“El trabajo del Coordinador de Área: Una mirada institucional y política”

a cargo de Sandra Nicastro

Organizado por:
Escuela de Formación para la Gestión de Instituciones Educativas

Educación
MINISTERIO
LA PAMPA
Gobierno en Acción

"El trabajo del Coordinador de Área: Una mirada institucional y política"

En esta conferencia, la licenciada Sandra Nicastro aporta elementos para pensar y reflexionar sobre la inscripción institucional organizacional, política y epocal del trabajo de Coordinadores y Coordinadoras de Área. Las tensiones entre las prescripciones y regulaciones universales, la intervención y la toma de decisiones como constitutivas de este trabajo, junto a la particularización, colectivización y la construcción de las condiciones para el ejercicio de estas funciones.

Voy a compartir con ustedes algunas conjeturas, reflexiones, que por supuesto tienen que ver con cómo yo pienso la gestión y el gobierno institucional.

Hace muchos años que vengo trabajando en cómo puedo actualizar algunas hipótesis de cara a las situaciones que hoy estamos atravesando y pensando específicamente en lo que es el trabajo de un Coordinador o una Coordinadora de Área. Por supuesto, estas son conjeturas, no son ideas cerradas, no es un deber ser, ni les voy a decir esto es lo que pasa, no. Son aproximaciones que seguramente se podrán acercar más o menos a las experiencias de ustedes. Porque desde la perspectiva institucional, que es la perspectiva desde la que yo trabajo, lo que vamos aportando, produciendo, justamente, no puede escucharse como un universal o como algo general, sino que es probable que dé cuenta de algunas regularidades.

[1] Sandra Nicastro es Licenciada en Ciencias de la Educación. Profesora de grado y postgrado de la UBA y otras Universidades Nacionales. Investigadora en el Instituto de Ciencias de la Educación de la Facultad de Filosofía de la UBA. Especialista en temas gestión y gobierno escolar. Además, cuenta con numerosas publicaciones sobre estas y otras temáticas.
Esta conferencia se enmarca en la presentación del trayecto de formación para Coordinadores y Coordinadoras de Área, desarrollado por la Escuela de Formación para la Gestión de Instituciones Educativas dependiente de la Dirección General de Planeamiento del Ministerio de Educación de la provincia de La Pampa.

"Es necesario todo el tiempo, hacer ese ejercicio que tiene que ver con un criterio, con un enfoque del encuadre de intervención institucional, que es la situacionalidad y la contextualización. Situarnos y contextualizar las prácticas, las experiencias, lo que pasa en las escuelas, esto excede el contexto de la pandemia. En todo caso, cuando yo pienso en la situacionalidad y en la contextualización como parte del encuadre institucional estoy pensando que es un modo particular de entender lo educativo; es un modo de pensar algunos fenómenos, tratar de entenderlos en los contextos en los cuales se configuran y producen, en las tramas, en las lógicas particulares que allí se dan. Entonces es ahí, donde se da un enfoque situado y contextualizado."

Para mí, es como si fuera la lente de aumento, que me permite hacer foco, hacer zoom. Esa sería la idea, esta lente que me permite hacer foco, cuestionar ¿qué es lo que vengo viendo?, ¿qué vengo conociendo? Y puedo encontrar otra relación, otra pista, reconocer otras dimensiones, otras aristas, otros modos de poder entrar a la misma situación.

Por eso cuando decimos situacionalidad y cuando decimos contextualización, estamos diciendo claramente un principio de encuadre. Que puede colaborar para encontrar una pista, una oportunidad para seguir pensando juntas y juntos sobre este tema tan complejo y en simultaneo apasionante.

La primera cuestión que yo quiero compartir con ustedes es una hipótesis respecto de cómo pienso desde esta perspectiva el trabajo y como pienso el trabajo entre medios institucionales y por supuesto desde esta definición, cómo entiendo, después la gestión y el gobierno de las instituciones educativas.

"Ante todo, me estoy refiriendo a un trabajo político, que se lleva a cabo con otras, con otros y que en ese llevarse a cabo con otras y con otros, va a implicar ambientes plurales, democráticos, donde nos reúnen semejanzas y diferencias, donde tomamos decisiones, proyectamos, asesoramos, coordinamos. Son todas acciones que suponen intercambios, negociaciones de sentido, de significado y la búsqueda de consensos."

