

"(...) Es tiempo tal vez de comenzar a pensar, no ya una idea, o un proyecto, o una promesa, sino en una escuela como algo que sucede, o algo que nos pasa, una escuela sentida, conversada, pensada, una escuela que no se sabe sino que se crea a cada instante y que no se habita desde la reiteración monótona de sus objetivos, o desde sus fines, o desde sus tareas, o desde sus prescripciones, sino desde la emergencia de sus aconteceres. (...) "

**MIRAR....**

**COMPRENDER...**

**ACOMPañAR.**

PARA CONSTRUIR SENTIDOS  
JUNTO AL INSTITUTO  
SUPERIOR DE FORMACION  
DOCENTE N<sup>º</sup> 6028. SAN  
ANTONIO DE LOS COBRES.

**ELIZABETH CARRIZO - 2017.**

---

MIRAR...

COMPRENDER...

ACOMPañAR...

PARA CONSTRUIR SENTIDOS JUNTO AL INSTITUTO SUPERIOR DE FORMACIÓN  
DOCENTE N° 6028. SAN ANTONIO DE LOS COBRES.

PENSANDO UNA PROPUESTA DE TRABAJO DESDE LA GESTIÓN DIRECTIVA

La gestión escolar es un desafío permanente. En las "escuelas" siempre hay aspectos de la tarea para mejorar. La calidad de la enseñanza es una disciplina, la retención de los estudiantes, la convivencia son ejemplos de objetivos que cada director/rector persigue en su cotidiano escolar. La gestión requiere de saberes teóricos y de herramientas prácticas. No se nace sabiendo gestionar.



*19 de noviembre de 1957*

Querido señor Germain:

Esperé a que se apagara un poco el ruido que me ha rodeado todos estos días antes de hablarle de todo corazón. He recibido un honor demasiado grande, que no he buscado ni pedido. Pero cuando supe la noticia, pensé primero en mi madre y después en usted. Sin usted, sin la mano afectuosa que tendió al niño pobre que era yo, sin su enseñanza y su ejemplo, no hubiese sucedido nada de todo esto. No es que dé demasiada importancia a un honor de este tipo. Pero ofrece por lo menos la oportunidad de decirle lo que usted ha sido y sigue siendo para mí, y de corroborarle que sus esfuerzos, su trabajo y el corazón generoso que usted puso en ello continúan siempre vivos en uno de sus pequeños escolares, que, pese a los años, no ha dejado de ser su alumno agradecido.

Lo abrazo con todas mis fuerzas.

*Albert Camus*

Estas palabras me dieron pistas a seguir en la elaboración de la propuesta, muy personal, muy reflexionada y construida a lo largo de mi transitar en las instituciones educativas desde diferentes lugares: como alumna, como docente, como organizadora de viajes, jornadas, encuentros, como coordinadora institucional, como capacitadora, como investigadora, lugares éstos que me posibilitaron mirar a las escuelas (en términos universales) desde diferentes espacios, con diferentes prismas, enriqueciendo mi "estar siendo" en las mismas.

Pero también vienen a mí estas palabras, en el momento justo, que dicen: No es enseñar solo como ir hacia el mundo del mercado lo que compete a la educación, aunque parezca lo contrario. Enseñar a ir hacia el mundo del mercado es enseñar la docilidad, la adaptación, la desdicha, el olvido del deseo de lo humano.

Es enseñar un mundo pequeño, pequeñísimo, cargado de violencia, urgencia y humillación.

Liberar a los niños del mundo del mercado es el único propósito que la educación puede tener, si aún nos queda algo de dignidad y de alteridad.

Aunque suene extraño hoy día: enseñar es enseñar a contratiempo.

Hay un mundo mucho más largo y más ancho para mostrar: el del juego, el de la lectura, el pensamiento, la filosofía, la música, la escritura, la pintura, los cuerpos, la historia de los hombres y las mujeres, la literatura, la danza de los números, la geografía de las travesías, la realidad de los sueños, la memoria de los ancianos, el lenguaje de la infancia.

Enseñar la detención, la pereza, la desatención, la lentitud, el tiempo libre del mercado, la distracción, el titubeo, la fragilidad.

Quizás sea éste todavía el propósito de enseñar, si, pese a las apariencias y a las turbulencias.

Una educación que tiene como único propósito el mercado, deja de ser educación.

Una infancia que marcha hacia el mercado, deja de ser infancia. Este quizás sea nuestro mayor desafío. Gracias Carlos Skliar por donar tus palabras.

## **A MODO DE ALGUNAS PALABRAS INTRODUCTORIAS...**

Cuando decidí que era el momento de posicionarme en un cargo directivo, y cuando comencé a vislumbrar la posibilidad del cargo en el Instituto Superior de Formación N<sup>o</sup> 6028 de San Antonio de Los Cobres se agolparon en mi memoria las palabras de su ahora ex rectora. Ella siempre recordaba las bondades construidas a fuerza de "estar" en la institución: sobre todo de una institución en San Antonio de Los Cobres. Ahora bien, entonces ¿desde dónde se puede pensar una propuesta de gestión para una institución educativa organizada, potenciada desde su historia y con una cultura institucional y plantel docentes de primera?. Entonces me moví de lugar, "el

corrimiento”, miré desde fuera al Profesorado, y entonces pude percibir que si bien se trata de una institución formadora con años de trayectoria lo importante era pensarla desde el contexto y los sujetos que la habitan. He aquí un gran desafío para la gestión de instituciones que deben ser construidas desde un posicionamiento crítico, pero fundamentalmente desde una epistemología sentida y construida desde el Sur. Y nunca cobraron más sentido estas palabras, como en el IES de San Antonio de Los Cobres.

Pensar hoy en las instituciones educativas resulta sumamente complejo, y si a ello le sumamos que debemos pensarlas desde un proyecto de gestión desde una epistemología del sur y desde una postura crítica resulta pues un gran desafío, tanto que en ciertos momentos se me planteó como un imposible de realizar, como un grueso muro que atravesar.

Aun hoy nunca deja de sorprenderme lo profundo que pudo calar en nuestras formas de mirar y hacer desde la gestión en las instituciones educativas los formatos académicos tan estructurados por los cuales hemos transitado a lo largo de nuestra formación académica. A tal punto que muchos/as de los/as que hoy dirigen instituciones educativas, “solo las habitan para vaciarla de sentido”, encontrándome frecuentemente con instituciones, que otrora supieron ser referentes en Salta, se presentan en la actualidad tristes, rutinarias, y convertidas en espacios que no invitan a permanecer haciendo con los otros, sino todo lo contrario, invitan al “no estar”, al menos cómodamente en ellas.

