

## **CAMINAR JUNTOS, UNA EXPERIENCIA DE FORMACIÓN**

**Nombres y Apellidos:** María Gracia Benedetti – Amalia Homar – Gloria Galarraga

**Pertenencia Institucional:** Asociación Gremial del Magisterio de Entre Ríos AGMER y Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales Universidad Autónoma de Entre Ríos

**Dirección electrónica:** maríagbenedetti@gmail.com; amaliahomar@gmail.com;  
gloriagal02@hotmail.com

### **Introducción**

En esta comunicación tenemos la intención de compartir reflexiones acerca de una práctica de formación de la que participamos desde el lugar de equipo coordinador de una de las propuestas de la Escuela de Formación Pedagógica y Sindical (EFPyS AGMER- CTERA) en el transcurso del año 2013. La práctica de formación se orientó al acompañamiento a compañeros docentes de Educación Inicial, Primaria y Secundaria, ante la realización de concursos de antecedentes y oposición para la cobertura de cargos directivos organizada por el Consejo General de Educación de la provincia de Entre Ríos<sup>1</sup>. En esta experiencia la conformación de equipos regionales fue una decisión estratégica para la atención de los distintos departamentos.

Aquí, en dirección al eje elegido, políticas, formación y ciudadanía democrática, expondremos los fundamentos que sostienen la propuesta, una descripción breve del desarrollo y por último los nudos tensionales que la atraviesan.

**Palabras Claves:** formación – directores- acompañamiento- conocimiento

### **I- Políticas de formación docente del sindicato, perspectiva política del conocimiento.**

---

<sup>1</sup> Concurso de oposición para la cobertura de cargos directivos de Educación Inicial, Primaria y Secundaria en todas sus modalidades; conforme los acuerdos de paritaria 2012, la Resolución del Ministerio de Trabajo que homologa los acuerdos y la Resolución 500/13 CGE.

La propuesta se inscribe en la definición del sindicato de *generar políticas de formación capaces de incidir en una praxis transformadora de nuestras prácticas pedagógicas y sindicales cotidianas, posibilitando que todos los afiliados puedan acceder a similares oportunidades de conocimiento.*<sup>2</sup>

En este sentido apostamos a experiencias de formación que pongan en debate y profundicen la reflexión respecto del escenario histórico, social y educativo como espacio de disputa del conocimiento y de construcción de prácticas democráticas e inclusivas en la escuela pública.

Reconocemos la producción del conocimiento cotidiano de, desde y en la escuela, porque al producir conocimiento pedagógico y recuperamos el sentido político del educar.

## **II- El eje metodológico de la propuesta, el acompañamiento -**

Nos interesa detenernos en el significado y perspectiva que le otorgamos al acompañamiento, como eje metodológico de la propuesta, en contraste con el de capacitación. Acompañar lo entendemos en el sentido de caminar juntos un proceso de formación y debate reflexivo a partir de las situaciones educativas en los contextos particulares de nuestra provincia, analizando los complejos y contradictorios procesos de construcción social de nuestra escuela pública. En esta ocasión, para poder obtener mejor comprensión respecto a los desafíos que le cabe al trabajo de los directivos en particular, como lo mencionamos en el diseño de la propuesta. Partimos entonces del mundo problemático de las experiencias escolares, en nuestro caso con la decisión de revisar las político-pedagógicas, en el sentido de contribuir a la reflexión y análisis de las mismas para intentar así la intervención institucional desde la autonomía de los sujetos-directivos. Implica advertir que las escuelas y sus problemáticas necesitan de una

También lo pensamos al acompañar como una potente estrategia que mira plurales, hacia caminos que invitan a transitarlos juntos, posibilitando acompañarse para desistir del abandonar/nos.

