



**Please cite:**

de Hoyos, R., Djaker, S., Ganimian, A. J., & Holland, P. A. (2024). The impact of combining performance-management tools and training with diagnostic feedback in public schools: Experimental evidence from Argentina. *Economics of Education Review*, 99, 102513.

**Encuesta de directores**

1. **Fecha de la Encuesta** (dd/mm/aaaa): \_\_\_\_/\_\_\_\_/ 2016
2. **Escuela Nro.:** \_\_\_\_\_
3. **Cue:** \_\_\_\_\_
4. **Nombre del establecimiento:** \_\_\_\_\_
5. **Turno/turnos en el/los que usted trabaja:**
  - a. ☐ Mañana
  - b. ☐ Tarde
  - c. ☐ Noche
  - d. ☐ Doble
6. **Sexo:**
  - a. ☐ Varón
  - b. ☐ Mujer
7. **Edad:** \_\_\_\_\_ años
8. **¿Hace cuántos años trabaja como director?**  
*Escriba la cantidad en números. Si este es su primer año como director, escriba "0".*  
\_\_\_\_\_
9. **¿Hace cuántos años trabaja como director en esta escuela?**  
*Escriba la cantidad en números. Si este es su primer año como director, escriba "0".*  
\_\_\_\_\_
10. **¿Qué tipo de relación laboral tiene con esta escuela?**
  - a. ☐ Por tiempo indefinido (cargo titular o nombrado).
  - b. ☐ A plazo de un año o más con posibilidad de seguir (interino, contrato).
  - c. ☐ A plazo menor de un año (suplencias, etc.).
  - d. ☐ Otro.
11. **¿Cuál es su dedicación horaria en esta escuela?**  
*Escriba con números la cantidad de horas semanales.*  
\_\_\_\_\_

**12. ¿Cómo accedió a ser director de esta escuela?**

- a. ☐ Por concurso público.
- b. ☐ Por designación de autoridades educativas o municipales.
- c. ☐ Por decisión sindical.
- d. ☐ Por orden de mérito.
- e. ☐ Otro.

**13. ¿Cuál es su estado laboral como director?**

- a. ☐ Tiempo completo sin horas como maestro
- b. ☐ Tiempo completo con horas como maestro
- c. ☐ Tiempo parcial sin horas como maestro
- d. ☐ Tiempo parcial con horas como maestro

**14. ¿Cuál es el nivel educativo más alto que ha completado?**

- a. ☐ Primario
- b. ☐ Secundario
- c. ☐ Terciario
- d. ☐ Universitario

**15. ¿Tiene título de profesor?**

- a. ☐ Sí
- b. ☐ No

- *A continuación, pasaremos a consultarle sobre prácticas escolares y sobre la gestión directiva:*

**16. ¿Hay un programa de apoyo a docentes noveles?**

- a. ☐ Sí, para aquellos en su primer año de docencia.
- b. ☐ Sí, para aquellos en su primer año en esta escuela.
- c. ☐ No

**17. Al momento de determinar qué maestros necesitan más ayuda ¿cuáles TRES fuentes de información son las que usted más considera? Escriba "1" en la fuente más importante, "2" en la segunda más importante, y "3" en la tercera más importante:**

- a. \_\_\_\_ Desempeño de los alumnos en las pruebas de clase.
- b. \_\_\_\_ Desempeño de los alumnos en las pruebas nacionales.
- c. \_\_\_\_ Desempeño de los alumnos en las pruebas provinciales.
- d. \_\_\_\_ Comentarios de los padres.
- e. \_\_\_\_ Comentarios de los alumnos.
- f. \_\_\_\_ Comentarios de los maestros.
- g. \_\_\_\_ Observaciones de clase.
- h. \_\_\_\_ Otra.