Buscar consenso es trabajoso, ustedes lo saben tanto y mejor que yo. Sabemos que la búsqueda de consensos y de acuerdos, -dice Chantal Mouffe, politóloga-, es controversial, siempre es controversial, porque supone el encuentro en la diferencia, con todo lo que esto implica. Uno sabe que esa controversia a pesar de la complejidad, es un motor permanente de lo que implica trabajar con otras y con otros.

Además, cuando digo trabajo político, significa que formamos parte de un sistema educativo. Es entender que estamos enmarcados en determinadas políticas públicas, donde nos definen como agentes del estado, que trabajamos para producir, construir y garantizar el desarrollo de esas políticas, con todo lo que ello implica en los diferentes estamentos del sistema.

Voy a hacer foco en algunas ideas, que me ayudarán a pensar el trabajo de gestión y gobierno, entendiendo ese atravesamiento y esa configuración política de esa posición.

Para ello, voy a desarrollar tres cuestiones. En una me voy a centrar brevemente, ya compartí la idea, de cómo pensar el trabajo institucional; luego de decir que es un trabajo político. Después pensar la idea de que cualquier trabajo institucional y por supuesto de gestión y gobierno es un trabajo que está inscripto política e institucionalmente organizacionalmente, territorialmente, localmente hablando.

Después compartiré las tres hipótesis sobre las que vengo trabajando y que voy actualizando, voy pensando y poniéndolas de vuelta, en el caso a caso, en la situación, que tiene que ver con pensar el trabajo de gestión y gobierno como un trabajo centrado en la colectivización, que se organiza alrededor de la tensión de particularidades y que implica la construcción de mediaciones en un modo permanente.

Al decir trabajo institucional me apoyo en la línea que se llama psicodinámica del trabajo. Investigadores franceses como Christophe Dejours, cuando piensa el trabajo, en términos institucionales y organizacionales, sostiene que trabajar, implica para todas y todos nosotros, intentar saldar permanentemente una brecha que se configura entre las prescripciones que ordenan el trabajo y la realidad. Por definición estamos diciendo que, entre la prescripción, las normas, las reglamentaciones, los que nos regula y la realidad hay una distancia. Por definición hay una distancia. La distancia, no es necesariamente un déficit, pero podría decir que hay distancias y distancias.

La prescripción, la norma, las pautas universales no operan en automático. Requieren múltiples ajustes todo el tiempo, por eso recién decía, situadas, contextualizadas.

> ***“Es importante centrarnos en un punto clave. Cuando hablamos de trabajo institucional, es agregar, añadir, inventar a eso que prescribe, a eso que es la norma, a las regulaciones universales, cuestiones particulares.”***

Ustedes deben tener múltiples ejemplos para todo esto, en ese protocolo que es para todas las escuelas, para que sea de esta escuela algo le tengo que agregar, una vueltita le tengo que dar. Me voy de un ejemplo tan amplio como puede ser un protocolo a una planificación de una clase que estoy asesorando a un colega. Otro ejemplo: un coordina-

dor está asesorando a la directora en un proyecto institucional y ahí ¿qué se le agrega a eso que parece que ya está listo, para que pueda ser realizado? Y no es que lo hice con una distancia tal que no sabía, venía a ciegas, sabía que era para esta escuela, era para este grupo, y sin embargo, el estar ahí implica permanentemente añadir, agregar, eso que es a ese último momento para que pueda decirse en esta escuela, en este territorio, en este grupo podemos hacer esto o aquello. Cuando agrega, no lo hace desde la distancia, del no saber. El estar ahí, implica permanentemente ese añadir, ese agregar a último momento para que pueda hacerse en esta escuela, en este territorio, para este grupo.

> ***"¿Por qué agregamos?, porque la realidad es permanentemente cambiante. Y en este momento de incertidumbre tan alta, nunca pensada, no podemos a mi entender, olvidar ni desconocer la idea de*** **brecha.***"*

Porque además hay una expectativa muy alta de encastre, de algunas posiciones institucionales, como directores y directoras y coordinadores y coordinadoras de área, respecto de lograr este encastre. Por eso inventamos, ajustamos, intervenimos, esas prescripciones.