Esta propuesta de gestión institucional me ha posibilitado proponerla desde el indagar, pensar e intentar nuevas formas de hacer escuela, que den sentido a la formación que nos están demandando y sobre todo que otorguen significatividad a las trayectorias estudiantiles y por efecto “onda expansiva” a toda la planta docente que la constituye. Pues es a partir de contados grupos que “fugan” de las rutinas institucionales, a partir de experiencias generadas y vividas en el seno de las aulas, muchas veces producto del voluntarismo docente, habilita a pensar en la “esperanza”, en verdaderos puentes, cada vez más cercana y concreta de que es posible pensar en

formas nuevas de hacer escuelas para estos nuevos tiempos. Y ello sólo será posible si habilitamos la palabra de los otros, de todos aquellos que habitamos la escuela.

En esta línea de pensamiento otros autores alternativos, como por ejemplo, la evidencia china (digo "evidencia" porque no es algo cuestionado) es que tener una idea o, mejor dicho, exponer una idea, ya implica dejar a las otras en sombras; es privilegiar un aspecto de las cosas en detrimento de otros y caer por ello en la parcialidad. Porque toda idea expuesta es al mismo tiempo un prejuicio sobre las cosas, que impide considerarlas en su conjunto, en un mismo plano y con equidad. Se ha entrado en la preferencia y la prevención. En efecto, hay que leer la fórmula en su continuidad. Si exponemos una "idea", se nos impone entonces una "necesidad" (un "hay que" proyectado sobre la conducta); a consecuencia de este "hay que" al cual obedecemos, resulta una posición fijada en la que la mente se estanca y ya no evoluciona; por último, de ese bloqueo en una "posición" adviene un "yo": un yo fijo en su surco y que presenta un carácter. Ese "yo", preso de su "posición", ha perdido su disponibilidad. Pero la fórmula también hace un círculo: debido a que el comportamiento se fijó en un "yo", ese yo expone una "idea", etcétera.

En el mismo texto Mencio responderá que "la sabiduría es el momento": tan intransigente como los más intransigentes cuando conviene; tan acomodaticio como los más acomodaticios, también cuando conviene. Ya no está ligado a una u otra postura, sólo el "momento" sirve de referencia. Porque la "sabiduría" no tiene un contenido que la oriente o la predisponga; o bien no tiene otro contenido que volverse disponible en ocasión del momento, renovándose incesantemente.

El pensamiento chino supo percibir especialmente la diferencia que hay entre "estar en el medio" y "estar ligado al medio". Por un lado están aquellos que no sacrificarían un pelo por el bien del mundo, y por el otro aquellos que están dispuestos a hacerse masacrar por su salvación: un "tercer hombre", que está en el medio de esas posturas adversas, parece "más próximo" (Mencio). Pero "estar ligado a ese medio sin sopesar la diversidad de los casos es aferrar una sola posibilidad" y "dejar ir otras cien"; y por lo tanto es "arruinar el camino". Desde el momento en que

nos atenemos a una posición, se fija un "yo", el comportamiento se estanca, algún imperativo o algún "hay que" se estabiliza y ya no estamos en armonía: la plenitud pierde su amplitud y ya no reaccionamos a la diversidad que se ofrece. Porque la disponibilidad, como disposición interior que se abre a la diversidad, va acompañada de la oportunidad: está disponible aquel que sabe -como también dijo Montaigne aunque sin convertirlo en disposición del conocimiento- "vivir en buen momento".

Este pensamiento, como dije, no es privativo en China de una escuela particular, y la misma capacidad de conocimiento tiene como condición el vaciamiento de la mente: el "conocer" chino no es tanto hacerse una idea de algo cuanto volverse disponible a algo. Se produce una purgación interior, no por medio de la duda que elimina los prejuicios, sino mediante un abandono generalizado, que se efectúa no a nivel del intelecto sino del comportamiento. De allí surge el desprendimiento, que le da su amplitud al acceso. Hay que cuidarse de dejar que la mente se vuelva una mente "dada", dice Zhuangzi. Una mente dada, rígida, constituida, cuya actividad entonces se paraliza y que se encierra dentro de su perspectiva, se vuelve sin saberlo un punto de vista. Porque la primera exigencia, ya sin proyectar una preferencia o una reticencia, es mantener todas las cosas "en pie de igualdad". Es incluso porque sabe mantener todo en un pie de igualdad, como muestra pertinentemente Zhuangzi, y está en condiciones de remontarse al fondo indiferenciado, "del tao", de donde brotan todas las diferencias, que el Sabio está en condiciones de acoger la menor diferencia en su oportunidad, sin reducirla ni dejarla pasar. El "yo", que deja de ser un obstáculo (lo que significa "perder su yo", wang wo), puede escuchar entonces todas las músicas del mundo, diversas como son, en su espontáneo ser "así", a placer, acompañando su despliegue singular.

## SITUANDO LA PROPUESTA EN UNA INSTITUCIÓN CONCRETA QUE LE DE IDENTIDAD A LA PROPUESTA...

Para poder entender la propuesta se hace necesario, indiscutiblemente, acercarnos a la Institución: Instituto Superior de Formación Docente N° 6028 de San Antonio de Los Cobres, institución como ya lo mencionara en los párrafos anteriores pionera en la formación en la zona de enclave de la misma. Es una institución que, aparte de haber marcado hitos en el lugar, cuenta con experiencia acumulada, a partir de las propuestas que conforman el proyecto formativo institucional.

Se propone, en consonancia con los lineamientos del INFOD, continuar con el trabajo iniciado particularmente en esta por referentes que supieron otorgarle la identidad que la caracteriza. La propuesta que comienza a desandar el presente escrito, pensada fundamentalmente con los "otros" actores institucionales, es poder visitar la institución, detectar los nudos críticos, hacerle preguntas a las prácticas educativas cotidianas, resignificar las experiencias construidas por algunos docentes, para recién desde esta mirada colectiva poder planificar el desafío de donar tal cúmulo de experiencia al resto de las instituciones, tanto formadoras, como escuelas

Cuenta con las siguientes carreras:

- ✓ Profesorado de Educación Primaria
- ✓ Tecnicatura Superior en Minería en el Anexo Campo Quijano.

