

Congreso Pedagógico 2004

Propuestas para la democratización de la escuela y del conocimiento

En este Apuntes presentamos el encuadre del Congreso Pedagógico 2004, Propuestas para la democratización de la escuela y del conocimiento, los talleres de escritura que complementan la tarea del Congreso a través de la formación para escribir textos argumentativos, la reflexión de un ponente y tutor, Alberto Mondot, sobre el proceso de escritura de ponencias y la ponencia "Cómo gestionar una institución en llamas" de María del Carmen Ladelfa y Evelina Zeballos presentada en el Congreso 2003.

Esperamos que estos textos informen y generen discusión sobre el sentido de los Congresos y los procesos formativos de los docentes.

La ponencia de María del Carmen y Evelina nos invita a la reflexión sobre una Directora con antigüedad y una Secretaria que hasta hace poco estaba a cargo de un grado que eligen una escuela, a pesar de las advertencias sobre la institución y los riesgos de "quemarse". La escritura de la ponencia muestra un posicionamiento de ambas como integrantes de un equipo directivo que procura transformar los prejuicios iniciales en líneas de trabajo para la integración del equipo docente y la participación de todos en el Proyecto Institucional.

CALENDARIO

Abril - Mayo

Inscripción de ponentes.
Comunicación y difusión.
Contactos entre inscriptos,
interesados y tutores a
nivel regional y distrital.

APERTURA

Junio - sábado 12

Colegio Vieytes de 9,30 a 13
Gaona 1502

- Encuentro de apertura del Congreso.
- Plenario y trabajo en Comisiones.
- Presentación en Comisiones del primer borrador de la ponencia (ideas, plan de trabajo, etc.)

Agosto - Setiembre

- Otros borradores presentados a través de tutorías presenciales o a distancia.
- Encuentro voluntario -de acuerdo con los intereses de ponentes y tutores- por distrito.

Octubre

sábado 23

- Plenario del Congreso.
- Tercer encuentro de ponentes y tutores.
- Evaluación de los trabajos presentados y conclusiones sobre las discusiones planteadas en cada comisión.

Noviembre

Primera quincena

Entrega de la versión final tutorizada y evaluada para su edición.

Informes e inscripción

Rivadavia 2009 4º "J"

Teléfono: 4 953-7145 (int. 128 ó 132)

Correo electrónico: icc@ute.org.ar

Lu/Ma/Jue/Vie de 14 a 20 hs.

Miércoles de 9 a 15 hs.

El IX Congreso Pedagógico

y el proceso de escritura de ponencias

Reflexión de un ponente

Por Alberto Mondot*

Propuestas para la Democratización de la Escuela y del Conocimiento es el eje del IX Congreso Pedagógico organizado por UTE. Este eje motiva un proceso de reflexión previo a la escritura, orienta la producción de las ponencias a presentar en el Congreso y las enmarca para desarrollar perspectivas propias de los Trabajadores de la Educación.

Alentamos a los ponentes a producir textos que puedan dar cuenta de un proceso de indagación y de búsqueda de cambios en la escuela. En los párrafos que siguen queremos compartir con todas las compañeras y todos los compañeros docentes algunas consideraciones sobre el proceso de escritura de ponencias.

La ponencia: un texto que moviliza y abre discusiones

Los discursos argumentativos son aquellos en los que el enunciador -desde una toma de posición ante hechos o temas- intenta movilizar al destinatario para hacerlo participe de un proceso de discusión.

La ponencia es un texto argumentativo cuyas propuestas se ponen a consideración de otros planteando interrogantes, poniendo temas en debate, abriendo problemáticas. Es producida por autores que escribirán desde perspectivas tales como la experiencia, el rol en ejercicio, saberes específicos, etcétera.

Mientras que el discurso explicativo-expositivo tiende a no dejar rastros del sujeto que lo produce, en la argumentación hay una implicación donde "el sujeto se manifiesta y confronta su opinión con la de los otros" (Amoux). En el fragmento que sigue se advierte cómo la autora de una ponencia coteja su visión con la de otro autor:

"Dice Noam Chomsky [...] que una de las tareas previas de los estados que preparan las guerras es [...] convencer a sus propios pueblos de la justeza de sus ataques [...] este mecanismo lo vi actuar con claridad en la Guerra del Golfo donde el mundo hubo de contemplar la masacre de un pueblo a través de imágenes tipo juego de video..."