**19. Respecto a las decisiones sobre las siguientes acciones, ¿quién las toma? Indique con una "X" en cada casillero. Puede haber más de una "X" por renglón si las decisiones son compartidas.**

	Usted como director	Otros miembros del equipo directivo	Maestros (no son parte de su equipo directivo)	Dirección de nivel	Autoridad nacional, provincial o local
a. Contratación de maestros.					
b. Despido o suspensión de maestros.					
c. Establecer sueldos iniciales de maestros.					
d. Determinar los aumentos de los maestros.					
e. Elaborar el presupuesto escolar.					
f. Establecer políticas de disciplina estudiantil.					
g. Establecer políticas de evaluación estudiantil.					
h. Determinar qué alumnos deben ser admitidos a la escuela.					
i. Elegir los materiales de aprendizaje.					
j. Determinar el contenido de las materias, incluyendo el currículo.					
k. Decidir qué materias se ofrecen.					

**20. Piense en el ÚLTIMO AÑO. Sobre la participación de esta escuela en pruebas estandarizadas (a nivel nacional o provincial). Haga una "X" en un casillero por renglón.**

	Sí	No
a. ¿Han rendido los alumnos de esta escuela estas pruebas?		
b. ¿Esta escuela se ha propuesto cumplir con alguna meta de desempeño medida a través de estas pruebas estandarizadas?		
c. ¿Es usted evaluado en función de los resultados de sus alumnos en estas pruebas?		
d. ¿Son sus maestros evaluados en función de los resultados de sus alumnos en estas pruebas?		
e. ¿Le ha informado a los padres de los resultados de sus hijos/as en estas pruebas?		
f. ¿Ha asignado a alumnos a divisiones en base a estas pruebas?		
g. ¿Ha comparado el desempeño de su escuela con el resto de la provincia o país en estas pruebas?		
h. ¿Monitorea el progreso de su escuela en estas pruebas?		
i. ¿Identifica aspectos del currículo a mejorar en base a estas pruebas?		
j. ¿Ha comparado el desempeño de su escuela con el de otras escuelas en estas pruebas?		
k. ¿Ha hecho públicos los resultados de su escuela en estas pruebas?		
l. ¿Ha realizado un plan de mejora institucional?		
m. ¿Se ha propuesto mejorar en las pruebas, como un objetivo del plan de mejora institucional?		

**21. Piense en LAS ÚLTIMAS DOS SEMANAS e indique cuán frecuentemente ocurrió lo siguiente.**  
*Haga una "X" en un casillero por renglón.*

	1 ó menos veces	2 veces	3 veces	4 veces	5 ó más veces
a. Usted observó una clase completa.					
b. Usted observó parte de una clase.					
c. Usted le dio una devolución a un maestro en base a una observación de clase.					
d. Usted revisó la carpeta/cuaderno de un alumno.					
e. Usted conversó con un padre/madre sobre el desempeño de su hijo/a.					
f. Usted conversó con un alumno sobre su desempeño.					
g. Un maestro de su escuela observó una clase completa de un par.					
h. Un maestro de su escuela observó parte de una clase de un par.					
i. Dos o más maestros de la misma materia se juntaron para planificar conjuntamente.					
j. Un maestro de su escuela observó una clase en otra escuela.					
k. Usted enseñó en una clase para mostrarle a un maestro cómo mejorar.					
l. Usted reconoció el buen trabajo de un maestro en la clase.					
m. Un maestro de su escuela lideró un taller de capacitación para sus pares.					
n. Usted trabajó con un maestro para resolver problemas de disciplina.					
o. Usted tomó acciones para apoyar la colaboración entre maestros en su escuela.					
p. Usted tomó acciones para que los maestros se responsabilicen por su enseñanza.					
q. Usted tomó acciones para que los maestros se responsabilicen por los resultados de sus alumnos en las pruebas.					
r. Usted trabajó conjuntamente con directores de otras escuelas.					

**22. Luego de cada observación de clase que usted realiza ¿cuán frecuentemente ocurre lo siguiente? Haga una “X” en un casillero por renglón.**

	Nunca	A veces	La mayoría de las veces	Siempre
a. Usted aborda con el maestro los aspectos que él/ella debe mejorar.				
b. Usted desarrolla un plan de desarrollo o capacitación para él/ella.				
c. Se implementan sanciones materiales (reducción de pago o menores aumentos del pago).				
d. Se le asigna un mentor a un maestro que debe mejorar.				
e. Se cambia las responsabilidades del maestro (por ejemplo, mayor o menor carga horaria de enseñanza).				
f. Se implementan mejoras salariales (bonos por desempeño o aumentos de pago).				
g. Se cambia la probabilidad de promoción de un maestro (éstas aumentan o disminuyen).				
h. Se despide a un maestro con mal desempeño.				