Este Proyecto de Gestión pretende ser, tal cual sostuve anteriormente, solamente el primer escalón para la construcción de un proyecto de trabajo colectivo y consensuado, que se realice con la participación de todos los docentes de cada una de las carreras, equipo directivo, personal no docente, estudiantes.

En esta propuesta es fundamental interpelar la voz de todos los actores institucionales, particularmente de los docentes que habitan el instituto, visibilizar sus voces y sus presencias, voces y presencias que es necesario escuchar e interpretar. En este sentido es una falacia sostener en esta instancia un proyecto para ser llevado a la concretización, puesto que, desde la mirada y los fundamentos teóricos desde donde

se enmarca, se hace y/o afirmaría casi imprescindible estar adentro, vivir los procesos intrainstitucionales para tener una real dimensión de los nudos problemáticos y el entramado de relaciones que en la institución se construyen y de-construyen a diario. Claramente podemos ver lo expuesto en el siguiente gráfico:





## PUNTAŞ TEÒRICAS QUE ORIENTAN EL PENSAR Y EL HACER EN LA GESTIÒN INSTITUCIONAL DESDE LA PROPUESTA DE TRABAJO

En términos organizaciones, el puente que articula la palabra en clave de objetivos, políticas y estrategias con los resultados es la gestión. La gestión implica entonces la transformación en actos del deseo desplegado en la palabra que orienta, en la estrategia declarada. Se desliza en la dimensión del cómo por donde circula el qué de los contenidos (políticas, estrategias, discursos pedagógicos) construyendo en clave de presente, el futuro explicitado o no en la visión de la organización educativa.

La gestión es finalmente "hacer que las cosas sucedan", pero en una coherencia expresiva con los valores de sostén de la institución educativa. A esta coherencia la denominaremos  tica procesual. De carecer ésta nos situaríamos en un pragmatismo desnudo de valores, en el que los resultados estarían por encima de los medios que utilizaríamos para conseguirlos (Maquiavelo, feliz...) Desde la menciona  tica procesual, la gestión se compromete con los resultados, la  tica y eficacia en el proceso de lograrlos y se hace cargo de los efectos, sean positivos o negativos, en la medida en que su intervención los ha provocado.

Es innegable la complejidad que implica poner en acción políticas definidas y acordadas a nivel federal en las diferentes particularidades institucionales. Puesto que son múltiples las obligaciones a cumplir, vinculadas con: a) Cada jurisdicción debe garantizar la cobertura gradual de las funciones del sistema formador en su territorio: formación docente inicial, formación docente continua, apoyo pedagógico a las escuelas e investigación educativa y b) las funciones del sistema formador serán desarrolladas por los institutos formadores con carácter estable o "a término", de acuerdo con la planificación jurisdiccional, que establecer : a) la localización; b) el período para el desarrollo de la función en cada Instituto de Educación Superior, c) los mecanismos de monitoreo y evaluación del desarrollo de las funciones. En este sentido los institutos de formación docente cobran una relevancia especial, sobre todo desde la construcción de sus identidades y culturas institucionales.

En nuestra Provincia se han realizado avances extraordinarios en relación a normas y políticas del sistema formador en lo que respecta a formación inicial, en un proceso de construcción horizontal que ha tenido muy en cuenta la realidad de la jurisdicción y sobre todo de los institutos, otorgando voz y opinión en cada una de las tomas de decisiones de la Dirección de Nivel.

A nivel federal, se establecieron condiciones que deben asumir las jurisdicciones, a saber:

- ✓ Planeamiento Jurisdiccional del sistema formador.
- ✓ Instancias de participación y consulta para las definiciones de carácter jurisdiccional.
- ✓ Área específica para la formación docente con nivel de Dirección (o equivalente).
- ✓ Diseños Curriculares Jurisdiccionales.
- ✓ Reglamento Orgánico Marco.
- ✓ Régimen Académico Marco.
- ✓ Reglamento de Prácticas Docentes.
- ✓ Acceso a cargos directivos por concurso o elección.
- ✓ Ingreso a los cargos docentes por concurso.
- ✓ Equipo docente titulado para el sistema formador.
- ✓ Entre otras.
- ✓ Acuerdo Marco entre el sistema formador y las direcciones de los diferentes niveles y modalidades educativas para el trabajo conjunto.

A partir de estos desarrollos en cada jurisdicción, se estableció que cada institución formadora debe tener:

#### Condiciones para las instituciones formadoras

a. Instituto incorporado en el Registro Federal de Instituciones y Ofertas de Formación Docente. b. Régimen Académico. c. Reglamento Orgánico. d. Órganos colegiados institucionales. e. Convenios específicos con escuelas asociadas para

regular las prácticas y el apoyo pedagógico a escuelas. f. Desarrollo de dispositivos de acompañamiento a la trayectoria formativa. g. Desarrollo de dispositivos de democratización interna. h. Equipamiento informático, audiovisual y de laboratorio. i. Material bibliográfico.

A su vez, dicho Acuerdo Federal da cuenta de Condiciones Institucionales a cumplimentar en el mediano plazo y que aún necesitan mayor nivel de especificidad, y es bien sabido, que todas las instituciones educativas (en mayor o menor grado), se encuentran hoy en condiciones poco favorables. Aun así, debemos propender a:

a. Producción institucional acorde a las funciones del sistema formador asignadas al Instituto Superior. b. Vinculación sólida y estable con niveles y modalidades destino. c. Relaciones institucionales permanentes con la comunidad. d. Vinculación y articulación con los Institutos y con otras instituciones educativas del sistema formador de la jurisdicción. e. Titulación del equipo docente adecuada a la oferta formativa. f. Cantidades crecientes de directivos y docentes con estudios de pos titulación o posgrado. g. Otras condiciones institucionales específicas vinculadas con el desarrollo de las funciones del sistema formador asignadas al instituto superior.

Tal cual hemos enumerado en los párrafos anteriores la necesidad de cumplir con condiciones institucionales a nivel federal nos posiciona hacia un mismo rumbo, y lo que es más preocupante, en un tiempo perentorio, en condiciones de infraestructura y materiales de los institutos que no son las ideales. El desafío es enorme, pero la solución a un camino más ameno, se encuentra en el trabajo en equipo con todos aquellos que constituyen el colectivo institucional, a fin de apropiarnos de las normas y políticas necesarias para potenciar nuestra escuela, y sobre todo, las trayectorias de los estudiantes, y ¿por qué no? De los docentes que transitamos sus pasillos.

