

UNA EXPERIENCIA DE FORMACIÓN DOCENTE DESDE LA PERSPECTIVA DEL ROL DIRECTIVO

Gabriela Saslavsky

ISFDyT Nro 24; ISFD Nro 54; ENS Nro 11

gabrielasas@gmail.com

RESUMEN: En este trabajo se explicitan las concepciones ideológicas que sustentaron el desarrollo de una práctica de dirección en un instituto de formación docente del conurbano de la Pcia de Buenos Aires (Argentina), llevada a cabo a lo largo de 10 años. Dentro de esas líneas se menciona la concepción que la dirección de una institución educativa se debe centrar en lo pedagógico en contraposición con la idea de gestión. Este concepto presenta a la dirección de instituciones como una cuestión técnica ajena a lo político dejando de lado que en toda acción tanto áulica como institucional, se encuentra una intencionalidad pedagógica que orienta, dirige, guía.

Otra idea que se desarrolla es la consideración del carácter colectivo del trabajo docente, por tanto se concibe al director como un generador de acuerdos, consensos, constructor de equipos de trabajo, entre otras cuestiones.

Asimismo se explicita la concepción que la formación docente es una formación laboral. Desde este lugar el Instituto Formador se presenta como un ámbito de trabajo que forma trabajadores donde el profesor es un trabajador cuya tarea consiste en la formación de futuros colegas.

A esto se suma la mirada que la formación docente excede las paredes del aula que incluye el desarrollo de los diseños curriculares vigentes, pero lo supera.

En síntesis, al dirigir una institución formadora, de alguna manera, se despliega una concepción pedagógica- política en formas de organización, en decisiones cotidianas, en instancias participativas, en canales de comunicación, en vínculos. Este despliegue es el que se relata en esta experiencia.

PALABRAS CLAVE: dirección pedagógica; trabajo colectivo; formación laboral.

Introducción

El por qué de este relato

*No hay nada quijotesco, ni romántico en querer cambiar el mundo.
Es posible. (...) Es el oficio al que la humanidad se ha dedicado desde siempre.
No concibo mejor vida que una dedicada a la efervescencia, a las ilusiones,
a la terquedad que niega la inevitabilidad del caos y la desesperanza. (...)
Las experiencias colectivas no han dejado de ser hoy como ayer fuente de fuerza y
satisfacción..."*
Gioconda Beli

2

Cuando uno trabaja en una institución educativa es posible que se encierre en ese micro mundo. Siente que lo que está haciendo es lo más importante del mundo. Las problemáticas y vivencias cotidianas se entremezclan con decisiones, acciones, experiencias, miradas, acercamientos, alejamientos, miedos, certezas, equivocaciones. Y todo eso va conformando un modo de ser de la institución.

En un Instituto de Formación Docente de la Provincia de Buenos Aires encontramos y desarrollamos una forma particular de ser.

Yo había accedido por concurso el cargo de directora y estaba convencida que estábamos construyendo una experiencia valiosa. Muchas veces me preguntaba si lo que se hacía en el Instituto Superior de Formación Docente N° 54 “Victoria Olga Cossettini” de Florencio Varela (ISFD 54) era vivido de la misma manera por todos los docentes.

Por eso, el día en que se organizó una reunión para despedirme, me sorprendió el pedido que hicieron los docentes a través de un “Juramento de Ingreso a la Jubilación”

Me comprometieron a escribir todo lo que habíamos hecho durante los 10 años en que estuve en el cargo de directora “para las nuevas generaciones de docentes que se inician”. De alguna manera este pedido cristalizó la importancia que le daban los profes a lo vivido en la institución y el valor que le otorgaban

Por lo tanto, en estas páginas van a encontrar el relato de una práctica institucional, desde la mirada de la dirección. Una práctica en una institución pública que buscó en todo momento construir sentidos compartidos acerca de la formación docente. En

algunos párrafos notarán el uso de la primera persona del singular y en otros del plural. Hablar solo de nosotros sería negar que muchas decisiones fueron, en un principio, tomadas por mí; hablar solo en primera persona, implicaría no valorar el equipo que se fue conformando a lo largo de los años.

Desde el rol directivo, uno decide y actúa en un sentido intentando sumar a los otros. Si esa decisión es compartida por los otros, de a poco toma su propio vuelo, se despega de quien la presentó y crece haciendo que ese *yo se transforme en nosotros*.