Se produce una operación de "traducción" cuando se reformulan libremente las voces de otros. En el fragmento anterior la autora eligió seleccionar términos y replantear el pensamiento de Chomsky antes que citarlo directamente.

La "traducción" es un proceso de asimilación y reelaboración de otras voces. Traducir es una tarea formativa. El quehacer docente supone ejercicios permanentes de discusión de marcos de referencia, reformulación de enfoques, confrontación de éstos con la práctica de los equipos docentes. En otros términos: una formación para traducir, in-

terpretar y participar de discusiones en torno a tradiciones pedagógicas.

El plan de escritura: ¿comenzar por el índice?

Los docentes estamos habituados a leer y a escribir textos expositivos que circulan en el ámbito educativo. La complejidad de un texto argumentativo puede hacernos perder el sueño cuando se trata, por ejemplo, de escribir una ponencia. Planificar el proceso de escritura, construir instrumentos que nos ayuden a expresarnos, nos puede ayudar a recuperarlo.

A pesar de las diferencias, tanto los géneros argumentativos como los expositivos se caracterizan por el despliegue razonado de un tema, por el ordenamiento lógico en la secuencia del discurso. Este desarrollo lógico se ve facilitado mediante la organización de un plan de escritura.

Sugerimos para la escritura de la ponencia elaborar un plan textual o un



BIBLIOGRAFÍA

- Narvaja de Arnoy y otros. La lectura y la escritura en la Universidad. Editorial Universitaria de Buenos Aires. Buenos Aires, 2002.
- Unión de Trabajadores de la Educación. Apuntes. Año 5 N° 29. Buenos Aires. Marzo de 2004.
- López, Daniel. La democratización de la escuela y del conocimiento. Apuntes para el VIII Congreso Pedagógico. Unión de Trabajadores

de la Educación. Buenos Aires, 2003.

NOTAS

1. Maestros y amos plásticos.
2. Marnette, Laura. Desde la cuna de la civilización. Ponencia. VIII Congreso Pedagógico. Unión de Trabajadores de la Educación. 2003. Publicado en Apuntes. Año 5 N° 29. UTE. Buenos Aires, 2004.

3. El Congreso Pedagógico es "una organización para la producción sistemática de ponencias a partir de problemas, proyectos e investigaciones que buscan la democratización de la institución y del conocimiento. El dispositivo facilita la discusión, el intercambio y la formación durante la elaboración de la ponencia." López, Daniel. La democratización de la escuela y del conocimiento. VIII Congreso Pedagógico.

¿Cómo gestionar una institución en llamas?

esquema organizativo que resulte útil para saber por dónde comenzar, con qué ideas seguir y cómo concluir el texto.

Puede ser interesante trazar un plan basado en la formulación de preguntas encadenadas de tal modo que sirvan para desplegar el tema por el que se ha optado. Algunos prefieren comenzar escribiendo un índice temático y subtemático y, a través de varios borradores, bosquejar, ampliar, reformular y organizar los párrafos. También puede ser interesante transgredir los propios planes de escritura.

El proceso de tutoría entre pares que propone el Congreso Pedagógico hace que la tarea de escritura deje de ser solitaria para ser solidaria¹. Es importante compartir nuestros planes de escritura, comunicar a otros qué queremos escribir para pensar juntos preguntas y sugerencias que podrían orientar el desarrollo de la ponencia.

Esperamos que estas consideraciones sobre la escritura de ponencias sean de utilidad para todas las compañeras y todos los compañeros que participen en el IX Congreso Pedagógico trayendo la voz de las escuelas que tienen propuestas de cambio y el deseo de seguir construyendo juntos la democratización de la escuela y del conocimiento.

MARÍA DEL CARMEN LADELFA¹
EVELINA ZEBALLOS²

Llegar con ilusiones y utopías



Es necesario comenzar nuestro trabajo hablando del significado de "gestión". Alberto Schefini, un reconocido colega, dice sobre ella:

*"...es un camino...es dirección hacia... es el conjunto de acciones que cada institución emprende hacia la Escuela deseada"*³⁰

Nosotras, vinculamos el término deseada con las ilusiones y utopías con las que se llega a los cargos de conducción, como lo explica Sandra Nicastro:

"Todo sujeto en el desempeño de su rol y toda institución en tanto colectivo de trabajo está orientado hacia una utopía que se plantea como meta"

Y, como la autora, creemos, sobre todo, que *"... la utopía no es una simple ilusión irrealizable sino un proyecto de futuro."*³¹

¿Qué nos pasa entonces, como Directivos, cuando llegamos a una Institución portando una serie de ilusiones y utopías?