Partiendo de esta definición de trabajo, cuando pienso en el trabajo de educar, cuando pienso en el trabajo de gestión y gobierno institucional, digo que estas posiciones de coordinadoras, de coordinadores, están inscriptos políticamente en el sistema educativo, son garantes de una política pública, y definen permanentemente un sin número de regulaciones y dispositivos, para que esas políticas puedan desarrollarse. Pero también están inscriptos territorialmente y tienen una mirada "panorámica" de ese territorio, de esa comunidad y van haciendo ese lente de aumento al ir llegando a esa escuela, a otra escuela, a otra comunidad y de vuelta, aparece una particularidad. No puede dejar de tenerse en cuenta esta idea de inscripción.

En este punto quiero hacer una alerta. La idea de inscripción en el sistema educativo tiene mucha prensa, inscripto es que está anotado, que lo sabemos, que figura en la lista, está asentado, que quedó registrado.

Yo digo, un trabajo inscripto es más que esto, porque alguien que trabaja está formando parte de los diferentes contextos, a veces ni nos damos cuenta de que formamos parte del contexto en el que estamos inscriptos. **Lo que quiero decir, es que mi trabajo tiene efectos sobre otras y otros y también tiene efectos sobre cada uno de los contextos en los que está inscripto. En ese formar parte, mi trabajo recibe efectos también del trabajo de otras y de otros.**

¿Puedo hablar del trabajo de coordinadoras y coordinadores por fuera de esta época? No se puede hablar en un genérico, por fuera de la época. Si bien está la pandemia,

podemos pensar en algunos rasgos que es probable que en este contexto tenga una expresión particular. Cuando pienso inscripción epocal de la posición del coordinador y la coordinadora, no puedo dejar de pensar en cómo lidian permanente con un rasgo que es la incertidumbre. Hace mucho tiempo que hablamos de la incertidumbre, pero que va tomando una cualidad muy fuerte en este momento que es la de clausura, de final, llegamos ahí. Los coordinadores y coordinadoras, directoras y directores, están midiendo permanentemente cómo abrir esa clausura. No es un punto final, en todo caso es un rasgo, que asumen estos momentos que atravesamos, pero que como condición de trabajo tenemos que ver cómo hacer.

Cuando pienso en estas posiciones, hay otro rasgo importante de esta época que es la idea de fragmentación. Hablamos de fragmentación entre los niveles, entre las disciplinas, respectos a ofertas educativas. Escuchamos a coordinadoras, coordinadores y directoras, directores, decir que la fragmentación, no sólo está allí, sino que es un fenómeno que también está en el interior las escuelas, donde de pronto podemos decir hay fragmentación de grupo a grupo, de burbuja a burbuja.

¿Cuánto la alternancia provocó o profundizó en algunas situaciones algo de esto? Y no estoy diciendo con esto qué barbaridad, acá se configuró. No, lo que estoy diciendo es que hay un rasgo conocido en el sistema, propio de la conformación de nuestro sistema educativo, que tenemos que leer en una clave de época. Porque en estas posiciones institucionales van a lidiar permanente con este rasgo. Porque cuando estoy diciendo están inscriptos en el sistema educativo, en un territorio, van a tener que tener en cuenta, en esa mirada situada a las tradiciones, a las historias de comunidades, a sus modos particulares, porque no es lo mismo hacerlo acá que allá.

Escuchamos a una coordinadora de una zona que va explicar de determinada manera una situación y otro coordinador que lo va a hacer con diferentes matices ante la misma situación. Esto tiene que ver con la prescripción para mí entender. Y después las organizaciones educativas tienen su modo de trabajar, sus formas, sus tradiciones, su historia. -Alterado, absolutamente alterado en este momento-.

No puedo pensar el trabajo institucional por fuera de la inscripción, porque entiendo la inscripción de la mano de otra idea, la de condición. El trabajo está inscripto en un contexto, reconoce sus condiciones. Ese contexto tiene efectos sobre el trabajo y el trabajo tiene efectos sobre ese contexto.