A la capacitación en tanto la significamos en una perspectiva tecnoburocrática, una tecnología más, excluyendo de ella la percepción política de los problemas y de ese modo reduciéndolos a problemas técnicos que tienen que resolver los expertos. Este enfoque presenta una fuerte complementariedad con la teoría del déficit, la cual enfatiza de lo que no se tiene y es otro, el

---

<sup>2</sup> Documento: Fundamentos Creación de la Escuela de Formación Pedagógica y Sindical (EFPyS AGMER). Secretaría de Educación / Secretaría de DDHH, Capacitación Sindical y Perfeccionamiento Docente – AGMER. Paraná. Entre Ríos. 2012

especialista, el que viene en su auxilio a brindarle, fundamentalmente, el dispositivo del como que inscribe la figura del director solo como ejecutor. Sin duda que aún en estas representaciones subsisten resabios de las reformas de los '90. Hablar de capacitación invisibiliza la problematización de las prácticas en contexto, las preguntas que las atraviesan, los sentidos que se construyen.

Otra arista que creemos sustantiva en la idea de acompañar es la referida a que el conocimiento es colectivo porque es social. Nuestra mirada estuvo orientada hacia la construcción colectiva de herramientas teórico metodológicas que aportaran al análisis y comprensión de las tramas problemáticas de las cotidianidades escolares.

### **III- El Proyecto**

La construcción de nuestro proyecto de trabajo se produce a partir de las definiciones de los acuerdos paritarios<sup>3</sup> y normativas<sup>4</sup> respecto del concurso de antecedentes y oposición para la cobertura de cargos directivos. La instancia de "Oposición" es definida en cuatro etapas: ciclo formativo, residencia, producción de un trabajo integrador y coloquio final.

Desde el Sindicato se define acompañar a los inscriptos al concurso en el ciclo formativo que estaba organizado en cuatro módulos temáticos: 'Política educativa nacional y provincial', 'La institución escolar', 'Gestión curricular' y 'Proyecto educativo institucional y curricular' asistidos por una cuantiosa bibliografía de 'carácter general' y por 'niveles educativos y modalidades' a lo que se sumaba la normativa educativa.

La dinámica tuvo que ver con la reorganización de los contenidos, la selección y organización bibliográfica por un lado, y criterios para la conformación de los equipos departamentales en articulación, debate con Secretaría de Educación de AGMER.

Nuestro acompañamiento se centró en:

**Reorganización de los contenidos**, ubicando como foco el proyecto educativo institucional y curricular (PEI – PCI) en cuya construcción se tensan las políticas educativas, el contexto, la

---

<sup>3</sup> Acuerdos Paritarios. Anexo III. Bases particulares para el Concurso de oposición para la cobertura de cargos de director/rector y vicedirector/vicerrector de Educación Inicial, Primaria y sus modalidades y Secundaria y sus modalidades. Cuaderno de Paritarias. Asociación Gremial del Magisterio de Entre Ríos. 2012

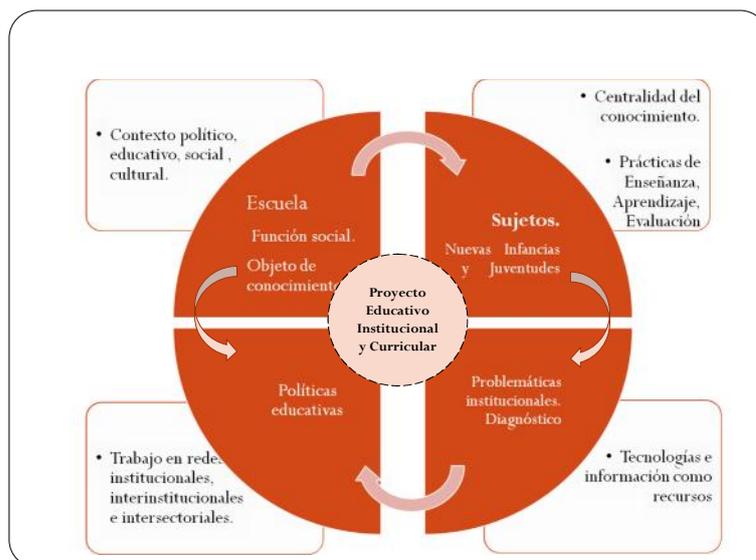
<sup>4</sup> Resolución 500/2013. Consejo General de Educación. Provincia de Entre Ríos.