La Escuela es una Institución en la que se reiteran las características y problemas de la sociedad en la que está inmersa. Además, como sabemos, cada escuela tiene una historia particular, con sujetos que se relacionan de una determinada manera y en la que se priorizan algunos aspectos en desmedro de otros.

La historia de una Institución... *"es a su vez historia que intenta describir, explicar e interpretar una trama de relaciones y acontecimientos, a los que significa y da sentido en una narración que implícitamente advierte acerca de los vínculos, las pertenencias, los modelos, las concepciones"*³²

Todos sabemos que la función esencial, específica de la conducción, es hacer que se alcance el objetivo primero de cumplir con el contrato que tiene la Escuela con la sociedad y sobre todo en educar-enseñar a los alumnos a través de las tareas específicas de planificación, coordinación, asesoramiento y evaluación del trabajo cotidiano de los actores institucionales.

¿Qué queremos compartir con otros docentes? Quizá los distintos sentimientos que despierta conducir una "institución en llamas", como la que nos convoca y a la que recientemente llegamos.



4

INSTITUCIÓN EN LLAMAS...
 "NO LA TOMES"
 POR DONDE EMPEZAR
 IDEAS
 DISTINTOS FUEGOS... FUEGOS; PROBLEMAS
 INCERTIDUMBRE
 MIEDO CONTRADICCIÓN
 SIN RUMBO
 CONFUSIÓN AYUDA
 SOLIDARIDAD
 MUCHAS IMÁGENES Y SENSACIONES...
 (QUE SON DIFÍCILES DE EXPLICAR)

Mientras pensamos e indagamos en los textos. Y decimos que, para intervenir ... hay que hacerlo como dice Brian Muldoon ... "cuando el fuego se ha aplacado lo suficiente como para que tenga sentido sacar las mangueras. El riesgo de ser consumido por las llamas ha pasado y ha llegado la hora de entrar en acción" ...⁽²¹⁾

Nos preguntamos:

¿Cómo cumplir con la función específica cuando se presenta la urgencia de ordenar el caos? ¿Por qué nos asusta tanto el caos?

Los nuevas ideologías en los distintos campos de las ciencias nos hablan del caos, el desorden como "un elemento necesario en los procesos de creación e invención, pues toda invención y toda creación se presentan inevitablemente como una desviación y un error con respecto al sistema previamente establecido."⁽²²⁾

Nosotras, que fuimos formadas para actuar en estructuras rígidas, como máquinas de una mecánica absolutamente ordenada y para obtener resultados perfectos, sentimos la ausencia de un guión para actuar en la escena desordenada de la escuela. ¿Quién nos puede ayudar, si todos vemos más o menos con un color de cristal parecido?

¿Qué hacer... al acceder a un cargo de conducción en una escuela que tiene una historia de:

- gestión como una gran familia
- desvalorización de lo técnico-administrativo
- no experiencia en trabajo en equipo...?

LA ESCUELA SE VENÍA GESTIONANDO COMO UNA GRAN FAMILIA PORQUE:

- en una gran familia hay mucha gente: 28 secciones de grado, 90 agentes en el Registro de Personal, 70 personas trabajando a diario en la Escuela;
- los vínculos privilegiados entre todos son los afectivos; se establecen alianzas por afinidades y conveniencias;



- la comunicación que resulta de esta manera de relacionarse es informal, manifestándose a través de rumores, secretos, intrigas, etc.
- cuando se intenta socializar información a través de canales formales surgen críticas y resistencias: "¡Todos los días comunicados!"
- existen acuerdos tácitos que marcan áreas de influencia, atribuciones, liderazgos y ciertos privilegios.