Situaciones que nunca son previsibles totalmente de antemano, podemos hacer anticipaciones, hay cosas que suceden y otras cosas suceden una vez que uno está ahí.

Por eso digo que, para mí, la idea de inscripción y de condiciones son importantes cuando pienso en estas posiciones, porque son posiciones que están permanentemente

alertas a la construcción de condiciones que sostengan el trabajo de otras y otros.

> *“¿De que trabaja un coordinador o coordinadora? Trabaja mucho, de construir condiciones institucionales, organización, política institucional, para que el trabajo educacional se lleve adelante.”*

Escucho y puedo ponerle palabra, a algunas o algunos de ustedes, quizás en este momento nos apoyamos entre colegas como nunca lo habíamos hecho. Advertimos que nunca imaginamos que íbamos hacer un trabajo tan directo con la familia siempre mediado por los directores y directoras, y de pronto nos encontramos con un trabajo con la familia que la pandemia requirió porque lo que veníamos haciendo no alcanzaba.

Nos fuimos agiornando con algunas cuestiones a medida que pasó el tiempo, son ejemplos que para mí hablan de inscripción, hablan de cómo se sostiene ese trabajo, en otras, en otros, en otras dimensiones, en otros contextos.

Voy a tomar ahora estas tres cuestiones que les decía que para mí son un modo de definir, caracterizar el trabajo de gestión y gobierno, y voy a tratar de armar un diálogo con esta posición de coordinador y coordinadora.

> *“La primera cuestión tiene que ver con pensar la colectivización, la segunda, la atención a las particularidades y la última, lo que tiene que ver para mí con la construcción permanente de mediaciones institucionales.”*

La primera, digo que el trabajo de gestión y gobierno es un trabajo que ante todo implica encontrarse con otras y otros, es un trabajo de pensar a otras y a otros y a pensar con otros y otras. Algunos y algunas que no están presentes. Se reúnen a pensar, por ejemplo, sobre el trabajo de profes que no están ahí, se reúnen a pensar qué pasa con determinado proyecto, o determinada familia. Es decir, que es una reunión dónde estas posiciones de coordinador y coordinadora, en este espacio de acompañar y asesorar, piensan a unos otros y otras que no están allí.

Es un trabajo de colectivización constante, pero quiero hacer una aclaración porque muchas veces la idea de colectivo rápidamente se asocia a la idea de equipo y hoy la idea de equipo, está un poco banalizada. Como si dijera equipo a secas y se produce mágicamente. Entiendo que a veces se omite, justamente la dimensión política de lo que es trabajar con otras y otros como producción institucional y con lo que requiere; y también me parece que a veces la idea de equipo, queda de vuelta naturalizada porque se asocia a los lugares que hay en las estructuras organizacionales o a los momentos. Por ejemplo: en una reunión docente o de un grupo que tiene a cargo determinado proyecto,

se cree, que están trabajando colectivamente. Pero no necesariamente es un trabajo colectivo, eso son los encuentros que las instituciones tienen.

Jean Oury, psicoanalista francés, decía que el trabajo colectivo es una caja negra, donde uno sabe que algo está ocurriendo, algunas veces se entera y otras no, pero sabe que algo está ocurriendo; no tenemos la claridad respecto de lo que ocurre. Porque el trabajo colectivo es un trabajo en donde cada uno se altera permanentemente. Se alteran los lugares, las posiciones, las concepciones, hay que negociar constantemente los significados, hay que estar alerta a este otro, a esta otra. Porque uno da por supuesto que compartimos lo que pensamos y de pronto se dan cuenta que no es así. Lo nombramos de la misma manera, pero paramos y nos damos cuenta que no estábamos pensando lo mismo. Creíamos que íbamos para el mismo lado y hablamos de cosas diferentes.

Lo colectivo, la colectivización, tiene que ver con este encuentro donde lo controversial va a estar permanentemente. Dejours dirá que el trabajo implica producir, pero también implica convivir, trabajar no solo es producir, por eso dice él, como pensar desde algunas posiciones a dar lugar, (esto lo hablamos permanente en sistema educativo), a la idea de la cooperación, la colaboración, la reciprocidad. Son actividades que pareciera que salen en automático. Pero los que trabajan en gestión y gobierno, saben que hay que construir mucho, para que algo del orden de la colaboración, algo de la cooperación, pueda llevarse adelante.

