

Nuevos territorios para la capacitación

Directivos y maestros fortaleciendo la enseñanza

Los cambios sociales y culturales se reflejan en la fragmentación y la desigualdad entre escuelas de diferentes zonas de la ciudad, en la vida cotidiana de las instituciones, en sus vínculos con las familias. Para pensar los modos de afrontar estos desafíos, es necesario tener en cuenta una multiplicidad de variables, que merecen ser consideradas y abordadas en cada territorio. En respuesta a esta necesidad, el CePA realiza capacitaciones que atraviesan nuevos territorios, en los que se aborda la posición directiva y la docente frente a los avatares de la cotidianidad escolar, con la mira puesta en lograr mejores enseñanzas y aprendizajes en cada contexto sociocultural. Se trata de promover procesos de legitimación del saber profesional que consoliden una cultura de formación permanente, generando una nueva cartografía.

Las capacitadoras Viviana Fidel y Gisela Andrade trabajaron conjuntamente en el Distrito Escolar 9 de la Ciudad durante el primer cuatrimestre de 2008. En su tarea, realizaron actividades junto a la supervisión escolar y en las escuelas, con directivos y maestros. En diálogo con el coordinador de la capacitación directiva en Primaria Gabriel Brener y con una de las coordinadoras del núcleo Currículum, saberes y conocimiento escolar, Adriana Díaz, ambas relatan la singularidad de esta experiencia. Fidel es capacitadora de directivos de Primaria y Andrade capacitadora de Ciencias Sociales.

¿Cómo surgió esta capacitación?

Desde el espacio de formación continua de directivos, nuestro trabajo en los distritos escolares siempre comienza con reuniones con la supervisión. En el caso del distrito noveno, en una de las reuniones de trabajo, la supervisora planteó su preocupación por la formación de los equipos de conducción, particularmente por el rol de coordinador de ciclo y el trabajo en las reuniones de ciclo, ya que contaba con muchos directivos nuevos. Cuando



Foto: J. Fabián Lefebvre

comenzamos a pensar en los temas a trabajar, su preocupación giraba centralmente alrededor de la necesidad de abordar cuestiones ligadas al fortalecimiento de la enseñanza. Nos planteó la necesidad de retomar lo ya trabajado allí. Veía la necesidad de focalizar en Ciencias Sociales y Ciencias Naturales, para fortalecer lo que se había comenzado en el Plan Plurianual de mejoramiento de la enseñanza en segundo ciclo (2004-2007). La necesidad de trabajar sobre estas áreas se debía a que sólo se había dedicado un cuatrimestre a cada una de ellas y, además, hubo una gran movilidad de equipos de conducción. Entonces, nos pusimos a pensar en una propuesta que permitiera problematizar y fortalecer a los directivos en lo concerniente a la gestión curricular e institucional.

¿Qué cuestiones aparecen como ejes de la capacitación?

A la supervisora le preocupaba, entre otras cosas, la multiplicidad de formatos de planificación. Entonces, decidimos comenzar el trabajo a partir de las plani-

ficaciones que circulan en las instituciones, para analizarlas en el marco del cotidiano de la escuela. Para ello, fue necesario construir una idea común sobre dicho aspecto de la tarea docente. Partimos de pensar y asumir la planificación como un espacio de encuentro entre directivos y maestros para discutir acerca de la enseñanza, que luego puede materializarse en un texto. La discusión es el carácter de ese texto. Desde la perspectiva de nuestros equipos, por un lado, es un texto de carácter público. Y por otro lado, como toda planificación, constituye un proyecto que permite anticipar situaciones pero que se va ajustando, modificando en forma constante. Era necesario, entonces, desnaturalizar la planificación como “texto”, para poder pensarlo como un espacio de trabajo, de diálogo, entre directivos y docentes. El desafío supuso darle otra mirada a un documento que está instalado en el sistema como un texto que “entrega” el maestro ya terminado, para que esté en la dirección, para controlar qué se enseña. Esto se tradujo en un

“Entendemos la tarea pedagógico-institucional como centro del vínculo educativo entre directores y maestros y las cuestiones relacionadas con la enseñanza como centro de ese vínculo.”

eje de trabajo, “La planificación como objeto de mediación, como espacio de negociación o como dispositivo de control de la autoridad, en el vínculo de los directivos y docentes en los espacios de trabajo conjunto”.

¿Cómo abordaron un tema tan difícil de modificar como es la planificación y cuál fue la modalidad de la capacitación?

El itinerario de trabajo que nos propusimos fue el abordaje crítico de las planificaciones que circulan en las escuelas, el diseño y los documentos curriculares; contrastándolos con las situaciones de enseñanza que se proponen, las carpetas y los cuadernos de los chicos, los textos que eligen los docentes para los niños, los modos de agrupar a los alumnos, los criterios y modos de evaluación que se proponen. Por pedido de la supervisión comenzamos con el área de Ciencias Sociales. Todos los contenidos trabajados para abordar la gestión curricular del directivo se anclaron en las planificaciones de Ciencias Sociales que los maestros presentaron y los directivos trajeron a los encuentros.