Este modelo de gestión "casero", como lo explican las autoras de Cara y Ceca, se sostiene desde una cultura que en lo relacional está vinculado al sistema de parentesco. Una de sus características es la búsqueda de aceptación y afecto de sus miembros y donde suelen ser ambiguos los términos de intercambio entre los mismos, al no ser estos términos explicitados. Estas relaciones afectivas además, se reproducen en las estructuras de comunicación, provocando circuitos de información segmentados, según las posiciones de los miembros.

Sin embargo... "la relación con la institución no resulta exclusivamente de los modelos aprendidos en la familia, sino surge de un complejo entrelazamiento de éstos con otros modelos integrados durante el pasaje por otras instituciones, el perfil de la institución a la que pertenecemos, de la políticas y demandas de los organismos de los cuales depende cada institución y de la comunidad en la que se halla inmersa"⁽²³⁾

UNA DESVALORIZACIÓN DE LO TÉCNICO - ADMINISTRATIVO PORQUE:

Habitualmente se deben resolver problemas de variada gravedad derivados de un incorrecto tratamiento de las cuestiones vinculadas con este aspecto del trabajo institucional:

- Falta de libros reglamentarios... entre ellos el libro de actas de accidentes.
- Denuncias de bienes o control de existencia y ubicación de los mismos.
- Pago de sueldos a docentes... suplentes que cesaron tiempo atrás o titulares que renunciaron.
- Control de los cambios de artículos de licencias

- Control de cantidad de días de licencias.
- Asiento de cambios de titularidad en las designaciones de suplentes (caso permuta tarea pasiva)
- Desconocimiento de la vigencia de la reiteración de pedido médico.
- Rendición de subsidios de Asociación Cooperadora desde 1.999.
- Solicitud de asistencia de los docentes que cumplen tareas pasivas o comisiones de servicio en otras reparticiones...

¿QUÉ PASÓ /A CON EL TRABAJO EN EQUIPO? POR-
QUE VEMOS Y SABEMOS que hubo:

- desinteligencias y falta de acuerdos entre los integrantes del Equipo de Conducción.
- desconocimiento de gestiones realizadas por cada uno de sus miembros

Además...

- no se asumían responsabilidades inherentes a cada rol
- no existían espacios de intercambio entre los integrantes del Equipo de Conducción ni deseos de tenerlos.
- se ignoraban las capacidades de cada uno de los directivos, de sus inquietudes y necesidades.
- existía una mirada individualista



También es importante considerar que ... "cuando se trabaja en equipo los criterios que se proponen son para todos. Implica el manejo y la distribución de la información, el trabajo a partir de criterios compartidos, el reconocimiento de los distintos saberes y aportaciones...se vincula con la construcción de espacios en los que se plantea una exigencia de igualdad entre los miembros de la organización, aunque existan jerarquías y luchas por el poder"¹¹

Nos proponemos tomar como disparador un día en la agenda de esta organización escolar...

"La agenda puede ser leída como una fuente de datos para cada uno de nosotros en la búsqueda de un saber acerca de nuestras instituciones y acerca de nuestro desempeño en ellas"¹²
... y analizar desde allí los distintos aspectos de la historia institucional y su influencia en el desempeño de la tarea de conducir.

AGENDA. Un día cualquiera

8:00 hs. - Reunión con padres de un grado T.M. por el proyecto distrital 1

9:30 hs. - Disputa que desató la intervención de una supervisora curricular. 2

9:45 hs. Atención cooperadora 3

10:00 hs. - Reunión con personal de cocina por conflicto con auxiliar por reparto de sobranes. 4

Trámites administrativos 5:

12:00 hs. Envíos (al D.E., al Rawson, a otras escuelas)

- informes
- solicitud supervisión: fotocopias
- 2 sobres
- pedidos médicos
- materiales de lectura para otra Escuela vecina
- sobres Proyecto Carta

11:30 hs. - Discusión sobre proyecto carta: costo de envío de la correspondencia. 6

13:00 hs. - Reunión con padres de un grado T.T (ídem a la de las 8:00). 7
Presentación de la nueva auxiliar.

Se descubre recibo agente que percibe haberes y que cesó en el cargo.

