1 Los estudiantes cuentan con espacios de participación acorde a sus intereses.	Ej. Proyectos propuestos y desarrollados por los estudiantes (señalando número de estudiantes y cantidad de proyectos). ⁸ Planificaciones de los docentes, talleristas y otros integrantes de la comunidad educativa donde tengan explicitadas actividades de participación adecuadas a edad, intereses y motivaciones de los estudiantes. Evaluaciones realizadas de actividades concretas de participación. ⁹ Evaluación con resultados positivos de valoración de los estudiantes sobre participación.		
1.1.2 Los docentes y otros integrantes de la comunidad educativa se implican y participan en propuestas y proyectos del centro.	Cantidad de docentes y actores de la comunidad educativa que participan en proyectos del centro. Integración de proyectos y coordinación en su planificación (ver la planificación, los temas y principales actividades).		
1.1.3 Las necesidades de los docentes y otros actores de la comunidad educativa son escuchadas y atendidas oportunamente por el equipo directivo.	Resultados de encuestas realizadas a los docentes y educadores donde se consulta si sienten que sus directivos los escuchan y acompañan sus necesidades (ya sea directamente de la práctica educativa o personales/profesionales que inciden en el desempeño).		
OBSERVACIONES			

⁸ En el caso que este proceso de autoevaluación se desarrolle en el 2do semestre se podrá también comparar los proyectos propuestos con los efectivamente desarrollados.

⁹ Es recomendable hacer referencia a la evaluación de los espacios instituidos para la participación, tales como los Consejos de Participación y (si corresponde) la elección de delegados estudiantiles.

1.2 CLIMA DE CENTRO

Existe un **clima positivo** caracterizado por el **respeto y confianza** entre docentes / educadores, la buena relación con los estudiantes y entre ellos, y donde se valora el centro como un espacio donde se sienten contenidos.

INDICADOR	EVIDENCIA	ANÁLISIS	VALORACIÓN
1.2.1 Las relaciones entre los estudiantes son de respeto y confianza.	Resultados positivos constatados tras un análisis del clima de respeto entre los estudiantes. Dichos resultados deberán constatarse en un porcentaje elevado de estudiantes, docentes y otros actores del centro. Las evidencias pueden recogerse mediante distintos tipos de instrumentos (encuestas, talleres, grupos de discusión, u otros que el centro considere).		
1.2.2 Los estudiantes sienten confianza y respeto mutuo con sus docentes / otros actores del centro educativo.	Resultados positivos constatados tras un análisis del clima de respeto entre los estudiantes y sus docentes / otros actores de la comunidad educativa. Dichos resultados deberán constatarse en, al menos, el 60% de los estudiantes. Las evidencias pueden recogerse mediante distintos tipos de instrumentos (encuestas, talleres, grupos de discusión, u otros que el centro considere).		
1.2.3 Los estudiantes tienen la posibilidad real de expresar sus dudas y puntos de vista en el transcurso de las clases y actividades.	Resultados positivos constatados en, al menos, el 60% de los estudiantes y el 75% de los docentes/ otros actores de la comunidad educativa. Las evidencias pueden recogerse mediante distintos tipos de instrumentos (encuestas, talleres, grupos de discusión, u otros que el centro considere).		
1.2.4 El centro es valorado por los estudiantes como un espacio donde se sienten contenidos.	Resultados positivos constatados tras un análisis de la valoración de clima del centro como espacio donde se sienten contenidos. Dichos resultados deberán constatarse en, al menos, el 60% de los estudiantes. Las evidencias pueden recogerse mediante distintos tipos de instrumentos (encuestas, talleres, grupos de discusión, u otros que el centro considere).		
1.2.5 Las relaciones interpersonales entre los docentes y otros actores de la comunidad educativa se caracterizan por un clima de respeto y confianza entre compañeros.	Resultados positivos constatados tras un análisis del clima de respeto entre los actores de la comunidad educativa. Dichos resultados deberán constatarse en, al menos, el 75% de ellos. Las evidencias pueden recogerse mediante distintos tipos de instrumentos (encuestas, talleres, grupos de discusión, u otros que el centro considere).		