En este trabajo intentaré describir desde dónde leí y actué. Porque, como dice Joan Manuel Serrat “uno solo es lo que es y anda siempre con lo puesto”.

3

Desarrollo

Breve descripción de la institución

Antes de comenzar a explicitar las concepciones de trabajo que sustentaron esta experiencia, resulta apropiado describir en forma breve la institución en la que se desarrolló.

Es una institución pública, ubicada en el distrito de Florencio Varela, cuorbano de la Provincia de Buenos Aires, a 30 kilómetros aproximadamente de la Ciudad de Buenos Aires.

Allí se desarrollan seis carreras de grado: Profesorado en Educación Primaria, Profesorado en Educación Inicial, Profesorado en Matemática, Profesorado en Geografía, Profesorado en Historia y Profesorado en Biología

El espacio en que se encuentra el Instituto, una escuela construida para niños en edad escolar, no es el mejor para el funcionamiento de un profesorado dada la cantidad de alumnos que allí estudian.

Haciendo un promedio podemos decir que teníamos 2000 alumnos por ciclo lectivo. Es difícil caracterizar a tal número de personas. Se puede generalizar diciendo que sus edades iban desde los 18 hasta los 60, algunos recién egresados de la secundaria, otros habían abandonado estudios universitarios; también contábamos con adultos con deseos ser docentes; con madres que al crecer sus hijos encontraban la posibilidad ahora de

estudiar, con muchas madres jóvenes que a veces traen sus niños al Instituto. En síntesis, una población muy heterogénea. Muchos trabajaban, otros buscaban, algunos solo estudiaban. Por lo general, pertenecientes a un sector medio bajo desde lo económico

Ideas que sustentan el proyecto desarrollado

➤ Gestionar versus dirigir y coordinar.

En la actualidad se utiliza la palabra gestión para definir la tarea del director. Pareciera que decir que un director dirige está pasado de moda o que implica una mirada tradicional de la educación. En este sentido comparto lo dicho por Eduardo Galeano *“El sistema vacía el lenguaje de contenido, no por el placer de una pirueta técnica, sino porque necesita aislar a los hombres para dominarlos mejor. El lenguaje implica comunicación y resulta, por tanto, peligroso en un sistema que reduce las relaciones humanas al miedo, la desconfianza, la competencia y el consumo.”*

Desde la concepción en la que se desarrolló este proyecto educativo esta palabra, gestión, resultó inapropiada. ¿Por qué? Principalmente porque gestionar implica administrar lo viable, desplegar lo que ya fue pensado por otros, administrar lo dado, concretar lo previsto. Como si las instituciones fueran todas iguales: se establecen pautas y etapas comunes que el gestor debe ir “implementando”, el director sería un ejecutor de una estrategia macro preestablecida desde afuera.

Este concepto presenta a la dirección de instituciones como una cuestión técnica ajena a lo político. Pero se sabe que en toda acción tanto áulica como institucional, se encuentra una intencionalidad pedagógica que orienta, dirige, guía. El acto educativo es un acto político. Este planteo está en la base de todas las acciones docentes. Ante cada una de ellas, tendríamos que pensar qué proyecto social subyace a una práctica educativa ¿para qué educó, en defensa de qué intereses, en oposición a qué ideología?

Todo docente, todo director, tiene una concepción, a veces explícita, a veces implícita, acerca de la educación, la enseñanza, del lugar que ocupa la escuela en la formación de los sujetos. Tiene una mirada hacia los docentes, hacia los alumnos, hacia la política educativa vigente, hacia la comunidad, hacia el otro. Al dirigir una escuela, de alguna

manera, se despliega esa concepción pedagógica- política en formas de organización, en decisiones cotidianas, en instancias participativas, en canales de comunicación, en vínculos.

Encaré el desempeño de este cargo con estas ideas y con la convicción que el director es un profesor, un compañero más que asume desde otro lugar la tarea de educar. Desde ahí dirige, coordina las acciones y decisiones institucionales basadas en una concepción política pedagógica y se transforma en un generador de realidades posibles.

5

➤ El todo es más que la sumatoria de las partes.

A mí me interesaba conformar una institución donde los alumnos y docentes pudieran transitar por ella con libertad, confianza, generando nuevas formas de circulación y apropiación del conocimiento.

