

# ATENEO

## *Educativo*

La gestión  
educativa y el  
paradójico  
destino de los  
detalles.

agenda

tensiones

creación

AÑO 3 | N° 7  
SEPTIEMBRE 2014  
ISSN N° 2314-0674



# Sumario

LA PREVIA	3	¿Por dónde empieza la investigación educativa?
PUNTO DE PARTIDA: LA ESCENA ESCOLAR	4	
PERSPECTIVAS	7	<i>Gestionar: un juego necesario y posible en las instituciones educativas.</i> Por Mariana Asensio
		<i>Acerca de las preguntas, las palabras y los silencios.</i> Por María Teresa Fantini
		<i>Pensar la complejidad.</i> Por María Cecilia Aiello
		<i>El Patrimonio y los niños.</i> Por Mariel J. Alvarez
		<i>Los estilos de gestión en las instituciones educativas.</i> Por María Marcela Petrecca
INTERSECCIONES	12	
ARRIBOS PROVISORIOS	22	<i>O de cómo hacer de la discusión educativa una experiencia</i>
HOJAS DE RUTA	23	
PRÓXIMA ESTACIÓN	23	



## Editoras Responsables

Fernanda Cecilia Perez  
Claudia Marcela Segretin  
**Directora Pedagógica**  
Fernanda Cecilia Perez  
**Directora Editorial**  
Claudia Marcela Segretin

## Especialistas invitados en este número

Lic. María Marcela Petrecca  
Lic. Mariana Asensio  
Lic. María Teresa Fantini  
Lic. María Cecilia Aiello  
TUGC Mariel Alvarez

## Diseño Gráfico

Lic. Jorgelina Huder  
huderjorgelina@gmail.com

## Impresión

Impresión  
DEL PLATA, La Imprenta  
Belgrano 5255 | (0223) 475-6889/473-1161  
Mar del Plata | Argentina  
impdelplata@speedy.com.ar

Ateneo educativo es una publicación pedagógica trimestral de distribución gratuita entre los agentes de las escuelas municipales de nivel inicial, primario, secundario y del I.S.F.D. Almaguero.  
Año 3, Nro.7/Septiembre de 2014.  
Tirada 1.200 ejemplares.

Oficina: Caseros N° 4718, Mar del Plata  
Buenos Aires - Argentina  
Tel/Fax (0223) 479-2780  
ateneoeducativo@mardelplata.gob.ar

Registro de propiedad intelectual N° 5119493

ISSN N° 2314-0674

## Municipalidad de General Pueyrredon

### Autoridades

Intendente:  
Gustavo Pulti  
Secretaría de Educación:  
Mg. Mónica Rodríguez Sammartino  
Director General de Planificación Educativa y Formación Docente:  
Prof. Manuel Paz

### Equipo de conducción

Directora de Educación:  
Prof. Silvia di Filippo  
Supervisora Nivel Inicial: Prof. Virginia Fueyo  
Supervisora Nivel Primario: Graciela Battilana  
Supervisora Nivel Secundario: Prof. Viviana Salas  
Supervisora Modalidad Formación Profesional y Nivel Superior: Prof. Susana Vidal  
Supervisora Modalidad Psicología Comunitaria y Pedagogía Social: Lic. Adriana Giaquinta

### Secretarías técnicas

Nivel Inicial: Alejandra Bocchetto  
Nivel Primario: Estela Gómez  
Nivel Secundario: Silvia Zurita  
Modalidad Formación Profesional y Nivel Superior: Emma Cazzaro  
Modalidad Psicología Comunitaria y Pedagogía Social: a cargo Alejandra Bocchetto  
Coordinadora Educación No Formal: Griselda de Francisco

Directora del Instituto Superior de Formación Docente Almaguero y de la Editorial Almaguero: Prof. Alicia Braña

## La Previa

### ¿Por dónde empieza la investigación educativa?

“Todo es según el cristal con que se mira” reza un dicho popular y esto vale también para los instrumentos que empleamos para capturar las escenas escolares que tomamos como punto de partida de cada ateneo. Como ya se ha explicado numerosas veces, ATENEO EDUCATIVO (la publicación) es el producto final de un dispositivo que se pone en marcha a partir de un caso o escena escolar que es capturada mediante instrumentos que van desde el registro directo hasta la narrativa de observación, contemplando sus posibles mixturas, dependiendo de la escena y su complejidad. Quienes hacemos investigación educativa, somos conscientes de que, aún cuando la recolección se realiza mediante el registro directo, hay un elección de escuela, de docente, un recorte de la escena para ser mirada desde perspectivas y campos previamente determinados cuando se invita a ciertos especialistas al ateneo y, finalmente, hay un encuadre y un acento que, quienes coordinamos esta publicación, ponemos en LA PREVIA y en los ARRIBOS PROVISORIOS. Y este sesgo se hace más claro cuando el instrumento para aproximarse a la práctica es una narrativa de observación: ¿quién narra? ¿desde dónde narra? ¿con qué grado de involucramiento? ¿con qué discursividad se traduce ese observable complejo que es la práctica educativa?

Lejos de fantasear con respuestas o certezas inviables, desde los inicios ATENEO EDUCATIVO se propuso hacer una contribución a la formulación de nuevas preguntas que posibilitaran la problematización de la práctica y, por eso, llamamos a nuestra sección final ARRIBOS PROVISORIOS. Hasta aquí, los recortes y escenas propuestos, por su significatividad para pensar algún aspecto de la práctica educativa al interior del ateneo, nunca nos habían llevado a interrogarnos sobre su pertinencia o acierto y casi, casi se habían vuelto invisibles en su calidad de “recorte”. Más aún, porque siempre los consideramos disparadores para seguir pensando, leña para alimentar el fuego de la conversación pedagógica, como nos gusta decir.

Si, como se dijo, un recorte de campo produce, ciertamente, un objeto -por lo menos- polémico, cuando lo que se busca mostrar es una escena que nos hable de la gestión educativa (tema de este ateneo), cualquier recorte resulta insuficiente. Y éste fue el dilema con el que comenzamos a trabajar: ¿qué escena escolar tomar como punto de partida, si la gestión educativa (o su ausencia) atraviesa todos los espacios, tiempos y actores de la vida escolar? Y un primer hallazgo, la gestión está hecha de incontables detalles que tienen un paradójico destino: cuando comienzan a ser importantes, dejan de ser detalles.

Y como de comenzar por algún lado se trata, tomamos decisiones y pensamos que la reunión inicial de los docentes, sin los niños en la escuela, era un momento

de revisión, construcción y ratificación de acuerdos que podía dar indicios claros de los estilos de gestión. Sin embargo, este optimismo inicial fue en gran parte desbaratado constructivamente en el encuentro de discusión donde, de la mano de los especialistas y de los propios gestores educativos protagonistas, el objeto GESTIÓN EDUCATIVA fue problematizado, abordado desde diversos campos y experiencias y sólo al final, provisoriamente aprehendido desde algunas coordenadas que nos pueden servir para seguir pensando.

## Punto de partida: la escena escolar

### Jardín N° 25 "Leonardo Da Vinci"

Directora María Marcela Petrecca  
Jueves 27 de febrero del 2014

La directora, Marcela Petrecca, desempeña su función en este establecimiento desde el año 2009. Algunas maestras están desde entonces, o incluso de antes. No hay vice directora ni secretaria. Esta situación hace que Marcela cumpla turnos rotativos. Una preocupación para ella es que el jardín logre ser "uno solo" en ambos turnos. Por eso tiene el celular encendido todo el tiempo, para estar disponible aún cuando no se encuentra físicamente en la institución. Pero también, procurando la cohesión institucional y por iniciativa de una de las docentes crearon un grupo de facebook para mantenerse comunicados. Aún los menos tecnológicos fueron aprendiendo a manejarse por este medio. En ocasiones piden ayuda ante alguna situación tecnológica y son ellos mismos quienes autogestionan las participaciones para colaborar. Más allá del grupo, durante la última semana las redes sociales ocuparon un lugar importante, ya que sirvieron para socializar que estaban vacantes las horas de música y para que pudieran ser cubiertas antes del inicio de clases. Las múltiples vías de comunicación habilitadas favorecieron que todos estén informados de la reunión de hoy.

Esta mañana, como todas las de la última semana, el jardín no sólo tiene el movimiento de docentes preparando materiales y organizando los espacios, sino también de madres y padres que vienen a ayudar pintando, agujereando paredes para colgar estantes, frisos o percheros - esta escuela cuenta con una asociación cooperadora que trabaja con gran compromiso y, además, un porcentaje muy alto de la matrícula hace su aporte económico-. También, según nos contaron, el marido de alguna docente estuvo trabajando para acondicionar una de las salas. Ayer, además, vinieron los parqueros. Así que todo está casi listo para recibir a los chicos.

Fijar la fecha y horario de esta reunión ha llevado su tiempo. Algunas docentes todavía están haciendo uso del código 18, otros docentes se incorporan este año y entonces la directora ha asistido y todavía asiste a las asambleas, para presentarse a quienes toman el cargo e invitarlos a esta reunión, para conocer al equipo, el edificio. Además, el cuerpo docente completo debe sentarse a conversar, tomar decisiones, ajustar horarios antes de la reunión general con los padres, que está prevista para el viernes 28. Esa semana, además, la supervisora desde la DIPREGEP convocó a reunión de directores. Con todos estos ingredientes, el encuentro queda fijado para el jueves 27. La reunión está convocada para las 8:15hs., pero desde antes de las 8:00 hs. comienzan a llegar las maestras y la auxiliar. La directora ya está esperando, con un salón

dispuesto y preparado para la actividad de hoy -varias mesas unidas, formando un rectángulo, con sillas pequeñas alrededor-. Todos se saludan. Algunas docentes se reincorporan hoy, así que los saludos son efusivos. Además, dos de las docentes que tomaron su cargo en la asamblea de la última semana aceptaron la invitación y vinieron, aunque comienzan el ejercicio de los cargos el día 5 de marzo. Mientras van llegando, la directora nos ofrece hacer un recorrido por las instalaciones y nos muestra, orgullosa, el edificio.

A las 8:25 comienza la reunión. La directora propone hacer una breve presentación personal, especialmente para conocerse con los docentes nuevos. La consigna es decir quiénes son y contar qué es lo que les gusta de su rol. Los docentes, por propia iniciativa, comentan también cuánto hace que trabajan en la institución y cuáles son las expectativas para este año. A medida que cada docente se presenta, las compañeras escuchan y aplauden. En medio de esta dinámica, llega un docente muy joven, el nuevo profesor de música, Fernando y lo aplauden ("*Único hombre que se integra al equipo*", afirma Marcela y le dan la bienvenida).

El ambiente donde nos encontramos -la sala de la segunda sección-, tiene armarios muy ordenados, lapiceros organizados (los de colores, los negros, las tizas), cajas forradas y rotuladas ("*Láminas con elementos ocultos*", "*Material para jugar al doctor*", "*Rompecabezas obras de arte*", "*Pinceletas para teñir*", etc.), una biblioteca de aula, CDs, carteleros forrados, listas para pegar en las paredes, pizarrones recién pintados, sillas ordenadamente apiladas en los bordes. Sobre la mesa hay copias del orden del día de la reunión y algún material para trabajar. La directora las reparte y les dice que después se los va a mandar por mail. El documento de trabajo tiene, en la primera parte, indicaciones generales en relación con la reunión (fecha, horario, turnos, etc.); luego se enuncian los propósitos y objetivos y las actividades que se realizarán en cada uno de los momentos de la jornada. En las páginas siguientes hay un apunte sobre el período de inicio, en el que se desarrollan aspectos como la planificación, la carpeta didáctica, la ambientación, los materiales, el registro de asistencia, etc. También se abordan conceptos como *recorrido didáctico*, *secuencia* y *proyecto* y se sugiere alguna lectura, como Pires, C. y Ortega, G. (2009) *La Unidad Didáctica, una herramienta cotidiana*. Buenos Aires, Puerto Creativo. La última página presenta un punteo de acciones a concretar en equipo, que deberá ser completado en el transcurso de la reunión. Esas acciones son: horarios para el primer día, coordinadoras y encargadas,

colores de cuadernos y registros, cronograma para las primeras semanas, turnos.

A las 9:00 hs. son 11 los docentes que participan. La reunión transcurre con buen humor, chistes y libre circulación de la palabra. Durante la presentación se escucha que piden hacer más obras de teatro este año o afirman que lo que les gusta más del rol es divertirse con los chicos, el vínculo y la conversación con ellos, la expresión corporal con los niños, la posibilidad de hacer interactuar con los niños múltiples lenguajes, etc. A partir de estas expresiones, se dialoga grupalmente y se mencionan las características de los niños del nivel y también se recuperan las historias personales y laborales de los docentes en relación con este jardín o con las restantes escuelas municipales.

Una docente con cambio de funciones comenta que ha dejado la sala y ha podido permanecer en esta institución que -afirma- "*es su segundo hogar*", gracias a las gestiones de Marcela y a la buena voluntad de la Secretaría de Educación, especialmente de la Supervisora del nivel. Esta docente -con problemas de salud- agradece que no se llame a su nuevo estatus *Tareas pasivas*, sino *Cambio de funciones* (dato muy significativo para ella que hace que se revaloricen su tarea y su trayectoria) y explica cuáles serán las tareas que desempeñará, según acuerdos con la Secretaría de Educación y con la directora. Su nueva función será de docente auxiliar de dirección, con tareas administrativas en relación con la dirección y con las salas. Marcela comenta que en forma conjunta con la docente que realiza estas funciones en el turno tarde, ya casi es como tener una vicedirectora, porque le permite a ella delegar un poco lo administrativo para ocuparse más de lo pedagógico. Cuenta que, entre todos los jardines que tienen docentes con cambio de funciones, se elaborará un documento donde queden estipulados los alcances del rol. Luego, se presenta ante el grupo la auxiliar del turno, Sandra, que explica que le gusta el equipo de trabajo y que tuvo la suerte de poder quedarse en este jardín ya que le encanta venir a trabajar aquí. Luego ofrece infusiones calientes, galletitas y mermeladas a todos.