Lo que hay que construir son condiciones institucionales, encuadres, sistemas de análisis, esquemas de intervención, para poder entender si dentro de lo que está ocurriendo ahí, hay algo que podamos hacer en la línea de la colaboración y la cooperación.

> ***"Pienso escenas, están coordinadores, coordinadoras con directores, directoras, compartiendo temas, tomado decisiones que, como ya dije, no necesariamente están planificadas de antemano. Allí se va a dar algo del orden de la invención, marchas y contramarchas, va a haber un movimiento de acuerdos y desacuerdos; porque en la gestión de gobierno institucional, las decisiones que se van tomando, siempre están atravesadas por cuestiones ligadas a la oposición, a la coexistencia de opiniones, a supuestos, concepciones de diferente tipo."***

Los que están allí tienen que tomar posición, coordinadores, coordinadoras, deben tomar posición respecto algunas cuestiones. Se deben encontrar más de una vez, que dicen vamos por A y la colega o el colega, les dice vamos por B. Entonces ¿cómo se construye esa posición?, ¿porque viene de arriba?, ¿porque me parece?, ¿cómo se construye

esa decisión? Ahí es donde digo la colectivización es un punto clave. Decidir, asumir esa posición siempre va a implicar tensión; porque está la tensión entre lo que se debe y lo que se espera, entre lo que se requiere y lo que hay.

La decisión, la elección, la toma de posición, no puede ser por fuera de la controversia, o de esas tensiones, no es que está mal lo que está pasando ahí, es que los que están ahí, las que están ahí, están tomado decisiones, en un contexto democrático, plural con otras y otros ligado a la colectivización de la experiencia. Muchos tienen la idea de la colectivización como algo instrumental. Ejemplo: armamos algo entre todas y todos, ya está, colectivizamos. Los que trabajan en gestión de gobierno saben que esto no es así, que es mucho más que armar algo entre todas y todos, que convocar a un grupo y armar un equipo.

Voy a darles otro ejemplo: pensemos en un seguimiento de trayectorias, allí coordinadores, coordinadoras no solo aplican una norma, no solo aplican un protocolo, deben tener que reconocerse primero como garantes de un derecho a la educación, deben estar tomado decisiones de cada normativa, de cada protocolo, da cada regulación, construyendo dispositivos pedagógicos, tratando acuerdos con diferentes actores institucionales, haciendo foco en la responsabilidad política de todos lo que están ahí. Entonces ¿qué hago, solo armo una agenda o solo decido quien hace una cosa u otra? No, cuando les pongo un trabajo de seguimiento de trayectorias, lo que estoy diciendo es: están trabajando con otros y otras, está pensado a otras y otros y en ese pensar a otros y otras, están todo el tiempo haciendo un trabajo interno.

En esto, me apoyo en la hipótesis de Rene Kaës, “están haciendo un trabajo de reunión y de separación, con lo que cada uno aporta”.

En el ejemplo, en ese trabajo donde están pensado a esos pibes y esas pibas aparecen algunos otros que no están ahí, están los que escribieron las normas, están con otros y otras que son sus antecesores, los portadores de unos mandatos que son los portadores del deber ser, de quienes deben y quienes no deben estar en la escuela hoy, están sus colegas, sus pares. Entra en dialogo imaginario con algunos que están con otras que no están. Por eso dice este autor se separa y se reúne.

No se puede pensar solo, no puedo pensar si no es con otros, con otras que están allí que no están allí y ahí, separarse un poco, tomar distancia para ver como se ve esa escena desde otro lugar.

El trabajo de la colectivización es un modo de pensar la gestión y el gobierno; es mucho más que un instrumento. Donde directores, directoras, coordinadores y coordinadoras están permanentemente caminando en una brecha, que no es falla, no es déficit; es una apuesta a una producción de ideas en la diferencia, una apuesta para

encontrar una salida con otros y con otras. La colectivización no va a buscar encastres, al contrario, va a desconfiar en los encastres, porque va a estar atenta a descubrir en ese espacio colectivo con otros y con otras. También pueden surgir cuestiones que no habían pensado antes. Y allí aparece otro factor ineludible que es la confianza.