Para ello resultaba muy importante ir generando una **institución con identidad propia** y que esa identidad se centrara en la apertura, en la horizontalidad responsable, en la toma de decisiones conjuntas, en la importancia de la comunicación, en el respeto por el otro y principalmente en la confianza en las posibilidades de nuestros alumnos. A partir de ahí me preocupé porque cada carrera definiera su propio perfil profundizando el sentido de pertenencia institucional, teniendo presente que cada una forma parte de un todo, aporta a la definición de esa identidad y a la vez la desarrolla.

Siguiendo esta perspectiva, mis decisiones se basaron en una idea fundamental de la tarea educativa: **la concepción del carácter colectivo del trabajo docente**. De acuerdo con ella, consideré que era necesario generar espacios de encuentro para que los docentes pudieran pensar su actividad como una actividad con otros, profundizando la comprensión del carácter colectivo que tiene nuestro trabajo y superando una visión individualista y voluntarista del hacer cotidiano. Principalmente teniendo en cuenta que nuestro quehacer se centra en la formación docente y que esta formación no es una sumatoria de lo que cada profesor hace en el aula, va mucho más allá e implica una vivencia institucional que supera la clase individual. Esta visión posibilita que cada docente recupere el sentido de su trabajo y esté en condiciones de aprehender la totalidad del mismo.

Sumado a lo anterior, me preocupé porque estuviera presente en todas nuestras decisiones el hecho que nuestra tarea se basa en el *enseñar a enseñar* porque muchas veces este eje fundamental se diluye. A partir de él es válido preguntarnos en qué tiene que consistir la formación docente para que logremos enseñar a enseñar. ¿Alcanza, por ejemplo, con conocer las teorías didácticas para que el alumno, futuro docente, esté en condiciones de dar una buena clase? Puede repetir todas estas teorías hasta sacarse 10 en todos los finales, pero eso no implica que sepa enseñar.

Entonces, desde esta mirada, para formar docentes no alcanza con desarrollar una buena clase, indicar lecturas, tomar parciales y finales. Implica un hacer mucho más complejo, que incluye aspectos teóricos, prácticos, de análisis, de reflexión, de búsqueda de sentidos. Implica un trabajo que supera lo áulico e individual tanto para el docente como para el alumno.

Esta perspectiva nos obligó a pensar acerca de qué es lo que le tenemos que ofrecer a los alumnos para que se formen como docentes; implicó preguntarnos qué elementos tienen que estar presentes para que la formación se transforme en un saber que no sea solo una colección de conocimientos teóricos, y asimismo nos exigió tener en claro cuáles son las experiencias que favorecen esa formación.

No fue ni es fácil lograr acuerdos en relación con las cuestiones mencionadas, más teniendo en cuenta el bagaje con que cada profesor formador desempeña su tarea. Seguramente fue formado desde una concepción academicista y a partir de ella considere que si nuestros alumnos leen y comprenden distintos autores estarán preparados para enseñar. Por eso es común pensar que con establecer acuerdos horizontales y verticales entre los docentes a cargo de las distintas perspectivas acerca de contenidos, bibliografía, estrategias es suficiente para generar buenos espacios de formación. Aunque estos acuerdos sean necesarios no alcanzan para definir las cuestiones mencionadas anteriormente y que hacen a una verdadera formación docente. Unir conocimiento, experiencia, reflexión, para mi concepción, se transformó en una posibilidad superadora de formación siempre teniendo en cuenta el carácter colectivo de esta tarea.

- Ambiente formador.

Al proponer que la experiencia de formación tiene que superar las paredes de las aulas, es necesario considerar las características que tiene que desarrollar una institución para ofrecer esas experiencias.

Desde este lugar, me preocupé por generar un ámbito de formación para el conjunto, donde construyéramos un ambiente en el que todos pudiéramos, además de formarnos y trabajar, plasmar nuestras inquietudes y desarrollarnos tanto desde lo personal como lo profesional. Construir una institución en la que se transitara por ella con libertad, confianza, generando nuevas formas de circulación del conocimiento. Me interesaba crear un ambiente de formación que permitiera al futuro docente vivenciar un estilo particular de organización, con vínculos con mayor horizontalidad, sintiéndose “dueño” de la institución apostando a la posibilidad que esta vivencia pudiera ser recreada en su futura práctica docente.

Por eso, todo lo que se generaba en la institución formaba parte de una instancia pedagógica. Tanto las salidas o visitas a lugares fuera de la institución, como actividades conjuntas en el SUM (Salón de Usos Múltiples, que luego se llamó Salón Luis Iglesias), como las propias clases y las prácticas docentes en las escuelas destino o asociadas.