13:15 hs. - Entrevista con una mamá de un grado que no dialoga con la docente del grado ni con los miembros históricos de la conducción. 8

13:40 hs. - Entrevista con una docente por problemas de responsabilidad 9

13:50 hs.- Almuerzo a la carta (China Town) 10

14:10 hs. - Reunión con maestra que tuvo un accidente y manifiesta disconformidad con las acciones realizadas por la Dirección. 10

14:30 hs. - Reunión con EOE y maestras de un grado que cuestionan su accionar. 11

- Atención a reclamos de varios maestros y auxiliares. 12

16:30 hs. - Reunión por formación docente fuera de horario. 13

16:50 hs. - Despedida

16:52 hs. - En el hall de entrada -al retirarse la Directora- (horario de salida a las 16.00), atención a un miembro de la Cooperadora. 14

Explicamos la agenda

Reflexionamos sobre las características del trabajo institucional:

1 El distrito valora las acciones comunitarias. Demanda por lo tanto a las instituciones muchas horas de organización que obligan a los docentes y a directivos a estar mucho tiempo fuera de la Escuela (y que generan en el personal sentimientos contradictorios, según el momento...)

2 Disputa...La Supervisión Escolar adhirió a un proyecto para el cual había que confeccionar una bandera argentina con paños tejidos. Una Supervisora Curricular - en un primer momento- manifestó a los Directores que los alumnos no participarían de dicho proyecto, si los padres que lo desearan. En un segundo momento, se cambia de idea y, en una reunión a la que asiste solamente una Maestra Secretaria, se dan instrucciones precisas sobre el tamaño de los paños a tejer, cantidad de puntos, número de aguja de tejer, etc. La información no fue transmitida con exactitud a los docentes del área, (al resto de la conducción, tampoco), haciéndose hincapié sólo en el beneficio que tal actividad significaría para la disciplina de los recreos. La asistencia de la autoridad del área a la Escuela, y la constatación de que el trabajo no se había hecho según sus instrucciones, generó discusiones.

- ¿Qué debemos hacer frente a los cambios de criterios de las autoridades distritales?
- ¿Cómo vemos a la autoridad? ¿Cómo nos vinculamos con la autoridad? ¿Cómo debería ser el vínculo?
- ¿Se deben buscar culpables...?
- ¿Por qué no asistieron los docentes implicados en el proyecto a la reunión?
- ¿Cómo transmite el personal de Conducción la información recibida en la reunión?
- ¿Qué significación puede tener este proyecto para nuestros alumnos?

El conflicto se relaciona con lo planteado: la escuela se venía gestionando como una gran familia, concepción enraizada en los miembros históricos del Equipo de Conducción. Es im-



portante recordar que información y comunicación constituyen los pilares fundamentales de la escuela. La información debe ser completa y relevante. Es función de la conducción que la información circule libremente, y a la vez crear un sistema de circulación de información pertinente. Algunas veces los docentes no participan en distintas propuestas, tanto adentro como afuera de la Escuela, por no estar informados a tiempo. El manejo de la información es fuente de PODER.⁵

4 Citación de la Conducción al personal de cocina para recabar información sobre el destino de los sobrantes de desayuno y viandas por la denuncia recibida de una auxiliar. El conflicto emerge por la enemistad entre el personal de cocina y auxiliares. Por arreglos "caseros" institucionales históricos, las empleadas del concesionario repartían los sobrantes entre las auxiliares y madres solidarias con las que tenían simpatías. Se trabaja sobre quiénes deben ser los verdaderos destinatarios de lo que se consume en el desayuno.

- ¿Qué dice la norma?
 - ¿Quiénes la conocen?
 - ¿Se socializa ese conocimiento de la norma?
- Se acuerda repartir los excedentes -con intervención de asociación cooperativa- entre los niños más necesitados.
- ¿Con quién acuerda el personal de conducción encargado de comedor?

La desvalorización de lo técnico-administrativo hace, entre otras cosas, que no se cumpla con lo normado acerca de la Comisión de Comedor.

Se puede observar en la institución poca atención a las normas, sosteniendo la idea de que las tareas se burocratizan y se pierde el tiempo.

Cabe recordar aquí que Burocracia estaba lejos de ser una mala palabra. Max Weber la entendía como un estilo de organización y de administración que facilitaba las acciones del gobierno. Hoy tiene un sentido más pesado, asociado, entre otras cosas, a "Ritualización": el proceso donde las acciones se repiten mecánicamente perdiendo sentido. Diferentes factores condicionan esta percepción de lo burocrático, contribuyendo a su desprestigio.⁶ Consideramos que las normas son necesarias para regular la actividad cotidiana en las instituciones, de modo que ésta se desarrolle en forma organizada, aunque sabemos también que algunas de ellas se deben ir modificando al ritmo de los cambios socioculturales.