<p>1.2.6 El centro cuenta con pautas de convivencia escolar propias y estrategias contextualizadas que, acorde a lineamientos del sistema educativo, contribuyen a la resolución de conflictos.</p>	<p>Documentación existente (ej. pautas de convivencia escolar, reportes de cumplimiento de éstas).</p> <p>Registro de prácticas institucionales de convivencia escolar.</p> <p>Resultados positivos constatados tras un estudio y análisis de cómo se resuelven habitualmente las situaciones de conflicto en el centro educativo (encuesta a los actores).</p> <p>Evidencias de la identificación de las situaciones conflictivas (maltrato, violencia o agresividad que sufren los estudiantes o docentes) y estrategias para resolverlas.</p>		
OBSERVACIONES			

1.3 MOTIVACIÓN, IDENTIDAD Y COMPROMISO

Estudiantes, docentes y otros actores de la comunidad manifiestan compromiso con el centro educativo, así como motivación con el trabajo y actividades que desempeñan.

INDICADOR	EVIDENCIA	ANÁLISIS	VALORACIÓN
1.3.1 Los estudiantes expresan disfrutar su participación en las distintas actividades del centro.	Resultados positivos en la evaluación. Dichos resultados deberán constatarse en, al menos, el 60% de los estudiantes. Dichas evidencias pueden haber sido recolectadas mediante distintos tipos de instrumentos (encuestas, talleres, grupos de discusión, u otros que el centro considere).		
1.3.2 Los estudiantes expresan sentirse motivados con culminar sus estudios y continuar al siguiente nivel.	Resultados positivos en la evaluación de la motivación por culminar los estudios de los estudiantes. Dichos resultados deberán constatarse en, al menos, el 60% de los estudiantes. Las evidencias pueden recogerse mediante distintos tipos de instrumentos (encuestas, talleres, grupos de discusión, u otros que el centro considere).		
1.3.3 Los docentes y otros integrantes de la comunidad educativa manifiestan sentido de pertenencia e identidad con el centro educativo.	Resultados positivos en la evaluación del sentido de pertenencia e identidad de los docentes y actores de la comunidad educativa. Dichos resultados deberán constatarse en, al menos, el 75% de los actores de la comunidad educativa. Las evidencias pueden recogerse mediante distintos tipos de instrumentos (encuestas, talleres, grupos de discusión, u otros que el centro considere).		
1.3.4 Los docentes y otros actores de la comunidad educativa se sienten motivados con la tarea desarrollada.	Resultados positivos en la evaluación de la motivación de los docentes y otros actores de la comunidad educativa. Dichos resultados deberán constatarse en, al menos, el 75% de ellos. Las evidencias pueden recogerse mediante distintos tipos de instrumentos (encuestas, talleres, grupos de discusión, u otros que el centro considere). Otras evidencias pueden ser el nivel de permanencia en el centro del equipo (antigüedad), tasa de ausentismo, grado de participación en instancias colaborativas, u otras que el centro identifique.		

OBSERVACIONES

1.4 RECONOCIMIENTO Y EXPECTATIVAS ALTAS

Docentes y talleristas comparten altas expectativas respecto a las capacidades de los estudiantes para su aprendizaje integral y, a la vez, los docentes y otros actores de la comunidad educativa se sienten valorados por colegas, estudiantes y referentes familiares.

INDICADOR	EVIDENCIA	ANÁLISIS	VALORACIÓN
1.4.1 Los estudiantes se sienten valorados por docentes, talleristas y otros adultos responsables de los espacios educativos.	Resultados positivos constatados en al menos el 60% de los estudiantes. Las evidencias pueden recogerse mediante distintos tipos de instrumentos (encuestas, talleres, grupos de discusión, u otros que el centro considere).		
1.4.2 Los docentes retroalimentan sistemáticamente los esfuerzos y avances realizados por los estudiantes.	Ej. Devolución formativa, valoración y aliento que se constata mediante boletines, devoluciones durante las clases que se constatan en visitas al aula o evaluaciones de los estudiantes, etc.		
1.4.3 Los docentes y otros integrantes de la comunidad educativa se sienten respetados y valorados por los estudiantes.	Resultados positivos constatados en al menos el 75% de docentes/educadores, y dicha valoración puede encontrarse en entrevistas, reuniones, encuestas, grupos focales, otros.		
1.4.4 Los docentes y otros actores de la comunidad educativa se sienten valorados por sus colegas.	Resultados positivos constatados en al menos el 75% docentes y otros actores de la comunidad educativa y las evidencias pueden ser recolectadas en registros de entrevistas, coordinaciones por proyectos, los proyectos interdisciplinarios, trabajos en duplas docentes, otros.		
1.4.5 Los docentes y otros actores de la comunidad educativa se sienten valorados por los directivos del centro.	Resultados positivos constatados en al menos el 75% de los docentes y actores de la comunidad educativa que lo expresan ya sea en entrevistas o consultas vinculadas a experiencias de retroalimentación, observaciones de aula y devoluciones, consultas por proyectos interdisciplinarios, otros que el centro considere.		