Finalmente se presenta Marcela, habla de los desafíos, de la necesidad de seguir aprendiendo, del aburrimiento y la sospecha que generan las repeticiones o los límites y agradece la presencia de **Ateneo Educativo** en la reunión, como un nuevo desafío. Da la bienvenida a los conocidos y a los nuevos e incita a hacer uso del diálogo cotidiano para plantear todas las cuestiones, buscando la empatía.

Marcela explica que la reunión focalizará en el trabajo de la primera etapa. Para ello presenta varias cartulinas de colores con copias de gran tamaño de viñetas de Francesco Tonucci<sup>1</sup>. Primero contextualiza al autor y fundamenta por qué trabajarlo en este momento. Propone entonces agruparse entre dos o tres y tomar una de las viñetas para trabajar. No enuncia ninguna consigna, sin embargo, los docentes comienzan a comentar entre sí en voz baja. Unos minutos después, les indica la consigna: "Una vez que observen las viñetas, comenten entre ustedes y contextualicen en el período de inicio".



"La escuela abierta a todo el mundo"

Utilizando las viñetas como disparador y a través del diálogo dirigido se habla de los temores, del vínculo, del rol de la escuela, los desafíos, la coherencia y los cuidados en los mensajes que se da a los niños y a sus familias. Las ideas fluyen con rapidez y son diferentes a partir de cada viñeta. Marcela reitera el pedido de que contextualicen las ideas que surgen en el período de inicio.

A partir de la primera viñeta, comentan la necesidad de pensar el jardín, las actividades, las dinámicas, en función de las posibilidades reales de los niños y de la comunidad. La directora recupera las observaciones de las docentes y les propone vincularlas con la situación de los padres de los niños de la primera sección en este período inicial.

A partir de otra viñeta se problematiza la idea de evaluación. Marcela recuerda al equipo que en el período de inicio se realiza una evaluación atendiendo a los "*Estilos de aprendizaje*", es decir, cómo cada niño aprende mejor: si a través de imágenes, cuadros u otros organizadores y afirma que, en la medida en que se sepa cómo cada chico aprende mejor, el docente podrá enseñar mejor. Se habla también del concepto de igualdad que, tal como queda explicitado en la viñeta no implica proponer que todos hagan lo mismo sino que a todos los asista el mismo derecho. Surge también el tema de las trayectorias educativas y de la articulación entre niveles, que se enuncia como un problema que nunca llega a resolverse de manera totalmente satisfactoria.



"Para que la evaluación sea justa, todos realizaremos la misma prueba: vais a subir a ese árbol."

Otra viñeta lleva al grupo a discutir sobre las relaciones entre el jardín y la vida. Utilizar el entorno (las especies vegetales del jardín, por ejemplo) y ser selectivos y argumentativos con las salidas educativas que se proponen (se discutió acerca de la mala experiencia del año anterior de una visita al zoo que mostraba animales no siempre en buenas condiciones de salud o hábitat, cosa que inquietó a los niños y a las docentes). Los juegos, el uso de gomera en algunas comunidades y las cuestiones culturales que se deben conocer (lo que se caza

<sup>1</sup> Francesco Tonucci, ha publicado numerosos libros y artículos. Utiliza el ensayo, el lenguaje gráfico, el comic, etc. para comunicar los aspectos más relevantes de sus investigaciones. Con el seudónimo de Frato ha publicado viñetas y libros, ilustrado otros materiales bibliográficos, realizado cartelería y afiches para diversas campañas. Entre sus libros podemos nombrar "Con ojos de niños" (1983), "Niño se nace" (1985), "Como ser niño" (1985), "La soledad del niño" (1994), "Enseñar o aprender (La escuela como investigación quince años después)" (1994) "Con ojos de maestro" (1995), "La ciudad de los niños" (1996) "¡Si no hacéis como yo! (1995) "Cuando los niños dicen ¡basta!" (2003) y muchos otros. Trabaja como investigador en el Centro Nacional de Búsqueda Italiano, en el área de psicología y cognición. Se declara admirador de Gianni Rodari y amante del arte. Para la formación de maestras, ha dibujado varias tiras cómicas con el pseudónimo de Frato.

porque sí y lo que se caza para comer). En este punto, la directora invita a la autoevaluación como instancia fundamental luego de la ejecución de cada proyecto o de cada iniciativa.



Al finalizar la puesta en común de los análisis, durante la cual no sólo hablaron los integrantes de cada grupo de lectura de viñetas sino también hicieron aportes espontáneos los demás docentes, la directora toma la palabra para tratar de integrar y concluir. Alude a un apunte, con conceptos de diversos autores y del Diseño Curricular acerca del período de inicio. Anuncia que en una carpeta se compilará el material indispensable para el período que se inicia, para que esté disponible para todos. Marcela pregunta al grupo qué creen que tendría que incluir esa carpeta. Se enumera: D.C., Proyecto Institucional, Estatuto del Docente, Reglamento de Jardines, Plan de contingencia pedagógica (una docente relata una situación que vivió el año pasado en su sala en la que, por problemas de salud de un niño, tuvo que servirse del mismo). Sigue la enumeración: instructivos, Ley de Educación, los materiales que entregan en la Secretaría de Educación cuando se toma el cargo –que son los mismos que se trabajan para el concurso.

Luego, la directora comenta lo que van a encontrar en el corpus que les entregó y que – reitera – les va a enviar por mail. Siguiendo la organización del apunte, comienza a referir a cada uno de los puntos. Cuando llega a la planificación, les propone intercambiar las carpetas didácticas (que debían traer para hoy) para que cada una mire la de otra colega. La consigna es centrarse en las planificaciones del pe-

ríodo de inicio. Luego de unos minutos, propone que hagan una puesta en común, para relevar algunas cuestiones fundamentales y elaborar una red conceptual. Una de las docentes va anotando en el pizarrón, mientras las demás hacen sus aportes, orientadas a través de algunas preguntas que formula Marcela: ¿De qué partimos? ¿Qué elementos sí o sí tienen que estar en la planificación del período inicial? ¿Cuál es la diferencia entre propósitos y objetivos?

Las docentes comentan, formulan preguntas, aluden a lo realizado años anteriores. La red se va construyendo con los aportes de todas. La docente que tomó el cargo recientemente pide alguna orientación. Una docente se ofrece a pasarle un apunte personal sobre estrategias didácticas, que es un tema que a ella le costó un poco y por eso lo elaboró. A medida que avanzan en la conceptualización, la directora da algunas orientaciones.

Cuando terminan de definir las consideraciones generales sobre la planificación del período de inicio, comparten anécdotas y socializan información sobre cursos que realizan o han realizado, materiales que leyeron, etc. A partir de un curso de artística que comenta una de las docentes y sobre el cual todas se muestran interesadas y hacen preguntas, la directora propone que opere como multiplicadora entre sus colegas. Otra docente sugiere armar un proyecto anual institucional para trabajar los contenidos de artística. La directora acepta la idea y le pide a la docente que hizo el curso que coordine el proyecto a partir de su experiencia educativa. Todas están de acuerdo. Una docente se ofrece a digitalizar el proyecto y, de manera espontánea, comienzan a distribuirse las tareas para llevarlo adelante.

Luego, siguiendo la organización del material elaborado por Marcela, se disponen a acordar el cronograma de actividades para la reunión de padres de mañana. Una vez establecidas las cuestiones más generales, Marcela les pide que cada docente trabaje con su paralela del otro turno, para establecer acuerdos en relación con el espacio de la sala, la organización de los horarios y otras cuestiones que quieran abordar.

Antes de retirarse cada una a su sala, la directora les recuerda que para el día siguiente el tema de trabajo se vincula con los materiales.



Jardín de Infantes Municipal N°25 "Leonardo Da Vinci". Río Negro 5525

Desde que Marcela asumió como directora, cree que el edificio donde funciona el jardín es patrimonio arquitectónico de la ciudad. Ese dato condiciona notablemente el mantenimiento del jardín y algunas decisiones en relación con la decoración. Por ejemplo, hace un tiempo hubo que cambiar los pisos y fue necesario respetar el estilo. Lo mismo ocurre cuando se pinta y para amurar objetos a las paredes.

A raíz de este ateneo, tanto desde el jardín como por parte de una de las ateneístas, que es gestora cultural, han indagado para saber más acerca de los motivos por los cuales fue declarado monumento arquitectónico. No fue posible hallar ningún registro de la declaración de patrimonio.

## Perspectivas

Mariana Asensio es Profesora para la enseñanza primaria, Maestra especializada en Educación Inicial, Profesora de Ciencias de la Educación, Licenciada en Educación con orientación en Gestión de las instituciones y diseño de proyectos. Ha realizado un posgrado en Educación Inicial y Primera Infancia y otro en Pedagogía de las diferencias, ambos en FLACSO. Ha obtenido el Diploma Superior en Currículo y Prácticas escolares en contexto (FLACSO). Hace 25 años se desempeña como docente en distintas instituciones y ha transitado por los niveles inicial, primario y superior.

### Gestionar: un juego necesario y posible en las instituciones educativas

por Mariana Asensio

¿Por qué este título?

Porque gestionar en las instituciones educativas es tomar decisiones, es intervenir y abrir caminos posibles, es dar lugar a la palabra de todos los actores, es crear las condiciones, las reglas de juego para que cada jardín y/o escuela pueda desarrollarse y optimizar el aprendizaje. Porque habilitar la participación de todos los actores institucionales en estas decisiones permite abrir la puerta a nuevos desafíos, permite volver a preguntar, buscar nuevas respuestas, permite que todos puedan aportar y enriquecer el juego.

Gestionar implica poder decir qué cosas son tema y qué cosas son irrelevantes, en palabras de Bernardo Blejmar **“hacer agenda”** y poner a la gente a conversar sobre posibilidades, explorar la realidad y hacer acuerdos para poder operar en forma conjunta. Cuando se abren las puertas para jugar –es decir, se permite que todos tomen la palabra, den su punto de vista personal y de conjunto–, se habilitan canales para la reflexión crítica de la cultura institucional, interpeándola y analizándola; de esta manera, se posibilita la construcción de prácticas democráticas y comprometidas no sólo con los resultados, sino con el proceso en general.

Gestionar, diseñar situaciones, hacer agenda, coordinar conductas son cosas que se hacen con palabras. Llevamos adelante conversaciones verbales o corporales, interaccionamos. No todas las interacciones tienen la misma calidad. Algunas abren posibilidades para explorar nuevas perspectivas, analizar causas, comprender situaciones; otras, en cambio, buscan evitar el cuestionamiento, se vuelven un obstáculo. Muchas veces se busca evitar la discusión abierta, se prefiere dejar temas a los que nadie se refiere, secretos a voces, cosas que nadie sabe, pero de las que todos hablan y temas de los que nadie habla, pero que todos saben.

Es necesario, entonces, revisar el ejercicio del rol docente buscando dar sentido a la imagen de un **“profesional colaborador, cooperador, comunicativo”** que sea capaz de establecer interacciones progresivas que inviten al diálogo con sus compañeros; generar situaciones de encuentro

y aprendizaje; comprender que lo diverso enriquece, que lo común fortalece y que jugar el juego es siempre una oportunidad para el cambio y la mejora, no solo de la institución, sino también de cada uno de los actores involucrados.

¿Quiénes abren la puerta para jugar?

Si bien los directivos, como autoridad de gobierno de la gestión, son quienes habilitan el juego para promover la toma de decisiones compartidas y la posibilidad de ejecutarlas y ponen en valor la diversidad de prácticas y modalidades de ejercer la docencia; es importante comprender que en las instituciones escolares el equipo docente, el colectivo de padres y la comunidad son imprescindibles desde las responsabilidades que asumen para que la gestión sea exitosa. En palabras de Bernardo Blejmar **“Gestionar la escuela es responsabilidad del director. Él se hace cargo del rol y desde allí se transforma en diseñador de situaciones con el fin de que todos los actores operen desplegando su máximo potencial en términos de competencia y emocionalidad...”**

Entonces parafraseando la canción del **“Arroz con leche”**: **¡Que sepa mirar, que sepa esperar, que pueda entender, que pueda invitar, que pueda abrir la puerta para ir a jugar!**

**María Teresa Fantini** es profesora y Licenciada en Ciencias de la Educación (UNICEN). Ha obtenido un Diploma en Gestión Educativa (FLACSO) y es Especialista en Docencia Universitaria (UNMdP). Fue integrante del DOVIE: Talleres Orientación vocacional-ocupacional; coordinadora de experiencia piloto "Talleres de Orientación Vocacional Ocupacional" (UNMdP, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y Escuela Municipal Formación Profesional N° 3); Integrante del Equipo Pedagógico de Secretaría Académica UNMdP para diseño de las Tecnicaturas: Apicultura y Acuicultura de la FCEyN y dictado de cursos a ayudantes alumnos. También gestionó el Convenio entre la UNMDP, FCEyN y el ISDFD N°19.

Actualmente se desempeña como profesora Adjunta en la cátedra de Planeamiento y Gestión Institucional, en la Facultad de Humanidades de la UNMdP. Integra el grupo de Investigación GAP. Dirige el Voluntariado "Prácticas Socio-comunitarias".

Es Asesora Pedagógica del grupo de extensión Laboratorio con ciencia, FCEyN, UNMdP. Es docente del ISDFD N° 19 y en Educación de Adultos.

## Acerca de las preguntas, las palabras y los silencios

Por María Teresa Fantini

Quiero comenzar esta conversación no tanto desde ¿mi? campo disciplinar -como pide la consigna-, sino dejando aparecer mis dudas, interrogantes y primeras reflexiones acerca de lo leído.

Lo primero que llamó mi atención fue el nombre de la institución "Leonardo Da Vinci", uno de los mentores del Renacimiento y genio indiscutido de la humanidad. Me pregunto -con agrado- si esa denominación podría producir impronta en esta institución, en el sentido de las expectativas puestas en la potencia de quienes la habitan, estudiantes, docentes, directivos.

