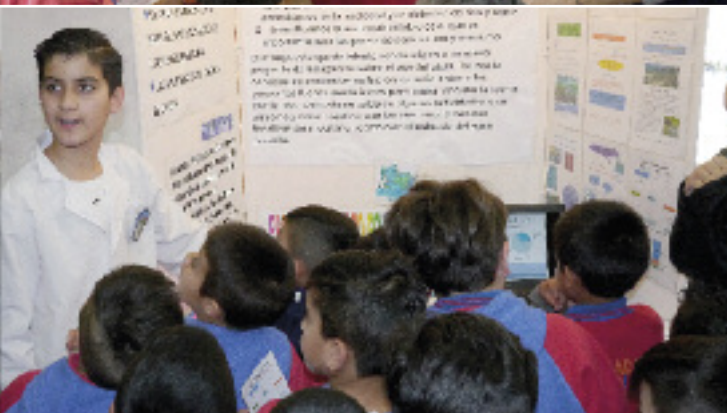


# CONSTRUYENDO SOLUCIONES





## La dimensión pedagógica de la gestión escolar

# Sobre los modos de acompañamiento al trabajo de enseñar

Un trayecto formativo que involucró a equipos directivos de 28 escuelas durante un año. Un espacio de trabajo colectivo y colaborativo, para pensar y desarrollar proyectos escolares en el marco de la 50ª Feria Provincial de Ciencias y Tecnología. Encuentros y jornadas de reflexión permitieron revisar prácticas de enseñanza y fortalecer la dimensión pedagógica de la gestión escolar.

La zona de inspección escolar 1121 abarca el sector sureste de Córdoba Capital, en una franja que va desde los barrios Colón, Sarmiento, Crisol y Maipú más cercanos al centro de la ciudad, hasta José Ignacio Díaz, Ampliación Ferreyra, Ciudad Evita, Itzaingó y Ciudad de Mis Sueños, hacia las afueras, pasando largamente circunvalación. Está integrada por 28 escuelas primarias y varias de sus direcciones han sido

recientemente concursadas. Graciela Martínez es la inspectora de la zona 1121 y para 2018, propuso que la totalidad de las escuelas a su cargo se presentaran en la 50ª Feria de Ciencia y Tecnología, como un modo de mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje en Ciencias. Las primeras reacciones a la propuesta fueron de resistencia y negación. “No vamos a poder”, “Es muy difícil cumplir con los requisitos”, “Los proyectos que

se presentan son muy complejos”, “Somos escuela Faro, la Feria de Ciencias no es para nosotros”...

Frente a este escenario, Graciela Martínez comparte su inquietud con Alina Monzón, Secretaria General Adjunta de UEPC Capital, con la intención de buscar y generar herramientas pedagógicas para acompañar e incentivar a los equipos directivos, sobre todo en estos primeros pasos del ejercicio de sus funciones. Así, en contacto con



el Instituto de Capacitación e Investigación del gremio, Alina le presenta la posibilidad de realizar un trayecto de intervención y formación situada junto al área de Consulta Pedagógica.

### Las preocupaciones y la construcción de la demanda

Muchas veces, lo primero que aparece como demanda -y el punto donde se manifiestan las preocupaciones, no es la mejor puerta de entrada si se pretende intervenir para transformar prácticas escolares. Suelen ser apenas la punta del iceberg, emergentes de los cuales es necesario distanciarse y enmarcarlas institucionalmente para pensar modos de abordaje.

Desde el equipo de Consulta Pedagógica sostienen que la intervención situada no solo tiene que ver con ir y estar en las escuelas, sino también con pensar cada espacio atendiendo a las particularidades e intereses de las y los involucrados. Por eso, en cada intervención, el equipo del área lleva adelante una construcción colectiva de lo que será el trayecto de formación.