OBSERVACIONES

--

2. **Ámbito Gestión Pedagógica y Curricular**

Este ámbito refiere al desarrollo del Proyecto de Centro, el acompañamiento a estudiantes y el desarrollo profesional docente como factores que propician resultados positivos en los aprendizajes de los estudiantes. Contempla también la conformidad de todos los implicados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Propone la consideración de cuatro elementos vinculados a los procesos clave para el ámbito:

- 2.1 Desarrollo del Proyecto de Centro (PdC).
- 2.2 Desarrollo profesional docente.
- 2.3 Resultados de los aprendizajes de los estudiantes.
- 2.4 Planificación y desarrollo del acompañamiento de los estudiantes.

2.1 DESARROLLO DEL PROYECTO DE CENTRO¹⁰ (en adelante PdC)

El centro programa su proceso de enseñanza aprendizaje definiendo un PdC que contiene objetivos¹¹, competencias¹², contenidos, criterios metodológicos y criterios de evaluación.

INDICADOR	EVIDENCIA	ANÁLISIS	VALORACIÓN
2.1.1 El centro tiene definidos en su PdC los objetivos de aprendizaje y los mismos han sido consensuados por el colectivo docente.	<p>PdC que recoge objetivos de aprendizajes integrales y desempeños que los estudiantes deben lograr.</p> <p>Documentación del proceso de reflexión, definición, acuerdos y socialización donde participan al menos el 75% de los docentes.</p>		
2.1.2 El centro tiene definida en su PdC alguna priorización curricular contextualizada y consensuada por el conjunto de los docentes.	<p>PdC que recoge contenidos contextualizados. Documentación del proceso de reflexión, definición, acuerdos y socialización donde participan al menos el 75% de los docentes</p>		
2.1.3 En el PdC se han definido criterios de evaluación de los aprendizajes propuestos y consensuados por el conjunto de los docentes, en consonancia con las orientaciones y criterios de logro definidos en los Programas de la ANEP.	<p>PdC que recoge criterios de evaluación y métodos (autoevaluación, evaluación de pares entre estudiantes, retroalimentación, entre otros). Documentación del proceso de reflexión, definición, acuerdos y socialización donde participan al menos el 75% de los docentes.</p>		
2.1.4 El PdC incluye estrategias respecto a la organización, los tiempos y materiales para la enseñanza y el aprendizaje que toman en cuenta la heterogeneidad y diversidad de los estudiantes, cumpliendo con el marco normativo de ANEP.	<p>PdC que recoge criterios de organización y formas de distribuir los tiempos, para cada ciclo.</p> <p>Documentación del proceso de reflexión, definición, acuerdos y socialización donde participan al menos el 75% de los docentes.</p>		

¹⁰ El «Proyecto de Centro» o «Proyecto Educativo Curricular» es el documento referencial de la identidad del centro y de los principales componentes que orientan su enfoque de las prácticas educativas y cómo se implementarán. Se sugiere que posteriormente se incluyan en el mismo las líneas de mejora que surgieron de este proceso de autoevaluación. Se trata de un instrumento de gestión institucional con la función de proporcionar un marco global de referencia al centro educativo, que permita la actuación coordinada y eficaz del equipo docente y todos los actores de la comunidad educativa. Incluye el proyecto pedagógico curricular pero no se limita a él ya que también incorpora la caracterización del centro, la autoevaluación, las líneas de mejora a futuro, etc.

¹¹ En los nuevos documentos del sistema curricular se hace referencia a metas de aprendizaje.

¹² Se sugiere que el centro priorice el trabajo de alguna competencia general.