## II JORNADAS INTERNACIONALES "SOCIEDADES CONTEMPORÁNEAS, SUBJETIVIDAD Y EDUCACIÓN"

9, 10 y 11 de abril de 2014

ISBN 978-987-3617-11-9

función de la escuela, los sujetos, las prácticas, la centralidad del conocimiento, las definiciones respecto de las problemáticas institucionales. (Ver gráfico)



Consideramos que los proyectos educativos expresan fundamentalmente una práctica política y como tales, un terreno de disputas que tensiona prioridades, modos de pensar la gestión, concepciones de educación, sujetos, escuelas, prácticas, relación con el conocimiento y los diferentes modos de tramitación de las problemáticas institucionales. Los proyectos educativos articulan de manera particular modos de pensar una escuela democrática en la complejidad de su trama (Beltrán LLavador. 1999)<sup>5</sup>, de enseñar y dejar aprender, espacios de creación y recreación, territorio en el que la pluralidad y presencia simultánea de sujetos muestra contradicciones, sentidos, saberes, inquietudes, deseos, valores, historias y expectativas. Un lugar donde se ponen en tensión distintas preocupaciones o nudos problemáticos a los que se enfrentan las prácticas de los directivos.

<sup>5</sup> Beltrán LLavador. San Martín Alfonso (1999). Diseñar la coherencia escolar. Bases para un proyecto educativo Editorial Morata. Madrid

## II JORNADAS INTERNACIONALES "SOCIEDADES CONTEMPORÁNEAS, SUBJETIVIDAD Y EDUCACIÓN"

9, 10 y 11 de abril de 2014

ISBN 978-987-3617-11-9

En cuanto a la **selección bibliográfica** en la resolución mencionada, se presentaba un listado que daba cuenta de una impronta lineal y acumulativa y con un marcado eclecticismo en la orientación de algunas temáticas.

La propuesta de reorganización de la bibliografía general se planteó según contenidos y temáticas definidos en los módulos tomando como referencia su articulación con definiciones sobre el “perfil del director/ rector, vicedirector/vicerrector para los diferentes niveles y modalidades. Esta reorganización tuvo que ver con la pertinencia epistemológica y política de referentes de los campos educativos, políticos, culturales que guardan pertinencia con la perspectiva de formación del sindicato.

Uno de los supuestos en que se sostuvo nuestra propuesta fue el reconocimiento del recorrido que los aspirantes al concurso poseían en el marco de sus formaciones, trayectorias, y prácticas en las escuelas, como posibilitador, punto de partida fundamental para ampliar, interpelar y profundizar sus conocimientos. Este punto de partida nos posibilitó pensar en una propuesta orientada a reflexionar sobre la realidad de las escuelas y la especificidad de los niveles y modalidades educativas con sentido problematizador y complejo.

Como ya planteamos, otro de los pilares se asienta en la perspectiva del trabajo colectivo que se tradujo tanto en la conformación de equipos departamentales como en la estrategia de trabajo posibilitadora de desentrañar nudos problemáticos que piensen la escuela pública, democrática como escenario de nuevos tiempos y nuevos públicos. El desafío estuvo en pensar la escuela en la complejidad de su trama, mirar a los sujetos que la construyen y habitan, poner en tensión la realidad institucional con las políticas públicas y la problemática específica de los niveles y las modalidades educativas desde la perspectiva del trabajador de la educación con funciones directivas. Esta misma perspectiva se tradujo en la propia heterogeneidad de la constitución de los equipos departamentales que coordinaron los encuentros con los distintos grupos, en la distribución territorial y en la ejecución de la propuesta que nunca pretendió ser uniforme, sino reconocer esta pluralidad de sujetos que somos.

### **Algunos nudos tensionales que podemos marcar en el recorrido del trabajo**

**Controversia entre la enunciación de temas y la construcción de problemas.**

Uno de los obstáculos que nos permitieron pensar en otro nudo tensional fueron los distintos sentidos que se otorgaban a la diferencia entre temas y problemas socio educativo, pedagógico y didáctico. El debate originado a partir de las vacilaciones y los contrapuntos argumentativos respecto a uno y otro, generó la necesidad de retomar en el proceso del desarrollo de los encuentros estos planteos. Poner en debate su delimitación, que el tema se selecciona y el problema se construye, lo que significaría que esta operación implica un pasaje de un recorte amplio, general y difuso a una delimitación clara y precisa, constituyó un acuerdo del trabajo colectivo. 'El problema es duda y conocimiento, es dialéctico' nos dice Sirvent.