## **OBJETIVOS O LOS NORTEJ DEL PROYECTO...**

- Propiciar la construcción de saberes académicos por parte de los docentes de la institución a partir de sus prácticas de enseñanza.

- Construir la tarea del equipo directivo orientada a generar el diálogo y el encuentro directo con el “otro” que constituye la institución.
- Contribuir a la construcción de un espacio institucional que aloje a todos los actores institucionales des del “estar siendo” en la misma.
- Evaluar y Reconocer los problemas y necesidades institucionales desde un trabajo en equipo.
- Pensar estrategias diversas dando respuestas y elaborando alternativas a los problemas y/o necesidades institucionales.
- Planificar y desarrollar acciones tendientes al fortalecimiento de las trayectorias formativas de los estudiantes que impliquen “experiencias” altamente significativas.
- Generar acciones que tiendan al mejoramiento de los índices de permanencia y egreso del nivel.
- Habilitar espacios de trabajo colaborativo entre docentes, tendientes al consenso de prácticas y discursos pedagógicos.
- Profesionalizar y acompañar al equipo docente.

## **EL NÚCLEO CENTRAL DEL FUNCIONAMIENTO DE UN PROYECTO DE GESTIÓN**

Cuando pensamos en el proyecto de gestión en sí mismo, se hace preciso visualizar el “lugar” que ocupamos en el mismo, y sobre todo las dimensiones en donde se van concretizando el mismo, por ende, los espacios en donde deberemos accionar para la transformación. Nada mejor para ello que un esquema, como el que adjuntamos, donde podemos a simple vista conocer las dimensiones de concreción de la gestión en las escuelas:

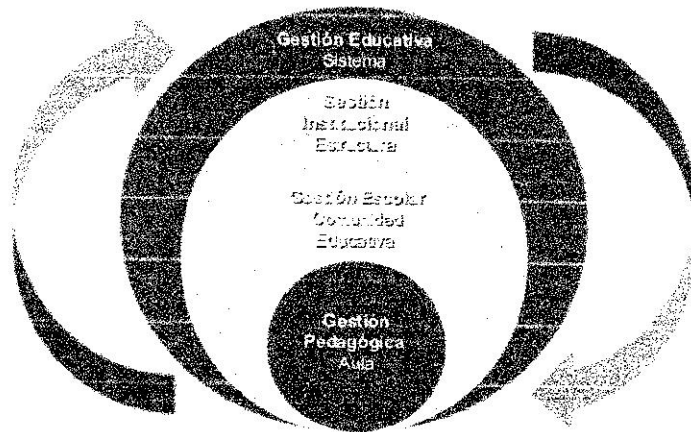


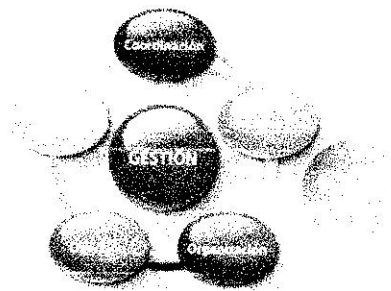
Fig. 1. Gestión educativa, sus niveles de concreción y sus relaciones. Pág. 43

Algunas consideraciones sobre la gestión educativa y pedagógica - José Manuel Ruiz Calleja

Como podemos ver son varias las dimensiones sobre las que acciona, pero a ello debemos agregarle que la acción directiva va dirigida a disminuir las disonancias que se producen entre objetivos, estructuras y sistema relacional (componentes de la organización), y agreguemos un dificultad más, ésta se desarrolla, en conjunción con los demás órganos y personas, a través del proceso organizativo. Y finalmente debemos sostener que la manera en la que se ejecuten será la base sobre la que se construya la cultura institucional y el clima institucional, dos elementos básicos e importantes que conforman la identidad institucional.

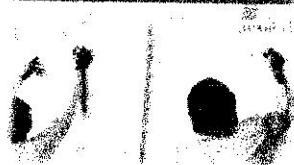
## FASES DE LA FUNCION ORGANIZATIVA DE PLANIFICACION, EN EL MARCO DEL PROYECTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.

Para comenzar a ejecutar un plan estratégico de gestión, es preciso, respetar ciertas fases o momentos que dan cuenta de pasos que interpelan aspectos que potencial el funcionamiento y éxito del plan. Esos momentos son, para la mayoría de los referentes teóricos:



### **A) Sensibilización**

para la Gestión Educativa



**Propósito:** comunicar la necesidad de poner en valor las acciones institucionales potentes y mejorar otras.

**Acciones:**

a) reuniones con equipo directivo, con coordinadores de carrera, con docentes por campo de formación, con personal no docente, con estudiantes por año y carrera.

b) Formación de comisiones de trabajo.

### **B) Planificación de la Evaluación Inicial**

**Propósito:** diseñar proyecto de evaluación inicial

**Acciones:**

a) Reunión de comisiones de trabajo.

b) Reunión de equipo directivo con comisiones de trabajo.

### **C) Ejecución proyecto de Evaluación Inicial**

**Propósito:** Recoger la voz de los actores institucionales y conocer los proyectos que interpelan necesidades sentidas en la institución.

**Acciones:**

a) Jornadas de trabajo institucional;

b) Mesas de trabajo académicas,

c) Espacios de encuentro para los festejos,

b) Trabajo en el nodo institucional, las redes sociales, el Facebook, o correo electrónico.

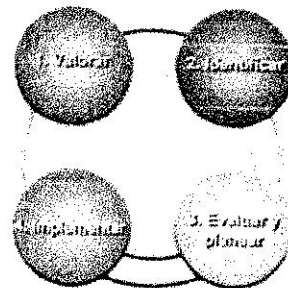
#### **D) Planificación de Proyecto de Trabajo Institucional**

**Propósito:** recoger insumos del diagnóstico y planificar en consecuencia

**Acciones:**

a) Trabajo de planificación en equipos: los organiza cada coordinador de carrera, tanto para el trabajo con docentes como con estudiantes.

b) Trabajo de equipo directivo con coordinadores de carrera y centro de estudiantes para producir el documento del PTI.

