> “...porque cuando no se sabe qué hacer, es necesario pensar para hacer y hacer volviendo a pensar”

(Blejmar, 2005)

aportes

Presentación

Nos convocó la tarea de avanzar en la institucionalización de propuestas de enseñanza integradas en las escuelas primarias de la provincia. Desde la Escuela de Formación para la Gestión de las Instituciones Educativas propusimos una serie de disparadores para potenciar la reflexión necesaria para orientar las intervenciones situadas de Coordinadores y Coordinadoras de Área que participaron en este Trayecto Formativo.

Siguiendo a Sandra Nicastro[1], entendemos el acompañamiento como práctica transversal que se expande y desarrolla desde diferentes posiciones institucionales. En ese sentido, asumimos como punto de partida que la institucionalización de propuestas integradas requiere del trabajo articulado de quienes ocupan distintas posiciones entre ellos, por ejemplo, Coordinadores y Coordinadoras de Área, Equipos de Apoyo a la Inclusión, Equipos de Acompañamiento institucional, Coordinaciones Territoriales, de modalidad, equipos de gestión institucional.

Para la construcción de este documento, y teniendo en cuenta las características del Trayecto Formativo propuesto por la Dirección de Educación Primaria, apelamos a cuatro imágenes, a modo de metáforas, que consideramos pueden servir para pensar colaborativamente la institucionalización de propuestas integradas en las instituciones que integran cada Coordinación de Área.

Lo propuesto aquí puede, sin embargo, ser insumo para el trabajo de actores de distintos niveles del sistema educativo. Es nuestra intención que este material propicie la reflexión sobre los mejores modos de acompañar la institucionalización de propuestas integradas en la provincia de La Pampa y resulte de utilidad para quienes formen parte de acciones vinculadas con esta intencionalidad.

Las metáforas que utilizamos son las siguientes:

Metáfora 1. El escenario

Metáfora 2. La escalera

Metáfora 3. Las puertas

Metáfora 4. Los puentes

1. Nicastro, S. “El trabajo del Coordinador de Área: una mirada institucional y política” conferencia en el marco del acto de apertura del Trayecto “Formar para la Coordinación de Área”, 29 de Julio 2021. Organizado por Escuela de Formación para la Gestión de Instituciones Educativas.

Metáfora 1.
El escenario[2]

"Las luces están apagadas y todo indica que la obra va a empezar. Se enciende un reflector y aparece un cono de luz en el escenario. Allí está el asesor poniendo en escena su propio drama..." (Nicastro 2006)

La palabra drama proviene de un verbo griego que significa hacer. Si entendemos el asesoramiento como acción que se juega en situaciones específicas, donde suceden cosas, participan actores y hay conflictos, tensiones y emociones, donde se cuenta una historia que "va" hacia algún lugar, nos preguntamos:

¿Qué elementos forman parte del escenario donde el Coordinador y la Coordinadora de Área ponen en acto el asesoramiento pedagógico? ¿Qué relaciones deberían construirse entre esos elementos?

Proponemos a continuación una serie de interrogantes que pueden colaborar con la identificación de elementos que forman parte de esta escena donde quien Coordina el Área realiza el acompañamiento institucional. Estos interrogantes giran en torno a cuatro ejes:

1. El sentido del acompañamiento institucional
2. El enfoque de intervención situada
3. La posición del Coordinador/a
4. Las condiciones institucionales básicas

1. ¿Por qué resulta necesario el acompañamiento institucional?

El acompañamiento institucional es indispensable para diseñar, implementar y evaluar la enseñanza centrada en propuestas integradas. Se trata de una acción situada y sostenida en el tiempo, que requiere intervenir y dar direccionalidad y que supone pensar con otros y pensar a otros.

Como en toda propuesta de innovación y cambio pedagógico, el desarrollo de la enseñanza a partir de propuestas integradas requiere de condiciones institucionales-organizacionales que la hagan posible y sostenible en el tiempo.

2. ¿Desde qué perspectiva o enfoque intervenir?

Una intervención se vuelve una acción significativa cuando logra captar la demanda institucional, reivindicando las posibilidades de los actores involucrados y reconociendo las condiciones y recursos concretos de la institución a la que pertenecen.

El enfoque de la singularidad (Susana Cazzaniga), implica la co-construcción de la demanda entre el Coordinador o Coordinadora de Área y el equipo de gestión que se acompaña. Legitima una sucesión de mediaciones que reconocen las fortalezas de los actores involucrados, potencian vínculos y abordan situaciones colaborativamente.