“El proyecto de la inspectora de zona estaba centrado en el trabajo con las directoras y equipos directivos de cada una de las 28 escuelas, con la idea de que fueran las y los responsables de impulsar y garantizar, a través de su vínculo con las y los docentes, la participación en la

Feria de Ciencias. Por eso, propusimos una primera actividad con las directoras y equipos directivos para conocer desde sus propias voces, cómo concebían su rol y lugar a través de las actividades que desarrollaban como prácticas de gestión y cuáles eran las principales dificultades que encontraban en ese devenir cotidiano”, explica Romina Clavero, coordinadora del área de Consulta Pedagógica del ICIEC. “Como resultado de esta primera propuesta, que se respondía de manera individual, aparecía con mucha recurrencia entre las dificultades, la idea de que las docentes no sostenían los acuerdos realizados y por otro lado, en relación a las prácticas que desarrollaban se subrayaba el acompañamiento y asesoramiento. Entonces, fuimos conversando con ellas que ahí había algo que podíamos trabajar: ¿por qué si entre las principales actividades desarrolladas por los equipos de gestión estaba el acompañamiento y asesoramiento, no se sostenían los acuerdos? Encontramos ahí un tema para abordar, en torno a qué significa y cómo se pone en práctica el acompañamiento y asesoramiento, y cómo en esos marcos se construyen los acuerdos”.

¿Qué significa acompañar y asesorar? ¿Cómo? ¿Con qué acciones, con qué actividades? ¿En qué instancias? La objetivación de conceptos y prácticas, la posibilidad de traducirlos en acciones concre-

tas es el primer paso para darles contenidos y desde allí, analizarlas para modificarlas o reforzar intencionalidades. En este punto, una cuestión que subrayan desde el equipo de Consulta Pedagógica es la fuerte presencia de cuestiones vinculadas a lo administrativo y organizativo: ceder tiempos, habilitar espacios, revisar planificaciones y carpetas. “Las directoras y equipos directivos siempre están muy atentas y atentos a lo pedagógico, pero muchas veces la cotidianidad, las exigencias a cumplir, el deber ser y la necesidad de herramientas concretas provocan un desacople entre lo que se quiere lograr y lo que se hace para lograrlo efectivamente”, argumenta Micaela Pérez Rojas, integrante del equipo de Consulta Pedagógica. “Entonces, objetivar los lineamientos de gestión en acciones concretas fue importante para revisar las prácticas. También trabajar sobre los modos en los que se constituyen o dan por sentados estos acuerdos, ya que, si bien todos los equipos directivos realizan reuniones semanales y mantienen conversaciones periódicas con sus docentes, aun así se producen estos desencuentros. ¿Cómo son esas reuniones, qué pasa en esos espacios de encuentro? Porque si los acuerdos no se logran sostener, hay algo que no está funcionando. Por eso, tratamos de avanzar en reconocer otros modos de habilitar



los espacios de encuentro y reuniones desde la gestión para que los equipos docentes puedan apropiarse de esos acuerdos”.

### Valorar lo propio

El prestigio de la Feria de Ciencia y Tecnología provincial en sus 50 años de existencia, muchas veces juega en contra a sus objetivos pedagógicos, sobre todo en escenarios donde las pruebas estandarizadas estigmatizan comunidades educativas señalando ganadores y perdedores. En esas representaciones, la Feria se vuelve algo ajeno, difícil de alcanzar, un espacio para otras escuelas, una convocatoria para las mejores. Para desnaturalizar algunos de estos preconceptos y prejuicios, desde el ICIEC-UEPC y el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Provincia, se llevaron a cabo una serie de talleres con el objetivo de guiar y acompañar la construcción de proyectos y la modalidad de presentación en Feria de Ciencias, donde se invitaron además a una docente o un docente de cada una de las escuelas.

Desde el equipo de Consulta Pedagógica destacan que varias de las docentes que planteaban no estar a la altura de la Feria de Ciencias, o decían no saber cómo armar un proyecto, durante los talleres del Mincyt cuando analizaban -por ejemplo- los criterios de evaluación, qué cosas se tenían en cuenta y

desde qué perspectiva, descubrieron la similitud con los proyectos que venían desarrollando. Proyectos de reciclado, una investigación sobre contaminación sonora que surgió de la dificultad de trabajar en el aula cuando había clases de educación física en el patio contiguo. O sea, iniciativas de aprendizaje por proyectos, abordajes multidisciplinarios, investigaciones que parten de una problemática concreta de la vida cotidiana. Todos trabajos de aula, cuya perspectiva de abordaje coincide con lo propuesto por la Feria de Ciencias y donde solo faltaba ajustar algunas cuestiones administrativas de presentación o incorporar referencias sobre los modos de sistematización pedagógica, como los cuadernos de campo y registro de seguimiento por parte de las docentes.