La segunda cuestión que voy a compartirles es cuando pienso en el trabajo de gestión y gobierno. Acá me apoyo en la hipótesis del historiador Pierre Rosanvallon, que es que trabajan permanentemente en atender particularidades, y lo pongo en línea con lo que dije antes de que es un trabajo inscripto, institucional y políticamente. Entonces coordinadores, coordinadoras se van a encontrar permanentemente con normas, regulaciones de alcance universal que están pensadas para el sistema educativo, para todas las escuelas de La Pampa, no para esta escuela. Para hacer el trabajo en territorio, a esta escuela, entonces ahí hay un trabajo de permanente adecuación.

Aquí va una alerta. Está lo universal y aparece lo particular. Entonces aparece la palabra articular, hay que articular. Yo digo, paremos, porque la palabra articular ya se gastó, hay que darle una vuelta. Porque se liga a hacer puentes, se escucha "yo trabajo haciendo puentes". Trabajar de unir o acercar lo que estaba alejado, lo universal y lo particular, es mucho más, no solo trabajar de juntar lo que está separado, no es nada más hacer un puente y ya está, a seguir trabajando. Porque cuando articulan algo, están inventando un espacio que no estaba, crean algo nuevo. No son solo dos pilares que unen. Y de vuelta, ese espacio va a acercar diferencias, no es solo una estrategia; es un modo de pensar lo educativo, es un modo de pensar el trabajo, es un modo de pensar la gestión y gobierno.

La articulación, no es solo estar reunidos y ya. Se ha creado un espacio donde coordinadores y coordinadoras quedan responsables, un espacio creado para pensar entre, con otras y otros. Un espacio que no tiene dueño. Es de todos y de nadie a la vez. Es un espacio que, si no está la coordinadora o el coordinador, es probable que algunas de las cuestiones que se tienen que jugar se jueguen de otro modo. No estoy diciendo que son imprescindibles, estoy diciendo que han generado un espacio que necesita ciertas reglas, que a veces los requiere ahí, las requiere ahí. Y con el tiempo esto se va moviendo, pero si inauguro un espacio, debo ponerle unas reglas de juego que antes no estaban.

No se trata nada mas de aplicar, de ejecutar; están construyendo permanentemente mediaciones, están ensayando, probando tratando de buscar atajos. Vuelvo al ejemplo de seguimiento de trayectorias; están el coordinador, la coordinadora con la norma en la mano y la directora, el director diciendo "no veo a mi escuela ahí, leo la norma y no la encuentro porque yo conozco a los pibes y pibas de mi escuela, sus historias, sus trayectorias y no los veo ahí". En este caso el coordinador, la coordinadora, no tiene que convencer, si no ver el modo de construir mediaciones situadas, para que esta escuela con

estos pibes y estas pibas pueda de algún modo ser, formar parte de la norma, sabiendo que van a aparecer unos matices, unas características, absolutamente situadas. Que no es pensar que es una norma más chiquita dentro de la universal. Porque si constantemente decimos “cada escuela es un mundo, cada territorio es un mundo”.

Entonces, vamos a estar trabajando permanentemente en ir atendiendo particularidades en el marco de universalidades y por lo tanto permanentemente con situaciones de tensión. Porque los universales quieren alcanzar a la mayoría, y los localismos quieren ser en si mismos también otro universal. Y ahí, el trabajo de gestión y gobierno, está lidiando permanentemente en mantener ese dialogo entre esas dos dimensiones. Pero ese dialogo no es automático.

Hace un momento les dije, hay distancias y distancias y esto es clave. Quiero traer acá lo que estamos atravesando, tomando la hipótesis de una investigadora argentina María Laura Henry, que trabaja con el equipo de Julio Neffa, recuperando las perspectivas de los autores franceses, sobre la psicodinámica del trabajo pensando en las brechas. En un trabajo que escribió el año pasado dice, “que padecemos la autonomía de nuestro trabajo”, en algunas posiciones institucionales, no las podemos pensar sin un grado de autonomía en la toma de decisiones. Coordinadoras, coordinadores, directores, directoras, tienen un plus de autonomía necesario en la decisión por el alcance de su trabajo.