Acordábamos que los temas pertenecen a una agenda escrita, en muchas ocasiones, por otros y, que la incorporamos desde un sentido común que nos hace naturalizar realidades como también otorgar niveles de prioridad ajenos a las propias realidades institucionales. Así, la violencia escolar, los embarazos adolescentes, el bajo rendimiento, la pobreza, las identidades juveniles, la comunicación institucional, la desigualdad, las escuelas de alto riesgo, el fracaso escolar, las necesidades educativas diferentes, las licencias, entre otros, son incorporados como temas que no en todas las oportunidades reflejarían y ligarían en los diversos ámbitos escolares.

El diálogo y el intercambio nos permitió entonces observar que las inquietudes comenzaban a emerger a partir de la intención de intentar capturar, entrever la singularidad en las escuelas particulares de esos modos de enunciación. El interrogante acerca de ¿cuándo estaríamos frente a un problema? Y los ensayos de posibles respuestas, 'cuando lo pensado no alcanza'; 'cuando percibimos inconsistencias' 'en las explicaciones genéricas que brindamos' fueron organizadores sustantivos para articular los temas en/con sus contextos de producción, lo que generó provocación para el ejercicio de no perder de vista las escuelas particulares y así bajar los niveles de la generalización.

Las menciones a los problemas en sus contextos, nombrados por sujetos, instalaron miradas que se fueron orientando hacia la relación de problemas y preguntas, favoreciendo planteos de problemas situados sostenidos en preguntas formuladas por los docentes, como así también las distintas visiones lograron problematizar situaciones institucionales que en el inicio aparecían naturalizadas.

No es sencillo preguntar, realizar el ejercicio de la interrogación, cuando hemos sido entrenados primordialmente a lo largo del sistema educativo para responder. No es sencillo avanzar sobre lo que se desconoce con la fuerza que se nos han impuesto en conquistar “lo conocido”. Dos herramientas básicas encontramos en los procesos reflexivos que incluyen el trabajo teórico y empírico, ¿Cómo es esto ahí?, ¿Por qué lo es? Fuimos así acompañándonos en el repensar acerca de construir los problemas y enunciarlos: ‘¿cuáles son los actos violentos a los que me refiero y dónde los cargo en su violencia?’; ¿en qué estrategias instituciones y secuencias didácticas podemos pensar como alternativas para las alumnas adolescentes embarazadas?’; ‘cuáles serían los modos de comunicación institucional que pudieran afianzarnos en una mejor relación entre el personal de la institución?’

### **Significados de la lectura y la escritura para los docentes**

La propuesta de formación oficial para el concurso se sustentaba sobre un supuesto fuerte, la capacidad/aptitud/disposición de los docentes para la lectura de abundante bibliografía en un corto tiempo y la apropiación de las normativas de cada nivel y modalidad. Uno de los primeros obstáculos encontrados fue la resistencia inicial a comenzar a desandar los textos. Los motivos aludían a dos cuestiones, por un lado por que la lectura aparece como una práctica extraña, difícil, en algunos casos imposible de resolver en el tiempo pautado, asociada a una carga extra que provoca malestar y por otro, por la imposibilidad de entender el carácter instrumental de la teoría, como posibilitadora para pensar las prácticas pedagógicas.

Se realizó un ejercicio dirigido a interrogar algunas preocupaciones institucionales a partir de categorías de análisis presentes en los textos de la bibliografía sugerida. No fue fácil que los docentes se apropiaran del sentido de esta tarea, pero en el transcurso del trabajo, se vieron exigidos a acercarse a los autores y textos desde un lugar activo, de interpelación que paulatinamente fue generando interesantes producciones y también muchos interrogantes. Nuevamente se actualizan las preguntas acerca del sentido de la teoría para analizar las prácticas y de la posibilidad de teorización de las prácticas que pueden ser registradas, documentadas, reflexionadas, narradas.