El relato comienza mostrándonos una directora que no tiene equipo directivo y que utiliza la tecnología para estar presente, sin estarlo físicamente. Incluso se apersona en las asambleas para conocer a los docentes que tomarán los cargos. Aparece fuertemente el sentido de pertenencia que ella tiene respecto de "su" institución al mostrar las instalaciones de la misma. La narración, o más bien descripción de la reunión de maestras, muestra una gestión comprometida con la escuela, los docentes, los estudiantes y padres. Varios pasajes que dan cuenta de este rasgo: la preparación de las actividades por parte de la directora, la organización y el buen clima de trabajo que se logra. Bernardo Blejmar (2009) habla de los dos protagonistas de la gestión, los sujetos actores (individuos que operan desde un rol o posición organizacional: director/a) y los sistemas organizacionales que diseñan y operan (escuelas, comunidades, sociedades). Según el autor, mejorar la capacidad de gestión es mejorar las condiciones de los sujetos, su capacidad de reflexión, su formación y su capacitación. Todos estos aspectos están presentes en los intentos de Marcela para involucrar a las maestras en el proyecto de la escuela.

En esta reflexión sobre la narrativa, las palabras presente/presencia surgen en forma recurrente. Me hace preguntarme sobre la omnipresencia de Marcela en el relato, observo que aparece poco la voz de las otras docentes, salvo en el caso de la maestra que pide por un proyecto artístico o cuando la directora retoma aquello

que se discutió y hace una red o extrae conclusiones. Tal vez sea el estilo narrativo donde no hay registro de las voces. En este sentido me parece útil recurrir a las escenas, que pueden dar cuenta de ideas, emociones y prácticas transparentadas, o no, a través del lenguaje. Para Rancière (2003) la escena presenta una configuración en la que se recorta el paisaje de lo común. Allí se presentan actores, posiciones, acciones y efectos; se trata de un momento, el instante de una acción donde se disponen diversos elementos y en ella es posible leer lo político.

El lenguaje es la herramienta privilegiada de la gestión y poner el foco en la calidad de las conversaciones está ligado a una "buena" gestión. La directora gestiona a través del lenguaje poniendo en valor ciertas temáticas: la inclusión, la evaluación, los estilos de aprendizaje. Quizás sería interesante analizar hasta qué punto deja aparecer el fundamental -para mi gusto- y complejo espacio para el silencio que permitiría una mayor escucha y la posibilidad de la pregunta.

**María Cecilia Aiello** es Psicóloga, Psicoanalista y Profesora de Enseñanza Media y Superior en Psicología (Universidad Nacional de Rosario); Diplomada en Psicoanálisis y prácticas socioeducativas (FLACSO) y Maestranda en Educación (UNCdPB). Se desempeña como Profesora en formación y capacitación docente desde 1989 en institutos de formación docente y en la UNMdP. Ha trabajado en equipos técnicos de escuelas primarias y especiales. Actualmente es directora de Centro de Formación Integral Emdee.

## Pensar la complejidad

Por María Cecilia Aiello

La primera lectura de la narrativa nos ofrece una reunión de personal donde prevalecen la cordialidad, el respeto, la disposición al trabajo y los acuerdos pedagógicos y organizativos. Hay una idea que está presente en el relato -que es explicitada algunas veces y otras no- y es la idea de cohesión institucional. Desde el rol directivo y desde la posición de los maestros, la idea de cohesión se manifiesta de variadas maneras. Ser un solo jardín en los dos turnos se expresa como un objetivo. Algunas instituciones se sostienen en la construcción de una imagen colectiva donde lo que instituye es lo similar, lo parecido, o lo idéntico. En esos casos, la organización del equipo de trabajo se sostiene en las semejanzas y la conducción no evidencia los puntos de tensión. Sin embargo, las tradiciones institucionales, las historias personales, o las condiciones coyunturales de políticas educativas tienen incidencia en la configuración del estilo institucional. Por lo tanto, el trabajo en equipo, al centrarse en una tarea a desarrollar o un problema a resolver, supone integrar las diferencias en un todo que intente dar cuenta de un problema y proponer acciones para ir por el camino de su resolución. El problema leído en clave de tensión puede ser explicitado para ser analizado, en el sentido de ser interrogado, mirado desde diferentes lugares, haciendo en el diálogo lugar a las diferencias.

Las miradas sobre la institución, sobre el "sí mismo" de un equipo, son diversas. Hay miradas que clausuran o producen un encapsulamiento dentro de ciertas reglas establecidas; hay otras miradas que pueden dirigirse a lo ausente, a lo no dicho y soportar el temor a la amenaza de pensar la complejidad como una cuestión dinámica entre lo estable y lo que irrumpe. El mandato moderno de la homogeneización que fundó la escuela pareciera pre-

sentarse en ciertas prácticas silenciosas en algunas instituciones.

La asimetría puede ser un organizador institucional. Los adultos y los niños ocupan lugares diferenciados; la diferencia en la relación es constitutiva de la institución, las acciones son para aquellos para quienes está destinada la escuela. Cuando la mirada no se sostiene en la asimetría puede aparecer la presencia de una ausencia, como campo que queda sin nombrar, elidido en las "características generales del nivel". La posición de los adultos conlleva la posibilidad de amparar, en el sentido de cuidar y transmitir la ley que ordena y legaliza las relaciones, puesto que si la función es atender a lo singular, es conveniente que los lugares estén diferenciados. Si el jardín es un segundo hogar para una maestra, ¿cómo se produciría esa exterioridad que distinga los lugares? Las fronteras desdibujadas entre maestros y alumnos ponen en riesgo la posibilidad de confundir el rol imaginario con la función simbólica de marcar diferencia. Los niños, en estado de desamparo simbólico inicial, ingresan al mundo de la cultura, cuando se encuentran con un adulto que ya está allí y les da garantías para su ingreso.



Reunión inicial de personal. Jueves 27 de febrero del 2014

**Maríel J. Alvarez** es Técnica Universitaria en Gestión Cultural. (FAUD, UNMdP) y Maestra Normal Superior. Se desempeña como coordinadora del Consejo de Chicos Centinelas del Patrimonio y como docente de Ciencias Sociales en la EPM N° 12. Es Miembro del Equipo de Gestión Cultural ganador del Premio Hipocampo 2009 a la Preservación Patrimonial.

Ha participado de congresos internacionales y ha publicado trabajos como “La ciudad también es mía” y “Cultura e Identidad”. Actualmente forma parte de Alvarez Ferraudó –gestión cultural- grupo encargado de la planificación, evaluación y desarrollo de proyectos culturales.

## El Patrimonio y los niños

Por Maríel J. Alvarez

Al hacer una lectura de la narrativa nos encontramos con la presencia de una visita guiada por las instalaciones del Jardín 25 realizada por su Directora, quien muestra orgullosamente el edificio, que acaso sea patrimonio arquitectónico, lo que nos lleva a plantear la posibilidad de asumir un rol proteccionista y de puesta en valor del mismo a partir de una gestión institucional y comunitaria.

Para adentrarnos en el tema es necesario definir el término Patrimonio, que proviene de “pater” padre y se refiere a todos aquellos bienes materiales o inmateriales que presentan una carga simbólica importante y que han sido heredados de nuestros antepasados. Engloba otros términos tales como historia, cultura, herencia, tradición e identidad colectiva. El Patrimonio arquitectónico, puntualmente, se refiere a un edificio, a sus ruinas o bien a un conjunto de edificios que, con el transcurso de los años, toman un valor superior al que se les brindó en sus orígenes, que puede ser de característica cultural, emocional, histórica, técnica o tipológica. El entorno en donde se halla ese patrimonio arquitectónico dejaría de ser lo que es si no estuviera la presencia de esa edificación, la cual adquiere un valor intrínseco, más allá del valor monetario. Cada uno de los espacios declarados patrimoniales tiene una historia propia y particular, que es la del momento histórico en el cual fue realizado y comprende, además, la de su constructor y la de sus habitantes. Son todos esos elementos los que van construyendo un proceso sumatorio y conformando la identidad del barrio, de la ciudad o de la Nación.

De allí la importancia del acercamiento de los niños desde temprana edad al conocimiento de su patrimonio y la promoción

de su valoración y defensa y para estimular su sentido de pertenencia. Toda niña y niño tiene derecho a recibir la herencia cultural que le pertenece y son los docentes quienes debemos acompañarlos en el descubrimiento de la historia y de las características del patrimonio arquitectónico cercano que, mediante la apropiación, se transforma en un patrimonio vivo.

La institución escolar debe asumir el compromiso y ofrecer los espacios para construir esa identidad a partir de la valoración del bien patrimonial, con un conocimiento que no implique ni fechas, ni lugares, tipologías o nombres para memorizar, sino un verdadero acercamiento entre el bien patrimonial y el niño desde el punto de vista afectivo, ya que una persona sólo puede proteger aquello que ama, que le es propio y cercano. El compromiso debe extenderse a la comunidad escolar toda para poder garantizar una verdadera protección y una mirada de preservación.

Nuestra ciudad tiene un número considerable de edificios que mediante la Ordenanza 10075 han sido pasibles de Protección por sus características patrimoniales, pero lamentablemente las políticas públicas no han podido sostener, en ciertos casos, el cuidado de esos bienes y muchos, en los últimos tiempos, fueron afectados o demolidos. De modo que se ha perdido parte de la historia en cada golpe de picota. Si preparamos a nuestros alumnos a través de una gestión efectiva, propiciando la estructuración de un pensamiento que le permita conocer y valorar el patrimonio, hacerlo suyo y accionar por su cuidado, estaremos desarrollando su sentido de pertenencia y asegurando así, la futura protección y preservación de parte de nuestra historia.



Trabajo a partir de viñetas de Tonucci

**María Marcela Petrecca** es Maestra Normal Superior (ISFD N° 19), Profesora Especializada en Educación Preescolar (ISFD N° 19), Profesora y Licenciada en Ciencias de la Educación (FASTA). Actualmente está realizando la tesis de la carrera Gestión de Instituciones Educativas (FASTA).

Se ha desempeñado como docente de sección y preceptora en distintas instituciones. En la gestión educativa, ha desempeñado las funciones de secretaria, vicedirectora y directora. Actualmente es directora titular del Jardín de Infantes N° 25.

Ha sido coordinadora pedagógica del programa FAMILIAS del Gobierno de la Nación, dependiente de la Secretaría de Desarrollo Social y ha conformado en las Comisiones Grupales: AMENI (Asociación Marplatense de Educadores de Nivel Inicial).

Ha participado en numerosos cursos, seminarios y capacitaciones docentes. En los últimos años se ha especializado en gestión educativa.

## Los estilos de gestión en las instituciones educativas

Por María Marcela Petrecca

Iniciar un período escolar moviliza a la institución en su conjunto. Todas y cada una de las intervenciones, tanto del personal docente como auxiliar, contribuyen a la configuración de la realidad educativa. Más aún si se tiene en cuenta que estamos en presencia de un establecimiento “conocido y re-conocido” por ofrecer en su ideario propuestas consideradas de alta calidad educativa. Alternativas que a la hora de iniciar un nuevo ciclo escolar... suman... estimulan... enriquecen... y ¡DESAFÍAN!

Dentro de esta gestión, existe una clara dirección fuertemente connotada por una intencionalidad: brindar calidad de excelencia desde el Nivel Inicial, como garantía al derecho de todos los niños de recibir educación, considerándola como la principal variable de desarrollo personal y social. Por lo tanto, la propuesta de esta gestión parte de tomar esta etapa, no como “período de adaptación”, sino como “período de inicio”, dentro de un paradigma que considere que, a lo largo de la vida, el ser humano afronta adaptaciones permanentes. Se comienza este “período de inicio” teniendo fundamentalmente en cuenta cada historia previa, como un insumo peculiar donde el docente pone en juego, desde su historia personal y su biografía escolar, mecanismos y estrategias para lograr los mejores y más elevados resultados.

Entramados familiares diversos, roles alejados de todo formato convencional, relaciones vinculares armadas de acuerdo con distintas perspectivas, proponen al docente una mirada, un pensar y un re-pensar donde la apertura, la innovación y la capacitación permanente son herramientas que no pueden dejar de abordar. ¿Durante este período? ¡No! Durante todo el nivel...

Muchas veces, los docentes que se desempeñan en el jardín 25 han escuchado desde mi rol de directora la

frase “los chicos aprenden desde el primer día de clases”, tal cual figura en los documentos curriculares emanados de nuestra provincia. La motivación que se genera en cada familia funciona como disparador y sostén de la diaria tarea que da respuesta a esa afirmación.

Existen aspectos fundamentales desde la gestión que se ponen en acción: los acuerdos con las familias, los acuerdos institucionales y áulicos. Desde una mirada histórica sobre estas variables, es intención de este ideario “desnaturalizarlas” a fin de analizar si esta construcción cultural, que puede haber sido pertinente en su momento, hoy habilita una resignificación. Para ello se parte de la necesidad de construir un sistema de códigos compartidos:

\* Desde el lenguaje, el niño llega muchas veces a la institución escolar con un sistema de códigos construidos en el ámbito familiar que no siempre es conocido por las otras personas con las que se encontrará en el jardín, referido a la nominación de personas, objetos y situaciones. A su vez, es receptor de expresiones lingüísticas que no siempre conoce y comprende.

\* Desde los modos de actuar, en el ámbito familiar hay modalidades de acciones establecidas y aceptadas, las cuales no necesariamente son conocidas por las familias y los niños.

\* Desde las expectativas a lograr por cada alumno, es imperioso el respeto por el tiempo individual, independiente uno de otro, lejos de esa “homogenización” que proponía un trabajo grupal.

Esta construcción (hablamos de construcción cooperativa y no de imposición unilateral) de códigos compartidos compromete a la institución escolar en su totalidad, como así también a la institución familiar en su totalidad.

