

# **La evaluación institucional en el Nivel Inicial**

---

## **EVALUAR EL PROYECTO INSTITUCIONAL**

**Una experiencia de investigación – acción en cuatro Jardines de Infantes**

**Versión Preliminar**

Subsecretaría de Educación  
Dirección Provincial de Educación Inicial

## 1- Presentación <sup>1</sup>

La temática se desarrolló en el marco de una propuesta de investigación-acción a partir de la recuperación de los conocimientos ya adquiridos, del abordaje y de la comprensión de las prácticas puestas en marcha por los equipos de dirección de cuatro jardines de infantes ubicados en el conurbano bonaerense de la Región 9. Se intentó promover una reflexión colectiva en la que se integró al equipo de directoras, la inspectora areal y una coordinadora representante de la DPEI. Se configuró un grupo de trabajo en el que todos intervinieron con sus aportes sobre la práctica, sus condicionantes y significados, intentando desmitificar de esta forma el hecho de entender la evaluación institucional y a su práctica como única, “ideal” y “neutral”, y por lo tanto atemporal y ahistórica.

En primer lugar, se considera que el sentido de todo proceso de evaluación es valorar para tomar decisiones que permitan sostener, orientar y /o reorientar lo que se está haciendo y la proyección de futuras acciones. Pero es imposible evaluar con el mismo dispositivo y con las mismas categorías e indicadores todo lo que sucede en la escuela. De ahí la importancia de discriminar el objeto de evaluación. Según su propósito podemos hacer referencia, al menos, a la evaluación de los actores (alumnos y docentes) y la del Proyecto Institucional (PI).

La evaluación institucional intenta indagar el PI y, en su marco, las acciones desarrolladas por la institución, su cultura institucional, la comunicación, la participación, etc., es decir, las condiciones en las que se da el proyecto educativo y los actores que intervienen.

En segundo lugar, es preciso recordar que la cuestión educativa en general y la evaluación institucional en particular, ha sido concebida, a lo largo de la historia, desde distintas posturas cuyos discursos pedagógicos han creado, explicado y dado cuenta de conceptos y relaciones con diversos marcos teóricos en distintos momentos histórico-políticos. Estas concepciones sobreviven actualmente como tradiciones en la organización, institucionalizadas e incorporadas a las prácticas y a las conciencias de los sujetos, orientando todo una gama de acciones. El trabajo colectivo facilita la oportunidad de poner en evidencia las tramas que configuran la práctica de la evaluación institucional en los jardines de infantes (JI).

---

<sup>1</sup> El presente trabajo fue realizado por Patricia Balestrelli, Lic. en Ciencias de la Educación, en el marco del trabajo sobre Evaluación del Proyecto Institucional de la DPEI.

En tercer lugar, el interés está puesto en la evaluación institucional de la enseñanza orientada por el Diseño Curricular y las formas de “ser y de hacer” en el JI. El *Diseño Curricular para la Educación Inicial* (2008) se presenta como una carta de derechos que no ocurre en el vacío. Se desarrolla con sujetos reales, con su historia, sus estilos y su cultura institucional. Prescribe lo que se debe enseñar, pero tiene en cuenta los procesos de contextualización a partir de la selección específica que realiza cada institución educativa.

Por último, en este marco, nos preguntamos: ¿cómo se lleva a cabo la evaluación institucional en los jardines de infantes?

### **1-1 Propósito**

El propósito del trabajo llevado a cabo con los jardines es articular entre la práctica y algunas claves evaluativas institucional es a tener en cuenta que permitan la relación acción –reflexión. El objeto es la interpretación, la problematización y la transformación, en proceso, de la práctica evaluativa institucional. El presente propósito se articula con la dimensión éticopolítica de la praxis docente, en este sentido se propone la noción de praxis entendida como una articulación de acción – reflexión, por un lado, y como un tipo de práctica en la que el sujeto -en este caso el equipo de directores y el inspector-, en tanto multiplicadores de la acción - reflexión llevada a cabo, elige y decide trabajar con un horizonte transformador.

### **1-2 Encuadre metodológico**

El encuadre metodológico corresponde a un proceso de investigación-acción. En todo proceso de investigación-acción se espera decir algo de alguien en contexto, para la toma de decisiones y la puesta en marcha en busca de cambios innovadores y transformadores de la realidad existente. Con este fin se delimita un objeto de estudio y un marco teórico que le permita entender, nombrar, buscar relaciones entre los conceptos, afinar sus preguntas iniciales y así, entablar un diálogo con esos saberes ya dichos. El marco teórico se construye con los aportes de cada uno de los integrantes del equipo que llevó adelante la presente tarea y los aportes de la coordinación.

Ahora bien, las preguntas iniciales fueron: ¿es posible elegir y/o decidir trabajar la evaluación institucional con un horizonte transformador? A partir de esta cuestión, nos ocuparemos de: ¿qué actores intervienen?, ¿qué relaciones establecen?, ¿qué actitud tiene el director con respecto al cambio y la transformación? entre otras preocupaciones

que serán producidas por los directores en el intercambio llevado a cabo en el proceso de investigación acción.

El proyecto se realizó con los directores y una vicedirectora. Para ello partimos de lo que se estaba realizando en los jardines. Trabajamos desde los saberes y prácticas previos a la intervención y las nuevas decisiones que surgieron en el proceso de investigación-acción en la búsqueda de introducir cambios innovadores en la propuesta de evaluación institucional durante el período lectivo y la puesta en marcha de las decisiones tomadas.