### **La compleja tarea de construir y reconstruir narrativas escolares/docentes**

En los espacios de encuentro, promovimos una instancia en la que se invitaba a los docentes a seleccionar y poner por escrito, alguna problemática que provocara malestar en la institución y una breve descripción y fundamentación de la misma. A la vez, solicitábamos que se interrogaran acerca de porqué esta situación reclamaba la mirada, la actuación, la intervención de los Directores. La intención era poder compartir la narración de problemáticas institucionales y ensayar la toma de posición de los posibles directores, frente a los diversos problemas. En algunos departamentos los coordinadores encontraron una dificultad muy puntual en la escritura académica puesto que los docentes mostraron dudas para realizar la producción escrita en respuesta a las consignas. Se presentaron obstáculos respecto del pensar y poner por escrito problemáticas y situaciones escolares, ligada a una resistencia a la elaboración de documentos, desde informes breves hasta proyectos institucionales. La práctica de la escritura, articulada a la compleja tarea de *construir problemas de intervención en la escuela*, constituye un desafío para los docentes que lo plantean como una tarea costosa. Esta situación contrasta a su vez con la riqueza de los relatos de experiencias que aparecen en los encuentros y las diferentes estrategias que los docentes inventan diariamente en las escuelas para gestionar el conocimiento. La devaluada concepción de *experiencias pedagógicas* como tareas o acciones espontáneas, alejada de la reflexión y por lo tanto de la producción de saber, opera seguramente en el fondo de esta cuestión.

En la escritura aparecieron los llamados problemas que se presentan como pre - contruidos por una agenda que reproducimos y que a menudo naturalizamos. Se mencionan como problemas a la comunicación, los vínculos, la violencia, el aprendizaje, como grandes universales que obturan la posibilidad de pensar complejamente y de articular las singularidades que adquieren en el espacio y tiempo escolar, con los sujetos que habitan las instituciones. Si bien en el compartir los relatos se pudo trabajar en la apertura de interrogantes que interpelaran las diferentes narraciones, se advirtió la sorpresa respecto de estos modos epistémicos de pensar el trabajo y también el desafío y el compromiso puesto por los docentes en la revisión de las escrituras.

La dificultad planteada y a la vez la necesidad de la construcción de narrativas escolares es un reto que nos compromete especialmente a todos.

### **La impronta regulatoria de las normativas en el trabajo de los directores**

Otras preocupaciones de los aspirantes estuvieron focalizadas en las normativas como soporte de la gestión directiva, como respaldo legal de su función, como el lugar donde se identifican sus derechos y obligaciones, como también los modos de proceder. Las mismas transitaban entre el “desconocimiento... poco manejo de las mismas...” a sentimientos de “inseguridad, miedos, incertidumbre, angustia”.

La convocatoria al concurso<sup>6</sup> refuerza este lugar de la norma y ubica a los aspirantes como ejecutores cuando sostiene: “favorecer la aplicación de la política educativa en función de lo sustentado en las Leyes de Educación Nacional, Provincial y las Resoluciones del Consejo Federal y del Consejo General de Educación”.

El trabajo permanente con el “deber ser”, la norma y la prescripción modelan un modo de ver y actuar sobre la realidad educativa. Esta perspectiva tiene además tradición al interior del sindicato y en las representaciones de su lugar como defensor de los derechos respaldados por la normativa.

Durante los encuentros emergieron distintas visiones acerca de las normas, las que las ubicaban en el lugar de las respuestas, las que asocian los problemas de la escuela a su falta de aplicación o en otros casos a vacíos que dejan para poder gestionar los sucesos que de manera cotidiana se viven en la escuela.

Poner en tensión el lugar de las normativas en la resolución de problemáticas institucionales significó interpelar miradas atravesadas por perspectivas construidas históricamente, institucionalizadas, incorporadas a las prácticas y modos de abordar situaciones.

Interrogar definiciones de la propia convocatoria al concurso, ya que cuando se define el perfil del directivo se indica “Conocer y utilizar los instrumentos legales que regulan la vida cotidiana de la escuela a fin de saber recurrir a ellos en las situaciones que así lo requieran”.