Un abordaje singular, considera y recupera las formas previas en que la organización ha abordado situaciones. El cambio deviene entonces

2. Todas las imágenes utilizadas fueron extraídas de www.pinterest.com

de la comprensión de las formas de educar que se sostienen colectivamente, incluyendo por tanto, las voces y perspectivas de los actores.

3. ¿Cuál es la posición del Coordinador/a de Área en este escenario?

El/la Coordinador/a de Área construye desde su labor una posición que puede ser entendida como dinámica, dado que:

- ocupa un lugar estratégico en las políticas educativas desplegando su función en una doble dirección: por un lado, contribuye en la definición de ciertas decisiones de macropolítica; y por otro, acompaña a las instituciones, mediante intervenciones estratégicas y situadas que hacen a la micropolítica.

- realiza esa intervención ubicándose por momentos "delante" de la escuela, por momentos "a la par", "debajo", "detrás", en función de las necesidades singulares de asesoramiento pedagógico.

- pone en diálogo el acompañamiento situado y singular que requiere cada institución, con una mirada de conjunto que le permite advertir puntos de encuentro entre instituciones.

4. ¿Por dónde comenzamos?

El trabajo docente se produce articulado en un tipo de organización institucional, con sus condiciones materiales (tiempos, espacios, recursos) y simbólicas (roles, normas, valores culturales, etc.). Ese trabajo involucra también a otros actores (equipos técnicos, Coordinadores/as de Área, directivos) con sus propios posicionamientos y responsabilidades. El lugar del acompañamiento institucional es el de definir formas y dispositivos que guíen esa articulación para la transformación de las prácticas de enseñanza.

Resulta necesario así, comenzar por generar y/o fortalecer algunas de las condiciones institucionales básicas para el desarrollo de propuestas integradas:

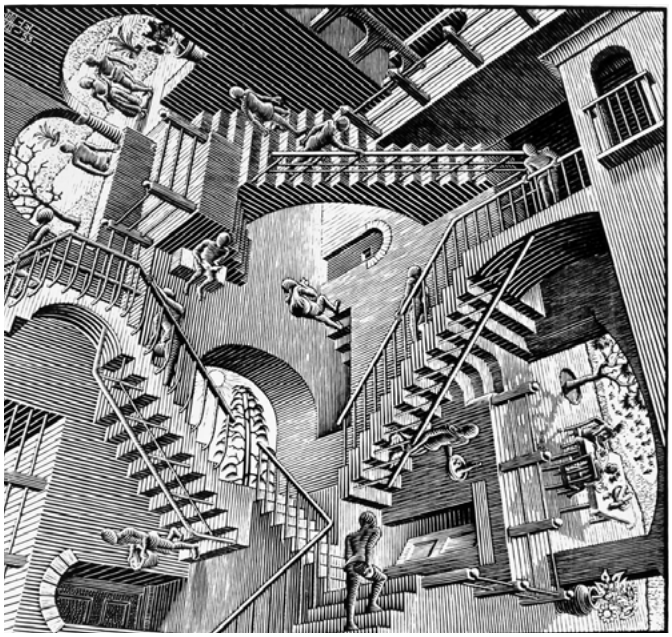
- la configuración y concertación de tiempos y espacios,

- la discusión colectiva en torno al sentido formativo de las propuestas de enseñanza integradas,

- la división de tareas de responsabilidad,

- la articulación para el armado colectivo y puesta en práctica de las propuestas de enseñanza integradas.

Metáfora 2.
La escalera



Los recorridos institucionales en torno a las propuestas integradas requieren ser consolidados, ampliados e institucionalizados con la intención de que se configuren como una parte significativa de la propuesta formativa de esa institución.

Proponemos la metáfora de la escalera para pensar en los pasos sucesivos que cada institución debe realizar en función de esta institucionalización, las complejizaciones crecientes, los momentos de descanso para continuar ascendiendo, los apoyos que pueden sostenerla durante el recorrido.

Escalera de la institucionalización
1. Estado de situación
2. Instalación
3. Ampliación y consolidación
4. Evaluación innovadora

Primer escalón: estado de situación

Resulta importante acompañar a cada equipo de gestión para que identifique cuál es el estado de avance que tiene la escuela respecto del trabajo con propuestas integradas y a partir de ello discuta colectivamente el sentido que debe darse a la institucionalización de esta modalidad de enseñanza en el contexto singular de la institución.