2.1.5 Las planificaciones de los docentes son realizadas en coherencia con el PdC.	Las planificaciones de los docentes recogen las orientaciones pedagógicas de las inspecciones, los objetivos, criterios de evaluación de ciclo, coherente con el PdC.		
OBSERVACIONES			

2.2 DESARROLLO PROFESIONAL DE DOCENTES Refiere a la formación, actualización y evaluación que contribuyen a su desarrollo profesional.			
INDICADOR	EVIDENCIA	ANÁLISIS	VALORACIÓN
2.2.1 El centro promueve instancias de formación del cuerpo docente (por ejemplo, salas con fines formativos).	Planificaciones de instancias formativas brindadas por el centro. Difusión de instancias formativas externas. Existencia de facilidades para la participación docente		
2.2.2 Los docentes se implican anualmente en actividades de formación y actualización profesional (internas y/o externas).	Más del 75% de los docentes participan de actividades de formación.		
2.2.3 La práctica educativa se evalúa y retroalimenta anualmente.	Retroalimentación al docente en base al acompañamiento realizado por los distintos actores respectivos ¹³ (por ejemplo): <ul style="list-style-type: none"> • acompañamiento al docente por directivos, inspector u otros • registros de devoluciones, autoevaluaciones, evaluación entre pares, informes de dirección, otros Se deberá reflejar la evaluación de, al menos, el 75% de los docentes.		
OBSERVACIONES			

¹³ En el caso que este proceso de autoevaluación se desarrolle en el 2do semestre se podrá analizar el porcentaje de docentes efectivamente retroalimentados luego de visita a aula en función de la meta inicial propuesta. Esta apreciación aplica principalmente a los centros de la DGETP en función de su normativa y protocolos internos.

2.3 RESULTADOS DE LOS APRENDIZAJES DE LOS ESTUDIANTES

La mayoría de los estudiantes logra **resultados satisfactorios** de aprendizaje que se reflejan en la consecución de los objetivos de aprendizaje al finalizar cada año escolar. Los estudiantes sostienen la participación necesaria.

INDICADOR	EVIDENCIA	ANÁLISIS	VALORACIÓN
2.3.1 Los estudiantes alcanzan los objetivos de aprendizaje previstos en los documentos orientadores del sistema educativo o en su Proyecto de Centro ¹⁴ al finalizar cada año.	Porcentaje de promoción, repetición y de desafiliación. Evidencias de propuestas de los docentes que buscan contribuir a la mejora de los logros de los estudiantes o a disminuir las brechas entre aprendizajes esperados y aprendizajes logrados. Al menos el 60% de los estudiantes alcanza los objetivos previstos.		
2.3.2 Los docentes trabajan en forma coordinada estrategias de abordaje para los estudiantes con riesgo de desafiliación educativa, como forma de favorecer la culminación efectiva del ciclo escolar.	Porcentaje de estudiantes que se revinculan y efectivamente culminan el ciclo. Ejemplos de planificaciones y estrategias de trabajo para su acompañamiento efectivo (ejemplo: se realiza una intervención articulada con el centro educativo, las UCDIE y los referentes familiares). Actas de reuniones de coordinación y planificación del reingreso y cuidado de los estudiantes en riesgo.		
2.3.3 El centro rediseña sus procesos pedagógicos considerando información referente a la participación, valoración de los estudiantes en las actividades de aprendizaje y los resultados de aprendizaje logrados.	Prácticas periódicas para analizar información cuantitativa y cualitativa de los resultados de los estudiantes en diversas áreas. Prácticas de trabajo articulado de uso de datos para guiar la práctica educativa entre el equipo de docentes. (ej. Realización de planificación docente en función de diagnóstico inicial de los estudiantes, intercambio entre docentes sobre los logros de los estudiantes, características personales de los estudiantes, otros).		
2.3.4 La información referida a los resultados de los aprendizajes de los estudiantes es compartida y dada a conocer a ellos y sus referentes familiares.	Procedimientos con el que el centro informa a su comunidad de los rendimientos obtenidos por los estudiantes y las acciones para mejorar, promueve el diálogo y la escucha a los estudiantes y sus referentes familiares. Se incluye devolución sobre la participación en proyectos, motivación, iniciativa, trabajo colaborativo.		