La actividad inicial fue una reunión con los directores, la inspectora de la región y las autoridades de la DPEI para acordar la forma de trabajo. Se acordó una reunión mensual durante todo el ciclo lectivo en uno de los jardines para compartir los avances en la puesta en marcha de la evaluación institucional y poner en común el pensamiento de todos los integrantes del equipo. Entre reuniones grupales se realizaron visitas a cada Jardín para trabajar en la particularidad de cada realidad educativa. Se socializaron las ideas respecto de la posibilidad de hacer propuestas innovadoras en la tarea de evaluación institucional, innovadoras en el sentido de nuevas para la institución en particular, en la búsqueda de intentar propuestas superadoras.

**Interrogamos la práctica educativa institucional.** El impacto del acontecimiento permitió iniciar y sostener una reflexión sobre la propia práctica institucional en general y las cuestiones particulares de cada Jardín. En la búsqueda de producir rupturas, parafraseando a Hannah Arendt: *“basta con abrir los ojos para ver que nos hallamos en un campo de escombros”*<sup>2</sup>, es decir *“abrir los ojos”* y poner al descubierto los elementos no pensados de la tradición que nos configura para desmenuzarla y en este nuevo mirar obligarnos a interrogar la práctica educativa en tanto territorio; *“campo de escombros”*, de tensión entre las tradiciones y las tendencias pedagógicas, entre lo esperable y lo posible, entre lo que pensamos y lo que se espera de las instituciones educativas, entre el lenguaje de la crítica y el lenguaje de la posibilidad, entre otras posibilidades que constituyen la realidad educativa no observable si no se realiza un esfuerzo de reflexión. Para ello, buscamos nuevas oportunidades en el marco de las posibilidades propias de cada Jardín de infantes en sintonía con lo esperable de acuerdo al Diseño Curricular vigente.

---

<sup>2</sup> Amiel, Anne, *Hannah Arendt*. Buenos Aires, Atuel. 2007, pp 5 a 6.

## 2- Evaluar: camino que comienza con el primer paso

“Camino” y “pasos”. “Camino” en el sentido de construcción, de mapa que se va construyendo al andar, con idas y vueltas, pero sabiendo hacia dónde se aspira llegar; es decir, teniendo en claro el norte que se busca. Y para ello se van dando “pasos” a partir del mapa que se va trazando, del proceso que se va construyendo, pues partimos de la toma de posición de que la evaluación institucional es un proceso centrado en la construcción de juicios de valor para la toma de decisiones en el marco institucional que incluye a todos los que conforman la comunidad educativa, es decir, supera y a la vez contiene las categorías de análisis que configuran los juicios de valor para la toma de decisiones con respecto a la evaluación de los alumnos y la evaluación docente. Se desarrolla a lo largo del ciclo lectivo y se continúa al año siguiente a partir de las cuestiones que se decidan como prioritarias para la nueva agenda.

En este sentido, la intención inicial es tener en cuenta que, como afirma Perrenoud<sup>3</sup>, “*existe evaluación, en sentido amplio, desde el momento en que el docente formula un juicio de valor [...] y agrega que desde el principio, la evaluación “desborda” la administración de una prueba, la apreciación cualitativa, etc.*

Subrayaremos esta primera idea para nuestra reconstrucción del proceso llevado a cabo: cada vez que el docente, en este caso el director, formula un juicio de valor sobre la institución, el Jardín que gestiona, la evaluación está presente.

## 3- Evaluar: proceso formal e informal y su complementariedad

- Podemos diferenciar el proceso formal e informal en tanto formas de evaluación que se desarrollan en el Jardín. Por un lado, la evaluación formal es una práctica visible, instituida por la autoridad escolar y, en general, comprende la implementación de una estrategia y de instrumentos, en un tiempo pautado por la gestión. “La evaluación formal es aquella por la cual la organización escolar se hace cargo moral y jurídicamente. Es aquella que importa cuando se trata de decidir sobre el

---

<sup>3</sup> “Desde 1977, P. Perrenoud expresa su preocupación por este tema a partir de ciertas ideas que aún hoy son útiles para analizar la problemática de la exclusión escolar: ‘no olvidemos que las diferencias culturales solo se vuelven factores de desigualdad escolar en relación con ciertos objetivos pedagógicos. No cabe duda de que un mayor pluralismo de los objetivos [...] transformaría considerablemente los datos del problema’”. En: Mancovsky, Viviana, *La Palabra del Maestro*. Buenos Aires, Paidós, 2011, pp 26 y 27.

éxito o el fracaso, [...] es el componente más explícito de la experiencia escolar”<sup>4</sup>.

La evaluación formal transmite un resultado definido y preciso. Estos resultados funcionan como testimonios de su puesta en marcha y toman la forma de un mensaje sobre los aspectos y los actores evaluados, que, a su vez, se destinan a otros actores de la comunidad educativa para informarlos, participarlos y/o incluirlos activamente.

Más aún, la evaluación formal se muestra institucionalmente, no se oculta. A veces, resulta ritualizada en su puesta en escena, por ejemplo, la realización del diagnóstico institucional inicial a partir de la cédula escolar donde aparecen datos de la población que concurre al Jardín. Esto se incluye en el Proyecto Institucional (PI), aunque no siempre esos datos se tienen en cuenta en la toma de decisiones institucionales.

Si nos detenemos en la interacción del director con los docentes, los niños/as, los padres, los auxiliares docentes, el personal de maestranza, porteros, otros miembros de la comunidad educativa, y reconocemos aquellos enunciados y maneras que alientan, estimulan, felicitan, critican, corrigen, señalan errores, ponen límites, advierten o sancionan en función de una norma esperada, se pueden identificar distintas expresiones y actitudes que se constituyen en evaluación informal. Perrenoud alerta que es un componente permanente de toda práctica pedagógica y que es un modo de control, en este caso del director, sobre el trabajo de los actores que gestiona. Y más aún, complementa la instancia de evaluación formal. Estas manifestaciones pueden ser más o menos explícitas e intencionales e influyen en las decisiones que conforman la evaluación formal. Es decir, ambas evaluaciones se complementan. Esta relación existe y toma cuerpo en la cotidianeidad de la vida institucional.