Algunas preguntas orientadoras para el trabajo de equipos de gestión y Coordinadores/as de Área:

¿Cómo se está desarrollando el proceso de construcción de las propuestas integradas en las instituciones que se encuentra acompañando? ¿Qué características tienen las propuestas integradas hasta el momento diseñadas e implementadas? ¿Qué aportan a las experiencias de enseñanza y aprendizaje? ¿Cómo se vinculan y entraman las diferentes propuestas en el Proyecto Educativo?

¿Cuáles son los límites y las posibilidades que ofrecen las propuestas integradas? ¿Qué espacios debemos habilitar para pensar el modo de construcción y gestión del trabajo institucional en torno a propuestas de enseñanza integradas? Dado que las elecciones sobre la enseñanza no son neutrales ¿Qué sentidos podría adquirir la implementación de propuestas integradas en esta institución? ¿Qué direccionalidad dar a la implementación, pensando en el sostenimiento de las trayectorias escolares de los alumnos y las alumnas de esta escuela? ¿Cómo se articulan el tiempo de enseñanza disciplinar y/o por áreas de conocimiento y las propuestas de aprendizajes integrados? ¿De qué maneras cobra cuerpo en la propuesta de enseñanza el paradigma de la inclusión?

La discusión y la construcción de acuerdos sobre el sentido que en cada institución debe asumir la implementación de propuestas de enseñanza integrada resulta necesario porque:

a. Es fundamental que desarrollo de propuestas integradas se sostenga a partir de la construcción institucional en equipos de enseñanza, trabajando colaborativamente, en base a decisiones compartidas, desde su diseño hasta la evaluación de la propuesta.
b. Este tipo de trabajo puede surgir y recuperar diferentes necesidades, intencionalidades, historias institucionales y trayectorias docentes, entre otros aspectos, y porque la respuesta que se genere seguramente variará en cada institución y equipo.

En este sentido, proponemos que -desde los equipos de gestión, acompañados por quien coordina el Área- se generen espacios para reflexionar sobre estos interrogantes y escuchar las voces de los y las docentes. Se trata de una construcción conjunta que contribuye a generar sentido de pertenencia y dar legitimidad a la instalación de esta modalidad de enseñanza.

Segundo escalón: instalación

Además de identificar el sentido que cobra el trabajo con propuestas de enseñanza integrada en la institución, es necesario que el equipo de gestión genere condiciones para su viabilidad y sostenimiento. Entre otras, es posible mencionar:

• La organización del tiempo escolar ¿Los y las docentes que participarán comparten días y horarios de clase? ¿Es posible acomodar los horarios para que esto suceda? ¿Cómo se articulan estas cuestiones con la organización de los grupos de alumnos/as?

• Algunas cuestiones facilitadoras del agrupamiento docente: el tipo de vínculo y/o afinidad entre docentes que podrían trabajar juntos, la experiencia previa en trabajo colaborativo, sus estilos de enseñanza atendiendo a la complementariedad.

• Una lectura problematizadora del currículum que permita reconocer saberes que pueden articularse en el marco de propuestas de enseñanza integradas.

• La definición de las relaciones que se establecerán entre propuestas de enseñanza integrada y la evaluación en función de las trayectorias escolares.

Tercer escalón. Ampliación y consolidación

Una vez que se ha iniciado la implementación de propuestas integradas en la institución, es necesario pensar los modos de construir progresivamente mayor institucionalidad. Para ello podríamos plantearnos algunos interrogantes para orientar la fase de ampliación y consolidación.

• ¿Cómo incorporar más docentes a los equipos que ya han iniciado esta experiencia?

• ¿Cómo incluir nuevas “puertas de entrada” para la construcción de propuestas integradas?

• ¿Cómo dar continuidad a experiencias que hasta el momento se desarrollan de manera discontinua?

• ¿Es posible tender a articular propuestas de enseñanza integrada que se dan en el mismo año, en el mismo ciclo, entre distintos ciclos? ¿Cómo hacerlo?

• ¿Cómo poner en diálogo y entramar las propuestas de enseñanza integrada con el Proyecto Educativo?

• ¿Qué instancias de intercambio entre docentes resulta necesario generar para fortalecer el desarrollo de propuestas integradas?

Cuarto escalón. Evaluación innovadora

Entre las múltiples funciones que se le reconocen a la evaluación, priorizamos:

• La retroalimentación que el equipo de gestión realiza al equipo de enseñanza.

• La función innovadora que permite al equipo directivo una lectura de la coherencia curricular del conjunto de propuestas integradas; el grado de interdisciplinariedad que portan; el impacto de esta modalidad de enseñanza en los aprendizajes; los cambios resultantes en la dinámica de la política de enseñanza institucional.