Trabajamos en espacios de plenario con tres grupos: directores, vicedirectores y secretarios. En la cuarta semana de cada mes, realizamos una visita a una escuela



Foto: J. Fabián Lefebvre

que se ofreció para este trabajo, para acompañar *in situ* al equipo directivo, en el trabajo de acompañamiento a los docentes. El registro de estas visitas fue luego trabajado en los plenarios.

¿Cómo fueron esos encuentros?

El primero comenzó con el abordaje de cuestiones generales sobre la planificación, a partir de las planificaciones que los directivos debían traer del área de Sociales. En el segundo los directivos tuvieron que analizar una planificación concreta. Luego se abordaron otras desde una perspectiva más generalista: ¿qué preguntas hacerle a este docente para que estos principios puedan aparecer?, ¿cómo ir introduciendo el enfoque del área?, ¿cómo entrar al diseño con preguntas significativas a partir del diálogo que se puede establecer con la planificación?

Muchas de estas preguntas surgieron a partir de la visita que se hizo a la escuela. En el tercer encuentro, el eje fue el relato de situaciones de asesoramiento o el armado de un plan del equipo de conducción para trabajar con el maestro. Nuestra propuesta fue hacerlo desde el área de Ciencias Sociales pero las experiencias y los intercambios involucraron también problemas de otras áreas. En el cuarto encuentro se abordó cómo orientar a los maestros en el trabajo con recursos didácticos que se encuentran en las bibliotecas de las escuelas, cómo acercar los materiales.

¿Cómo piensan los cambios desde la capacitación?



Foto: J. Fabián Lefebvre

Tratamos de correrlos todos (nosotros incluidos) del lugar de la prescripción para pensar en situaciones de diálogo. Si hay prescripción hay monólogo, hay bajada, no hay construcción. Por lo que surge de los relatos, en la escuela no siempre hay espacios para escuchar a los maestros ni se les pide argumentar lo que presentan. Cuando sugerimos trabajar con preguntas, los directivos suelen temer que se interprete esa situación como un juicio o una evaluación. En ese sentido, trabajamos la idea de pregunta como un modo de acercarse al saber del otro, a sus modos de pensar, para, desde ahí, intervenir más desde la escucha y el acompañamiento, que desde el control y el castigo.

“Las planificaciones no dicen demasiado” nos decía una directora. Otra sostenía que “sólo se entienden cuando los docentes presentan las actividades que van a desarrollar”. “Hay que pedir los textos que van a trabajar. Hay que preguntar”. Una colega que recién se iniciaba en la tarea

“El equipo de conducción es espacio de discusión y de establecimiento de acuerdos, y también ‘sostén’ de los coordinadores de ciclo para el trabajo con los docentes”

de dirigir afirmaba que “es difícil dejar por escrito lo que realmente sucede en el aula. Lo que no se ve en la planificación, se ve en las clases, en las carpetas”.

Si bien no todo puede verse en la planificación, creemos importante revalorizar estos otros espacios que se abren en la vida cotidiana de la escuela, para poder desentrañar lo que sucede en el día a día del aula. El desafío es abrir espacios en una institución que “no tiene tiempos”, y donde todo irrumpe como bajada. Esto nos permite ir construyendo una idea de la gestión curricular donde la planificación, la observación de cuadernos, carpetas y clases constituyen espacios articulados para el trabajo del directivo.

¿Qué aporta esta experiencia a la reflexión sobre los propios proce-

sos de capacitación?

Poder visualizar el espacio de la formación directiva como un espacio de confianza entre colegas para pensar la práctica, desde los aciertos y desde los errores. Si prescribimos o bajamos sugerencias, estamos cayendo en el mismo juego que intentamos interpelar. Cuando abrimos la posibilidad de la pregunta y escuchamos, vienen cuestiones que nos hacen ruido a nosotros, como capacitadores, escuchamos algunas cuestiones con las que

no acordamos, que nos resultan diferentes respecto de nuestros esquemas de saberes y experiencias. Entonces, ¿cómo hacemos uso nosotros del diálogo y de la pregunta y abrimos tiempos y espacios para que los directivos planteen sus posiciones y sus dudas, e imaginen modificaciones factibles? Es importante destacar los espacios de confianza que se pudieron dar en los encuentros, y se pudieron mostrar lo que se hace en sus escuelas, como sucedió en el segundo en-

cuentro con los vicedirectores, en el que a partir de sus reflexiones y relatos, pudieron compartir algunas experiencias de trabajo con maestros que sentían que no habían sido del todo buenas, como que “les había ido mal”. Para nosotras, haber podido crear ese espacio de confianza, en el cual se puede compartir los logros pero también las dudas y los desaciertos, fue un indicio de que algo diferente se había abierto en el espacio de la capacitación.