La naturaleza constitutiva de ambos procesos evaluativos es la presencia de los juicios de valor para la toma de decisiones, ya sea de modo explícito o implícito, visible o invisible. En el proceso llevado a cabo con el equipo de directores y la inspectora areal, se trabajó a partir del reconocimiento de ambas evaluaciones tanto en el marco del seguimiento individual de cada Jardín como en el encuentro mensual para poner en común la tarea llevada a cabo.

---

<sup>4</sup> Mancovsky, Viviana, *La Palabra del Maestro*. Buenos Aires, Paidós, 2011, pp 26 y 27.

#### **4- Aportes al proceso de evaluación institucional**

Cada Jardín se encuentra en un contexto sociocultural y geográfico particular. Las acciones de evaluación institucional responden a las condiciones de posibilidad de cada uno. Sin embargo, desde el punto de vista formal tratamos de encontrar ejes de análisis comunes a partir de los cuáles compartimos las experiencias respectivas. En este sentido, centramos la tarea compartida en el componente más explícito de la experiencia escolar de cada Jardín. A partir de esta decisión, necesitamos consensuar cuestiones del proceso de evaluación institucional vinculadas con:

- su periodicidad, etapas de la puesta en marcha.
- su forma, las estrategias e instrumentos seleccionados para la recolección de datos, información institucional.
- la difusión de los resultados (que incluye la toma de decisiones).

Los testimonios de las directoras se constituyen en protagonistas de la reflexión – acción en la puesta en marcha del proceso de evaluación institucional. Para el relato de la experiencia llevada a cabo llamaremos a cada Jardín de infantes de manera arbitraria con la siguiente denominación: JI N° 1, JI N° 2, JI N° 3, JI N° 4.

##### **4-1 Sobre la periodicidad del proceso de evaluación institucional<sup>5</sup>**

En la trayectoria anual del proceso de evaluación institucional, la definición de los momentos, períodos de puesta en marcha, resultó un aspecto organizativo necesario y positivo. En este sentido, cada JI distribuyó el tiempo de realización de acuerdo a sus posibilidades. Los momentos altamente conocidos son los de inicio, desarrollo y cierre. En este caso, se trabajó con los tres momentos mencionados como organizadores de la tarea, aunque cada JI armó un cronograma propio.

---

<sup>5</sup> En general, la **evaluación institucional inicial** se vincula con identificar las fortalezas y debilidades, problemas y prioridades institucionales en un tiempo y contexto determinado; la **evaluación institucional procesual** se vincula con la posibilidad de contar información acerca de qué se está haciendo, cómo se está haciendo y, seguidamente, valorar la necesidad de los ajustes necesarios tanto para corregir como para fortalecer las acciones tal como se habían planificado en la etapa inicial. De este modo, en la **evaluación institucional final** se podrían considerar los mismos aspectos que en los otros momentos evaluativos, intentando dar respuesta a cuestiones, logros alcanzados, dificultades encontradas, causas, propuestas y sugerencias para incorporar en futuras planificaciones institucionales. En este sentido, la evaluación institucional final se constituye en el punto de partida de la evaluación institucional inicial del siguiente ciclo lectivo.

#### 4-1-1 El inicio del proceso evaluador institucional: clave para la toma de decisiones

El período inicial, claramente asociado al período de evaluación diagnóstica, cada JI lo trabajó en el mismo período del año, pero entiempos institucionales distintos. Uno de los jardines, por ejemplo el JI N°2, lo organizó en etapas, de ahí que la duración cronológica fue mayor con relación a los otros jardines. En el caso del JI N°4 trabajó a partir del proceso de evaluación institucional llevado a cabo el año anterior y partió de algunos ejes que ya se habían establecido y quedaron en la agenda para el inicio del siguiente año. La cuestión central no está relacionada con cuánto tiempo requiere sino con qué se hace en esta etapa inicial diagnóstica. La temporalidad está relacionada con la disponibilidad y las condiciones institucionales relacionadas con las posibilidades de dedicarle horas institucionales al tema, a la configuración del equipo de gestión y la distribución de tareas (con vicedirectora y secretaria o sólo directora y secretaria), a la posibilidad de distribuir tareas con el equipo docente, entre otras. De ahí que lo que se rescató como primordial y prioritario fue la consolidación de un período inicial en el que se trabajara sobre los “problemas institucionales” y se los “problematizara”, reflexionando sobre ellos, para luego jerarquizarlos y trabajar con los que se consideran prioritarios.

A continuación, se presentará un cuadro para sintetizar la información relevada en los cuatro jardines respecto a la periodización y a los problemas seleccionados. Los términos que se incluyen son copia de lo que cada uno presentó en su proyecto de evaluación:

	Jardín N°1 - R9	Jardín N°2 - R9	Jardín N°3 - R9	Jardín N°4 - R9
<b>PROBLEMAS seleccionados en 2010 sobre los que focalizaron el</b>	1-Relaciones vinculares entre jardín y padres (viceversa) 2-organización del PEI	1-Auxiliares docentes (distribución de tareas) 2-Diseño Curricular (falta contextualizarlo) 3-Biblioteca (no se usa mucho) 4-Ludoteca (¿cómo organizarlo?) 5-Ambiente alfabetizador (cartelera, participación de los niños, comunicación a las	1-Organización del PEI 2-Equipos de trabajo que sostengan acuerdos organizativos y lograr autonomía 3-Pérdida de continuidad en el trabajo por inasistencias 4-Perfeccionamiento	1-EI no contar con la línea telefónica 2-Falta de material didáctico. 3-Falta de comunicación entre turnos.(sostén de acuerdos). 4-Presencia del Directivo en el turno de la mañana. 5-Organización del PEI



proceso de evaluación institucional		familias, etc) 6-Cooperadora (sobrecarga a los pocos que asisten) 7-PEI (organización, jerarquización)	docente 5-Uso de la tecnología como herramienta	
-------------------------------------	--	--	--	--

Una reflexión común en este momento, fue que los jardines de infantes suelen tener demasiados frentes abiertos; esto lleva a la necesidad de selección, jerarquización y focalización en algunos ejes institucionales sobre otros para problematizar y trabajar. De esta manera, se construye un campo de problemas sobre el cual centrar la tarea institucional.