Recoger evidencias en torno a esto permitiría al equipo de gestión valorar la mejora escolar a partir de:

-visibilizar el camino transitado, lo que ya se hizo, lo que se está haciendo y lo que se hará, reconociendo logros y vacancias;

-registrar lo hecho en la memoria pedagógica;

-comunicarlo a otros actores -otros equipos de gestión, equipos técnicos, equipo de enseñanza, Coordinador o Coordinadora de Área-

Metáfora 3.
Las puertas

Una puerta permite ingresar o salir de un espacio. Abrirla o cerrarla requiere tomar decisiones sobre la dirección en la que se hará cierto recorrido.

Una puerta puede constituirse en una oportunidad de transitar hacia lugares nuevos. Abrirla supone una actitud expectante sobre lo que hay del otro lado.

Proponemos aquí algunas puertas de entrada para dar cada vez mayor presencia al trabajo con propuestas integradas en la institución. Puertas que pueden constituirse en oportunidades; accesos independientes que pueden progresivamente articularse y comunicarse entre sí.

1. El proyecto educativo

- ¿Los acuerdos pedagógico-didácticos construidos en el PE pueden funcionar como puertas de entrada?

- ¿Existen proyectos institucionalizados o experiencias, iniciativas que formen parte de la vida institucional, que puedan servir como plataforma para el diseño e implementación de propuestas integradas?

- ¿Los modos de organizar la participación de estudiantes y docentes (asambleas áulicas, consejos de convivencia) pueden ser generadores de propuestas integradas?

- ¿Qué otros elementos del PE pueden constituirse en puerta de entrada?

2. Los saberes curriculares

¿Cuáles son los saberes de cada asignatura o área que pueden ser articulados en abordajes interdisciplinarios?

¿Los saberes transversales, pueden constituirse en puerta de entrada?

¿Qué articulación puede realizarse entre espacios curriculares del mismo año o al interior del ciclo? ¿Cómo hacerla?

3. Escuela y contexto

¿De qué manera la relación entre la escuela y la comunidad puede constituirse en una puerta de entrada a las propuestas de enseñanza integrada?

¿Cómo se pueden recuperar las experiencias de trabajo construidas entre escuelas y familias en los escenarios emergentes, en el diseño y/o implementación de propuestas de enseñanza integradas?

¿Cómo transformar el trabajo que la escuela desarrolla habitualmente con otras organizaciones del contexto, en el desarrollo de propuestas integradas?

¿En qué medida las problemáticas sociales,

económicas, ambientales del contexto de la escuela pueden ser el motor para construir propuestas de enseñanza integradas?

Metáfora 4.
Los puentes

La función de quien Coordina el Área debería centrarse en fortalecer los procesos de pasaje entre un escalón y otro en el recorrido que cada institución realiza en torno a la implementación de propuestas integradas, a través de mediaciones planificadas.

Apelamos a la imagen del puente como metáfora para reflexionar sobre las mediaciones necesarias para "cruzar al otro lado", aquellas colaboraciones que puede ofrecer el/la Coordinador/a para unir puntos que resultaría muy difícil poner en contacto de otra manera.

Mediación 1. Definir el estado de situación del conjunto de escuelas de la Coordinación de Área

En el marco de la institucionalización de propuestas de enseñanza integradas, resulta necesario que quien coordina el área identifique cual es el punto de partida de cada una de las instituciones de su territorio.

Proponemos una primera distinción para realizar este proceso: identificar las diferencias entre actuar, saber y saber hacer con la intención de elaborar dispositivos de intervención.

- Saber es disponer de conocimientos e información sobre un área específica (en este caso propuestas integradas), contar con teorías que permitan describirla, analizarla y argumentar sobre ella.

- Saber hacer es pasar de la expresión a la acción, disponer de conocimientos a un nivel que permita intervenir y operar sobre la realidad.

- Saber actuar es saber articular, movilizar y transferir un conjunto de recursos (conocimientos, saberes, aptitudes, razonamientos) en un contexto dado para enfrentar diferentes problemas o para realizar una tarea.

- Querer actuar se constituye en el catalizador de los aspectos anteriores. Es el resultado del compromiso, la responsabilidad y el horizonte político-ideológico desde donde la institución se percibe.

En este sentido, es posible formular los siguientes interrogantes: ¿cuál es el estado de situación en cada una de las instituciones de la Coordinación? ¿Poseen solo el saber o saben hacer y quieren actuar? ¿Cómo lo sabemos? ¿Con qué instrumentos podemos registrar este punto de partida? En este estado de situación, ¿es posible reconocer puntos de encuentro entre instituciones que permitan organizar los dispositivos de intervención?