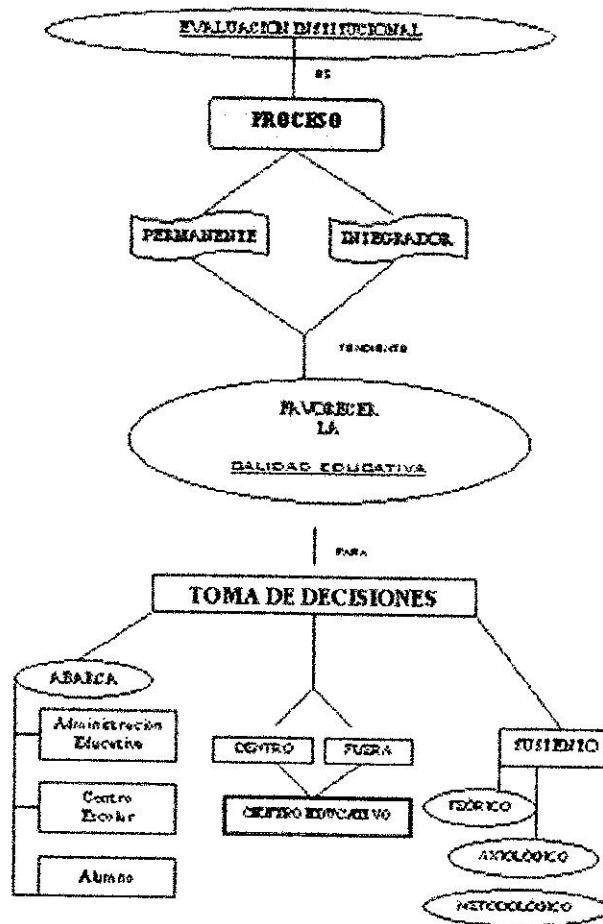


#### **E) Ejecución**

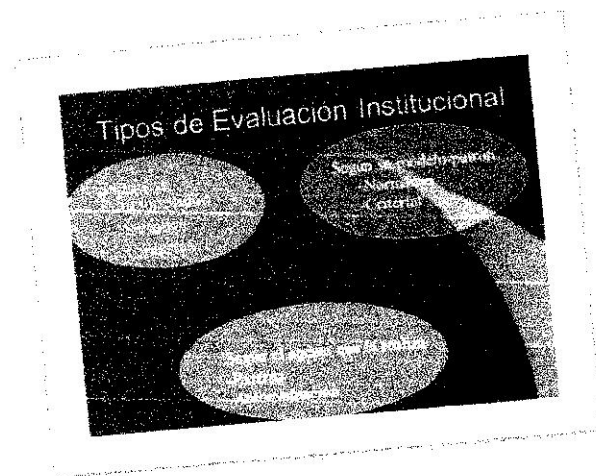
El PTI se ejecutará en los plazos que se determine en forma consensuada

### **VOLVER A MIRAR LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA: LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL.**

Se torna fundamental, para poder contextualizar un plan estratégico de gestión institucional, volver a mirar, revisitando, la institución educativa. Ellos a los fines de la toma de decisiones, acerca de los procesos puestos en juego en las instituciones.

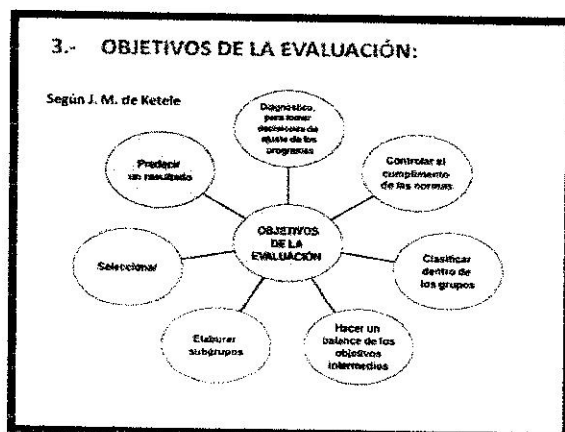


Podemos encontrar varios tipos de evaluación, a saber:





¿Qué se busca al impulsar un proceso de evaluación de tipo participativa? Por un lado, poner en valor todo aquello que resulta positivo y enriquecedor para el instituto y por el otro lado, visibilizar y poner sobre la mesa todo aquello que es preciso mejorar o cambiar.



## ESTAR SIENDO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS. PENSANDO EL HACER DESDE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.

En esta línea de análisis, un problema es la antesala de un pensamiento, por lo tanto es creación de pensamiento. Y bien, ante la pregunta ¿"qué puede una escuela"?, o mejor dicho ¿Qué puede una escuela desde una propuesta de gestión? es entonces una pregunta que surge de la percepción de un quiebre: la creencia inapelable del poder de una maquinaria en la producción de subjetividad.



Estamos a estas alturas en condiciones de adelantar una formulación: "el poder de una escuela, su capacidad de producir actos requiere de un pensamiento que interpele sensibilidades, enhebre voluntades, confiera sentido en los límites concretos de una práctica, en la inmanencia de su existencia". Desde esta propuesta de gestión la idea es generar espacios que nos ayuden a pensar acciones que interpelen las sensibilidades de todos sus actores, entreteja voluntades en pos de un objetivo común y confiera sentido a las prácticas institucionales. En este sentido se buscará:

- ✓ Habilitar la palabra de los distintos grupos de actores (estudiantes, administrativos, directivos, docentes, actores de escuelas asociadas, etc), de forma tal de poder pensar juntos y a escuchar las voces de los que conforman el colectivo institucional. La propuesta es el funcionamiento sistemático para la toma de decisiones institucionales en equipo y no en forma unilateral.
- ✓ Por otro lado se comenzará a propiciar "reuniones significativas de trabajo". Tal es el caso de las mesas de trabajo entre la coordinación y los directores de carrera para generar acciones que potencien las trayectorias estudiantiles.
- ✓ Pero también generar proyectos que involucren a los que no quieren, no pueden o no saben participar. Indagando en la idea de que a veces no "existe participación" porque no "se sabe" de qué manera participar, y no por falta de

pertinencia institucional. Estas comisiones de trabajo tienen como objetivo la búsqueda de proyectos que potencien las trayectorias escolares.