En este sentido, el punto de partida fue visitar el PI. ¿Para qué? y ¿cómo? El PI, tal como se ha comprobado en la visita a los jardines, en algunas ocasiones está lejos de constituir un testimonio escrito de las decisiones educativas tomadas para el ciclo lectivo en particular. Ahora bien, a partir del recorrido por alguna de sus páginas, descubrimos la importancia de organizarlo para mirarlo con otros ojos y mayor cercanía su contenido. Pero... ¿cómo? Decidimos utilizar los ejes institucionales conocidos al respecto. Entonces, la novedad no está en los ejes, sino en su utilización. Se realizó una reubicación y relectura de la información, de acuerdo a tres dimensiones: 1- La dimensión organizativa-administrativa; 2-la dimensión pedagógico –didáctica y 3- la dimensión socio-comunitaria. Al interior de cada dimensión, la información que aporta el PI se organizó en: a) propósitos, b) acciones llevadas a cabo (aquí se incluyen los nombres de los proyectos pensados para tal fin), c) responsables, d) destinatarios, e) plazos aproximados.

Los “nuevos lentes”, la nueva reorganización, permitieron reubicar los proyectos no sólo de acuerdo a las dimensiones sino también a los años de su realización y a los intereses propios de cada dimensión.

La reorganización de la información del PI facilitó la búsqueda de información institucional relevante. Algunas preguntas orientadoras fueron: ¿qué propósitos se establecieron?, ¿qué proyectos se propusieron?, ¿quiénes participaron en su realización y para quiénes?; en este relevamiento, ¿qué temas aparecen recurrentes?, ¿en qué dimensión encontramos más proyectos y por qué?, entre otras preguntas posibles.

El resultado se constituyó en una revisión del PI que facilitó la indagación de los problemas institucionales y su problematización para realizar la jerarquización y la decisión de trabajar con los que se consideran relevantes para el ciclo lectivo en cuestión. Es importante destacar que el diagnóstico institucional realizado con los datos relevados por la cédula escolar constituye una herramienta que aporta en este momento, pero no es la única ni definitiva.

A título de ejemplo, en el relevamiento realizado el JI N°1, la directora descubrió que la relación de las familias y el Jardín es un problema recurrente a lo largo de los años, en particular, la no concurrencia de los padres a las actividades propuestas por la institución. Aún más, sostuvo que cuando asumió como directora, los comentarios que escuchó aludían a que la característica propia de la institución era que los padres no participaban. Incluso, hay datos empíricos que provienen de la cédula escolar, que confirman la hipótesis de que los padres no participan porque trabajan (la mayoría se ocupan de tareas de servicio doméstico o jardinería, en un barrio cerrado cercano al Jardín) en el horario lectivo. La decisión fue trabajar sobre este eje, que podemos incluirlo en la dimensión sociocomunitaria, pero que en realidad es transversal con las otras dos dimensiones para problematizarlo. La cuestión de la participación de los padres en las actividades que propone el Jardín, será tema de interpretación, problematización y transformación en permanente proceso para la práctica evaluativa institucional del año en curso. Esta situación no desdibuja otras cuestiones, en verdad, permite mirar con nuevos ojos otras que comienzan a ser consecuencia de este aspecto no tenido en cuenta en la mirada institucional.

#### **4-1-2 El desarrollo del proceso y la apertura a la comunidad educativa**

El proceso de evaluación institucional implica la participación de todos los actores que constituyen la comunidad educativa. Esto no se da de manera espontánea y natural y mucho menos neutral. De ahí que constituye un momento y una tarea importante, definir las maneras de incluir a todos los actores. Es una tarea compleja y muchas veces se resuelve a partir de decisiones unilaterales sin dar la oportunidad de participación.

En el proceso llevado a cabo por los jardines de manera paulatina y, aún con algunas deudas al respecto, se facilitó la participación de los siguientes actores institucionales:

	Jardín N°1 - R9	Jardín N°2 - R9	Jardín N°3 - R9	Jardín N°4 - R9
¿Quiénes intervinieron?	Directora, docentes, secretaria, preceptores y padres.	Directora, vicedirectora, docentes, secretaria, preceptores, auxiliares, alumnos y padres.	Directora, docentes, secretaria, preceptores y padres.	Directora, docentes, secretaria, preceptores y padres.