Y como diría Bernardo Blejmar, **gestionar es “hacer que las cosas sucedan”**, frase que día a día la llevo colgada del bolsillo de mi delantal.



## Intersecciones

### Encuentro de discusión

Lunes 28 de marzo, 17 hs

Instituto Superior de Formación

Docente Almafuerte

**ATENEO EDUCATIVO:** Para comenzar a conversar, nos parece que sería un buen punto preguntar qué se entiende por gestión en el ámbito educativo y si se la asocia sólo al director o tendríamos que ampliar un poquito más la idea para pensar quiénes son los responsables de la gestión en una institución educativa.

**Marcela Petrecca:** Gestionar es más que nada empezar a hacer y en ese hacer y, en el ámbito educativo, que es el que a nosotros nos convoca, esa palabra, “hacer”, comprende muchas cosas: escuchar, conocer las necesidades, ver las dificultades. Creo que la gestión es eminentemente colaborativa, por eso implica gestionar con otros. No es posible gestionar solo y, si lo fuera, no sería lo mejor. Sin embargo, a la hora de tomar decisiones, resolver situaciones o trabajar sobre temas puntuales, hay una diferenciación en el rol del director. Es esperable que el director sea el conductor entre todos los actores del establecimiento. El que gestiona, gestiona y hace, habiendo mirado, habiendo escuchado, habiendo preguntado y tratando de ser lo más crítico y consciente posible de las situaciones a resolver. Y cuando uno empieza a hacer, permanentemente disfruta.

**ATENEO EDUCATIVO:** Te repreguntamos por el tema del disfrute. Hay gente que padece los cargos de gestión, o que transita por ellos durante un período de tiempo breve y hay gente que disfruta de la gestión. ¿Qué saberes y qué haceres tiene que poder llevar adelante un gestor educativo? ¿Cuánto hay de teoría, cuánto hay de disposición personal y cuánto hay de experiencia?

**Mariana Asensio:** Cuando se habla de gestión, yo siempre lo asocio con la acción pero una acción que no es individual, sino colectiva; la posibilidad de accionar de manera conjunta. Yo pienso que al gestionar lo que uno hace es, en primera instancia, poder mirar el todo y tener actitud delegativa. Una de las principales cuestiones de la gestión es la capacidad de poder generar acciones y delegarlas. Esto requiere, más que de la improvisación, del planeamiento, que no necesariamente tiene que ser un planeamiento escrito. En general, a la palabra gestión se la asocia indiscutiblemente al director, sin embargo, a mí me parece que es el director el que “abre la puerta para ir a jugar”. Es el director quien puede asumirse como gobierno de la institución, pero puede delegar. Y, en la medida en que delega en los otros actores institucionales, se genera lo que llamamos la gestión horizontal. Por eso digo que es necesario el planeamiento. Porque necesitamos planear, generar acuerdos, distribuir tareas. Me parece que mucho de esto, a veces, en las instituciones falta, por el tiempo, por las personalidades. Asistimos en las instituciones a una cuestión de personalismo en las tomas de decisión, que a veces son muy cerradas. Por eso, como decía, cuando

se “abre la puerta para ir a jugar”, el juego de los demás sectores entra en escena y se produce un enriquecimiento mutuo. En esa interacción no necesariamente contradicimos al director, sino que apoyamos, colaboramos y enriquecemos esa mirada.

**Maribel Álvarez:** Ahora yo me planteo, si no existe -como pasa en muchos espacios escolares- si no hay un director fuerte, con una capacidad de gestión, ¿no hay gestión educativa? ¿O la gestión educativa se puede hacer desde la base del plantel docente, también con una planificación, con un proyecto? Lo digo porque vinculamos la terminología gestión educativa directamente con la figura del director. Sabemos que hay instituciones en las que van sucediéndose los directivos sin dejar una huella en el lugar. Entonces decimos ¿hubo gestión educativa? ¿Se cortó? ¿Fueron los docentes de base los que la continuaron?

**Tesa Fantini:** Yo quería decir algo. En principio, que esta forma de trabajo es inesperada para mí, porque yo creí que íbamos a trabajar en base al disparador. Igual me parece bien, pero es absolutamente personal, llegar a las definiciones al final de una conversación. Seguramente todos tenemos una idea de qué es gestión, mucho más las chicas, que la realizan porque desempeñan cargos directivos, pero yo no sé, no me quedaría tan pegada al significado educativo de gestión, que lo tiene, sino más al de “gestar”, si queremos empezar por ahí. Gestar tiene que ver con algo que nace, algo que viene, del orden de la creatividad. Se puede ver así, porque si nos quedamos con las definiciones políticamente correctas, ahí ya no pensamos más. No es una crítica para lo que se viene diciendo, pero me parece que uno empieza a pensar cuando se olvida de la definición y empieza a buscar con qué lo relaciono, con qué situaciones. No sé, es una propuesta. Y también, no olvidar este disparador, que me parece a mí que es importante, porque si no ¿para qué es un disparador?

**Cecilia Aiello:** Bueno y en relación con el disparador y volviendo a la pregunta ¿qué es gestionar? Pensar también ¿para quién? Porque si no está como perdido, desaparecido o borrado el sujeto destinatario de la gestión. Y a mí me parece que en el relato los chicos no están, no están nombrados. Mariana decía “no es preciso contradecir”, la contradicción es inherente al trabajo. La contradicción con los otros y consigo mismo. Aunque seas la directora, la contradicción está, es parte de la dinámica.

*Y esto de no hacerle lugar a la contradicción yo lo leo en el relato en la insistencia de hacer de los dos turnos una sola institución. Bueno, a veces, son dos, no uno. Por distintos motivos, incluso por personalidad de las maestras que eligen trabajar en uno u otro, se van armando rasgos. Obviamente uno quiere que el jardín tenga identidad, pero ahí se habla de lo uno como una totalidad.*

*En el relato aparece la palabra cohesión, creo que tomada en forma textual de la reunión y entonces a mí lo que me llamó la atención del relato de la experiencia es que estaba más centrado en las experiencias de los docentes y no en las necesidades de los niños.*

No se hablaba de los niños. Luego de leer yo no sabía cómo eran los niños de ese jardín. Sólo se aludía a generalidades de los chicos. Entonces, vuelvo al ¿para quién? ¿Para quién se hacen las cosas? Pero eso también es difícil en la gestión porque es lo que todo el tiempo puede estar generando tensión, más allá de los puntos de vista que los distintos actores van presentando. Es complejo, porque, además, como se dijo hoy, a todos nos gusta disfrutar, pero a veces no se puede porque la situación es contradictoria, tensa, compleja.

**Tesa Fantini:** A veces la situación excede tu deseo de pasarla bien. No se puede. Pienso lo mismo que vos en relación al relato. Tiene un montón de cosas absolutamente importantes. A lo mejor, yo también lo decía en mi perspectiva, es por la forma en que se narra. Se narra de una manera que tampoco sé quién narra. Para mí hay muchas preguntas en el texto. Pero bueno, está bueno que haya muchas preguntas y me parece que la cuestión de la gestión tiene que ver con eso, con algo que es, que está por ser, que nace. Algo del orden de la complejidad, que no lo podemos abarcar así, completamente. Que lo hace el directivo, pero también...

**Marcela Petrecca:** Cuando empiezo a leer las perspectivas, particularmente la de Cecilia, a partir de la narración que sobre la reunión inicial les ofrece **Ateneo educativo**, pienso, es una pincelada de la realidad y de un momento determinado. No entiendo cómo vos tenés la impresión de no tener a los sujetos de educación, a los niños, presentes cuando había tres docentes que habían ido voluntariamente porque tenían que ingresar el 5 de marzo y estaban presentes en la reunión en la que cada docente tenía que contar de qué cosas disfrutaban y después analizar las viñetas de Tonucci desde la mirada de los niños. Entonces yo dije que, la verdad, no es lo que pensaba, es una pena que de pronto una interpretación pueda ser con una pincelada de la realidad. Las invito a que vengan, incluso con los chicos en el medio y que ustedes puedan ver la experiencia cara a cara, cómo es, cómo son las prácticas de nuestro nivel desde ese lugar.

**ATENEO EDUCATIVO:** Obviamente un relato siempre es sesgado por quienes observamos. En este caso construimos la narrativa juntando las perspectivas de dos observadoras y desde un lugar de no saber sobre el tema y tratar de objetivar lo más posible, mostrando los hechos. La idea, como en todos los números anteriores, es que esta escena sirva para pensar, más abarcativamente, cuestiones en relación con lo que pasa en general con la gestión educativa. Este jardín no fue elegido al azar, sino que lo sugirieron desde la Secretaría de Educación como una institución con buena gestión. El problema para **ATENEO EDUCATIVO** fue qué registrar en una institución educativa para poder dar cuenta de la gestión, del estilo de gestión. Se podría haber registrado cualquier escena, de cualquier día, porque la gestión atraviesa todo, pero elegimos esa reunión inicial porque es un momento en que la directora gestiona pero se ve también, claramente, la interacción con otros actores. Por otra parte, el momento más importante de la discusión y de lo que se pueda producir

para después poder compartir a través de la lectura con todos los docentes a través de la publicación, el momento más rico, es éste, no son las perspectivas. Inclusive cuando Tesa nos dijo que no sabía si correspondía lo que había escrito, le dijimos que para eso está este encuentro, para poder hacer un cruce entre esas miradas sesgadas desde un campo y a partir de una pincelada, como dice Marcela y empezar a ver los matices.

**Marcela Petrecca:** Yo leía y sentí ¿viste cuando decís “nunca más alejado”? Porque de pronto, desde otro lugar, algunas apreciaciones me parecieron interesantísimas, pero desde mi lectura, tiene que ver con el momento del año, esto de que había tres personas que habían sido invitadas cuando las fuimos a conocer a la asamblea, y no tenían obligación de estar en la reunión; a mí me pareció súper valioso para que todos pudieran presentarse, se generó el espacio para eso, bueno. Había entre ellos uno que es un varón, Fernando, que está trabajando bien y le hacíamos chistes: “Que no se nos vaya el único varón que tenemos”. Pero bueno, todas esas cuestiones, de pronto, desde una mirada que dice no encontrar a los chicos como protagonistas de la reunión, que está alejada de los propósitos, alejada de los objetivos y además, hoy por hoy, alejada de la realidad práctica y dinámica de cada día de todos los chicos. Entonces, sinceramente, bueno, estamos a esta altura, pero por ahí, quizás no sé si estoy demasiado cómoda donde estoy, lo digo sinceramente, disculpen.

**Mariana Asensio:** Yo comprendí muy bien el relato que hicieron las chicas y yo capté tal vez porque una también está en el campo- que esa reunión era una reunión bien específica de personal docente, tratando de desentrañar, a principio de año, cómo va a ser el año, etc. En ese sentido y desde ese lugar lo leí también. Entonces, está el supuesto de que los niños están, porque si no fuera así no estarían...

**Marcela Petrecca:** Totalmente, cada viñeta se centra en el pensar en los niños y ver si lo que estamos haciendo en cada práctica tiene o no que ver con esos niños.

**Mariana Asensio:** Tal vez no estaban nombrados, como dice Cecilia, entiendo lo que ella quiere decir. Pero puedo entender por dónde venía la idea de la reunión, en sí.

**ATENEO EDUCATIVO:** Esto que está pasando es buenísimo. Cuando el ateneo es sobre didáctica de la Matemática, es simple, se registra una clase de matemática; cuando el ateneo es sobre lectura de libro álbum, se registra una escena de lectura de libro álbum; como ha sucedido en todos los números anteriores. Pero cuando nos sugieren abordar este tema, nosotras -que no hacemos gestión- nos vimos frente a un desafío, porque era como un intangible y quizá, erróneamente, seleccionamos esta pincelada actuando con el prejuicio que tiene el que no gestiona, que es el recorte y la narración de la reunión inicial. Pero está muy bueno lo que está pasando porque se está poniendo en evidencia que la gestión es todo el tiempo, que tiene algunos momentos destinados a algunas cuestiones puntuales de la gestión y todos los demás momentos del ciclo lectivo están atravesados también por la gestión. Tal vez como hipótesis tendríamos que corregirla, el peso de la gestión no está en el momento de la reunión inicial. Ése es un momento de la gestión quizá importante. Éste es el espacio para reconstruir eso y como dijo Tesa, tal vez las definiciones las podamos hacer al final de este ateneo.

**Tesa Fantini:** Para mí es re importante des-



Encuentro de discusión. Lunes 28 de marzo, 17:00 hs. I.S.F.D. Almaguer

taçar que Marcela se expuso. Si a mí me pasara eso con una clase, no sé. Este dispositivo es así y está todo claro, pero me parece que, tal como se muestra en la reunión, Marcela está abierta. Y en esa apertura uno se siente libre de hablar, de opinar, de decir, porque no importa si es la reunión inicial, si es la del medio, si es la final, si es el recreo, no importa. La gestión está ahí atravesando un espacio institucional, con ciertos sujetos. Y uno, observando eso da cuenta del estilo, de cómo es la persona, qué es lo que piensa. No sé si la cuestión del currículum prescripto está o no, evidentemente en ella sí. O sea, son todas cuestiones que yo creo que ella -porque hablamos de ella, no hablamos en el aire- elige. Es claro que ella estuvo preparando esa reunión, estuvo buscando las viñetas de Tonucci.

**Marcela Petrecca:** Tesa, perdóname, pero cada reunión es preparada de la misma manera. No es porque las chicas vinieron. Todas se preparan con un estímulo.

**Tesa Fantini:** Yo no digo que es porque estuvieran las chicas, digo que se nota que vos ponés el cuerpo, que es una de las cosas importantes en la gestión, porque yo no sé si sé o no, doy la materia en la facultad, pero una de las cuestiones es poner el cuerpo, que significa, también ponerte a preparar las viñetas, tratar de ver los grupos, lo que dicen, bueno, esa cuestión que tratás de hacer después, de cerrar las conclusiones. A mí eso me pareció que estaba muy bien. Estaba impecable, hasta te diría, demasiado. Como que no dejás nada ahí. No sé si está bien o está mal, es lo que observé en el relato.