Las acciones serán puestas en movimiento pensando que cuando el poder está sometido al deber, congela las dinámicas de cambio y encorseta las máquinas deseantes, aquellas impulsoras de actos de invención social. Entonces si el poder y el deber son inseparables, el poder deja de funcionar como relación, idea clave de poder en Foucault, como juego variable de influencias, para congelarse en pura dominación o en alienación del deseo. Y es en este sentido que más allá de una mirada única, desde el rol de rectora, se instalarán dispositivos que permitirán como colectivo institucional centrar la mirada en diferentes vértices de la misma y oír desde diferentes voces lo que pasa o que se necesita para accionar en conjunto y posibilitarlo.

Nos vamos acercando poco a poco a una idea de poder inmanente y en esta dirección la pregunta sobre qué puede una escuela, y para ello la misma no puede ser pensada sino en situación. La inmanencia es todo aquello que tiene expresión, que puede palpase, que se despliega en acto, que toma tramas reales de existencia. Y en este plano de pensamiento resulta "impertinente" sostener que la escuela puede forjar al ciudadano, salvo que podamos dar cuenta de los modos en que esta dimensión ciudadana tiene lugar en la subjetividad contemporánea.

La idea central que pusimos en movimiento lo de "gestionar para fundar", es decir, que debemos poner a trabajar condiciones que produzcan una ligadura, una experiencia, un devenir. En este sentido la gestión no supondría poner en marcha algo dado, una determinación, una materialidad que nos excede, sino hacer que una experiencia ocurra. Por lo tanto, arriesgamos, **si la escuela no es un instituido será entonces una experiencia.**

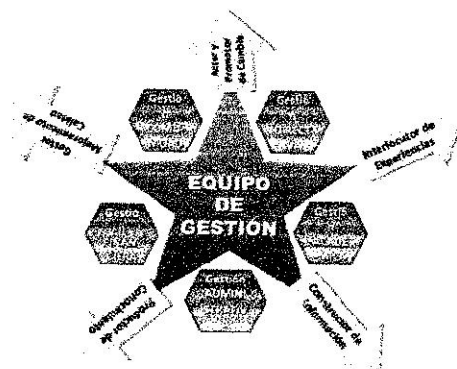
Siguiendo esta línea de pensamiento "pilotear una organización y llevarla a re-encontrar su sentido y su finalidad requiere antes que nada nuevas capacidades de sus gestores de modo que los habiliten a señalar: nuevos

horizontes, trazar trayectorias, desarrollar negociaciones, elaborar compromiso que reúnan a nuevos actores y propiciar y liberar un quantum de capacidad creativa y de transformación". Pero también para gestionar se requieren saberes sobre liderazgo que impregnen a los actores con las innovaciones. **En este sentido el arte del pilotaje reposa en saber ser, saber hacer, saber colaborar, saber qué y cómo y saber cuándo y dónde".**

Es necesario abrir canales para que se vehiculicen las voces desde los distintos actores comenzamos a vislumbrar variedad de acciones necesarias para potenciar las trayectorias estudiantiles. Podemos nombrar solo algunas a modo de ejemplos de lo que se viene sosteniendo:

### **DESDE LA INTEGRACIÓN Y CONVIVENCIA INSTITUCIONAL:**

- ✓ Incorporar la experiencia de Pedagogías Viajeras a la rutina institucional, que de apertura a un "movimiento espiralado" que comience en el alumnado y vaya cobrando fuerza e involucrando al resto de la comunidad educativa.
- ✓ Sustener la participación de los Estudiantes en las Olimpiadas del Nivel Superior en diferentes disciplinas físicas. En este encuentro se pone en acción el trabajo en equipo, el trabajo colaborativo, la competencia, la pertenencia institucional. Pero también se busca la integración de docentes, preceptores y el alumnado. Procesos vitales para sostener un plan de gestión institucional desde un posicionamiento crítico.
- ✓ Acompañar desde la gestión la organización de eventos o la participación en los mismos que potencie la circulación y el enriquecimiento desde los saberes, tanto desde los profesorados como desde la tecnicatura.
- ✓ Propiciar una mayor participación del alumnado en la toma de decisiones institucionales, a los fines de ir promoviendo mayor pertenencia y referencia institucional.



- ✓ Sostener rituales institucionales, tales como, la Fiesta de los Estudiantes o el Día de los Jardines de Infantes por nombrar algunos.

### **DESDE LO ACADÈMICO...**

- ✓ Resignificar el PEI, como un instrumento de “direccionamiento” del trabajo institucional. Ello impedirá que las fuerzas institucionales se dispersen impidiendo el trabajo en equipo, sino que permitan encauzar esas fuerzas institucionales en pos de un objetivo institucional común, la construcción de una trama colectiva.
- ✓ Inclusión de las TIC's en las prácticas formativas de los futuros profesionales, por ejemplo, a partir del proyecto: HACIA LA ESCUELA 3.0. Dicha experiencia consiste en la realización de prácticas que incorporen las TIC's a través de una plataforma virtual gratuita, denominada CHAMILO.
- ✓ Participación del alumnado en los Talleres de Escritura, interinstitucional, coordinado por una docente de la institución. Ello a los fines de registrar las experiencias de los alumnos de las prácticas. A partir de estas escrituras narrativas generar conjuntamente con los docentes “ensayos”, “libros”, papers que socialicen los saberes.
- ✓ Registro sistemático de las experiencias de los alumnos del Profesorado.
- ✓ Profesionalizar y acompañar al equipo docente.

### **DESDE EL COLECTIVO DOCENTE...**

- ✓ Indagar sobre lo común en el IES a los fines de potenciarlo posibilitando el “hacer siendo” en el Profesorado.
- ✓ Acompañar a los docentes en participar en Charlas, Jornadas, Mesas de Debate, Jurados, Presentaciones de resultados de Investigación, premios. Generando de

esta forma un sentimiento de respaldo institucional, por ende, de pertenencia y compromiso institucional por parte del plantel docente.

- ✓ Fundar espacios de discusión y consenso entre los pares docentes acerca de: programas, contenidos, estrategias, índices de ingreso y promoción por asignaturas, problemas comunes en las aulas, etc.
- ✓ Incluir para “estar siendo” en la institución a las carreras de formación técnica, posibilitando un aprendizaje intercarreras que potencien las trayectorias de ambos estudiantes.
- ✓ Motivar al colectivo docente a participar de espacios de circulación de los saberes académicos.
- ✓ Generar un fondo económico simbólico para fomentar la participación de los docentes con ponencias a diferentes jornadas, congresos, encuentros, etc.