En todos los casos trabajaron el director y vicedirector (según planta funcional del JI), secretaria, docentes, preceptores y padres. Básicamente, los adultos responsables del proceso educativo de los niños/as. El único Jardín que permitió la intervención activa de los alumnos y de los auxiliares es el JI N° 2. Con este propósito se organizó una entrevista estructurada individual a los alumnos, que incluía la realización de un dibujo en relación con lo que opinaban sobre la tarea institucional. Resultó altamente positiva la estrategia puesta en marcha para la lectura de las problemáticas institucionales. La voz de los niños/as incluyó cuestiones no tenidas en cuenta en el relevamiento inicial. Esta nueva perspectiva instó a nuevas aproximaciones sobre la tarea llevada a cabo. Sin embargo, y habiendo sido compartida en las instancias de encuentro grupal, no fue objeto de inclusión en los procesos de evaluación institucional de los otros jardines. Esta situación nos permite considerar lo difícil que resulta incluir al alumno como actor del proceso evaluador institucional. La presencia de los alumnos se da sólo como destinatario de la evaluación de los aprendizajes realizada por los docentes en situaciones de la clase. La mirada institucional debería incluir a los niños/as que concurren al JI. La experiencia demuestra que es posible, valiosa y enriquecedora de la mirada institucional.

#### **4-1-3 El cierre y la construcción de la agenda para el próximo año**

El cierre es la apertura a nuevos interrogantes. La construcción de una nueva agenda es una estrategia interesante para considerar los aspectos que no han podido ser resueltos o bien no han sido concluidos en el transcurso del ciclo lectivo. Otro motivo a destacar es la posibilidad de continuidad del PI al año siguiente con el mismo equipo directivo y docente o bien con otro equipo directivo o con otros docentes. Tal es el caso del JI N°4, en el que la directora trabajó durante el año 2009, año de su creación, continuó en 2010, pero en 2011 dejó el cargo a otradirectora. La tarea de evaluación

institucional y la agenda construida a partir del proceso queda en el PI para ser tenido en cuenta por la nueva gestión.

Los JI son espacios públicos y como tales los directores y docentes son responsables de la gestión de lo público. Esto implica ser parte de un proyecto educativo que supera las individualidades a las que históricamente les corresponden llevar a cabo la gestión del JI en general y, de la clase, en particular. Este aspecto muchas veces no es tenido en cuenta y se trabaja como si cada año se inaugurara el JI, o como si las propuestas fueran personales. Es común escuchar “mis maestras”, “mis alumnos”, “mi Jardín”, etc. La idea es instaurar prácticas superadoras a las ya vigentes y a los juicios de valor y toma de decisiones que se van realizando en el proceso de evaluación institucional. Por ello, la transmisión de la tarea para su continuidad, es parte importante del proceso llevado a cabo.

A continuación, compartimos los aspectos destacados como cierre del trabajo del año, que configuran la nueva agenda para el próximo ciclo lectivo:

	Jardín N°1 - R9	Jardín N°2 - R9	Jardín N°3 - R9	Jardín N°4 - R9
<b>Avances y agenda 2011 a partir del proceso de evaluación institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modificar el tema transversal (hace años que está planteado el tema del cuidado del medio ambiente, se toma sin reflexionarlo profundamente)</li> <li>Entonces, a partir de la Evaluación Institucional, decidimos trabajar la comunicación como tema transversal.</li> <li>-Optimizar el uso del cuaderno de comunicados, incluyendo la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Biblioteca: se delegó el trabajo en una preceptora con cambios de funciones (antes se ocupaba directamente la vicedirectora). Además, se acordó que el grupo de prácticas de Bibliotecología del Inst. Sup. N° 182 realizara las prácticas en el Jardín y, de esta manera, terminara de ordenar los libros para mejorar el uso de la biblioteca.</li> <li>-Ludoteca: el interés fue decayendo. Las maestras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actualizar el PI.</li> <li>-Consolidar equipos de trabajo.</li> <li>-Crear un cuaderno de comunicados entre turno mañana y tarde y colocar un buzón de sugerencias (lo plantean los docentes como posibilidades de mejoras en la comunicación entre turnos).</li> <li>-Había mucha desorganización. Se realiza ordenamiento en cajas y se rotula.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Continuar con el Proyecto educativo de supervisión (la directora no estará el próximo año y espera que el material quede ordenado para continuarlo la próxima gestión)</li> <li>-Continuar trabajando el tema de los canales de comunicación. Este año se comenzó a implementar el e-mail y la</li> </ul>

	<p>participación de los nenes/as.</p> <p>-Crear un reglamento de convivencia con todos los padres.</p> <p>-Programar actividades de participación desde el inicio-</p>	<p>manifestaron que era por el desorden, pidieron más armarios. Entonces pensamos en organizar un reglamento interno con las maestras y las auxiliares para el uso de la ludoteca y que todos se comprometan con el orden</p> <p>-Inasistencias de auxiliares : vamos a hacer un proyecto con los auxiliares para repartir mejor las tareas (la idea surgió cuando realizamos la reunión con las maestras)</p> <p>-Cooperadora: participar más a la vice, hacer reuniones en los horarios que ella se encuentra.</p> <p>- Diseño curricular: continuar con la contextualización, falta autocrítica.</p>	<p>-Las carpetas didácticas y las evaluaciones semanales (de cada sala) en un lugar especial donde cada uno tendrá que dejarlo y no tener que estar pidiéndolo.</p> <p>-Más encuentros formales o informales y no siempre entre todos. para facilitar la relación y la comunicación. - Ludoteca, en el SUM - Perfeccionamiento docente en servicio.</p>	<p>comunicación fue mejorando.</p> <p>-Que no sea el director el que medie siempre entre todos. Por ejemplo, este año logramos que el prof. de ed. física sea el organizador y mediador entre las salas para la organización del acto de fin de año.</p>
--	--	---	---	--

#### 4-2 Sobre su formalización. Estrategias e instrumentos

La formalización del proceso de evaluación institucional es una tarea difícil. La evaluación institucional no es una práctica solitaria, es una tarea necesariamente compartida. De ahí la consideración de las reuniones de trabajo, entre otras estrategias institucionales, como instrumento valioso que suele estar privilegiado. Es un lugar común entre los directivos reconocer las dificultades para encontrarse más allá del horario destinado a las clases propiamente dichas. También es común escuchar que se reconoce como valioso el espacio compartido entre colegas cuando la tarea de trabajo es clara y finalmente productiva. De todas maneras, lo que no cabe la menor duda es que para

*La Evaluación Institucional en el Nivel Inicial, DGCyE*

llevar adelante una genuina evaluación institucional, las reuniones de trabajo son necesarias y muy importantes. Sin embargo, esta modalidad no es el único instrumento para la recolección de información institucional. De ahí la importancia de pensar la selección de métodos y técnicas de recolección que serán utilizados para la búsqueda de información que será el insumo del análisis y posterior valoración para la toma de decisiones.