6 Una de las maestras secretarias, la más antigua en la escuela, asiste a los encuentros propuestos por la Secretaría de Educación "Por más Lectura en la Ciudad". En esos encuentros propuso trabajar en su escuela un proyecto sobre cartas. En el mismo se realizarían intercambios con diferentes lugares de la ciudad, del país y especialmente propuso hacerlo con Panamá (?).

Cabe aclarar que, la institución participa de otro proyecto distrital sobre el tema y además del proyecto Filatelia.

Al regresar, comenta informalmente el trabajo al resto del personal de conducción, mientras arma un breve proyecto con las maestras bibliotecarias.



La otra secretaria la ayuda, armando una cartelera y trabajando con los docentes de su ciclo sobre el tema y con otros docentes de la escuela.

Ante el primer envío de cartas, las dos se acercan a la directora para comentarle los inconvenientes que ocasionó el costo del mismo, abonado por una docente.

La Directora reacciona cuestionando que dicha erogación se tenía que haber acordado antes.

- ¿Qué pasó con la comunicación aquí?
- ¿Qué sucede con el personal cuando se le impone una idea que no surge de ellos?
- ¿Preveemos las acciones?
- ¿Qué tratamiento tiene un proyecto educativo?
- ¿Qué pasa con los intereses de los alumnos?
- ¿Cómo (con qué criterios) se dispone de los fondos de la Escuela?

11 Como consecuencia de un planteo hecho por dos docentes con relación al accionar de los profesionales del E.O.E., la directora interiorizó a la Coordinadora de dicho equipo de la situación y acordaron una reunión con todos los involucrados. La misma se realiza y allí se plantean los diferentes puntos de vista sobre la forma en que los profesionales siguen los casos de los chicos que requieren su intervención (una de las maestras que con más fuerza cuestionaba es psicóloga). El encuentro sirvió sólo para que las posturas sean conocidas por cada una de las partes. Si bien hubo rigidez en la reunión, tanto la Coordinadora del E.O.E como la Directora se mantuvieron firmes en la necesidad de continuar con este recurso del Sistema Educativo proponiendo una participación más activa por parte de ambas en los sucesivos encuentros de las docentes y los integrantes del Equipo.

¿Cómo conciliar el cargo que uno desempeña en una Institución con las personas que realizan en la misma las tareas que ellas como profesionales implementan en otros ámbitos? ¿Es posible disociarse? ¿Cómo debemos proceder como directivos ante estas situaciones?

Nos preocupa nuestro trabajo cotidiano. Nos planteamos muchos interrogantes.

Nuestras primeras conclusiones

Este no es un final, sino la apertura a nuevos interrogantes, replanteos y propuestas. Cuando comenzamos el análisis de la Institución donde trabajamos, llevadas por las reglas de juego del sistema, (¿el destino tal vez?) las palabras y sentimientos desesperanzados que nos invadían fueron de a poco, transformándose.



Nos dimos cuenta que al sentirnos sumergidas en un cierto desorden (¿caos, incertidumbre?), dejamos fluir nuestra creatividad, escuchamos las voces de otros, vivimos situaciones que creímos imposibles y, hasta (en ocasiones) disfrutamos con los pequeños avances, nos sorprendimos. Aceptamos dónde estamos y con qué contamos y, a partir de allí, elegimos tomar la manguera para apagar incendios sin pasar por el riesgo de ser consumidas por las llamas.

Al volver a pensar en la expresión escuchada "No la tomes" (no la elijas) pensamos en las muchas etiquetas que se le ponen a las instituciones, en las construcciones que se establecen a partir de experiencias, hechos, personas que en algún momento las atravesaron y las condicionaron, para catapultarlas a la fama o al descrédito. Las miradas perduran y se focalizan en algún punto, muchas veces en lo negativo, perdiendo de vista otras cuestiones.