“Aparecía mucho esta idea de lo científico, de lo innovador, como algo sofisticado e imposible de alcanzar”, reflexiona Romina. “Pero analizando los trabajos que estaban llevando adelante y las perspectivas con que los desarrollaban, pudimos visibilizar que está todo ahí. Que solo falta ponerlo en palabras, o tomar distancia para reflexionar sobre la propia práctica y de ese modo, conceptualizar tareas y objetivar procesos, resultado de la acumulación de experiencias con ensayos, aciertos y errores. Por eso, este trayecto de formación fue importante también para recuperar y

poner en valor el trabajo cotidiano de las y los docentes”.

### La construcción de la pregunta

La iniciativa de Graciela Martínez buscaba incorporar otras dinámicas de enseñanza en el aula. “El formato *ciencia* plantea otro modo de acercarse al conocimiento y se generan, así, otros procesos de aprendizaje”, argumenta Graciela. Y lo primero que se modificó a partir de los talleres fue el punto de partida y con ello, la mirada de las y los docentes.

Gilda Cecilia Rubiolo es maestra de Ciencias Naturales en 5° grado de la Escuela “Pedro Goyena”, en B° Gral. Urquiza, y cuenta que tras aceptar la propuesta de la directora de su escuela presentó un proyecto atendiendo a los temas de los currículums que le faltaban de abordar, pero que durante el transcurso de los talleres tuvo que desestimar, porque se dio cuenta que faltaba algo fundamental. “Me hicieron reflexionar en la búsqueda de prácticas más innovadoras, partiendo desde preguntas que sean importantes para los chicos, que sean motivadoras, que sean situadas. Una pregunta problema que sea importante y significativa para ellos. Una tiene el contenido para dar, pero tiene que encontrar preguntas que tengan un sentido para los chicos desde lo común, buscar esta relación de su vida diaria con contenidos significativos”.

Como en el proyecto de investigación denominado “El misterio del huevo”, realizado por segundo grado de la escuela “Paulino Francés”, en B° Ampliación Ferreyra, que surgió de la inquietud y duda de niños y niñas respecto de si los huevos de supermercados y despensas que se usaban para cocinar tenían o no pollitos adentro. “Una pregunta que solo ellos eran capaces de formular -explica Miriam Frontalini, maestra de apoyo del Proyecto 108- porque en su barrio, ya sea por su familia o algún vecino, están en contacto con la cría de animales de granja y ellos saben que de los huevos salen los pollitos, de ahí la inquietud. Muchas veces, los proyectos que desarrollamos en el aula están llenos de fórmulas repetidas: si enseñamos la semilla hacemos una germinación; si enseñamos animales, vamos al cuadrado de ovíparos y vivíparos. Los talleres que hicimos con UEPC nos permitieron reconstruirnos como docentes desde otra perspectiva, pudimos abordar otro tipo de formatos, planificar desde situaciones problemáticas significativas. A partir de nuestro proyecto, logramos dejar de hablar de ovíparos y vivíparos en abstracto y vivenciar qué pasaba cuando la gallina ponía un huevo y cómo nacía un pollito. La diferencia entre un huevo fecundado y otro que no. Y el cambio es abismal, porque fue concreto, fue visible. Los chicos

podieron investigar desde una motivación que era genuina”.

No solo cambia el punto de partida con la formulación de una pregunta situada y significativa para las y los estudiantes, sino que también se modifica el recorrido para la construcción del conocimiento, siempre desde una perspectiva que propone a chicos y chicas como protagonistas. “Dar clases de otra manera”, reflexiona María Gabriela Lozano, maestra de apoyo del Proyecto 108 de la escuela “República de Costa Rica”, en B° 25 de mayo. “Hay que desestructurarse, correrse del modo que tenemos de concebir la clase, porque si buscábamos por un lado y no había información, cambiábamos y buscábamos por otro lado. Eso es lo que hacen los investigadores, cuando algo no les da la respuesta que están buscando, van por otro lado”.