**23. Piense en EL MAESTRO DE LENGUA DE TERCER AÑO CON MÁS HORAS DE ENSEÑANZA (si hay dos o más con igual horas de enseñanza, elija uno). De acuerdo a su opinión ¿en qué categoría o nivel de desempeño se ubica?**

- a. ☐ Excepcional (Entre el 5% mejor de la provincia)
- b. ☐ Muy bueno (Entre el 15% mejor)
- c. ☐ Bueno (Entre el 25% mejor)
- d. ☐ Promedio (Entre el 50% mejor)
- e. ☐ Malo (Entre el 25% peor)
- f. ☐ Muy malo (Entre el 15% peor)

**24. Piense en EL MAESTRO DE LENGUA DE TERCER AÑO CON MÁS HORAS DE ENSEÑANZA (si hay dos o más con igual horas de enseñanza, elija uno). Califíquelo eligiendo una nota del al 10 en los siguientes criterios.**

	Nota (del 1 al 10)
a. El maestro tiene un buen desempeño global.	
b. El maestro demuestra dedicación por su trabajo.	
c. El maestro es organizado y planea sus tareas con anticipación.	
d. El maestro está en control de la disciplina de sus alumnos.	
e. El maestro mejora el desempeño de sus alumnos en su materia.	
f. El maestro se presenta como un ejemplo a seguir por sus alumnos.	
g. Los alumnos se muestran satisfechos con el maestro.	
h. Los padres se muestran satisfechos con el maestro.	
i. El maestro tiene una buena relación con sus colegas.	
j. El maestro tiene una buena relación con el equipo directivo.	

**25. Piense en EL MAESTRO DE MATEMÁTICA DE TERCER AÑO CON MÁS HORAS DE ENSEÑANZA (si hay dos o más con igual horas de enseñanza, elija uno). De acuerdo a su opinión ¿en qué categoría o nivel de desempeño se ubica?**

- a. ☐ Excepcional (Entre el 5% mejor de la provincia)
- b. ☐ Muy bueno (Entre el 15% mejor)
- c. ☐ Bueno (Entre el 25% mejor)
- d. ☐ Promedio (Entre el 50% mejor)
- e. ☐ Malo (Entre el 25% peor)
- f. ☐ Muy malo (Entre el 15% peor)

**26. Piense en EL MAESTRO DE MATEMÁTICA DE TERCER AÑO CON MÁS HORAS DE ENSEÑANZA (si hay dos o más con igual horas de enseñanza, elija uno). Califíquelo eligiendo un nota del 1 al 10 en los siguientes criterios.**

	Nota (del 1 al 10)
a. El maestro tiene un buen desempeño global.	
b. El maestro demuestra dedicación por su trabajo.	
c. El maestro es organizado y planea sus tareas con anticipación.	
d. El maestro está en control de la disciplina de sus alumnos.	
e. El maestro mejora el desempeño de sus alumnos en su materia.	
f. El maestro se presenta como un ejemplo a seguir por sus alumnos.	
g. Los alumnos se muestran satisfechos con el maestro.	
h. Los padres se muestran satisfechos con el maestro.	
i. El maestro tiene una buena relación con sus colegas.	
j. El maestro tiene una buena relación con el equipo directivo.	