APRENDIMOS en distintas instancias de formación que el conductor es fundamentalmente un organizador, que pone en práctica una serie de funciones sociales, administrativas, pedagógicas y trata de actuar en una forma interactiva evitando que éstas se dispersen y dividan, logrando así que el conjunto tenga sentido pedagógico y que la vida cotidiana se desarrolle en forma armónica y coherente.¹⁰


Nuestra idea es reflexionar sobre dónde confluyen la idea de gestión que se plantea desde la política educativa vigente, las instancias de capacitación para los equipos de conducción y la bibliografía actual, con la realidad institucional y nuestras propias representaciones sobre qué es gestionar una escuela. Quizá con el deseo de encontrar el propio modelo de gestión que la institución requiere.



Recuperar la esperanza fue posible gracias a los conocimientos elaborados a través de nuestras trayectorias de formación que nos permitieron desentrañar situaciones y abordarlos con los otros, comprender e intervenir para ir modificando de a poco lo que funcionaba mal, ajustarnos a las normas - no medidas con tinte tecnocrático- y profundizar nuestro aprendizaje sobre el trabajo en equipo.

Nuestros saberes conforman y redefinen nuestras experiencias escolares, desde el lejano día en que ingresamos al sistema educativo, con la fuerza y la ilusión educativa puesta para desafiar a una parte de la historia institucional hostil.

LAS LLAMAS QUEMAN...PERO TAMBIEN DAN CALOR
ENCEGUECEN...PERO TAMBIEN ILUMINAN
IMPULSAN A ALEJARSE DE SU LADO...
PERO TAMBIEN PERMITEN SENTARSE A SU ALREDEDOR
A COMPARTIR HISTORIAS



En cuanto a nuestra experiencia de escribir e integrar un equipo:

Habían pasado apenas dos meses desde nuestro encuentro compartiendo el equipo de conducción, cuando, ante la convocatoria del Congreso del Instituto Carranza de UTE, nos entusiasmó la idea de escribir juntas sobre algún tema. Sin pensarlo demasiado -casi accidentalmente, pero lo "casual es causal"- decidimos analizar el lugar donde compartimos tareas de conducir la institución. Hoy, al escribir la última parte de la ponencia vemos con claridad qué fue lo que nos resultó positivo y negativo de esta experiencia.

Lo positivo:

- Objetivar la Institución para analizarla tomando cierta distancia.
- Socializar los saberes que cada una traía.
- Intercambiar miradas para tener una mirada disponible más abarcativa.
- Poder hacernos una lectura crítica de nuestra práctica de lo analizado en nuestros encuentros para escribir.
- Compartir con otros colegas las vivencias.
- Coincidir en los valores que nos guían en nuestra tarea de conducir, aunque tengamos distintos puntos de vista.

Lo negativo:

- La dificultad para encontrar tiempos para juntarnos a compartir material teórico y escribir.
- Dificultades para consensuar nuestra terminología y la manera de expresar nuestras ideas.
- Seleccionar los casos más significativos para ampliar la agenda usada como disparador.

Lo que nos faltó:

- Un GRABADOR; intercambiamos más rápido de lo que escribimos y muchas ideas quedaron perdidas en el aire. Tal vez, es la clave para el trabajo en equipo, la memoria y el registro de lo que queda entre las personas vertebrando el proyecto compartido.

BIBLIOGRAFIA:

- (0) Scheffni, Alberto: "Revista Ideas" N°3-4-Publicación de la Secretaría de Educación. Buenos Aires, marzo de 1997.
(1) Nicastro Sandra: "Dinámicas de los roles directivos. El impacto de las condiciones adversas" "Revista del I.C.E. Año III N° 5 Facultad de Filosofía y Letras UBA Nov 1994 (Pág. 15).
(2) Nicastro Sandra: "La historia institu-

cional"

- (2.1) Brian Muldoon
(2.2) Morin, Edgar
(2.3) Frigarolo, Graciela; Poggi, Margarita; Tiramonti, Guillermina; Aguerro, Inés "Las Instituciones educativas, Cara y Ceca. Elementos para su gestión". Editorial Troquel. Educación Serie Flacso - Acción. Cuarta edición Bs. As. julio de 1994
(2.4) Scheffni, Alberto

- (3) López, Daniel "El trabajo en equipo"
(4) op.cit. (2.3) pág 20.
(5) op.cit pág 61
(6) op.cit pág 122 y 123
(6.1) ídem a (0)
(7) Kemberg, Otto
(8) Módulos de capacitación directiva