En este sentido, estuvo presente en esta propuesta la idea que tanto los docentes como los alumnos cuentan con inquietudes, conocimientos, formaciones, intereses que superan lo “curricular” y que el Instituto es un buen lugar para desarrollarlos. Por eso había lugar para las muchas propuestas que traían profesores y alumnos. Por ejemplo profesores interesados en el cine desarrollaban actividades extracurriculares de funciones de cine, profesores interesados en la lectura realizaban talleres de lectura y escritura, profesores que conocían algún espectáculo que se pudiera presentar en el instituto se encargaban de traerlo, alumnos que tenían grupos de música o baile los presentaban en los actos, alumnos que realizaban tareas de ayuda escolar pedían asesoramiento a docentes, alumnos de una carrera ayudaban a los de otra.

Por otra parte, también nos pareció importante generar espacios donde los alumnos de las distintas carreras intercambiaran experiencias, aportaran entre ellos. De esta forma se crearon espacios de circulación de los saberes que superaron las aulas, por ejemplo talleres, jornadas, obras de teatro compartidas y hasta colaboraciones entre los

estudiantes, por ejemplo alumnos de los profesorados de Historia o Geografía ayudaban a practicantes de Primaria para preparar sus planificaciones de Ciencias Sociales.

Por supuesto que todo esto no fue sencillo, hubo que trabajarlo, instalarlo, cada decisión que fuimos tomando nos iba acercando a lo que buscábamos, generando crecimiento personal, profesional e institucional.

➤ Formación docente: formación laboral.

8

Es muy común pensar la formación docente como una continuidad de la escuela secundaria, dejando de lado que éste es un nivel totalmente distinto cuyo objetivo principal es formar trabajadores que se van a encargar de la enseñanza. Por tanto *la formación docente es una formación laboral*. El Instituto Formador es un lugar de trabajo que forma futuros trabajadores, y el docente es un trabajador cuya tarea consiste en la formación de sus futuros colegas.

Esta definición, entre otras cuestiones, implica tener presente que nuestros alumnos son sujetos adultos que cuentan con experiencias, conocimientos, mundos culturales, que están interesados en obtener un título que los habilite para desarrollar un trabajo y por el otro que en un tiempo no muy lejano van a ser nuestros colegas, con derechos y obligaciones como todo trabajador. Estos aspectos definen un tipo de relación entre los docentes y alumnos y un tipo de vínculo con el conocimiento donde el profesor no tiene solo la tarea de transmitir contenidos, sino también habilidades, estrategias, mundos culturales. Esta transmisión excede al conocimiento teórico, lo incluye desde otra dimensión dado que también implica transmitir un saber hacer.

Por otra parte significa concebir nuestra tarea como un trabajo productivo y creador que para serlo tiene que tener presente el sentido y el carácter colectivo del mismo.

➤ El Instituto un lugar de trabajo.

Relacionado con el punto anterior, el lugar donde los profesores desarrollamos nuestra tarea es una institución educativa que no deja de ser, a la vez, un ámbito laboral, un espacio social de trabajo donde se produce algo fundamental para la sociedad y que se

da a partir de procesos de trabajo. Estos procesos se encuentran enmarcados en determinadas condiciones laborales, tanto para los docentes como para los directivos. Desde este lugar, es importante preguntarse qué puede aportar el director para generar un ámbito laboral interesante, donde cada uno encuentre sentido a lo que hace y se sume a un trabajo colectivo. Esto no significa dejar de lado el contexto general ni olvidar las condiciones generales de los trabajadores en el sistema educativo.

Siempre consideré que el director tiene una responsabilidad en relación a cómo los docentes se relacionan con la institución en la que trabajan y que puede aportar a la generación de espacios de confianza, de respeto mutuo, de consideración del otro.

➤ Los papeles y el sistema.

Un aspecto que está presente en la vida de un director, es el aspecto burocrático. Las planillas y papeles que tiene que llenar, enviar, presentar, firmar, y etc. etc. Por supuesto que en una institución hay tareas que solo puede realizar el director, como por ejemplo la elaboración de la Planta Orgánica Funcional. Intenté que estas responsabilidades no taparan lo propio de la acción pedagógica y por eso delegué, confié en los responsables de esta tarea. Me preocupé porque las actividades burocráticas no sacaran el foco que, desde mi concepción, debía ser lo propio de la acción directiva: lo pedagógico e institucional.