**Marcela Petrecca:** Eso sí es un problema mío, lo reconozco.

**Cecilia Aiello:** ¿Y alguna vez pasa que una reunión no la podés preparar vos y la prepara otra maestra? ¿Surgen otros temas?

**Marcela Petrecca:** Sí, normalmente muchas de las chicas hacen doble turno y yo trato, como estrategia, de aprovechar por ejemplo cuando tenemos desinfecciones para que las chicas que trabajan doble turno no tengan que quedarse hasta las ocho de la noche. Entonces, en las fechas de desinfección, avisamos dónde estamos, tratamos de que se puedan juntar los dos turnos y hacemos las reuniones de los temas que surjan. Bueno, hay temas que bajan y eso no se puede hacer otra cosa que tratar de resolverlos, pero trabajamos con el emergente y tratamos, sí, de que sea con diferentes estrategias. Pero te digo sinceramente, al estar sola, porque yo trabajaba en el otro jardín con vicedirectora y cuando vos tenés un equipo tenés muchas más opciones de centrarte en algunos aspectos porque tenés una co-equiper que se está ocupando de otros. En este caso está, tal vez no expresado correctamente, en tratar de que los “dos jardines”, los dos turnos, estén organizados de la manera más parecida, salvo las diferencias -aparte es un jardín donde es muy notorio que el turno

mañana es muy diferente al turno tarde-. A veces es complicado dejar algunas cosas sueltas porque sé que si yo no voy a buscarlas no hay nadie que lo haga, desde mi responsabilidad como directora. No de lo que decía Mariana, que comparto totalmente, eso de delegar, porque yo lo hago muchísimo y me costó un montón. Me costó por eso de ser detallista, de tratar de que no me quede ningún nudo sin atar.

**Mariana Asensio:** Forma parte de tu persona, tiene que ver con un estilo.

**Tesa Fantini:** Queda claro en el relato.

**Marcela Petrecca:** Ojalá lo pudiera modificar.

**Tesa Fantini:** No, no, es un estilo. El Nivel Inicial me parece que de los niveles educativos es el que mejor funciona, por lo menos a partir de lo que observo, en relación con los otros niveles, inclusive el universitario. Es el que ha cambiado más, veinte años atrás, treinta años atrás, de la democracia hasta ahora, fue el que más intentó moverse. Y eso no es poco en educación y en las escuelas, que son tan conservadoras. Entonces, ya la gestión en el Nivel Inicial me parece que es interesante. Por ahí en la cotidianidad uno no tiene presente esto, tal vez ustedes sí, pero si uno compara lo que pasa en Primaria, qué pasa es Secundaria, qué pasa en Superior, uno se da cuenta de que han cambiado mucho menos.

**Mariana Asensio:** Y además porque de manera continua uno está enfrentado a la urgencia. La urgencia es algo que aparece y siempre está por encima de lo que es importante. En la cotidianidad de la sala y donde la injerencia de todos los actores institucionales cobra relevancia, porque lo que pasa en una sala no queda en una sala, es motivo del accionar de todos, de los maestros, de los directivos, de los auxiliares. Entonces eso genera un tiempo y hay una cosa que yo siempre digo que quedan como por debajo ¿no? Entonces, cuando se habla de la gestión parecería, como dijo Tesa hoy, una cosa muy teórica, pero trabajar con la urgencia hace que, como dijo hoy Marcela, para determinadas cuestiones no se encuentre la forma de poder planificar, organizar, porque se acabó el tiempo. Por ejemplo, un chico lastimado que hay que llevarlo al Materno infantil.

*De repente, la cotidianidad es atravesada por una cuestión inesperada, casos de nenes maltratados, casos de abusos, donde a veces el jardín es el lugar donde aparece la abuela, donde aparece la madre a contar. Quienes tenemos alguna experiencia sabemos que eso rompe e irrumpe no exclusivamente en la sala de cuatro o de cinco, sino en toda la institución y eso cambia la dinámica. Por eso yo me refería a la cuestión delegativa, de poder sacarse un poco todo el ropaje y poder delegar para poder tener una acción que realmente sea enriquecedora y beneficiosa para la situación que estamos atravesando.*

**Tesa Fantini:** Me parece que ése podría ser otro rasgo pensando en la gestión. Otra pregunta es por la soledad de la gestión o la posibilidad de no estar tan solo ¿no? ¿Cómo poder hacer para eso?

**ATENEO EDUCATIVO:** Por lo que están diciendo, pareciera que hay una dialéctica entre el fijar agenda, que alguien lo mencionó en la perspectiva como una tarea del gestor, y el abrir el juego. El límite de fijar agenda está en abrir el juego y el límite de abrir el juego tiene que ver con dar cuenta de una agenda y de una impronta de esa gestión. Y, por otro lado, el fijar agenda y la irrupción de la emergencia, que boicotea o pone a prueba, de alguna manera, esa agenda.

**Marcela Petrecca:** Vos podés tener una agenda organizadísima, pero te vas con la sensación de que no hiciste nada y sin embargo no paraste. Entonces, ¿qué es lo que está pasando? ¿No me estoy organizando?

*Porque eso de la soledad es tan real cuando se te entremezcla poder supervisar a una docente; ir a ver cómo están trabajando los chicos, realmente ver cómo van avanzando, escucharlos (porque en el relato de ellos es tan maravilloso darse cuenta cómo piensan, ver lo que ya tienen adquirido, cómo con el compañero quizás van teniendo un vínculo que antes no tenían, cómo se van quedando solos una vez finalizado el período de inicio) y uno se da cuenta de que a veces no se pudo porque de pronto no tenés leche, porque se te inundaron los baños, porque vino una mamá y tenés que escucharla porque por más que pueda o no pueda comentar lo que tenga que comentar con otra persona, elige el jardín para decir lo que le pasa, lo cual no es poca cosa.*

**Mariel Álvarez:** Yo creo que no es solamente el jardín. Yo trabajo en primaria desde hace veintisiete años y es exactamente lo mismo y las urgencias son las mismas. Es más, muchas veces decimos “Qué lindo hubiera sido estar en jardín y no en primero y segundo grado” porque nosotros ni siquiera teníamos un preceptor que cuidara a nuestros chicos mientras uno acudía a la urgencia o limpiaba. ¿No es cierto?

*Y veo como una gran necesidad esto de estar aunados en la gestión porque uno puede gestionar mejor en tanto y en cuanto tenga un paralelo, un directivo, un padre que esté acompañando eso, porque si no, realmente es en soledad. En los distintos ámbitos, porque vos, como director, tenés tu soledad en tu ámbito y el docente lo tiene en su lugar de trabajo donde no puede realizar un montón de cosas y muchos papás, evidentemente, seguramente, la deben tener en el afuera y es por eso que recurren a la institución educativa para plantear problemáticas que antes eran ajenas a la escuela. Hoy nos hemos transformado en un oído muy grande y en una cabeza muy grande que tiene que pensar y repensar de qué manera se puede ayudar a solucionar esos problemas o brindar una contención u orientar la problemática a las instituciones pertinentes, que muchas veces tampoco son las que escuchan, porque están saturadas.*

**ATENEO EDUCATIVO:** En medio de eso que ustedes están planteando de la soledad y de las urgencias ¿cómo se realiza la autoevaluación institucional y cómo se utilizan esos resultados? Porque aparece como una distancia entre lo que se plantea en la agenda, lo que se quiere y lo que se puede. Lo decimos retomando la referencia de Marcela que dijo que, estando todo el día ocupada, a veces tiene la sensación de no

**haber hecho nada de lo que tenía previsto.**

**Marcela Petrecca:** En nuestro caso puntual, la evaluación vamos tratando de hacerla en la medida en que vamos pudiendo, sobre la marcha, con situaciones puntuales que lo requieran. A veces hay que parar y resolver algunas cuestiones. Pero, anualmente, que es lo que uno después va aplicando al año siguiente, presentamos una evaluación institucional donde tenemos como un apartado y vemos qué es lo que pasa con cada uno de nosotros, porque, a veces, yo pienso sobre mí misma, a veces con la supervisora en el momento de la evaluación y demás, pero uno mismo se va planteando permanentemente “Esto, mejor que mañana lo vea de esta manera porque hoy, hacerlo así, no me sirvió”, entonces, en nuestra soledad, el replanteo y la reflexión con uno mismo son permanentes. Y, a veces, es compartir con el otro desde lo que uno pueda compartir con el otro y desde la escucha que uno pueda tener hacia el otro y la ayuda que pueda recibir de la otra persona. En mi caso, que tengo una persona a la mañana con cambio de función y otra a la tarde, el acompañamiento es desde lo administrativo y desde lo organizativo, pero de pronto, a veces, tener una persona que pueda escuchar a una mamá y decir “¿Vos opinás lo mismo que yo?” o “¿Este nene está en riesgo realmente?” “¿Yo estoy mirando más allá?”. Por eso a veces la soledad es preocupante y por eso la autoevaluación ¿cómo la resuelvo? No tengo un equipo de orientación, porque el jardín es chico; tengo una orientadora educacional que va a venir, con base en otro jardín, desde mayo a octubre, una vez en el turno mañana y dos en el turno tarde. Y llega la pobre chica y la abarrotamos de cosas. Tenemos que tener paciencia porque la docente ni siquiera conoce el jardín, ni siquiera diferencia quién es quién, entonces todas esas cuestiones son complicadas desde la autoevaluación. Finalmente, terminado el año, lo que sí hacemos son los esquemas, que tratamos de trabajar, que llevan todo el año e incluso los tenemos que elevar y, demás, yo lo que hago es enviárselos por mail a las chicas entonces ellas tranquilas, en su casa, completan todo lo que quieren completar y ponen todo lo que quieren decir y lo que por ahí no pudieron o no tuvieron tiempo de decirme, porque abrieron mi puerta y estaba en una reunión o no era el momento y se fueron y les quedó. Hay mucho de eso. Y eso a veces complica también. Esas cuestiones, aunque tardías, se pueden poner en un papel. Yo recibo todos los mails entonces voy viendo una por una. Y en base a cada una, las que tienen, por ejemplo, la experiencia del programa Abuelos narradores. Bueno, algunas chicas estuvieron conformes, otras dijeron que no, porque el repertorio es antiguo. Entonces, acá, qué hacemos para el año que viene. Entonces de cada una de las quince personas, más o menos que somos, voy viendo, cada ítem. Lleva como unas dos semanas, pero me tomo el tiempo porque que me detenga ahora me va a ofrecer muchos beneficios para el año que viene.

**Tesa Fantini:** Y uno los tiempos institucionales los hace como puede ¿no?

**Marcela Petrecca:** Como puede.

**Tesa Fantini:** Por ejemplo, algo que es prescripto, ponés en el papel lo que tenés que presentar y después, otras verdades, por otro lado.

**Mariana Asensio:** A las familias del jardín hay que habilitarles la palabra pero también entre los mismos docentes. Hay una necesidad imperiosa de poder dar un espacio a la palabra. La palabra con respecto a lo que nos pasa, a entendernos como

personas, a mirarnos, saber que pensamos, quizá, distinto, pero que somos un equipo de trabajo. Y esos tiempos a veces son muy entre bambalinas: “Traéme la leche. ¡Ah! ¿y viste que?” Es todo muy mezclado ¿no?

**Tesa Fantini:** No, no. Por ahí son los tiempos de la gestión que, así como hablamos con los estudiantes del currículum oculto, es la “gestión oculta”. Tiene, digamos, un efecto concreto en la institución, en los sujetos. Es eso que está por fuera de ese currículum prescripto, de la cosa burocrática. Todo eso tiene una función. Pero pasan otras cosas que de algún modo hay que pescar para intervenir en eso. La gestión, me parece, pasa por ahí, por una mirada por los zócalos.

**Mariana Asensio:** Un trabajo de artesanos. Un trabajo artesanal, no un trabajo en serie. Y, por eso, yo digo que en esa problemática que se plantea del cargo directivo como autoridad me parece que deberíamos tratar de revisar eso de la soledad. Yo no tengo la fórmula mágica de cómo hacerlo diferente.

**Tesa Fantini:** Pero desde la soledad que hoy planteábamos me parece que también, como uno está acostumbrado a resolver en soledad, termina como mirándose al espejo. Quiero decir que en esta reunión particular, más allá de que haya sido la de principio de año, yo lo que vi es cómo ella, como directora, les llevaba todo el pack a las maestras. Entonces, no sé si es por eso o porque la narrativa de **Ateneo educativo** miró lo que miró, o porque yo interpreté libremente, pero como que me parece que no aparece eso que a veces tiene que aparecer que es la disrupción.

**Marcela Petrecca:** Tal vez porque fue la primera reunión, veníte después.

**Cecilia Aiello:** una cosa que a mí me llamó la atención es que cuando una maestra cuenta que hizo un curso, una actualización en arte, como una cuestión de identificación, las demás quieren hacer las mismas cosas en su sala. Ahí se me juntaba eso con lo de la cohesión, con lo uno.

**Marcela Petrecca:** Es un proyecto institucional.

**Tesa Fantini:** No me refiero a un proyecto institucional donde, está bien, todos participan de algún modo sino a que, con esta prolijidad y con esta verdadera obsesión-obsesión en un sentido positivo, porque ojalá todas las directoras se ocuparan así a veces no dejamos aparecer lo otro, porque de algún modo nos interpela, nos desordena. Pero que a veces está bueno que aparezca, siempre y cuando tengas vos una red para poder bancarlo.