Existen otras estrategias e instrumentos como encuestas, entrevistas, cuestionarios autoadministrados, preguntas abiertas enviadas en los cuadernos de comunicados, la observación, etc., en la búsqueda de datos que nos posibilitan la construcción de los juicios de valor para la toma de decisiones en el proceso de evaluación institucional. Elegir variadas estrategias nos habilita a recibir mayor y más variada información. Pero la clave está en qué información deseamos relevar y recién entonces decidir cuál instrumento resulta más adecuado.<sup>6</sup>

En la experiencia llevada a cabo la distribución de las tareas entre docentes, preceptores, auxiliares y secretarios se constituyó en una estrategia facilitadora para el trabajo de recolectar información sobre la problemática en cuestión. Se utilizaron varios instrumentos como encuestas a los docentes y padres, entrevistas estructuradas y semiestructuradas a docentes y alumnos (ya estaban previamente definidas las preguntas), consulta por cuadernos de comunicados a los padres, etc. La realidad es que las reuniones de trabajo no constituyeron el centro de la evaluación institucional, en tanto, la distribución de responsabilidades y una comunicación fluida —oral como escrita— cumplieron un rol destacado. El director fue un organizador y sintetizador en la distribución de tareas y circulación de la información.

### **4-3 La difusión de la toma de decisiones**

En primer lugar, la conversación cara a cara es la que está mayormente posibilitada. Es común la charla del directivo con el equipo docente en los intersticios de la tarea cotidiana. Se evidencia en general, un trato directo y de confianza. En varias

---

<sup>6</sup> Procedimientos y técnicas que se pueden emplear, entre otros, para la recolección de información: observación; entrevista: que puede ser formal (estructurada, semiestructurada, abierta o en profundidad) o informal, individual o grupal; encuesta: estructurada, semiestructurada o con preguntas abiertas; trabajos de construcción colectiva entre los niños/as y las familias; planificaciones de los docentes; cuaderno de comunicados de los niños/as; carteleras; fotografías; grabaciones de audio y audiovisuales; anecdotario; etc.

oportunidades, las maestras ingresan a la oficina de la directora para compartir algún comentario sobre los alumnos o bien con algún alumno o para tomar decisiones sobre algunos episodios sucedidos en el aula. Lo mismo ocurre con los padres, se realizan comunicaciones cara a cara en la entrada y la salida del JI o bien en reuniones de padres. En los JI se observa cómo estas comunicaciones pueden potenciar la difusión de algunas cuestiones institucionales, aunque no siempre es suficiente.

En segundo lugar, las carteleras constituyen otra modalidad, pero no siempre resultan prácticas para todos, tal como están elaboradas. Se observa mucha información con el mismo tipo de letra, o bien caligrafía confusa y muy pequeña y/o con el agregado de dibujos -generalmente realizados por los docentes- que no están relacionados con el tema que se intenta comunicar. Por ejemplo, en el JI N° 1 en la consulta a los padres con respecto a los aspectos que esperaban que mejore el Jardín reclamaron un mejor uso de la cartelera. Preferían un espacio para cada turno, la unificación de la información en una sola cartelera resultaba confusa.

Finalmente, la tarea de relevamiento de la información, las decisiones tomadas y los proyectos que se constituyen a partir del proceso de evaluación institucional, deberían estar documentados. Por ejemplo, en la experiencia llevada a cabo se elaboró una carpeta de evaluación institucional, que se incluyó en el PI, con todo el material trabajado durante el año<sup>7</sup>. Es parte de la tarea de difusión de las decisiones tomadas y las pendientes de continuarse en el próximo año. La idea es que sea comunicable y compartido. Se realizó una síntesis de lo llevado a cabo en una hoja de ruta para facilitar la comprensión y la continuidad del proceso. Se propuso la construcción de un cuadro, esquema y/o narración para facilitar la socialización a todos los actores intervinientes, además de la transmisión oral y por cartelera.

## 5- La interpretación, la problematización y la transformación, en proceso, de la práctica evaluativa institucional

<sup>7</sup> Para la reconstrucción y comunicación del proceso de evaluación institucional, se utilizó una planilla descriptiva que se completó con la información recopilada durante el año:

TEMAS ABORDADOS (ASPECTOS DEL DISEÑO TENIDOS EN CUENTA)	NIVELES DE ANÁLISIS INSTITUCIONAL SUBTEMAS ABORDADOS	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	DEBILIDADES DETECTADAS	FORTALEZAS DETECTADAS	SOLUCIONES IMPLEMENTADAS	RESULTADOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA GESTIÓN	RESULTADOS A PARTIR DE LA EVALUACIÓN DE LOS ACTORES INTERVINIENTES (instrumentos y estrategias)

La práctica evaluativa institucional es un proceso de ida y vuelta y *multi-referenciado* con respecto a todos los actores que intervienen; *permanente* durante todo el ciclo lectivo e *inacabado*, pues se continúa año tras año; *situado* en relación con el contexto socialcultural y geográfico; *abierto* a diferentes voces y niveles de participación; *complejo* respecto de los juicios de valor y las tomas de decisiones que de ellos se desprenden y se priorizan, tanto formales como informales, y facilitan, inhiben o al menos sostienen el proceso de cambio y/o transformación institucional.