Ahora, hay distancias y distancias, atravesamos situaciones donde esas normas universales requieren un trabajo de adecuación muy amplio y es probable, que en esos casos sintamos que esa autonomía nos pesa. Y necesitemos que esas normas se acerquen más a nuestras realidades porque en la expectativa y urgencia que tienen, es probable que estén sintiendo que se padece la autonomía, cuando eso les sostenía.

Sin caer en una melancolía colectiva, me parece una hipótesis interesante. Porque en este momento que atravesamos, las distancias son de otro tipo. Tenemos que pensar qué encuadres construir en estos acercamientos, para que esta tensión a la particularidad no sea un automático, porque no es un automático. Cuando las expectativas de soluciones son muy altas y el tiempo es muy ya. A veces no ayuda, y no se puede poner en automático en algunas concepciones, en algunos supuestos, modos de pensar y en ese poner en automático va a ver ahí que reparar en algunos principios de situacionalidad y contexto que por supuesto nos están atravesando a todos, que tiene muchas regulaciones y por supuesto tenemos que estar escuchando coordinadores, coordinadoras esa voz del territorio, de la particularidad de cada una de las escuelas.

Cuando estoy pensado el trabajado de atención a la particularidad estoy pensado en la proximidad. A las coordinadoras y coordinadores, les debe pasar la necesidad de los colegas de sentir de tenerlos cerca. A los directores y directoras también les debe pasar.

Esto no tiene que ver con la pandemia, es parte del trabajo institucional. Tiene que ver con garantizar acercamiento, de hacer sentir un acercamiento subjetivo, de pensamiento. Por supuesto en este momento garantizado por la distancia física por la pandemia. Pero cuando este distanciamiento físico se convierte en distanciamiento subjetivo o de pensamiento corremos riesgo que lo universal arrastre, entonces se pierden, se desdibujan las diferencias.

Quienes trabajan en la gestión y gobierno, -tomo la metáfora de un pensador francés Francois Jullien-, a veces hacen una lectura oblicua, todo el tiempo están haciendo una lectura oblicua como leer entre líneas. No trabajan panorámicamente, tienen un panorama, pero están todo el tiempo haciendo una lectura de detalle y en esa lectura de detalle construyen, ajustan, inventan porque como dije al principio trabajar es añadir, a la prescripción un montón de cuestiones para poder trabajar.

Un observador apresurado, podría decir no están haciendo todas y todos los mismo como deberían ¿Qué es lo mismo? Cuando de educar se trata, en todo caso vamos por la idea de lo común, pero tenemos que pensar la idea de lo común como lo que reúne la diferencia en un marco universal de igualdad.

Tanto con una norma como un protocolo, trabajaremos en el desarrollo situado, va a mostrar matices. Entonces el desarrollo situado de esta norma o de este protocolo, que realice una coordinadora, un coordinador tendrá matices para las escuelas de su territorio.

Habrán escuchado a esa o ese profe que dice: - ¿por qué no hacen lo mismo en todas las escuelas así sé cómo moverme? Porque todas las escuelas son diferentes y si todas las escuelas hiciéramos lo mismo es probable que nos alejemos de la particularidad y al alejarnos de la particularidad perderíamos ese modo particular que tiene la directora en esta escuela de tomar decisiones, en base a su tradición, a su historia. Porque en esa escuela si no hace eso, puede poner en riesgo la gobernabilidad y por eso es necesario la mirada situada. Por eso, en esa mirada oblicua lo que está haciendo este coordinador, coordinadora, no es trabajar a ciegas, esta todo el tiempo tratando de saber, de acercarse de estar ahí con otras y con otros.