Creo que, en muchos casos, hay directores que prefieren centrarse en esos aspectos. Quizás para ellos sea más “fácil” ocuparse de cuestiones administrativas que de cuestiones pedagógicas. Porque lo pedagógico implica una visión integral de la institución, un compromiso cotidiano con un hacer, un trabajo de inclusión del otro, implica discusiones, sumar miradas diferentes. Es más fácil llenar papeles y decir que lo administrativo te lleva todo el tiempo, lo complejo es construir sentidos comunes.

Pero muchas veces no queda otra posibilidad, porque es cierto que hay demasiados requerimientos administrativos, sumados a problemas de edificio, de cooperadora, de productos de limpieza, de material de librería, de las tizas y los borradores, de la compra de libros, de la relación con auxiliares y de diez mil cosas más. En este sentido, aunque es cierto, que en la experiencia que yo relato se generó un clima de trabajo donde todos aportaban y se comprometían (secretarios, bibliotecarios, auxiliares), me atrevo a decir

que el sistema educativo está organizado de tal manera que todo depende de la buena voluntad de sus “agentes”. ¿Quién puede creer que un directivo con una carga horaria de 4 horas y media pueda realizar todas estas acciones? ¿Por qué un director tiene que hacerse cargo de todo esto? ¿No es posible que se piensen otras formas de organización escolar? ¿O acaso las enfermedades profesionales no tienen que ver con esto? Quizás este párrafo no tenga relación con la propuesta de este texto, pero para analizar o relatar una experiencia también es importante tener en cuenta el contexto laboral concreto en los que se desarrolla dado que, de alguna manera, condiciona las decisiones que se toman.

10

Algunas propuestas desarrolladas

Es difícil sintetizar todo lo desarrollado en estos años, simplemente mencionaré algunas de las actividades que permitieron llevar a la práctica estas concepciones:

- Definición colectiva del nombre de la institución: En la Pcia de Bs As todas las instituciones educativas cuentan con un número que las identifica, en nuestro caso el 54. Partiendo de propuestas de nombres de docentes y alumnos se realizó una votación para definir en forma conjunto la denominación que nos identificaría como institución formadora. El nombre elegido fue Victoria Olga Cossettini, gran educadora argentina del siglo XX, que se desempeñó como docente y directora de escuela y que realizó variadas experiencias innovadoras enmarcadas en la Escuela Nueva
- Conformación de instancias participativas, como por ejemplo el Centro de Estudiantes representativo de los alumnos; el Consejo Académico Institucional, órgano asesor conformado por alumnos y profesores; un equipo coordinador de carreras.
- Realización de Jornadas Pedagógicas: a partir del año 2005 se realizaron estas jornadas que consistían en trabajar durante una semana un tema específico, definido en forma conjunta. Para ello se invitaban expositores, se realizaban talleres, encuentros, debates.
- Organización del Departamento de Prácticas Institucional: este departamento permitió coordinar y dar coherencia a las prácticas de la enseñanza que debían llevar a cabo los estudiantes en las instituciones escolares de cada nivel

- Puesta en marcha de encuentros de alumnos practicantes de 1ero a 4to año a fin de constituir un espacio formativo entre estudiantes
- Realización de talleres optativos abordando diversos contenidos como por ejemplo: lectura, escritura y comprensión de textos, cine e historia, construcción de huertas, etc.

Cierre

Estas son algunas de las ideas con las que “anduve”, al decir de Serrat. Quizás no están expresadas en su totalidad porque es difícil explicitar lo implícito.

En este trabajo relaté desde dónde leí la institución, en el sentido que Paulo Freire le da a la lectura del mundo, y a partir de ella tomé decisiones, propuse acciones, organicé, diagramé un rumbo. Por tanto esa lectura no fue ingenua, estuvo enmarcada por mis concepciones que se pusieron en juego al llevar a cabo las acciones propias del cargo.

Estas ideas se fueron desplegando y enriqueciendo en las decisiones tomadas, en las acciones desarrolladas, con la participación de docentes y alumnos, con falencias y aciertos, con deudas y logros.

Son cosas chiquitas. No acaban con la pobreza, no nos sacan del subdesarrollo, no socializan los medios de producción y de cambio, no expropián las cuevas de Alí Babá. Pero quizá desencadenen la alegría de hacer, y la traduzcan en actos. Y al fin y al cabo, actuar sobre la realidad y cambiarla, aunque sea un poquito, es la única manera de probar que la realidad es transformable.

Eduardo Galeano