OBSERVACIONES

--

¹⁴ Refiere a las metas que cada centro educativo se ha propuesto a partir de acuerdos institucionales, por ejemplo: Aumentar el porcentaje de estudiantes de primer grado, de la institución, que promueven a segundo. Mejorar los niveles de lectura y escritura de los estudiantes del centro educativo.

2.4 PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL ACOMPAÑAMIENTO A LOS ESTUDIANTES

Existen definiciones y estrategias para el acompañamiento a los estudiantes, **consensuado** por los docentes y actores de la comunidad educativa. Las acciones de acompañamiento y tutoría se concretan de acuerdo con lo establecido en los lineamientos del centro.

INDICADOR	EVIDENCIA	ANÁLISIS	VALORACIÓN
2.4.1 Existen definiciones y estrategias articuladas sobre el acompañamiento a los estudiantes del centro.	<p>El acompañamiento se realiza teniendo en cuenta el Sistema de protección de trayectorias educativas¹⁵:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de las alertas por inasistencias del «Módulo de asistencia» del SPTE. • Acciones de protección de trayectoria (por ejemplo, acciones de acompañamiento que han sido parte de experiencias valiosas en propuestas de inclusión desplegadas anteriormente: Acuerdos Educativos, encuentros organizados y espontáneos, espacios de referencia entre pares, etc. de acuerdo al documento citado). • Acuerdo del colectivo docente que promueva la singularización de las acciones pedagógicas con cada estudiante, así como la articulación territorial, que oficie de enlace con los referentes familiares y los involucren activamente en el acompañamiento¹⁶. 		
2.4.2 Existe designación de Equipo Referente de Trayectorias Educativas (ERTE) en el centro educativo.	Documentación del proceso de trabajo del equipo de seguimiento y acompañamiento.		
2.4.3 Los estudiantes que encuentran barreras para el aprendizaje y la participación reciben apoyos adicionales y específicos.	<p>Portafolio, adecuaciones curriculares realizadas, materiales adaptados a diversas necesidades educativas, etc.</p> <p>Porcentaje de estudiantes que reciben el acompañamiento especial y participan en dichas instancias de acompañamiento.</p>		
2.4.4 Los referentes familiares valoran el acompañamiento grupal y personal que reciben los estudiantes.	Resultados positivos en la evaluación de la valoración de los referentes familiares. Dichos resultados deberán constatarse en, al menos, el 50% de los referentes familiares.		
OBSERVACIONES			

¹⁵ <https://www.ces.edu.uy/files/propuesta-para-un-sistema-de-proteccion-de-trayectorias-educativas.pdf>

¹⁶ «Se entiende que todos los docentes y todos los adultos en los centros, desde diferentes tareas y lugares, en diversos momentos de lo educativo y de lo escolar son quienes tienen a su cargo el acompañamiento de las trayectorias» CODICEN, 2016, pág. 14.

3. **Ámbito Referentes Familiares y Comunidad**

Este ámbito hace referencia a las relaciones que establece el centro educativo con los referentes familiares y con el entorno comunitario en el que se encuentra establecido.

Propone la consideración de dos elementos vinculados a los procesos clave para el ámbito:

- 3.1. Articulación con los referentes familiares.
- 3.2. Articulación con la comunidad.

3.1 ARTICULACIÓN CON LOS REFERENTES FAMILIARES

El centro establece canales de **comunicación** con los referentes familiares, busca **conocerlos**, les propone **actividades** y acompañamiento a través de **formación** relevante, y promueve su participación en las mismas.