**27. Piense en EL MAESTRO DE LENGUA DE QUINTO AÑO CON MÁS HORAS DE ENSEÑANZA (si hay dos o más con igual horas de enseñanza, elija uno). De acuerdo a su opinión ¿en qué categoría o nivel de desempeño se ubica?**

- a. ☐ Excepcional (Entre el 5% mejor de la provincia)
- b. ☐ Muy bueno (Entre el 15% mejor)
- c. ☐ Bueno (Entre el 25% mejor)
- d. ☐ Promedio (Entre el 50% mejor)
- e. ☐ Malo (Entre el 25% peor)
- f. ☐ Muy malo (Entre el 15% peor)

**28. Piense en EL MAESTRO DE LENGUA DE QUINTO AÑO CON MÁS HORAS DE ENSEÑANZA (si hay dos o más con igual horas de enseñanza, elija uno). Califíquelo eligiendo una nota del 1 al 10 en los siguientes criterios.**

	Nota (del 1 al 10)
a. El maestro tiene un buen desempeño global.	
b. El maestro demuestra dedicación por su trabajo.	
c. El maestro es organizado y planea sus tareas con anticipación.	
d. El maestro está en control de la disciplina de sus alumnos.	
e. El maestro mejora el desempeño de sus alumnos en su materia.	
f. El maestro se presenta como un ejemplo a seguir por sus alumnos.	
g. Los alumnos se muestran satisfechos con el maestro.	
h. Los padres se muestran satisfechos con el maestro.	
i. El maestro tiene una buena relación con sus colegas.	
j. El maestro tiene una buena relación con el equipo directivo.	

**29. Piense en EL MAESTRO DE MATEMÁTICA DE QUINTO AÑO CON MÁS HORAS DE ENSEÑANZA (si hay dos o más con igual horas de enseñanza, elija uno). De acuerdo a su opinión ¿en qué categoría o nivel de desempeño se ubica?**

- g. ☐ Excepcional (Entre el 5% mejor de la provincia)
- h. ☐ Muy bueno (Entre el 15% mejor)
- i. ☐ Bueno (Entre el 25% mejor)
- j. ☐ Promedio (Entre el 50% mejor)
- k. ☐ Malo (Entre el 25% peor)
- l. ☐ Muy malo (Entre el 15% peor)

**30. Piense en EL MAESTRO DE MATEMÁTICA DE QUINTO AÑO CON MÁS HORAS DE ENSEÑANZA (si hay dos o más con igual horas de enseñanza, elija uno). Califíquelo eligiendo una nota del 1 al 10 en los siguientes criterios.**

	Nota (del 1 al 10)
a. El maestro tiene un buen desempeño global.	
b. El maestro demuestra dedicación por su trabajo.	
c. El maestro es organizado y planea sus tareas con anticipación.	
d. El maestro está en control de la disciplina de sus alumnos.	
e. El maestro mejora el desempeño de sus alumnos en su materia.	
f. El maestro se presenta como un ejemplo a seguir por sus alumnos.	
g. Los alumnos se muestran satisfechos con el maestro.	
h. Los padres se muestran satisfechos con el maestro.	
i. El maestro tiene una buena relación con sus colegas.	
j. El maestro tiene una buena relación con el equipo directivo.	

**31. Piense en EL ÚLTIMO AÑO ¿qué porcentaje de su tiempo como director dedicó a las siguientes tareas en esta escuela? Provea su mejor aproximación. Escriba la cantidad en números que en total suman 100. Si este es su primer año como director, escriba "0".**

- a. \_\_\_\_\_ % **Tareas o reuniones administrativas o de liderazgo.**  
*Incluyendo temas de personal, reglas, reportes, presupuesto escolar, preparar horarios y composición de clase, planeamiento estratégico, actividades de liderazgo y gestión, responder a pedidos del distrito, o de oficiales provinciales o nacionales.*
- b. \_\_\_\_\_ % **Tareas o reuniones de currículo y enseñanza.**  
*Incluyendo desarrollo de currículo, enseñanza, observaciones de clase, evaluaciones de estudiantes, mentorazgo de maestros, desarrollo profesional docente.*
- c. \_\_\_\_\_ % **Interacciones con alumnos.**  
*Incluyendo consejos y conversaciones fuera de actividades de aprendizaje estructuradas, disciplina.*
- d. \_\_\_\_\_ % **Interacciones con padres.**  
*Incluyendo interacciones formales e informales.*
- e. \_\_\_\_\_ % **Interacciones con la comunidad local y provincial, negocios e industria.**
- f. \_\_\_\_\_ % **Otras.**
- 100    %    Total**

**32. ¿Cuán de acuerdo o en desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones? Haga una "X" en un casillero por renglón.**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
a. Yo sé quiénes son los maestros de buen y mal desempeño en mi escuela.					
b. No asigno malas evaluaciones a mis maestros porque no puedo hacer mucho al respecto.					
c. Cuando doy una devolución a un maestro, lo incorpora en su práctica.					
d. Sé estrategias efectivas para mejorar el desempeño de mis maestros.					
e. Tengo los recursos necesarios para mejorar el desempeño de mis maestros.					