### **DESDE LO ADMINISTRATIVO INSTITUCIONAL...**

- ✓ Apoyar y generar espacios que incluyan diferentes experiencias para el alumnado de forma tal que enriquezcan sus trayectorias formativas.
- ✓ Potenciar y conservar la organización de los circuitos administrativos, impidiendo que los mismos se conviertan en obstáculos.
- ✓ Crear, administrar y actualizar permanentemente el nodo oficial del instituto pero también incorporar facebook, de acceso más cotidiano por parte del alumnado, donde se visibilicen y socialicen las acciones realizadas, tanto por los alumnos, como por los docentes o el personal administrativo.

Pero para poner en funcionamiento este hacer significativo en la institución, debemos tener en cuenta la figura del líder, pensando en este trabajo como equipo de gestión, no es el agente que crea condiciones, que habilita un devenir cuyo curso desconoce, que tira puntas para pensar con los otros, que -desde la propia

vulnerabilidad- se interroga sobre lo que acontece, no es el que encuentra los recursos junto con los otros a partir de trabajar un problema. Sino que el líder es aquel que dispone previamente de una batería de estrategias que hará jugar en cada momento según crea conveniente. Deleuze escribe: "*(...) nunca se sabe de antemano cómo alguien llegará a aprender, (...) por medio de qué encuentros se llega a ser filósofo, en qué diccionario se aprende a pensar (...) no hay un método para encontrar tesoros y tampoco hay un método de aprender (...) la cultura es el movimiento del aprender, la aventura de lo involuntario que encadena una sensibilidad, una memoria y luego un pensamiento.*" Y en esta línea de pensamiento no existirá un líder, un rol único, sino líderes que en función de la tarea a emprender irá cambiando.

Es decir, ir en la búsqueda de escuelas que puedan nombrar lo que acontece en ellas y habilitar que otras cosas, de otro orden, puedan suceder. Gestionar desde esta postura es crear condiciones para que el movimiento de subjetivación se produzca. Decíamos también en párrafos anteriores que gestionar no es hacer andar un instituido, sino fundar experiencias. Entonces, la cuestión no es cómo gestionar la escuela sino cómo gestionar escuela. Y gestionar escuela es hacer que la experiencia educativa tenga lugar.

Es decir que de lo que se trata no es gestionar para que tal o cual cosa no sucedan, ni para que acontezca tal o cual otra, sino gestionar para que una experiencia subjetivante tenga lugar, ello permitirá habilitar nuevas posiciones.

## ALGUNOS ACERCAMIENTOS A POSIBLES: CAMINOS A (DES) ANDAR...

Es momento de comenzar a cerrar algunas de las puntas de pensamiento abiertos, a modo de concluir momentáneamente la presente propuesta.

Creo que lo primero que viene a mi mente es: Escribimos para pensar y pensamos escribiendo. Porque fundamentalmente la escritura que aquí interesa es aquella que se confunde con la escucha, aquella que resuena efecto eco en nuestros pensamientos. Un texto dice más por lo que da a pensar que por lo que pronuncia. La escritura en la que deseamos investigar es la que fuga del sentido prefijado. Escribir como un acto de multiplicar las lecturas del problema que nos inquieta. Es por eso que el escrito no concluirá, no cierra tajantemente un proceso de pensamiento, sino que abre un mundo de relaciones posibles. Narrar, escribir es entonces dar vuelo a la imaginación, a que las imágenes no se congelen, que proliferen y en ese "delirio" pensar. Y es necesario pensar para "gestionar".

En este sentido cabe preguntarnos: ¿de qué están hechas las presencias que circulan en las escuelas?, ¿qué signos de potencia encontramos en todos los actores, en sus modos de relacionarse con el mundo, en sus capacidades de conexión, en sus formas de comunicarse, en sus ardidés, en sus "juegos", en sus formas de lidiar con lo real? ¿Qué buscamos al generar tantas acciones desde la gestión en la institución?

Esta tarea de pensar para escribir, de pensar para elaborar una propuesta de gestión me ha permitido volver a posicionar la mirada, no simplemente desde el rol, no solo desde la experiencia, o de la significatividad que implica querer "estar" en la escuela, sino, y esto sí fue un descubrimiento desde el "estar disponible" en la institución. Empecé por preguntarme cómo puedo hacer para potenciar el trabajo desde la gestión, incluyendo en ese hacer, a las dos fuerzas de choque existentes: la gestión institucional y la cultura institucional entendida en el sentido más amplio. Y terminé concluyendo que solo es posible desde el estar disponible en la institución,



**COMUNICADO  
IMPORTANTE**



estar disponible para lo que deba acontecer, o estar disponible desde lo que demandan las otras voces de la escuela, o estar disponible desde la necesidad de mis pares. Es decir, proponer un trabajo colaborativo desde la gestión, lo que no implica verticalidad, sino solo sí, existe la condición que sea con los otros e integre a los otros. Y en este sentido las acciones propuestas tienen como objeto la búsqueda de lo "común", de aquello que nos permita encontrar el sentido por el que "estamos" en el espacio escolar. Volver a encontrar el objeto, las razones, la "pasión" por el que estamos y hacemos en las escuelas. Y veremos como desde el encuentro con la pasión en el hacer será posible poder irradiar hacia los otros con las "experiencias" que vamos haciendo y que nos van constituyendo.

Me pregunto que pueden los cuerpos... Es interesante darse cuenta que siempre hay algo más para hacer, a partir de empezar a buscar en el conflicto y en los aspectos inquietantes las verdaderas potencias. Propuse poner en diálogo varias dimensiones, a resignificar las tensiones observadas, y a permitir más que a tensionar las fuerzas existentes, a buscar espacios para que las mismas puedan coexistir en pos de un objetivo común. Aprendí que a los problemas se llega y que estar en ellos es precisamente el punto de partida para comenzar a construir la escuela que aloje a todos. De otra forma la convivencia en ellas sería prácticamente imposible.

Dicen otras experiencias que esta investigación sólo requiere de una condición: "cambiar nuestra energía de ver", al decir de Cristian Ferrer, "debemos despojarnos de una mirada que se encuentra en las alturas académicas y aproximarnos en cambio a los miles de relieves que hacen a la vida de los que habitan la escuela".

Creo que estoy en un buen comienzo no sólo para cartografiar las dinámicas reales que rodean a la escuela sino para formular hipótesis prácticas, a partir de un conjunto de signos, que vayan expresando qué puede una escuela. Dejar de encontrar zonas en la misma que aloje a aquellos que circulan por la periferia, y los aloje "siendo" en el centro de la escena.