INDICADOR	EVIDENCIA	ANÁLISIS	VALORACIÓN
3.1.1 El centro establece canales formales de comunicación con los referentes familiares de los estudiantes para realizar el acompañamiento educativo en forma coordinada con la familia.	Registros, informes u otros registros que reflejen los canales de comunicación habituales con los referentes familiares de los estudiantes		
3.1.2 El centro integra la realidad y características socio-culturales de la comunidad y aportes de los referentes familiares en su estrategia de trabajo con ellos.	Informes o datos sobre características socio-culturales de las familias, consultas sobre sus intereses, fichas de ingreso con datos del estudiante y su familia, mapeo de factores familiares y del entorno que influyen su proceso formativo, sistematización de la información.		
3.1.3 Se programan actividades anuales para potenciar la participación de los referentes familiares en el apoyo educativo a los estudiantes	Programa de actividades que contiene objetivos, actividades, destinatarios y criterios de evaluación. Actividades de aprendizaje que involucran a los referentes familiares.		
3.1.4 El grado de participación anual de los referentes familiares en actividades relacionadas con la vida del centro.	El grado de participación es determinado por el centro y la evidencia muestra que logra alcanzarlo. En caso negativo, logra justificarlo.		
3.1.5 El centro acompaña y orienta a los referentes familiares para apoyar su involucramiento en el aprendizaje de los estudiantes.	Reuniones o talleres realizadas con este objetivo con los referentes familiares (programa de la reunión/ taller/ entrevista, lista de participantes), comunicaciones en diferentes soportes o medios con recomendaciones prácticas. Se enfatiza en fortalecer la confianza, respaldo y expectativas favorables, motivando a los estudiantes a aprender.		

OBSERVACIONES

--

3.2 ARTICULACIÓN CON LA COMUNIDAD

El centro implementa actividades de **interacción** y de **apoyo** en la comunidad donde el estudiante es protagonista.

INDICADOR	EVIDENCIA	ANÁLISIS	VALORACIÓN
3.2.1 El centro define en su PdC actividades de interacción con la comunidad, sus recursos y otras instituciones del entorno.	Proyecto de centro con actividades de colaboración e intercambio con otras instituciones del entorno. Incluye objetivos de la colaboración, actividades y criterios de evaluación.		
3.2.2 Se promueven acciones de apoyo comunitario en distintas organizaciones y entidades de la comunidad.	Actas, informes o registros que evidencien la relación de intercambio		
OBSERVACIONES			

4. Ámbito Gestión Organizativa

Este ámbito hace referencia a las capacidades del centro para gestionar los equipos de trabajo, sus procesos internos y los recursos en coherencia con su Proyecto de Centro y el foco en los aprendizajes esperados.

Propone la consideración de dos elementos vinculados a los procesos clave para el ámbito:

- 4.1. Equipos de trabajo.
- 4.2. Gestión sostenible.

4.1 EQUIPOS DE TRABAJO

Existe un equipo de dirección y otros equipos de trabajo que trabajan de manera planificada y articulada.

INDICADOR	EVIDENCIA	ANÁLISIS	VALORACIÓN
4.1.1 Existe un Equipo de dirección que gestiona el centro en coherencia con el proyecto de centro y sus definiciones institucionales.	Documento institucional explicita la integración del equipo directivo, roles y funciones definidas. Reuniones sistemáticas de coordinación del equipo.		
4.1.2 Existen otros equipos de trabajo (por ejemplo, equipos docentes que trabajan en interdisciplinariedad o en un proyecto pedagógico, equipos que trabajen para el espacio de alimentación, equipo multidisciplinarios, etc.) que cuentan con objetivos y funciones definidas, coordinan entre sí y con el resto de los equipos.	Documento/s con agenda o plan de trabajo, y espacios de coordinación de equipos de trabajo del centro educativo, sea docentes y no docentes (y eventualmente con actores externos que participan de actividades del centro).		
4.1.3 Los equipos se evalúan a sí mismos identificando sus fortalezas y debilidades en el funcionamiento.	Autoevaluación de los equipos, análisis FODA o de otro tipo.		

OBSERVACIONES

4.2 GESTIÓN SOSTENIBLE

El centro gestiona sus recursos de manera sostenible y en función del proyecto de centro.

INDICADOR	EVIDENCIA	ANÁLISIS	VALORACIÓN
4.2.1 El centro se gestiona mitigando el impacto en el medioambiente.	Gestión de residuos, eficiencia energética, gestión del agua.		
4.2.2 La administración de los recursos se realiza buscando una gestión sostenible de los recursos materiales y económicos.	Evidencias por ejemplo de la planificación de necesidades de recursos, la sistematización de necesidades de gastos inesperados, inventario de materiales.		
4.2.3 La infraestructura y equipamiento se encuentran adaptados a las diversas necesidades pedagógicas de sus estudiantes.	Calidad, cantidad, pertinencia, seguridad del equipamiento e infraestructura adaptados a las necesidades de todos los estudiantes.		
4.2.4 El espacio de alimentación que brinda el centro se encuentra planificado como un espacio pedagógico y es evaluado.	Planificación de espacio de alimentación. Evaluación por parte de estudiantes y del equipo de docentes y otros actores de la comunidad.		