El tercer punto es construyendo mediaciones institucionales. Quienes gestionan y gobiernan están permanentemente entre unos y otras, entre normas y el alcance, entre el territorio y la superioridad, entre la familia y la escuela. El entre, es un trabajo de ligadura, de traducción, de inscripción, que no es automático y es trabajoso. No estoy hablando de un trabajo de intervención, no es un réferi, ni un couching; estoy hablando de construcción de mediaciones y lo que implica poder reconocer, muy situadamente, para ver qué hace falta ahí, en términos de andamiaje institucional, organizacional y político,

para que alguna experiencia educativa se lleve adelante.

Para que ese andamiaje se lleve adelante. Porque ese andamiaje, requiere contantemente ajuste y revisiones. El que está ahí, en el entre, es ese director, directora, coordinador, coordinadora, y opera desde la terceridad. Y repito no es réferi no está en el medio para ordenar. Por ejemplo, “voy a entrar en esta comunidad; es un conjunto de jardines, donde las familias son demandantes, y tienen tal o cual experiencia comunitaria”. Esto quiere decir que me arremango y entro en ese proyecto institucional, no por buena onda y comprometido, sino porque, como es tercero, está siendo apelado para que entre a esa escena, y cómo justamente desde la diferencia de lugares puede mantener una mirada, puede estar alerta, y mantener distancia para construir unas condiciones que seguramente quienes están desde la escuela o desde la comunidad no puedan.

En ese entre, lo que tiene es disponibilidad, es escucha atenta. Y no es el mientras tanto pase el mal tiempo, o mientras pase la pandemia. No porque en el mientras tanto, estamos construyendo experiencia educativa.

“Voy cerrando con algo muy obvio, todos nosotros y nosotras estamos ahí, en esta experiencia educativa, hoy en una experiencia educativa especial, sabiendo que somos otros y otras, de lo que éramos, y que estamos con otros y otras, que ya no son los mismos. Que los conocemos, pero ya no nos alcanza lo que conocemos de antes.

Estamos ahí como colectivo social, atravesando procesos de duelo, de perdidas, de reparación, esto lleva tiempo. Lo mismo nos pasa en las instituciones educativas. Muchos sabemos que la experiencia de trabajo ayuda a reparar, ayuda a duelar y remendar. La experiencia formativa, ayuda a los niños y niñas, a jóvenes a elaborar, a pensar, a tramitar. Pero requiere hacerle tiempo y hacerle lugar, porque estamos todos y todas afectados e implicados y hacer lugar para pensar, requiere encuadre y tiempo.”

Este trayecto que inician es una oportunidad, para que estas cosas ocurran. Para poner en cuestión que una práctica es siempre una aplicación o ejecución, o la constatación de lo que vengo haciendo. Una oportunidad para abrir preguntas... ya sabemos que hay preguntas y preguntas, y hay respuestas y respuestas.

Sabemos que hay preguntas que clausuran y respuestas que distraen. Yo creo que, entre preguntas y respuestas, pueden abrir otras preguntas en estos espacios que están inaugurando. Preguntarse por qué estoy haciendo esta pregunta, qué estoy preguntando

y a quién, desde que supuesto, el modo de hacer la pregunta y el modo de hacer la interrogación de las prácticas. Poner realmente un lente de aumento que abra lugar para seguir pensado y no abrir para encontrar rápidamente la respuesta que diga ya sé de qué se trata.

Abrir preguntas en espacios de este tipo tiene que tener dos alertas: una no erigirse como expertas y expertos sino pensar con otras y otros en la horizontalidad del trabajo, somos colegas, sencillamente ocupamos diferentes lugares, diferentes posiciones y estamos trabajando juntas y juntos.

Otra cuestión, es que no vamos hacer el ranking de preguntas, no vamos a hacer las mejores preguntas. Generamos la pregunta para abrir un espacio de análisis de las practicas. Hacer la pregunta es un especio de las prácticas y esto en sí mismo es trabajar.

Cierro, compartiendo el pensamiento de Laurence Cornu, filósofa francesa, “Caminar en compañía”, quienes gestionan y gobiernan, caminan en compañía desde diferentes lugares de trayectorias, de saberes, pero siempre compartiendo la convicción acerca del sentido, del valor, la pasión, de los que es trabajar como educadoras y educadores.

Con esto les deseo el mejor trayecto, la mejora experiencia de abrir un espacio de pensar juntos y juntas. Anímense.