Este cambio de perspectiva en los abordajes y el mayor protagonismo de chicos y chicas en los procesos de trabajo, modifica también su relación con el conocimiento. María Gabriela Lozano participó del proyecto “¿Qué pasó en Córdoba en 1810?”, y cuenta que al principio le parecía difícil que las chicas y los chicos se entusiasmaran con el trabajo, dado que la historia no suele ser de las temáticas favoritas. Como parte de las actividades organizaron una visita al Cabildo Histórico de la ciudad y recibieron

en la escuela la visita del historiador y concejal Esteban Dómina. “Los chicos empezaron a traer libros y a leer más. Y no solo que nosotras planteábamos preguntas, sino que también ellos comenzaron a hacerse preguntas y también a buscar respuestas por sí solos. Cuando fuimos al Cabildo, los chicos estaban maravillados por lo que nos brindaron ahí y las mamás que nos acompañaron también. Ahí se engancharon con esto de ‘vamos a seguir investigando’. Entonces, no solo se hicieron investigadores, sino que las familias también”.

## La hora de la verdad

En el 50° aniversario de la Feria de Ciencias estuvieron presentes las 28 escuelas de la zona 1121, con más de 42 proyectos. Este dato seguramente pasó desapercibido para las estadísticas, pero fue un verdadero logro para quienes participaron del trayecto de formación. “Lo primero que hicimos al llegar fue abrazarnos con las docentes y directoras de las otras escuelas. Esa sensación de alegría y alivio de que finalmente lo logramos”, relata con entusiasmo Zulma Chacarelli, directora de la Escuela “María Eva Duarte”.

La exposición en la Feria era una meta a alcanzar, pero también la hora de la verdad, una instancia de evaluación del proceso de trabajo



donde las chicas y los chicos tienen que dar cuenta de lo recorrido y aprendido. Como tal, los miedos e incertidumbres del comienzo volían a proyectarse y esta vez con más fuerza. Afortunadamente, siempre están las chicas y los chicos para salvar las dudas de adultos y adultas. “Hoy, acá cambió realmente mi mirada de lo que es una Feria de Ciencias, porque se aprecian algunas condiciones de los niños y las niñas que no se ven en el aula, ni desde una exposición oral, ni desde la escritura. Porque expresan y surgen algunas cosas desde lo espontáneo que una no esperaba”, cuenta orgullosa Gilda Cecilia Rubiolo.

Un relato común a todas las experiencias fue que de los primeros balbuceos cargados de vergüenza con que las y los estudiantes fueron contando su proyecto las primeras veces, rápidamente pasaban a la elocuencia del entusiasmo, incluso saliendo de las aulas a los pasillos para disputar visitantes a quienes mostrar su proyecto de investigación. “Todos querían contar lo que habían hecho, no se salvaron ni los chicos que repartían las facturas”, relata Natalia Guzmán, maestra (personal único) de la escuela rural “General Manuel Escalada”, en Camino a 60 Cuadras, que llevó a los 12 estudiantes que conforman toda la escuela. “iPensar que al principio me preocupaba que les diera vergüenza!, porque no estamos acostumbrados a tanta exposición, ni a tanta gente”.

Pero lo que más se ponía en juego en la instancia de exposición era la posibilidad y experiencia de estar con otras escuelas, conocer otros proyectos y mostrar lo propio. “Nosotros somos escuela “Faro” -comenta Zulma Chacarelli, esta vez más desafiante que culposa- y a uno de nuestros proyectos “¿Dónde está el robot?” le tocó exponer en un aula compartida con secundarios. Venían estudiantes de ciclo básico y le preguntaban a la maestra que dónde quedaba su colegio para anotarse y poder trabajar con robots”.

Para Graciela Martínez, causante

y responsable de esta aventura educativa, los objetivos de esta primera instancia se cumplieron con creces. “Lo que cambió fue esta forma de vincularse de los niños con el saber. Eso, la verdad que nos llena de alegría el alma. Contaba una maestra de tercer grado, que después de hacer una investigación sobre las mezclas un chico le dijo: *Yo quiero ser científico. Señó, hoy descubrí que quiero ser científico*. Y eso la verdad, es una alegría pedagógica”.

“Lo que ellos vieron acá, es que su palabra valía y que todos estaban expectantes por escucharlos. Esa

## Sobre premios y reconocimientos

Entre las 28 escuelas que participaron del trayecto de formación, desarrollaron y presentaron 42 proyectos a la Feria de Ciencia y Tecnología, siete de los cuales pasaron de la instancia zonal a la provincial y una logró, además, llegar a la Feria Nacional. Este reconocimiento de los jurados no solo sirvió para valorar las experiencias promovidas, sino que funcionó como la legitimación de un proceso de trabajo conjunto y fue celebrado por todas las escuelas.