OBSERVACIONES

--



Bibliografía

- Aguerrondo, I. y Sampedro, R. (2020). *La supervisión educativa en un mundo cambiante. Bases para la redefinición del rol desde el marco AIE-UCAL*. Kapeluz.
- Bellei, C., Raczynski, D., Muñoz, G. y Pérez, L. (2004). *Escuelas efectivas en sectores de pobreza. ¿Quién dijo que no se puede?* Unicef. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/178957/Quien-dijo-que-no-se-puede.pdf?sequence=1>
- Bolívar, A. (2007). Los centros como comunidades profesionales de aprendizaje. En A. Bolívar, J. Domingo Segovia, J. Muñoz, M.J. Gonzáles González y R.J. García Gómez, Módulo 1: *El centro como contexto de innovación* (pp.4-20). Ministerio de Educación y Ciencia.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171015625002>
- Bolívar, A. (2020). *Capacidades institucionales para la autoevaluación*. Documento académico. SINEACE. <https://hdl.handle.net/20.500.12982/6258>
- Bolívar, A. y Murillo, F. J. (2017). El efecto escuela: Un reto de liderazgo para el aprendizaje y la equidad. En J. Weinstein y G. Muñoz (eds.), *Mejoramiento y Liderazgo en la Escuela. Once Miradas* (pp. 71-112). Ediciones Universidad Diego Portales: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (CEDLE).
- Consejo de Educación Secundaria y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Unicef Uruguay (2016). *Guía metodológica para la elaboración de proyectos/planes de acción participativos en centros de enseñanza secundaria*. https://bibliotecaunicef.uy/doc_num.php?explnum_id=154
- Datnow, A. y Schildkamp, K. (2017). Uso de datos en la promoción de la mejora. En J. Weinstein & G. Muñoz (Eds.), *Liderazgo educativo en la escuela: once miradas* (194-224 pp.). Ediciones Universidad Diego Portales.
- Dirección General de Educación Secundaria. (2021). *Guía básica de autoevaluación institucional para liceos de la DGES*. https://liceoencasa.ces.edu.uy/images/pdf/Gu%C3%ADa_b%C3%A1sica_de_autoevaluaci%C3%B3n_institucional_para_web_1_10_2021.pdf
- Echeñique, P. y García, B. (2008). Tendencias internacionales en la concepción y práctica de la supervisión escolar en la educación primaria. En B. García. Y L. Zendejas, *Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas* (pp. 219-280). Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.
- Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús. (2014). *Sistema de Calidad en la Gestión Escolar. Guía de Autoevaluación*. (2.ª ed.). Santiago de Chile.