En definitiva: qué puede nuestra escuela. Cuando gestionamos una escuela nos movemos entre puentes y muros, entre dejar habitar y “estar siendo” en la escuela y vaciarla de sentido. Siempre y cuando optemos por los puentes, o aún en presencia de muros encontrar la forma de saltarlos, creo que estamos en un buen camino. ¿Verdad?

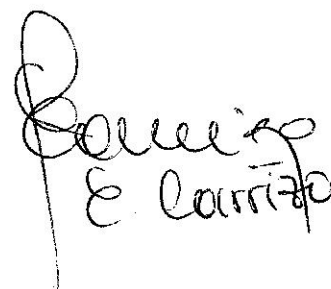
Y como todo círculo debe cerrarse, intentaré dar un fin momentáneo a las palabras organizadas en la presente propuesta. Comencé tomando las palabras de Carlos Skliar en su poema LARGA PERCEPCIÓN SOBRE CONOCIDOS Y DESCONOCIDOS como metáfora para significar que las ideas que se pueden plasmar en un plan estratégico de gestión para una determinada institución, sólo es posible si se construye con el otro y desde el otro. Y que es allí en donde se encuentra el verdadero sentido de hacer escuelas inteligentes: “nuestro encuentro con el otro”. Pero un encuentro que signifique, más allá del estar juntos en la escuela, un estar siendo con sentido, que nos otorgue un común con sentido para permanecer sin que “nos duela” en la escuela.

Solo reconociendo al otro como diferente pero válido precisamente desde la diferencia será posible la construcción de instituciones no con maestros errantes, sino con un alto sentido de pertenencia institucional que favorezca la construcción de un entramado común, propio, lleno de símbolos y sentidos que potencien las trayectorias escolares de todos aquellos que las habitan.

## BIBLIOGRAFIA:

- **Anijovich, Rebeca** (2010): La evaluación significativa. (comp.) Paidós. Buenos Aires
- **Bolívar, Antonio** (2002): ¿Qué sabemos sobre los procesos de mejora? (cap. 2) en Cómo mejorar los centros educativos. Síntesis Educación. España.
- **Feldman, D.** (2010). Enseñanza y escuela. Buenos Aires: Aique.
- **Graizer, Oscar L.** (en colaboración con Aguilar, P. y Boronat Pont, V). Curso de formación en Organización y Gestión cooperativa. Idelcoop. 2014.
- **Litwin, Edith** (2008): El oficio del docente y la evaluación (cap.8) en El oficio de enseñar. Condiciones y contextos. Paidós.
- **Niremberg, Olga; Brawerman Josette y Ruiz, Violeta** (2000): ¿Para qué la evaluación? (cap. 1) en Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales. Paidós. Buenos Aires.
- **Programa Nacional de Formación Permanente** (2014): La evaluación institucional participativa como componente formativo del programa.(Bloque 2). Instituto Nacional de Formación Docente.
- Ley Nacional de Educación N° 26.206
- Res. CFE N° 23/07
- Res. SE N° 44/09
- Res. CFE N° 101/10
- Res. CFE N° 140/11 y Anexo
- Res. CFE N° 188/12
- Res. ME N° 1588/12
- <http://portales.educacion.gov.ar/infed/documentos/>
- [http://cedoc.infed.edu.ar/upload/Marcos\\_normativos\\_de\\_la\\_Investigacion\\_Educativa\\_en\\_la\\_Formacion\\_Docente\\_final.pdf](http://cedoc.infed.edu.ar/upload/Marcos_normativos_de_la_Investigacion_Educativa_en_la_Formacion_Docente_final.pdf)
- Clase N° 2: Investigación sin Investigadores. Modos de investigar en contexto post estatal. De Silvia Duschatzky y Diego Sztulwark.
- Clase N° 7: La paradoja de una escuela que se hace en su éxodo. Conversaciones con Sergio Lesbegueris.

- Clase N° 9: La cuestión del Poder. Un problema de investigación en la escuela. De Silvia Duschatzky.
- Duschatzky, Silvia y Otros (2013). (Des) armando escuelas. Editorial Paidós. Argentina.
- Duschatzky, Silvia (2015). Maestros errantes. Experimentaciones sociales en la intemperie. Editorial Paidós. Argentina.
- Blejmar, Bernardo (2013). El lado subjetivo de la gestión. Del actor que está haciendo al sujeto que está siendo. Editorial AIQUE. Argentina.
- Ceballos, Marta y Ariaudo, Mariel (2007) La trama de las instituciones educativas y de su gestión directiva. Educación YAMMAL Contenidos.
- Anijovich, Rebeca y Otros (2012) Transitar la Formación Pedagógica. Dispositivos y Estrategias. Editorial Paidós
- Achilli, Elena Lihia (2001) Investigación y Formación Docente. Investigación y Formación Docente. Laborde Editor. Argentina
- Butelman, Ilda (Compiladora) (1996) Pensando las Instituciones. Sobre Teorías y prácticas en educación. Editorial Paidós. Argentina.
- Carrizo, E y Arocena, M. (2011) Pedagogías Viajeras. Narrativas de Formación Docente. Editorial Hanne. Argentina
- Contreras, José y Nuria de Pérez Lara (2010) Investigar la experiencia educativa. Editorial Morafá. España.
- Davini, Mana Cristina (2002) De aprendices y maestros. Enseñar y Aprender a Enseñar. Educación Papers Editores. Argentina.
- Duschatzky, Silvia (2010) Escuelas en escenas. Una experiencia de pensamiento colectivo., Editorial Paidós. Argentina.
- Meirieu, Philippe (1998) Frankenstein Educador. Laertes Educación. España.
- Skliar, Carlos (2011) Y si el otro no estuviera ahí? Notas para una pedagogía (improbable) de la diferencia. Edít. Miño y Dávila. Argentina.
- Kohan, Walter Omar (2013) El maestro inventor. Simón Rodríguez. Miño y Dávila. Argentina.
- Fernández, Lidia (1996) Instituciones Educativas. Dinámicas Institucionales en situaciones críficas. Editorial Paidós. Argentina.
- Sanjurjo, Liliana (2009) Los dispositivos para la formación en las prácticas profesionales. Miño y Dávila. Argentina.

  
 E. Carrizo