**Marcela Petrecca:** A veces ha pasado y no la he tenido y llego a mi casa re angustiada.

**Tesa Fantini:** Por eso digo, vos no tenés un equipo.

**Marcela Petrecca:** No. Pero bueno, me he ido a casa angustiada, con cosas así. Puntualmente, me estoy acordando de una, pero bueno, creo que en esta reunión primaria, primera, como bien se describe en la narrativa, algunas se saludan efusivamente porque hay un verano de por medio, está toda la onda *pum para arriba*. Hay, además, tres personas nuevas, nadie va a exponerse. Cuando estás solo te vas con una angustia y te vas replanteando si realmente hiciste lo mejor, porque tal vez, haber tenido una vice que te diga “Mirá, realmente te equivocaste”, te ayuda, te sirve. Pero al irte y saber que las cosas no salieron como esperabas, te vas además con angustia y bueno, me ha pasado que al otro día yo lo he podido expresar, como he podido y el otro también. Entonces, bueno, hemos estado de acuerdo o no.

**Tesa Fantini:** Es decir, a veces la posreunión es como más enriquecedora porque te da más elementos que la reunión en sí, tal vez.

**Marcela Petrecca:** Yo creo que surge el conflicto...

**Tesa Fantini:** No es por el conflicto. Puede no ser un conflicto. Está claro que vos no lo tenés previsto en esta cosa que vos organizaste. Porque necesitás un equipo directivo para poder, de algún modo intercambiar, que haya otra cosa que desordene un poquito a ver qué pasa y otra cuestión -y ya no voy a hablar más, porque ya hablé mucho- es una de las preguntas que yo me planteo, tal vez sea la primera reunión, pero por qué, si vos estás tan comprometida de punta a punta, por qué si somos un cuerpo, no hay ninguna actividad relacionada con el cuerpo en esta reunión. Por qué el cuerpo no aparece de ningún modo, solo nombrado, solo mirado en una viñeta, que es una representación. Por qué no, insisto, en este nivel, de acuerdo a la formación que tienen las chicas.

**Marcela Petrecca:** Pero no para la primera reunión, donde hay tres personas nuevas. Pero tomo totalmente lo que me decís, me parece muy oportuno. Sí, sí.

**Tesa Fantini:** Yo no es que te lo digo a vos, me lo pregunto.

**Marcela Petrecca:** Tengo que sacar en limpio algo que pueda decir “Bueno, esto está bueno para tomarlo y llevarlo”.

**ATENEO EDUCATIVO:** Tengan en cuenta que el objetivo de esta instancia no es que **Marcela repense su gestión**.

**Tesa Fantini:** Igual el disparador es una persona que está haciendo gestión y por eso pensamos los problemas. Uno, para mí es el cuerpo.

**ATENEO EDUCATIVO:** Es la primera vez que nos pasa el pensar que en el recorte de la escena a tomar como disparador de todo el ateneo, nos equivocamos, fuimos parciales, fuimos con todos los prejuicios. Sin embargo, la idea de plantear este tema de ateneo surge de un número anterior, en el que se abordó *El período inicial en el nivel inicial*. En él se menciona que uno de los problemas con los que se enfrenta la directora es que van a comenzar las clases y todavía no conoce a los docentes que tomaron los cargos. Nos pareció, entonces, que resulta muy difícil hablar de la gestión horizontal y de otros temas si la directora no tiene docentes, si tiene que programar el año y está sola en el edificio. Parecía, entonces, que si bien la gestión atraviesa todo, éste es uno de los momentos cruciales del año, donde se juegan muchas variables. En relación con eso, una de las preguntas que habíamos pensado para este encuentro es cuáles son las tensiones y los desafíos de gestionar en la educación pública. Tal vez este ateneo fue tomando otro matiz por los recortes que hicieron los ateneístas, que tienen que ver con su formación, su saber, su experiencia, pero hay muchos otros elementos interesantes para discutir en relación con esta narrativa, acerca de la gestión. Entonces, cualquier recorte hubiera sido una pincelada, nada más.

**Marcela Petrecca:** Con características particulares, en cada uno de los momentos en que puedan llegar a ir. Esto del conflicto, de la situación inesperada, a partir de ahora en cualquier momento puede aparecer. Hay un abanico de situaciones, está el padre que ya se lo nota que está insistente con esto y aquel que dijo que no se lo llamó cuando el nene faltaba, como pasó en una reunión, que por qué si el nene faltó nadie llamó para saber qué le pasaba.

**ATENEO EDUCATIVO:** Pensando en algo

que está atravesando todo el año la gestión, veíamos como una impronta de **Marcela el uso de la tecnología**. ¿Qué peso tiene en una gestión el uso o no la tecnología de la comunicación? ¿Qué servicio brinda la tecnología? ¿Cómo funciona la tecnología al servicio de una gestión?

**Marcela Petrecca:** Es un soporte, desde lo comunicacional, valiosísimo porque hay mucha gente: hay una profesora de italiano, una profesora de computación... Y uno tiene estas situaciones que no son tan corrientes ni tan comunes. El hecho de tener un grupo, de poder transmitir información o, de pronto, estamos haciendo un trabajo para la reunión con la supervisora municipal que es pasado mañana sobre educación sexual integral. Lo bajamos a todas las docentes que tenían que hacer la actividad y una de las chicas encontró un montón de imágenes que buscó en Internet y le gustaron, apropiadas para situaciones para trabajar con los padres. Nadie le dijo nada, nadie le dijo “Buscá”. Sola. Ése es un poco el sentido. Hay cumpleaños, hay nacimientos, hay papás enfermos y les mandamos fuerzas. El objetivo es establecer una comunicación desde todos los lugares, no solamente desde lo profesional.

**Mariana Asensio:** ¿Tienen una página, además, abierta a la comunidad?

**Marcela Petrecca:** No, no, no. Tenemos en Facebook un grupo nuestro. Por mail mandamos situaciones particulares, por ejemplo notas de los alumnos, en período de evaluación. Pero tenemos un grupo de Facebook exclusivamente nuestro, del jardín: docentes y auxiliares. Cuando se creó el grupo, entre todos dijimos “¿Cómo hacemos con la persona que se va?” Porque muchas veces referimos casos particulares de alguna familia, para hacer una red y poder ayudar. Son cuestiones por ahí de compromiso entre todos. Entonces ¿qué pasa con el docente que se fue? Bueno, al docente que se va, con la mejor cara, le decimos “Mirá, esto es un grupo de trabajo”. Se estableció así por esa cuestión de la privacidad.

**ATENEO EDUCATIVO:** Es parte de la institución, fuera de los horarios institucionales.

**Marcela Petrecca:** Sí. Pero también una de las chicas puso ahora “Para festejar el día del trabajador, qué tal si todas salimos” Y entonces una puso “Me gusta” y bueno, son espacios para poder comunicarnos desde otro lugar.

**ATENEO EDUCATIVO:** Hoy mencionábamos la cuestión de la cohesión y vos hacías referencia a los dos turnos. Era una pregunta que teníamos para este ateneo ¿qué alcances tiene la cohesión necesaria para dar amparo en el ingreso a la escolaridad; la cohesión necesaria entre los adultos, sean de distintos turnos o del mismo? ¿Cuáles son los límites o qué cohesión mínima sería deseable?

**Mariana Asensio:** Yo, durante muchos años, creí que había que unificar. Siempre me pareció que una institución tenía que tener el mismo discurso turno mañana y turno tarde. La experiencia me fue dando así como la visión de que si bien es una misma institución, los turnos tienen particularidades y que no hay una necesidad imperiosa de igualar. Lo estoy diciendo desde el rol de docente de sala, porque a la hora de reunirnos está bueno que pensemos y accionemos distinto en función de los espacios y tiempos del turno mañana y del turno tarde.

**ATENEO EDUCATIVO:** Por la narrativa que estamos analizando, estamos focalizando en los distintos turnos, pero hay instituciones que tienen en un mismo edificio distintos niveles o dentro de un mismo nivel, a veces hay más de una sección o una división de un año y las maestras trabajan en paralelo.

**Mariana Asensio:** Ahí me hago una pregunta, a partir de mi experiencia. Los paralelos en general nos ponemos de acuerdo, charlamos, etc. Yo nunca pude hacer lo mismo que mi compañera en el otro turno. Tal vez lo cuento catárticamente, porque yo tuve que luchar contra mi principio unificador, basado en la unidad institucional y la univocidad en el discurso, la fusión semántica. Y después me di cuenta que no, que la cuestión del relato en uno y en otro son diferentes, que los dos pueden encontrarse, inclusive en algunos puntos. Y en otros no. Y no está ni mal ni bien. Que podíamos convivir con eso.

**Tesa Fantini:** Es muy interesante eso que está diciendo porque tiene que ver con los mitos y con las creencias que son esas cuestiones tan difíciles, núcleos duros, imposibles de quebrar. Salvo en experiencias así como la que cuenta Mariana, que pudo de algún modo reflexionarlo y actuarlo. Porque es como la dicotomía homogeneidad versus heterogeneidad. Muchos docentes todavía dicen “Qué bueno, es bastante homogéneo el grupo”. Lo que es terrible. Quiero decir que también es un mito pensar que porque un grupo es homogéneo va a andar bien, cuando en realidad ningún grupo, en ningún lugar del mundo, ni en esta situación ni en ninguna, puede serlo. La creamos en nuestra cabeza, como dice Mariana.

**ATENEO EDUCATIVO:** Pero más que un mito, era un afán de la escuela, era un propósito. La escuela estaba para eso, para homogeneizar.

**Mariana Asensio:** Ley 1.420. Pero eso no funciona con esta realidad.

**Tesa Fantini:** Claro, ciento y pico de años después cómo funciona esto en el decir cotidiano de una maestra. Cómo eso se va -de algún modo- transformando y entonces



Las ateneístas.

qué dice la maestra: “Me tocó un grupo homogéneo, qué bien”. Y si le toca un grupo heterogéneo se le ponen los pelos de punta. Pero resulta que después, trabaja mejor, a fin de año, si hay una reflexión de por medio y una gestión que permite esa reflexión. Esa maestra va a decir: “Qué bueno que eran tan distintos, porque entonces...” Yo creo que gestionar es igual a crear, la creación no es posible en una homogeneidad impuesta

**Mariana Asensio:** Pero ha cambiado el paradigma. Empieza a aparecer esta palabra: diversidad.

**Marcela Petrecca:** Yo me acuerdo cuando evaluaba en el Jardín 6 de Camet, donde yo era docente, cuando ponía que el grupo era homogéneo, lo escribía con una felicidad... Y hoy por hoy, cuando las docentes planifican, en pareja pedagógica, uno, desde la misma práctica, hace que se desdibuje la misma planificación o una planificación similar. Paso por una sala que tiene problemas grupales de límites y la maestra viene y me dice “Mirá, Marce, yo veo que Adriana va mucho más rápido que yo”. Y yo le digo: “Vos estás con tu grupo y si vos no cimentás estos límites en los cuales estás trabajando, independientemente de la planificación, se te va a dificultar mucho la tarea”.

**Cecilia Aiello:** Hoy, cuando mencionaban la cuestión de amparar, yo creo que a la gestión hay que pensarla desde los niveles. Porque me parece que gestionar en un nivel inicial, trabajar con la infancia, me parece que saca realmente lo más infantil de cada uno; trabajar con los adolescentes remite a la adolescencia, por eso hay personas que no quieren trabajar con adolescentes, por razones personales. Claro, algo pasará con la adolescencia, o con su propia adolescencia o con su propia infancia. Para no llevarlo tan a lo singular: las representaciones que se tienen acerca de la infancia. En esa cuestión por ejemplo, de amparar, que ustedes preguntaban hoy, a mí me parece que para muchos de los chicos el ingreso al Nivel Inicial es el primer desprendimiento de la familia, entonces ahí también eso debe tener su peso, no debe ser una cosa menor en la gestión del nivel, porque seguramente ahí hay que poner otras estrategias.

**Tesa Fantini:** Yo, por lo menos por la experiencia que tengo de ver gente que está trabajando en los distintos niveles, es el nivel donde mejor se recibe a este sujeto niño. Después se empieza a complicar ¿no? Por eso pienso que hay que rescatarle a este Nivel Inicial, con todas las falencias que pueda tener, que hablando de instituciones públicas, desde la democracia a esta parte diría se fue reformulando de algún modo mejor que los otros niveles.

**Mariana Asensio:** Es que uno no recibe solo al niño, recibe a las familias.

**Cecilia Aiello:** Ya habías hecho referencia a esto y yo creo que algo que se modificó mucho (que no es un nivel sino una modalidad) es la modalidad de Educación Especial. De la democracia a esta parte, muchísimo. No es que esté mejor, pero se ha modificado. Hay mucha diferencia en cuanto a cómo concebir a la persona con discapacidad.

**Mariel Álvarez:** Pero muchas veces se hace muy difícil para alguien que tiene un título de Maestro Normal Superior trabajar, si no profundiza en esas diversidades que aparecen. Yo creo que donde la gestión educativa debe apuntar es a sostener, a dar basamento a los docentes que no tienen la formación suficiente para enfrentarse a ese cotidiano.

*Uno prefiere lo heterogéneo, pero trabajar en esa heterogeneidad, si uno no está preparado, se hace muy complicado. Hay grupos donde vos tenés un chico con TGD, un chico con otro tipo de autismo, una chica con trastornos del lenguaje, dos o tres acompañantes terapéuticas dentro del salón, con treinta chicos y dos o tres maestras integradoras, además de las especiales. Así que vos estás trabajando con un grupo muy diverso. La experiencia es riquísima. Pero muchas veces uno no se siente preparado para eso y ahí es donde la gestión educativa debe apuntar para mejorar esa situación.*

**Cecilia Aiello:** Porque, quizás, ahí es mucho.

**Tesa Fantini:** Es como demasiado.

**Mariel Álvarez:** Pero es lo común.

**Tesa Fantini:** La palabra gestión no existió siempre asociada a la educación. Empieza a aparecer en la década del noventa y asociada a las empresas, con la cuestión de la reforma educativa de ese momento. Desde hace algunos años se viene utilizando el término gestión educativa que nada tiene que ver con la concepción de la gestión en el ámbito privado. Lo que quiero decir es que por ahí, hablar de esto no era posible hace pocos años atrás. Silvia Duschatzky dice que la gestión era como un paraguas que todo lo abarcaba. Y no, hay que ver qué puede y qué no puede una gestión. Qué puede y qué no puede una escuela. Porque también hay cosas que uno no puede.