En el recorrido llevado a cabo, los directores fueron encontrando cuestiones positivas y aspectos a mejorar. No se plantearon deliberadamente como aspectos negativos, pues la idea central era tratarlos como punto de partida para la constitución de una nueva agenda de trabajo. En la nueva agenda se consideraron como temas prioritarios, pero además y sobre todo, se consideraron como aprendizajes, resultado de la participación en el proceso evaluador.

Entonces, estas cuestiones positivas y a mejorar se constituyen en las nuevas condiciones para continuar el proceso de evaluación institucional, que como planteamos en el primer párrafo de este escrito, es siempre un intento de promover una profunda reflexión colectiva sobre los condicionantes y significados, las condiciones y posibilidades de la tarea pedagógica en las instituciones educativas, desmitificando de esta forma el hecho de entender a la evaluación institucional y a su práctica como única, ideal y neutral y, por lo tanto, atemporal y ahistórica.

A continuación, se presentan las cuestiones positivas y a mejorar planteadas por los jardines participantes:

	Jardín N°1 - R9	Jardín N°2 - R9	Jardín N°3 - R9	Jardín N°4 - R9
<b>Cuestiones positivas del proceso de evaluación institucional</b>	“Resultó significativo para todos (padres, docentes) dado que permitió revisar continuamente lo que estaban realizando”.	“No hubo dificultades, con apertura de la comunidad”.	“La particularidad del proceso fue que todos se daban cuenta de lo que pasaba, pero el juego lo abrió el director”.	“Fue positivo cumplir con las etapas de la evaluación institucional para que todos estén mirando lo mismo”



<b>Aspectos del proceso a mejorar:</b>  <b>aprendizajes y cuestiones pendientes</b>	“No siempre centralizar, darle apertura, que la mirada no pase solo por el director”.  “Repartir funciones, de esa manera la gente se compromete más con la información que genera”.  “Descentralizar”  “Se trabajó repartiendo funciones (en 2010) entre la secretaria – T.T.- que se ocupó de recabar la información para la ev. Institucional con los docentes y la preceptora - T.M.- la información de los padres.”	“Solicitar mayor colaboración de las preceptoras. Por ejemplo, este año participó del proceso una preceptora que conoce a la comunidad y los cambios que se han dado”.	“No centralizar todo en el Director, abrir la participación a todos”.  “Primero costó el entendimiento hasta abrir el juego” (...) “no sentirse culpable de delegar el trabajo, a veces se hace porque es más cómodo”.	“Compartir con otros el trabajo de evaluación institucional”.  “Me apoyaba en la profesora de música que está en ambos turnos y en todas las salas- además estudia psicología social”.  “A fin de año costó más recolectar información que a principio de año”.
---	--	--	--	---

Es interesante destacar que en todos los casos, la experiencia de evaluación institucional hace referencia a los actores del proceso de evaluación en tiempo presente. Sin embargo, el JI N°1 ya cumplió 40 años y el JI N°2 cumple 21 años de servicio a la comunidad. Los otros dos jardines son de creación reciente. En el caso del JIN° 2, se considera como aspecto a mejorar el solicitar mayor colaboración de las preceptoras y a una de ellas en particular, pues se valora el conocimiento que tiene de los cambios que vivido de la comunidad. De alguna manera, hace referencia a los cambios en el tiempo y la necesidad de tenerlos en cuenta.

Otro aspecto compartido es la referencia a no centralizar la tarea de evaluación institucional en el Director. En este sentido, constituyó un gran descubrimiento para todos, la posibilidad de que otros actores participen en el proceso de construcción de estrategias para la evaluación institucional.

## 6- El lugar del inspector en la evaluación institución al

*La Evaluación Institucional en el Nivel Inicial, DGCyE*

El inspector es un referente importante en el proceso de evaluación institucional pues conoce el contexto más amplio en el que está inserto el JI. La socialización de esta información permite recontextualizar los problemas relevados e incluso compartir con otros JI las cuestiones vinculadas a la puesta en marcha de algunas decisiones tomadas al respecto.

En el proceso de investigación, la presencia del inspector aportó tanto desde la escucha atenta como desde las intervenciones que siempre se relacionaron con ubicar las problemáticas en un contexto mayor. Su participación facilitó la interpretación de algunas cuestiones y, sobre todo, recuperó la historia del JI en los casos de los directores que habían asumido el cargo durante el presente ciclo lectivo, como en JI N° 1 y N° 2.

La figura del inspector se descubre en su potencial pedagógico al participar del proceso de evaluación institucional.

### **7- Para finalizar... ¿Cómo se sintieron los participantes del proceso de evaluación institucional?**

Todos coincidieron en que empezaron a “mirar con mayor profundidad”. La responsabilidad de llevar a cabo la evaluación institucional se constituyó en un nuevo modo de mirar, se incorporó a sus maneras de gestionar como un ejercicio permanente de superar la cotidianeidad para ver más allá la organización institucional en su conjunto. Esta nueva situación también involucró miedos: la directora del JI N° 3 manifestó que tenía miedo de poner problemas en la mesa, es decir, abrir el juego puede presentarse como peligroso. Sin embargo, al realizarlo reconoció que “lo mejor fue darle responsabilidad al otro” y la multiplicación de opiniones facilitó la tarea.

Entonces, desde la gestión se puede partir de la mirada particular, pero para cuestionarla, ponerla en relación con lo que los otros miran, ser convocantes para la participación en las cuestiones institucionales. Esto da cuenta de que para la mayoría de los directores, la gestión de las instituciones es el centro de su trabajo y que la posibilidad de abrir el juego les permitió sentirse mejor con su tarea.