Mediación 2. Seguimiento y acompañamiento a las instituciones

El seguimiento permite identificar fortalezas y necesidades de las escuelas en torno al trabajo con propuestas de enseñanza integradas, monitorear el avance de cada una de ellas identificando las modificaciones en la realidad escolar y los imprevistos con intención de reorientar las acciones en función del rumbo deseado.

Algunas preguntas que ordenan este proceso son:

- ¿Se están ejecutando las acciones previstas en la programación?

• ¿Cuáles acciones se llevaron a cabo y cuáles no?

• ¿Qué condiciones facilitan u obstaculizan la institucionalización de las propuestas integradas?

• ¿Qué agrupamientos entre equipos directivos pueden contribuir al fortalecimiento de cada uno de ellos en torno a la gestión de la enseñanza?

En función de este seguimiento, se podría proponer un trabajo en torno a rúbricas como instrumento que colabora con el acompañamiento que realiza el Coordinador o la Coordinadora de Área a las instituciones y que comparte como retroalimentación al proceso que las escuelas realizan.

Mediación 3. Evaluación de los cambios institucionales

Desde la posición del Coordinador y Coordinadora de Área resulta importante no solo considerar el estado de situación respecto a las propuestas integradas y realizar las acciones de seguimiento, sino también identificar los cambios producidos en clave institucional. En este sentido puede resultar de utilidad la distinción de tipos de cambio o modificaciones propuestos por Blejmar (2018):

• **Quiebres:** se aprecian rupturas en las recurrencias, en los "pilotos automáticos" donde funcionan ciertos comportamientos, procesos, metodologías o prácticas de acción. La ventaja del término es que no está asociado a ningún juicio de valor: lo positivo o negativo del quiebre está en la mirada de su observador.

¿Cuáles son los quiebres que se identifican desde la posición de Coordinador y Coordinadora de Área en la superación de estilos y dispositivos de enseñanza fragmentados? Estos quiebres ¿se visibilizan con mayor claridad en un año/ciclo o se reflejan en toda la institución?

• **Cambio**, como un proceso out-in que responde a una demanda de adaptación dentro del sistema. Es un cambio de mejoría, agregación o reparación "dentro" del sistema.

• **Transformación**, como un proceso in-out, que nace o emerge de los sujetos, o actores, o de la organización en pos de la mejora. Los procesos de transformación implican modificaciones profundas de los sistemas, en realidad, constituyen un cambio de sistema.

¿Qué tipo de cambio es posible ir identificando en las escuelas de la Coordinación? ¿Cómo acompañar a las instituciones para que esos cambios sean cada vez más profundos?

A partir del análisis y las diferentes dimensiones que deberían ser objeto de intervención del Coordinador y Coordinadora de Área en el marco del desarrollo de dispositivos de acompañamiento resulta necesario la construcción de instrumentos para estos procesos, cuestión que se abordará en el siguiente diálogo de este espacio formativo.

Bibliografía de Referencia

• Blejman, B. (2018) El lado subjetivo de la gestión. Del actor que está haciendo al sujeto que está siendo. Aiqué.

• Gvirtz, S. y otras (2015) Decálogo de la mejora escolar. Granica, Ciudad de Buenos Aires.

• INFOD (2019). Guías del formador en gestión educativa. N° 1: Desarrollo estratégico de la Organización Escolar. N°2 Acompañamiento del proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación. N° 3 Construcción de la comunidad educativa: clima escolar y vínculo con el contexto. Buenos Aires, Argentina.

• Lusquiños, C. (2018) Gestión Escolar para la Mejora de los Aprendizajes. Apuntes claves para la formación de directivos. Unicef, Ciudad de Buenos Aires.

• Ministerio de Educación de La Pampa (2021) Aproximaciones para la planificación de Propuestas Integradas a partir de la enseñanza interdisciplinaria (documento de trabajo) Santa Rosa.

• Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación (2019) Secundaria Federal Cuadernillo 2 ¿Cómo enseñar problemas y proyectos? Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

• Nicastro, S. (2006) “Asesoramiento pedagógico en acción. La novela del asesor” Paidós. Buenos Aires.

• Nicastro, S. (2021) “El trabajo del Coordinador de Área: una mirada institucional y política” Conferencia en el marco del acto de apertura del Trayecto “Formar para la Coordinación de Área”, 29 de Julio 2021. Organizado por Escuela de Formación para la Gestión de Instituciones Educativas.