- Fernández Aguerre, T. (2004). De las «escuelas eficaces» a las reformas educativas de «segunda generación». *Estudios Sociológicos*, 22(65), 377-408.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59806505>
- Fullan, M. (2020). *La gestión del cambio y la autoevaluación institucional*. Documento académico. SINEACE. http://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12982/6351/Fullan_La%20gesti%C3%B3n%20del%20cambio%20y%20la%20autoevaluaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fundación HORRÉUM y Universidad Católica del Uruguay. (2007). *Proyecto de Calidad Integrado: un sistema de calidad pedagógica para los centros educativos*. Documento de trabajo. UCUDAL, Fundación HORRÉUM.
- Gairín J. y Ion, G. (2021). *Prácticas educativas basadas en evidencias. Reflexiones, estrategias y buenas prácticas*. Narcea.
- Haretche Olivera, C. (2014). *Calidad y equidad en los desempeños educativos de los alumnos chilenos y uruguayos: una mirada a nivel de los sistemas educativos y de las instituciones escolares* [Tesis de doctorado]. Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Ciencias Sociales.
- Harris, A. y DeFlaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. *Management in Education*, 30(4), 141–146.
<https://doi.org/10.1177/0892020616656734>
- Harris, A., Ng, D., Jones, M. y Nguyen, D. T. (2017). El liderazgo docente en perspectiva: evidencia, implicancias y rumbos futuros. En J. Weinstein y G. Muñoz (eds.), *Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once miradas* (pp. 227-262). Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (CEDLE).
- Hulpia, H., Devos, G. y Van Keer, H. (2010). The influence of distributed leadership on organizational commitment: A multilevel approach. *Journal of Educational Research*, 103(1), 40-52. <http://dx.doi.org/10.1080/00220670903231201>
- INEEd. (2019). *Aristas. Marco de convivencia, participación y derechos humanos en tercero de educación media*. https://www.ineed.edu.uy/images/Aristas/Publicaciones/Marcos/Aristas_Marco_Convivencia_Media.pdf
- INEEd. (2022). *Reporte de Aristas 9. ¿Qué factores escolares contribuyen a que algunos centros tengan desempeños mayores a los esperados?* <https://www.ineed.edu.uy/images/Aristas/Publicaciones/Reportes/Reporte-9-Factores-escolares-centros-desempenos-mayores-esperados.pdf>
- Lasida, J., Podestá, M. y Sarasola, M. (2018). *La calidad pedagógica en los centros educativos*. Santillana en el Aula.
- Lasida, J., Podestá, M., y Sandoya, J. (2008). La calidad educativa : sistemas y potencialidades. *Páginas de Educación*, 1(1), 55–76. <https://doi.org/10.22235/pe.v1i1.712>

-
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Área de Educación Fundación Chile.
- Murillo, F. J. (2008). Enfoque, situación y desafíos de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina y el Caribe. En Unesco y LLECE, *Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y el Caribe* (pp. 17-47). OREALC.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000163174>
- Murillo, F. J., y Krichesky, G. J. (2015). Mejora de la escuela: medio siglo de lecciones aprendidas. REICE. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(1). <https://revistas.uam.es/reice/article/view/2800>
- Nieto Gil, J. (2022). *Supervisión e Inspección educativas*. Evolución funciones y estrategias. Pirámide.
- Ravela, P. (2020). *Documento académico: La autoevaluación institucional como herramienta de mejora*. SINEACE.
<https://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/handle/20.500.12982/6261>
- Red Global de Aprendizajes. (2020). *Cuadernos de trabajo 2020, Rúbricas de centro*.
<https://redglobal.edu.uy/storage/app/media/pdf/RGA%20-%20Rubrica%20de%20centro%202020.pdf>
- Dirección General de Educación Técnico-Profesional [DGETP]. (2021). Resolución n.º 2787/2021. Protocolo de acompañamiento y supervisión a los centros de la Dirección General de Educación Técnico Profesional para inspecciones.
- Santiago, P., Ávalos, B., Burns, T., Morduchowiczii, A. y Radinger, T. (2016). *OECD Reviews of School Resources: Uruguay 2016*, OECD Reviews of School Resources, OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/9789264265530-en>
- Sarasola Bonetti, M. y Da Costa, C. (2016). Evaluando el liderazgo educativo centrado en los aprendizajes del alumnado. *Educación*, 25(49), 121-139.
<https://dx.doi.org/10.18800/educacion.201602.007>
- Scarsoglio, A. P. (2010). *La supervisión educativa para la sociedad del conocimiento: actualización y formación*. La Muralla.
- Terigi, F. (2013). *VIII Foro Latinoamericano de Educación: saberes docentes: qué debe saber un docente y por qué*. Santillana. https://www.fundacionsantillana.com/PDFs/8vo_foro.pdf
- Vaillant, D. (2019). Directivos y comunidades de aprendizaje docente: un campo en construcción. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 87-106.
- Weinstein, J. Muñoz, G. Garay, S., Horn, A., Marfán, J. Uribe, M., Concha, C. y Volante, P. (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 19-33.

CONSEJO
DIRECTIVO
CENTRAL

DIRECCIÓN GENERAL
DE EDUCACIÓN
INICIAL Y PRIMARIA

DIRECCIÓN GENERAL
DE EDUCACIÓN
SECUNDARIA

DIRECCIÓN GENERAL
DE EDUCACIÓN
TÉCNICO PROFESIONAL

TRANSFORMACIÓN
Educativa



ANEP

ADMINISTRACIÓN
NACIONAL DE
EDUCACIÓN PÚBLICA