Ubicar la normativa como reaseguro de respuestas que tienen legalidad, de palabra autorizada, contiene una mirada que pretende homogeneizar lo complejo, que deja afuera la complejidad de la trama institucional y obtura los márgenes de autonomía.

---

<sup>6</sup> Fundamentos Resolución 500/13 CGE.

## II JORNADAS INTERNACIONALES "SOCIEDADES CONTEMPORÁNEAS, SUBJETIVIDAD Y EDUCACIÓN"

9, 10 y 11 de abril de 2014

ISBN 978-987-3617-11-9

Correr el foco de este lugar, sin que signifique negarlo, nos significó instalar preguntas que interpelaran los discursos de los aspirantes, intentar descubrir concepciones que subyacen según el lugar que se le asigne a la norma, identificar los intersticios como aspectos que deja vacantes. Leer las normas en su historicidad, en los contextos que le dieron origen, en las intencionalidades que esconden, prioritariamente de control y regulación de la vida de las instituciones, en el lugar de ejecutores en que nos ubican.

Trabajar con los modos en que los trabajadores de la educación interpretan, producen y se posicionan frente a las normativas se constituye en una posibilidad de construir un saber acerca de la escuela.

### BIBLIOGRAFÍA

BELTRÁN LLAVADOR SAN MARTÍN, A. (1999) Diseñar la coherencia escolar. Bases para un proyecto educativo. Editorial Morata. Madrid

BIRGIN, A. (Comp.) (2012) **Más allá de la capacitación**. Editorial Paidós. Bs.As.

DUSCHATZKY, S. (2010) **Escuelas en escena. Una experiencia de pensamiento colectivo**. Editorial Paidós. Bs. As.

HOMAR AL/ BADANO M.R. (2003) **Reflexiones sobre la enseñanza y el aprendizaje de la investigación con docentes de nivel terciario, en el marco de la carrera de especialización en Investigación Educativa de la CTERA**. En Docentes que hacen Investigación Educativa. Tomo 2. Compiladores: Cardelli, J., Duhalde, M. Editorial Miño y Dávila. Buenos Aires.

HOMAR A; GALARRAGA G.; BENEDETTI M, (2013) Proyecto de SEMINARIO-TALLER DE ACOMPAÑAMIENTO GREMIAL PARA DOCENTES. APOYO PARA CONCURSO DE OPOSICIÓN DE CARGOS DIRECTIVOS. **Institución solicitante:** EFPyS – AGMER. Paraná,

HOMAR A; GALARRAGA G.; BENEDETTI. M. (2013) Informe Final del desarrollo del Seminario Taller de acompañamiento gremial para docentes realizado en la provincia de Entre Ríos. Apoyo para concurso de oposición de cargos directivos.

NICASTRO, S. (2009) **La historia institucional y el director en la escuela** Paidós Bs. As.

SIRVENT, M. T. (2007): **El proceso de investigación**. Publicación de la cátedra "Investigación y Estadística Educacional I. Facultad de Filosofía y Letras - UBA- Bs As.

### Documentos

Acuerdos Paritarios. Anexo III. Bases particulares para el Concurso de oposición para la cobertura de cargos de director/rector y vicedirector/vicerrector de Educación Inicial, Primaria y sus modalidades y Secundaria y sus modalidades. Cuaderno de Paritarias. Asociación Gremial del Magisterio de Entre Ríos. 2012

Resolución N° 500/2013 Consejo General de Educación Provincia de Entre Ríos

## **II JORNADAS INTERNACIONALES "SOCIEDADES CONTEMPORÁNEAS, SUBJETIVIDAD Y EDUCACIÓN"**

---

9, 10 y 11 de abril de 2014

ISBN 978-987-3617-11-9

Documento: Fundamentos Creación de la Escuela de Formación Pedagógica y Sindical (EFPyS AGMER). Secretaría de Educación / Secretaría de DDHH, Capacitación Sindical y Perfeccionamiento Docente – AGMER. Paraná. Entre Ríos. 2012