**34. En su escuela, ¿cuán frecuentemente ocurre lo siguiente? Haga una “X” en un casillero por renglón.**

	Nunca	Casi nunca	Todos los meses	Todas las semanas	Todos los días
a. Alumnos faltan a la escuela.					
b. Alumnos faltan a clase.					
c. Alumnos llegan tarde a la escuela.					
d. Alumnos le faltan el respeto a los maestros.					
e. Alumnos interrumpen la clase.					
f. Alumnos hacen “bullying” a sus pares.					
g. Maestros faltan a la escuela.					
h. Maestros faltan a clase.					
i. Maestros llegan tarde a clase.					
j. Maestros se van temprano de la escuela.					
k. Alumnos roban pertenencias de sus pares.					
l. Alumnos destruyen propiedad escolar.					
m. Alumnos agreden a sus maestros.					

**35. ¿Con qué servicios cuenta esta escuela, y se encuentran en funcionamiento? Haga una “X” en la columna “Sí” sólo para los servicios que se encuentran actualmente en funcionamiento.**

	Sí	No
a. Electricidad		
b. Agua potable		
c. Desagüe		
d. Internet		
e. Comedor		
f. Enfermería		
g. Servicio psicopedagógico		

**36. Piense en EL ÚLTIMO AÑO ¿cuántas veces lo visitó el supervisor? Si su respuesta a esta pregunta es “Ninguna vez”, pase a la pregunta 41. De lo contrario, continúe con la pregunta 40.**

- a. ☐ Ninguna vez.
- b. ☐ Una vez.
- c. ☐ Dos veces.
- d. ☐ Tres veces o más.

**37. Si lo visitó el supervisor en el último año ¿cuál fue el propósito de su ÚLTIMA VISITA?**

*Indique con una "X" en cada casillero. Puede seleccionar todas las respuestas que desee.*

- a. ☐ Evaluar a los maestros.
- b. ☐ Evaluar al director.
- c. ☐ Observar clases.
- d. ☐ Revisar los registros de asistencia de los alumnos.
- e. ☐ Revisar los registros de asistencia de los maestros.
- f. ☐ Revisar las notas de los alumnos.
- g. ☐ Revisar carpetas de los alumnos.
- h. ☐ Conversar con maestros.
- i. ☐ Conversar con el director.
- j. ☐ Darle seguimiento al plan de mejora institucional.
- k. ☐ Atender problemas de infraestructura.
- l. ☐ Atender problemas de disciplina estudiantil.
- m. ☐ Responder a una situación de crisis en la escuela.

**38. Piense en el ÚLTIMO AÑO, ¿se llevaron a cabo alguno de los siguientes programas en su escuela? Haga una "X" en la columna "Sí" sólo para los programas que se encuentran actualmente en marcha.**

	Sí	No
a. Programa Nacional de Formación Permanente "Nuestra Escuela"		
b. Matemática para Todos		
c. Programa Integral por la Igualdad Educativa (PIIE)		
d. Proyecto de Mejoramiento de la Educación Rural (PROMER)		
e. Programa de Mejoramiento de la Equidad y Calidad de la Educación (PROMEDU)		
f. Gestión Escolar para la Mejora de los Aprendizajes (GEMA)		
g. Primaria Digital		
h. Otro. Especificar: _____		

- A continuación, pasaremos a consultarle sobre su participación en el Programa La Mejora Comienza en la Gestión:

**39. Durante los últimos dos años, su escuela participó de las pruebas de Lengua y Matemática del Programa LA MEJORA COMIENZA EN LA GESTION, ¿recibió usted el reporte de resultados de las pruebas 2014 y 2015? Señale con una cruz según corresponda.**