**Mariana Asensio:** Bancarse sus propios límites, sus limitaciones.

**Tesa Fantini:** Entonces, quiero decir que en realidad es un término nuevo para una práctica vieja.

*Cecilia Aiello: A lo mejor es un término nuevo para una práctica vieja porque se transforma la práctica, entonces necesita una palabra nueva. Porque cuando vos decís la escuela sarmientina o de principios del siglo XX no se hacía las preguntas que nos hacemos nosotros ni leía las cuestiones como las leemos nosotros. Entonces, la gestión no tenía que ver con hacer una agenda. ¿Qué agenda iba a hacer una directora de una escuela de principios de siglo? No había. Es decir, la agenda estaba prefijada.*

**Tesa Fantini:** Depende como fuera la directora. Mirá las Cossettini.

**Cecilia Aiello:** Pero eran excepcionales.

**Mariana Asensio:** Una cosa que también me parece importante rescatar es que con el tema de la diversidad dentro de la sala y dentro de la institución a mí me parece que tampoco tenemos que caer en esto del estereotipo ¿no? Porque me parece que una de las cosas fundamentales es que nos podamos parar como docentes en otro lugar. Porque en realidad cada niño es diferente del otro. Todas las personas somos diferentes. Quienes hemos trabajado en la sala con niños con necesidades especiales hay un momento que decimos “¿Y ahora qué hago?” porque me ha pasado. Pero yo digo que hay que dejarse llevar, alivianarse, no sentir que es algo como un obstáculo sino que es algo con lo que tengo que poder acompañarme. De algún lugar y de alguna manera yo voy a poder acompañarme.

**ATENEO EDUCATIVO:** Hace un rato hablaban de la soledad y también hay una soledad del docente como gestor del aula que tiene que ver con que, a veces, el directivo está absorbido por lo burocrático, por ponerle un término y, de pronto, ante estas cuestiones que son más pedagógicas también el docente queda en soledad.

**Mariel Álvarez:** Claro, yo no estoy hablando de rótulos, yo lo que estoy diciendo es que el docente necesita un acompañamiento.

**Mariana Asensio:** De acuerdo, pero a veces se cae en estas cuestiones. Los que estamos en la sala sabemos que, en el hacer cotidiano, a veces aparece. Me parece que ese trabajo de deconstrucción, de poder volver a andar, tenemos que empezar a hacerlo. Hay algunas cosas que nos pasan desapercibidas en la sala. Lo digo como experiencia personal. Me ha pasado que hubiera un problema y yo ni siquiera me di cuenta y pasó. Es decir, pasó por mis manos un año y ni siquiera me di cuenta de que había una dificultad de orden especial. A eso me refiero.

**Mariel Álvarez:** A eso me refiero. En el caso mío tengo Ciencias Sociales en los tres quintos de la EP. Cada grupo tiene tres o cuatro chicos integrados por diferentes patologías o trastornos. Esa cuestión que se pretendía tener en la escuela, obviamente, es imposible porque cada grado tiene sus diferencias, sus tiempos y los chicos estos enriquecen la clase. Días atrás preparaban una línea histórica, estábamos hablando del 2 de abril, entonces yo hice una pequeña línea '74, '76, '82. Teníamos que buscar material y preparar para Malvinas. Un chiquito, que tiene TGD, va a su casa, prepara sobre las Malvinas y al otro día viene y con su tono de lengua neutra se para frente al resto de sus compañeros, que son treinta, más las cuatro maestras que están en el salón conmigo y pregunta si puede hacer la línea histórica. Y empezó a contar desde las invasiones inglesas. Hizo una línea histórica desde una punta a la otra. Los chicos, sus compañeros, que van con él desde sala de tres, se sorprendieron. Uno dijo: “Fa, qué línea histórica”. Qué maravilla el respeto que tuvieron hacia el compañero en una edad donde el bullying es moneda corriente, donde la diferencia del otro, ya sea en cuanto al pelo, en cuanto al color es tan marcada. Entonces, uno dice “Qué maravilla poder trabajar con estas diferencias”. Pero, para eso, para poder trabajar, debemos tener, vuelvo a decir, ese basamento que nos está faltando. Por suerte, hay algunos profesionales que vienen a la escuela y uno puede acceder a ver cómo es esa problemática o investigar.

**ATENEO EDUCATIVO:** También es cierto que si en el aula tenés trabajando en conjunto al docente integrado, al terapeuta y al docente del grado, también hay algo del orden de la gestión del director, porque no es algo que pueda resolver el docente solo.

**Mariana Asensio:** Lo que pasa es que en el entramado institucional y en la cotidianidad se dan procesos que necesitan sus tiempos, no es tan lineal.

**Tesa Fantini:** Justo pensaba eso porque una palabra clave, por ejemplo, para pensar la gestión es comunicación, que ya apareció aquí a través de las TIC; otra es repensar un montón de cuestiones que tenemos por verdaderas, volver a pensarlas; y otra es el tiempo. Nunca pensamos en el tiempo. El tiempo que tiene que ver con el proceso. Esto de la reunión de principio de año, nosotros tuvimos la foto de principio de año, posiblemente a fin de año la foto es otra. Pero rara vez nos dejan el tiempo para pensar y para trabajar este proceso. Ser conscientes de que es un proceso. Los tiempos institucionales son vertiginosos, pero uno tiene que hacer una resistencia a eso. La forma es pensarlo e ir asumiendo que eso te puede traer problemas. Hacerse dueño del tiempo. No me refiero solamente a temas de gestión, porque de algún modo, como ya se dijo, gestión también se

hace adentro de un aula.

**ATENEO EDUCATIVO:** El Diseño Curricular de la Formación Docente representa al docente como pedagogo y también como gestor cultural. Por eso también en estas tensiones que estamos marcando habría que pensar la tensión director/resto del personal docente haciendo gestión.

*Mariana Asensio: Yo hacía mucho hincapié en la cuestión colaborativa, en la circulación de la palabra entre los actores, digamos los maestros, la familia, los directivos, los auxiliares, para no caer en esta cuestión de escuelas públicas de aulas privadas. Estoy diciendo que tiene que circular la palabra de otra manera. En el caos bien entendido de la cotidianidad, uno es como que cierra la puerta y se queda con el chico de sala de cuatro y se ve con el compañero en algún momento, si se da y si no, “Mañana nos vemos”. Y eso también pasa porque la demanda es muchísima y uno intenta como acuartelarse a veces en la sala. Eso también está bueno revisarlo.*

**Mariel Álvarez:** Ahí el uso de las TIC es muy importante para continuar el diálogo por otros medios.

**Tesa Fantini:** Es un medio, pero me parece que ella está planteando otra cosa.

**Mariana Asensio:** Volver a mirar a los ojos. Yo voy a decir algo que tuve la oportunidad de escuchar a Carlos Skliar, en una conferencia y él decía que no dejemos de mirar a los ojos. Yo recuperé esas imágenes en la sala y pensé: “Qué importante es mirarnos a los ojos, recuperar esto de poder hablar, en el uno a uno”. Creo que la tecnología es bárbara, etc., etc. Pero cuando nosotros hablamos, hablamos no sólo con las palabras, hablamos con el gesto, con las manos.

**Marcela Petrecca:** El abrazo de la mañana o del mediodía que se da cuando uno llega.

**Mariana Asensio:** Es fundamental para el niño que yo lo pueda tocar, le pueda dar el beso, hay algo allí, aparte de la cuestión del vínculo, que es enriquecedor; es el cimiento para todo lo demás.

**Marcela Petrecca:** Vinculado con eso, no lo quiero dejar pasar, algo que dijo hoy Tesa en relación con el nivel y no es la única persona que lo ha comentado. Hay exigencias diferentes, por ejemplo, a lo que es Primaria. Primaria está cargada de exigencias desde un montón de lugares. Esto que dice Mariana de poder llegar y poder tocarnos “¿Cómo estás?” y hasta leer los gestos, leer la cara de “¿Estás bien? ¿Te sentís bien?” “No, me pasó todo esto”. Y de pronto romper en lágrimas. Y esto, en el Nivel Inicial, yo creo que tratamos de mantenerlo, tratamos de sostenerlo. Esto de la comunicación en Facebook y demás ¿se podría haber dado, de pronto, si no se generó, primitivamente y en sus momentos iniciales el poder conocernos, poder abrazarnos y darnos un beso? Y... no sé. Una cosa en realidad tiene que ver con la otra. Acá hay otras cuestiones como que es el nivel que hace que un cumpleaños sea una fiesta. Y estás recibiendo a las familias. Y son cosas de disfrute que, quizás, en otros niveles se pierden.

**Tesa Fantini:** Creo que es importante porque otra cuestión de la gestión es la cuestión de pensar en problemas. Poder plantear cuáles son los problemas. No dar por dado, por obvio, lo que no es.

**ATENEO EDUCATIVO:** Vinculado con esto de poder pensar los problemas. ¿Cualquier actor o cualquier gestor en cualquier contexto? ¿Cualquier gestor para cualquier tipo de problemas? Lo decimos, pensando en la forma en que se toman los cargos



Las ateneístas.

**directivos: un listado (“A ver qué escuela me queda cerca”). ¿Qué presión tiene la comunidad, el contexto? ¿Qué acuerdos -que exceden lo intraescolar y tienen que ver ya con la comunidad ampliada- hay que hacer para gestionar?**

**Tesa Fantini:** Bueno, acuerdo hay que hacer, hay que estar en desacuerdo y hay que plantear líneas de trabajo. Eso es indudable que es así.

-----● **Mariana Asensio:** Yo aludo a lo que Tesa dijo al principio: la gestión tiene que ver con la creación. No importaría el nivel sino si uno tiene clara la capacidad de generar, de crear, de posibilitar los medios, habilitar espacios. Ahora, sí me parece que los niveles imponen alguna rigurosidad o hay que hacer algún hincapié particular porque, digamos, en Nivel Inicial -escuchándolas a ustedes- difiere de lo que Mariel cuenta de Primaria o Tesa, de la Universidad. Hay, evidentemente, cuestiones propias del nivel que requieren ciertas intervenciones.

**Tesa Fantini:** Otro término para pensar es el de la especificidad. Pero esa especificidad tiene que tener una mirada abierta a la creación. También es difícil eso. Porque antes había un paradigma así y ahora hay un paradigma distinto, no es más así. Es algo que uno realmente tiene que vivenciarlo en el cotidiano porque si no, no pasa nada. Lo peor que puede pasar es que no pase nada. Y otro tema que para mí es fundamental es cómo nos apoderamos del tiempo. Eso es una pregunta que la gestión tiene que acompañar. Apoderarse de ese tiempo escolar, de ese tiempo en que estamos ahí y estamos mirándonos, que es un tiempo nuestro. ¿Qué podemos hacer nosotros aquí, ahora, en este momento, con este problema que empezamos a vislumbrar? ¿Cómo trabajamos con los problemas? Y no es solamente con la cabeza, porque si nosotros pensamos que es solamente con la cabeza estamos perdidos. Yo pienso que hay que tratar de pensar otras estrategias, otras maneras, por supuesto el pensamiento es fundamental pero si queremos trabajar los problemas con los estudiantes, con los profesores.

**Mariana Asensio:** Y hay que acompañarnos. En la sala de cinco si me toca un niño con Síndrome de Down o un niño parapléjico en sillas de ruedas, no puede ser solamente una problemática de la docente de la sala de cinco. No, tiene que ser algo del orden de lo institucional. Todos tenemos algo para dar a ese niño. Y esto que se dice así, no sucede con tanta facilidad en la realidad escolar. Por ejemplo, tuve una niña con Prader Willi, yo no sabía bien qué era y fue fundamental la intervención de la cocinera (yo tenía que estar muy atenta porque son niños que comen mucho, que no tienen la capacidad de saciarse). La cocinera y la preceptora fueron los bastiones, más allá de toda mi responsabilidad en el tema, porque ellas eran las que articulaban en la

cantidad, en la forma, en qué tenía que comer y qué no y si yo no hubiera trabajado en paralelo con ellas...

**Mariel Álvarez:** Ésa es la cuestión, pero el tema es que a veces tenemos la dificultad de que la gente no responde.

**Mariana Asensio:** No, no, yo estoy de acuerdo, no me fue fácil.

**Marcela Petrecca:** Estaba pensando, justamente, el caso de los chicos celíacos.

**Mariel Álvarez:** Nadie se acuerda de los celíacos. Como es una enfermedad relativamente nueva, la gente no entiende. Vamos a hacer la leche ¿hay leche para chicos celíacos? No hay leche. ¿Todos los cocineros tendrán ganas de hacer té para estos chicos? Hay un 10% de población celíaca en las escuelas.

**Marcela Petrecca:** Estaba pensando en ese tema porque en este año tenemos tres nenes con distinta respuesta familiar. Entonces estamos trabajando, además, la respuesta de los padres. Una de las familias solicitó la masa para que trabaje su nena (porque ellos trabajan cada uno con sus materiales, tienen elementos rotulados y las auxiliares están totalmente involucradas, porque si la docente falta, tiene que estar la preceptora y tiene que saber).

**Mariel Álvarez:** Pero pasa cuando hay una buena gestión en una institución. ¿Qué pasa cuando no? En mi escuela no tomaban leche, por ejemplo.

**Marcela Petrecca:** Eso yo lo puedo hacer porque tengo seis secciones, nada más. No sé qué pasaría si la institución fuera de otras dimensiones.

**ATENEO EDUCATIVO:** Hoy hablábamos de la comunicación. El problema de las dimensiones se puede acotar con una buena comunicación...

**Marcela Petrecca:** Una familia trajo toda una información institucional de ADC. Yo la fotocopí, la multiplicamos, hice una copia para la Secretaría de Educación, para que los que hacen las compras tengan una idea de lo que tienen que comprar.