A continuación, presentamos algunos comentarios finales de cómo se sintieron los directores:

	Jardín N°1 - R9	Jardín N°2 - R9	Jardín N°3 - R9	Jardín N°4 - R9
<b>Cómo se sintieron</b>	<p>“Me sirvió muchísimo. Fue un gran cambio. Ya está organizada la apertura del próximo año y permitió mayor participación”.</p> <p>Carina</p>	<p>“Muy positivo, no sólo para mí sino sobre todo para los que participaron en el proceso”. Lidia</p> <p>“Hacer entrevistas o encuestas permitió que la visión se hiciera más amplia”.</p> <p>Silvia</p>	<p>“Me sentí muy bien” y “logré mayor apertura con el equipo docente y con los padres”.</p> <p>Mónica</p>	<p>“Muy positivo”.</p> <p>“Siempre estuve atenta... siempre estuve evaluando, haciendo referencia a la toma de conciencia tanto de la evaluación formal e informal”.</p> <p>“Muy buena recepción en los participantes”.</p> <p>Marcela</p>

Resaltamos una de las reflexiones aportadas por la vicedirectora del JI N° 2: “A veces uno piensa que el otro mira lo mismo que uno y no es así”. De ahí la importancia de no mirar por otros y dar lugar a los otros para la toma de decisiones en la búsqueda permanente de una construcción colectiva de buenas y mejores oportunidades de educación para la primera infancia. Incluir la mirada reflexiva de todos supone considerar no sólo a los adultos responsables de la educación de los niños, sino en particular, a los propios niños que concurren al Jardín de infantes, ausentes en la mayoría de las indagaciones llevadas a cabo, incluyéndolos en tanto tales y como sujetos de derecho al acceso a la educación, permanencia y egreso del Jardín con aprendizajes, teniendo en cuenta lo que piensan, sienten y miran, y cómo nos piensan, nos sienten y nos miran.

### ¿Qué aprendimos?

Finalmente, aprendimos que la **EVALUACIÓN INSTITUCIONAL** :

Es un conjunto de prácticas para el mejoramiento institucional.

Se constituye en un proceso conflictivo de construcción de significados que permiten: detectar problemas o situaciones críticas,

*La Evaluación Institucional en el Nivel Inicial, DGCyE*

comprender y conocer una  
realidad, emitir juicios de valor y  
tomar decisiones tendientes a instrumentar estrategias de  
acción

Se resuelve en un marco donde un conjunto de personas concurren para  
decidir cómo organizar los intercambios culturales y simbólicos (la  
distribución del saber) y las relaciones sociales en el JI.

Se desarrolla condicionada por:

las prácticas establecidas

las trayectorias escolares, formativas y profesionales

los intereses del momento

Implica una decisión de la gestión educativa que habilite a todos los  
actores institucionales a participar del proceso.

### **Entonces... la evaluación institucional se propone como**

Un proceso...

de diálogo, de escucha

de acciones interrelacionadas

para la comprensión y mejora organizacional e institucional

componente relevante para el análisis de las prácticas cotidianas, aunque no  
el único

reflexivo de la propuesta educativa institucional que incluye:

- a) las estrategias de enseñanza puestas en práctica por los docentes  
y
- b) los aprendizajes construidos por los alumnos

parte constitutiva de las situaciones de enseñanza y de aprendizaje, toda la  
institución es un espacio de enseñanza y aprendizaje, todos enseñan y

aprenden desde la perspectiva institucional, no es el alumno el único adquirente.

para buscar, develar y/o construir información valiosa y validada institucionalmente con la que los directivos, docentes, auxiliares y comunidad educativa cuentan para orientarse de forma continua durante el año escolar en busca de la transformación y mejora institucional.

que se contextualiza en lo político y en lo social. Ocultar y, en el peor de los casos, negar su existencia de naturaleza política y ética, constituye un obstáculo para la reflexión educativa de las prácticas pedagógicas.

### **Bibliografía**

- Amiel, Anne, *Hannah Arendt*. Buenos Aires, Atuel, 2007.
- Balestrelli, Patricia Alejandra, *Lectura de las prácticas educativas. Para la construcción de prácticas de articulación*. Buenos Aires, Plan C – Ediciones Gráficas, 2010.
- Mancovsky, Viviana, *La Palabra del Maestro*. Buenos Aires, Paidós, 2011.
- Perrenoud, Philippe, *La evaluación de los alumnos. De la producción de la excelencia a la regulación de los aprendizajes. Entre dos lógicas*. Buenos Aires, Colihue, 2008.
- Spakowsky, Elisa, *Prácticas Pedagógicas de evaluación en el Nivel Inicial*. Rosario, Homo Sapiens, 2011.

**Provincia de Buenos Aires**

**Gobernador**  
Sr. Daniel Scioli

**Vicegobernador**  
Dr. Alberto Balestrini

**Director General de Cultura y Educación**  
Prof. Mario Oporto

**Vicepresidente 1º del Consejo General de Cultura y Educación**  
Prof. Daniel Lauría

**Subsecretario de Educación**  
Lic. Daniel Belinche

**Directora Provincial de Educación Inicial**  
M. Sc. Elisa Spakowsky

---

DGCyE / Dirección Provincial de Educación Inicial  
Torre Gubernamental 1, calle 12 y 51, piso 11.  
(0221) 429 5296  
[dei@ed.gba.gov.ar](mailto:dei@ed.gba.gov.ar)  
[www.abc.gov.ar](http://www.abc.gov.ar)

*La Evaluación Institucional en el Nivel Inicial, DGCyE*