- a. ☐ Sí, recibí el reporte de resultados de las pruebas aplicadas en 2014
- b. ☐ No recibí el reporte de resultados de las pruebas aplicadas en 2014
- c. ☐ Sí, recibí el reporte de resultados de las pruebas aplicadas en 2015
- d. ☐ No recibí el reporte de resultados de las pruebas aplicadas en 2015

**40. Si recibió el reporte de resultados, ¿en qué mes lo recibió? Complete la oración incorporando el mes de recepción del reporte.**

- a. Recibí el reporte de resultados de las pruebas 2014 en el mes de.....del año 2015.
- b. Recibí el reporte de resultados de las pruebas 2015 en el mes de.....del año 2016.

**41.** Piense en el ÚLTIMO AÑO ¿participó usted y/o su escuela en el programa “La Mejora Comienza en la Gestión” en las **pruebas de Lengua y Matemática, en los talleres de capacitación y tuvo acceso al tablero de gestión escolar**? Si elige “Sí”, continúe con las siguientes preguntas. Si elige “No”, puede terminar la encuesta aquí.

- a. ☐ Sí
- b. ☐ No

**42.** Piense en el ÚLTIMO AÑO ¿cuán frecuentemente realizó usted las siguientes actividades del Programa LA MEJORA COMIENZA EN LA GESTIÓN? Haga una “X” en un casillero por renglón.

	Nunca	A veces	La mayoría de las veces	Siempre
a. Asistió a talleres de capacitación del programa.				
b. Utilizó los tableros de gestión escolar.				
c. Utilizó el plan de mejora de su escuela.				
d. Utilizó los reportes de resultados de las pruebas.				

**43.** ¿Cuán útiles encontró los siguientes insumos y actividades? Haga una “X” en un casillero por renglón.

	Nada útil	Poco útil	Algo útil	Muy útil
a. Talleres de capacitación del programa.				
b. Tableros de gestión escolar.				
c. Plan de mejora institucional.				
d. Reportes de resultados de las pruebas.				

**44. ¿Cuán frecuentemente hizo lo siguiente? Haga una “X” en un casillero por renglón.**

	Nunca	Casi nunca	Todos los meses	Todas las semanas	Todos los días
a. Utilizó la información de los reportes de resultados de las pruebas junto a los maestros, para detectar áreas y estrategias de mejora.					
b. Hizo seguimiento de la implementación de las estrategias de mejora.					
b. Compartió los reportes de resultados de las pruebas con los padres.					
c. Compartió los reportes de resultados de las pruebas con los alumnos.					
d. Utilizó la información de los tableros de gestión para hacer recomendaciones a los maestros.					
e. Revisó y completó la información de los tableros de gestión con los maestros.					
f. Desarrolló e implementó los planes de mejora con los maestros.					
g. Utilizó la información de los planes de mejora para hacer recomendaciones a los maestros.					
h. Utilizó la información de los talleres para hacer recomendaciones a los maestros.					
i. Compartió los reportes de resultados de las pruebas con los maestros.					

**45. ¿Cuán de acuerdo está con la siguiente afirmación? Haga una “X” en un casillero por renglón.**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
a. El uso de la información de los reportes de resultados de las pruebas, colabora con la identificación de estrategias de mejora.					
b. La implementación de las estrategias de mejora son suficientes para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje al interior del aula					

**46. ¿Cuáles de los siguientes obstáculos limitaron su aprovechamiento de los insumos y actividades ya mencionadas? Haga una “X” sólo en aquellos obstáculos que hayan limitado su aprovechamiento de los insumos y actividades.**

a. No conté con los recursos materiales (pago de viáticos, acceso a internet, computadora, acceso a la información, etc) para acceder a los insumos/actividades	
b. No tuve tiempo para aprovechar las insumos/actividades.	
c. La información presentada era difícil de entender.	
d. La información presentada era obvia y/o poco relevante.	
e. No tengo poder de decisión para actuar sobre los problemas identificados.	

**¡Muchas Gracias!**