**Mariel Álvarez:** Ahora estamos trabajando para una ordenanza municipal.

**Marcela Petrecca:** Claro, generar algo con más peso.

**Mariana Asensio:** Hay una ley nacional.

**Mariel Álvarez:** El proyecto de ordenanza está en el Concejo Deliberante, pero salió hace pocos días la redacción realizada con la gente de la Asociación Celíaca Argentina, más chicos o adultos celíacos.

**Tesa Fantini:** Bueno, eso tiene que ver con la gestión. Gestionar es una acción política, fundamentalmente.

**Marcela Petrecca:** ¡Vos fijáte hasta qué punto! Teníamos el tema de los conejitos, huevitos de chocolate que, en general, el Club Once Unidos que son nuestros padrinos nos están cediendo. Bueno ¿Qué pasaba con estos tres nenes? Empezamos en el grupo “Chicas hay que averiguar chocolate para celíacos”. Hicimos averiguaciones y finalmente una mamá se ofreció a elaborarlos y, cuando se repartieron, fueron

con una nota de agradecimiento para esa mamá. Y me hago cargo de que soy muy rigurosa conmigo misma en esto de tratar de agradecer permanentemente cada situación, así sea con una notita, con un sticker, con la palabra sola. Que quede un registro donde se le agradece a la familia el haber colaborado con el jardín.

**Tesa Fantini:** Claro, tiene que ver con la comunicación.

**Marcela Petrecca:** Luego, en una reunión que tuvimos por otro tema, una de las mamás pidió la palabra para agradecer públicamente que su hija recibió un huevo diferente, especial. Esas pequeñas rededillas se van dando, se homogeneizó la propuesta y los tres nenes de los dos turnos recibieron su huevo.

**ATENEO EDUCATIVO:** Eso sería integración, no homogeneización.

**Tesa Fantini:** Otra cosa interesante es lo que vos decís, también es otra de las características de la gestión: se puede gestionar lo posible.

-----● *Que una Ley Nacional se cumpla en Mar del Plata. Eso es una acción política en torno a lo posible. Ahora, qué posibles vamos estableciendo, eso tiene que ver con cada institución, cómo va pensando los problemas.*

**ATENEO EDUCATIVO:** Tratar de ir corriendo las fronteras de lo posible. No para cerrar el debate, pero sí para cerrar este ateneo -el debate va a quedar abierto y nos vamos a quedar pensando-, repase mos algunas cuestiones que se dijeron, las invitamos, si quieren, a agregar algo a esto y luego lo dejamos abierto para seguir pensando.

**Podríamos decir algo así como que gestionar en educación es una acción creativa, propositiva de lo posible, que se juega entre diversas tensiones, por ejemplo, soledad/acompañamiento. Una soledad necesaria y un acompañamiento necesario. El fijar agenda pero también el abrir el juego para llevar adelante esa agenda, que es una tarea del director pero también de los restantes actores de la comunidad educativa, donde son centrales la comunicación, la deconstrucción de supuestos, de cristalizaciones. El apoderarse del tiempo y evaluar el proceso. Y pensar en problemas, buscar soluciones e ir corriendo esa frontera de lo posible. ¿Alguien quiere agregar algo más a esto que se fue construyendo aquí?**

-----● *Mariel Álvarez: Que podemos ver cómo la gestión cultural atraviesa toda la gestión educativa en tanto y en cuanto uno culturiza cuando come, cuando habla, cuando se emparenta con el otro, cuando se calla, cuando mira a los ojos.*

**ATENEO EDUCATIVO:** Olvidamos algo que se dijo y quedó como un chiste, pero parece que es mucho más que un chiste: lo oculto de la gestión.

**Tesa Fantini:** Yo estoy convencida de que así como hay un currículum oculto hay una gestión oculta. Y lo oculto verdaderamente produce efectos más allá del discurso. ¿Cuánta gente escuchás que habla sobre lo democrática que es y después, vas a ver la escuela y te querés matar?

**Mariel Álvarez:** O cuántos papeles que están bien escritos y vos decís “Mirá qué maravilla” y después...

-----● *Tesa Fantini: Eso oculto, eso que por ahí no está prescripto es lo que verdaderamente ocurre, es lo que tiene efectos en los*

*sujetos, docentes, directivos. Y eso no necesariamente tiene que verse como una cuestión negativa, connotado con lo oscuro. Siempre hubo una idea de currículum oculto como aquello negativo. Y no, en realidad.*

**ATENEO EDUCATIVO:** Había algo de esto de lo oculto de la gestión, por ejemplo, en que en esta reunión inicial narrada, se volviera a contar cómo se hace un proyecto del período inicial. Porque está todo muy lindo con las viñetas, pero parece que había que volver a decirlo (cómo se hace un proyecto del período inicial) porque, evidentemente, es algo que no sucede. Y en lugar de parecer una bajada de línea, parecía otra cosa pero, evidentemente, daba respuesta a una necesidad. Y cuando se hablaba hoy de que no parecía haber conflicto en esta reunión, no sé si no había una forma amistosa, amable de encarar el conflicto acerca de cómo planificar. Hay ciertas tensiones que se ponen de manifiesto en acciones, como el recorte de los temas que se abordan en la reunión.

**Tesa Fantini:** Yo no decía que no había conflictos sino que estaba muy cerrado todo en lo que Marcela planificó y no podía aparecer el otro, en algunos momentos. A lo mejor tiene que ver con una cultura institucional en la que lo que dice la directora... También hay que luchar con eso.

**ATENEO EDUCATIVO:** ... con el otro que no se empodera y que no cree que pueda responder algo diferente.

**Tesa Fantini:** Aunque vos habilites, hay una cultura instalada de que vos a un director no le podés decir ciertas cosas. Esa es una lucha permanente.

-----● *El tema de la gestión tiene que ver con la autoridad y la autoridad no es quien se impone, sino quien autoriza, el que te da un lugar, el que te habilita. Ese es otro aspecto de la gestión.*

**Mariana Asensio:** Esta posición de autoridad está delegada en el directivo y el otro está esperando.

**ATENEO EDUCATIVO:** Les agradecemos enormemente todo el compromiso que pusieron en el desarrollo del dispositivo que culmina con este encuentro de discusión y que dará lugar a la publicación ATENEO EDUCATIVO N°7 que llegará a las escuelas municipales en Septiembre.

## Arribos provisorios

### O de cómo hacer de la discusión educativa una experiencia

Hace algunos años, en un encuentro para estudiantes avanzados de la Formación Docente que se llevó a cabo en Mar del Plata, Jorge Larrosa fue invitado a disertar sobre la experiencia, en relación con la educación. Para ejemplificar los conceptos que venía desarrollando, recuperó una nota del libro *Lenguaje y silencio*, de George Steiner y luego de darle algunas vueltas, concluyó de esta manera: *Cuando leo a Kafka lo importante no es lo que Kafka piensa, ni lo que yo pueda pensar sobre Kafka, sino la manera como en relación con las ideas de Kafka yo soy capaz de formar, transformar o deformar mis propios pensamientos. Es decir, cómo la lectura de Kafka me ayuda a ser capaz de aprender a pensar lo que aún no sé pensar.*

Si comenzamos estos arribos provisorios aludiendo a la figura de Larrosa es porque este número nos ha remitido, necesariamente, al concepto de experiencia, tal como él lo presenta. Diseñar el recorte del caso; capturar la escena; seleccionar a los ateneístas; coordinar el encuentro de discusión; escribir estas palabras finales - en definitiva, hacer este número- han constituido, para quienes hacemos **Ateneo educativo**, una experiencia. Al abordar la gestión educativa como tema, asumimos el inicio de una travesía con la incertidumbre -y también el peligro, diría Larrosa- de que pasara lo que no estaba previsto y de llegar a lugares inciertos. Pero como contrapartida, entendíamos que sólo en la exposición existía la posibilidad de la experiencia.

En la conferencia a la que hicimos alusión, Larrosa planteaba lo difícil que resulta la experiencia en instituciones como la escuela, que funcionan básicamente como un gran aparato de distribución de lugares y roles no ambiguos. En la discusión que se pone a consideración en estas páginas, los propios actores del hecho escolar se han permitido poner en cuestión algunos de esos lugares y prácticas, analizar los alcances y las limitaciones de lo que viene siendo y proyectar lo que sería deseable que fuera.

El tema de este número es particularmente complejo, quizás porque la gestión educativa atraviesa cada una de las acciones y de las decisiones cotidianas en la escuela. O, tal vez, porque -más que nunca- los ateneístas han sido sujeto y objeto del análisis. O también, porque se puso en palabras que, así como existe un *currículum oculto*, existe una *gestión oculta*, mucho más oculta en tanto no se habla de ella.

Lo dicho -y lo no dicho- que puede leerse en la narrativa inicial posibilitaron poner en discusión algunos supuestos -y también algunos tabúes y representaciones- en relación con la gestión. Y esta conversación hizo evidente la necesidad de ampliar los espacios para seguir discutiendo y para que las propias trayectorias y los postulados teóricos se retroalimenten: para propiciar gestiones creativas e innovadoras; para encontrar consenso; para pensar en forma conjunta las diversas maneras de

resolver la tensión entre “fijar agenda” y “abrir el juego” y de abordar la urgencia sin que se eclipse el proyecto educativo. Considerar la gestión educativa en diálogo con la gestión cultural, tal como propone una de las ateneístas, es una invitación que nos reposiciona a todos los actores -directivos y docentes- y nos permite trascender la soledad de la tarea incluyendo no sólo otras formas de gestionar sino otra forma de concebir la escuela. La noción de *experiencia* aparece con mucha insistencia en este rudimento de *arribo provisorio* porque nos gusta pensar que este encuentro plural -que no se define por lo que los ateneístas tienen en común, sino que lo que tienen en común tal vez sea, fundamentalmente, este espacio para desplegar sus diferencias- pueda ser significativo para los colegas lectores. No por lo que aquí se dijo, ni por lo que pueda decirse de esta discusión, sino por lo que, de alguna manera, pueda aportar al debate educativo, dando pie para que se diga lo que todavía no fue dicho.

## Hojas de ruta (para seguir el recorrido)

Aguerrondo, I.; Lugo, T.; Pogre, P.; Rossi, M. y Cifra, S. (2006) “Cómo piensan las escuelas que innovan”, “Qué hacen las escuelas que innovan”, “Cómo planifican las escuelas que innovan”. En: La escuela del futuro. Bs. As. Papers Editores.

Azerboni, D. y Harf, R. (2003) Conduciendo la escuela. Buenos Aires. Novedades educativas.

Blejmar, B. (2009) Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Buenos Aires. Novedades educativas.

Duschatzky, S. (2007) Maestros errantes. Buenos Aires. Paidós.

Duschatzky, S.; Aguirre, E. (2013) Des-armando escuelas. Buenos Aires. Paidós.

Farrán, G. (2010) Otros modos de pensar la gestión educativa. Buenos Aires. Novedades educativas.

Figueras, P. (1990) “Prólogo” En: Merce Mach (Editor) Primer Congreso Internacional de Ciudades Educadoras. Documentos finales. Barcelona, Ayuntamiento de Barcelona-España.

Frigerio, G. y otros (2005) Las instituciones educativas: Cara y ceca. Buenos Aires. Troquel Educación. Serie Flacso Acción.

Frigerio, G. y Poggi, M. (2006) Educar: ese acto político. Buenos Aires. Editorial Del Estante. Serie Seminarios del CEM.

Nicastro, S. (2006) Revisitar la mirada sobre la escuela. Exploraciones acerca de lo ya sabido. Buenos Aires. Homo Sapiens.

Perkins, D. (2011) La escuela inteligente. Barcelona. Editorial Gedisa.

Ranciére, J. (2003) El maestro ignorante. Barcelona. Ed. Laertes.

Revista Aula: “El patrimonio cultural y su valor didáctico” N° 182- Junio 2009. Madrid.

Stulwark, D. (2009) “Sobre una experiencia educativa de gestión situacional”, Módulo I. Buenos Aires. FLACSO.

Teixeira, S. (2006) Educación patrimonial: alfabetización cultural para la ciudadanía. Estudios pedagógicos. Vol. 32, n° 2, pp. 133-145. España.

Tonucci, F. (1998) La ciudad de los niños: un nuevo modo de pensar la ciudad. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez.

Zelmanovich, P. (2003) *Contra el desamparo*. En: Enseñar Hoy. Una introducción a la Educación en tiempos de crisis. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica.

## Próxima estación Diciembre de 2014

Para comentarios, mensajes, sugerencias y para proponer un caso para el ateneo:

[ateneoeducativo@mardelplata.gob.ar](mailto:ateneoeducativo@mardelplata.gob.ar)



Ateneo educativo

Ateneo educativo puede descargarse desde [www.mardelplata.gob.ar/isfdalmafuerte](http://www.mardelplata.gob.ar/isfdalmafuerte) o solicitarse por correo electrónico a [ateneoeducativo@mardelplata.gob.ar](mailto:ateneoeducativo@mardelplata.gob.ar)



*Donde un lugar y un libro te esperan, siempre*

**Librería temática infantil**

**Asesoramiento para docentes y bibliotecarios  
Visitas guiadas para alumnos**

**Belgrano 4062 - Tel.: 473-3698**

**Atreyu Tierra de libros - [www.atreyulibros.com.ar](http://www.atreyulibros.com.ar)**

gestión indicadores  
complejidad cultura  
palabras agenda juego  
silencios habilitar saberes  
experiencia sesgo  
dirección delegar  
horizontal tensiones  
vertical recorte cohesión  
tecnología contextos  
Comunicación fronteras  
experiencia proposición  
incertidumbre evaluación  
estilos institución  
estrategia teoría desafíos  
supuestos creación  
intervención comunidad  
cotidianeidad soledad



EDUCACIÓN  
MGP  
MAR DEL PLATA  
BATÁN