Sin embargo, en las voces de las directoras, el mayor reconocimiento al esfuerzo y trabajo realizado fue el involucramiento y compromiso de las familias. Desde los padres y madres que alquilaron transporte particular para acompañar en grupo a la escuela el día de la presentación, hasta las propuestas de reeditar una versión propia de la feria en el barrio, para mostrarle orgullosos a sus vecinos lo que sus hijas e hijos habían logrado.





sensación, creo que es inolvidable”, reflexiona Miriam Frontalini. “Hay muchos mitos e idearios en torno a la Feria de Ciencias, es como que uno no se esperaba que escuelas de zonas periféricas y barrios más vulnerables pudieran ser parte. Este año pudimos alcanzar esa meta y fue concretamente una cuestión de justicia social, de justicia educativa poder estar presentes en la Feria”.

### Repensar las acciones de acompañamiento

El segundo aspecto del trayecto de formación propuesto desde el ICIEC y consensuado con la inspectora y directoras de la zona 1121, planteaba abordar y fortalecer los procesos de acompañamiento pedagógico de los equipos directivos a las y los docentes en el trabajo de enseñar. De abril a octubre, todos los esfuerzos, talleres y acciones estuvieron puestos en la presentación a Feria de Ciencias, y para abordar esta segunda dimensión de la propuesta, en lugar de comenzar de cero una vez cumplido el primer objetivo, el área de Consulta Pedagógica le propuso a las directoras y equipos directivos visitar el proceso de trabajo conjunto, en clave de lo que fuera la primera demanda planteada: “la dificultad-imposibilidad de sostener acuerdos colectivos de enseñanza”.

Así, en la relectura de lo que las directoras valoraron como una expe-

riencia exitosa, fueron recuperando las conversaciones e intercambio de ideas, los espacios compartidos y acciones concretas con las que fueron construyendo miradas comunes y líneas de trabajo junto a sus docentes. Identificando y visibilizando modos concretos de acompañamiento y asesoramiento pedagógico desde la gestión escolar, pudiendo diferenciar también qué características los distinguen de una función normativa y administrativa, que suele ser la finalidad con la que se identifica al rol de los equipos directivos. Comprender además, desde el trabajo compartido, que la primera condición para la construcción de acuerdos pedagógicos es la idea de un recorrido común entre equipos directivos y docentes; que muchas veces se habla de “construcción de acuerdos”, donde solo hay imposiciones normativas a las que las y los docentes se tienen que ajustar o plegar; que si bien existe una función indelegable de la gestión -que tiene que ver con marcar prioridades y lineamientos, la posibilidad de traducirlos en acuerdos pedagógicos tiene que ver con garantizar espacios de participación activa y creativa, donde las y los docentes puedan incorporar su mirada y apropiarse de las propuestas.

A partir de las reflexiones colectivas basadas en esta experiencia conjunta de trabajo, las directoras y equipos directivos no solo fueron identificando modos de acompaña-

miento y asesoramiento a las y los docentes en la tarea de enseñar, sino que además fueron descubriendo y construyendo colaborativamente (a partir de la escucha e intercambios de ideas y opiniones sobre cómo resolver situaciones similares), la dimensión pedagógica de la gestión escolar. Una mirada superadora de sentidos normativos y administrativos que suelen esperarse y exigirse a los espacios de gestión, para fortalecer la centralidad de los saberes escolares en las relaciones pedagógicas y la relevancia que poseen allí los equipos directivos.

“Acompañar el trabajo de enseñar desde los equipos de gestión –sostiene el documento elaborado colectivamente como cierre del trayecto formativo- implica habilitar espacios de encuentro con los equipos docentes, considerándolos como espacios formativos que necesitan tiempo y ser planificados; donde se ponen en juego dispositivos de escucha, diálogo y trabajo cooperativo en torno a la enseñanza, donde se permitan construir objetivos comunes sobre el derecho a la educación que debe garantizarse, y establecer hipótesis sobre los mejores modos de organizar el trabajo escolar, donde se construyan criterios de perspectivas de enseñanza, disciplinar, de evaluación, en torno al vínculo con las familias a partir de los cuales orientar la experiencia escolar”. •