



Universidad Nacional de Salta
**FACULTAD DE
HUMANIDADES**



Departamento de
POSGRADO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SALTA

“ESPECIALIDAD EN PSICOPEDAGOGÍA INSTITUCIONAL”

TÍTULO DEL TRABAJO FINAL:

“Formación, experiencia que transforma.”

Estudiante: Amescua, Ana María

Tutora: De Anquín Weibel, Ana

Salta, 29 de Septiembre de 2020.

❖ **INDICE**

✚ Caratula *Página 1.*

✚ Índice *Página 2.*

✚ Presentación del trabajo..... *Página 3.*

✚ Memoria Profesional *Página 5.*

✚ Intervención en la Práctica..... *Página 10.*

✚ Bibliografía..... *Página 30.*



Universidad Nacional de Salta
FACULTAD DE
HUMANIDADES



Departamento de
POSGRADO

Presentación:


El presente trabajo se expresa según las pautas establecidas para la presentación del trabajo final y defensa. Muestra el recorrido de formación que atraviesa lo más profundo de la experiencia personal en ese transcurrir que significó una gran vivencia, dejando marcas a través de inquietudes, de reflexión, de relato, de preguntas que me atraviesan como psicopedagoga en instituciones educativas y que necesitan de interrogantes y críticas para atravesar las cuestiones de época. Esas preocupaciones sin duda surgen desde mi interés y gusto por la educación como institución social, y con mi trabajo como orientadora escolar donde este recorrido ha provocado, y resignificado el valor de la tarea como la responsabilidad en la práctica.

Nos dice Marta Souto¹ 2016:

“La narrativa en sí misma es proceso formativo, el relato implica reconstrucción de lo vivido y abre un primer tipo de trabajo de exploración sobre lo escrito y narrado”. (pag 20)

Convencida que la Memoria Profesional es parte de la formación de la especialización, espero de cuenta del proceso formativo que está llegando a su fin, como así también es mi deseo que la práctica de campo muestre en contexto el proceso de construcción de conocimientos en los seminarios, que intenta de manera

¹ Marta Souto. 2016. “*Pliegues de formación. Sentidos y herramientas para la formación docente*” Rosario, Santa Fé, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.



analítica, situar la posición de nuestra labor desde la complejidad en situación formativa.

Presentando mi trabajo final, es propósito del mismo dar cuenta del trayecto de formación transcurrido de la Especialización en Psicopedagogía Institucional, carrera de post grado que sin duda ha marcado un camino que no termina, sino que abre otros a recorrer.



Carrera: “Especialización en Psicopedagogía Institucional”

Consigna: Memoria de análisis y comprensión de la propia formación: se trata de la escritura narrativa, personal y reflexiva sobre el propio recorrido formativo en la carrera, que explicita entre otros aspectos, el posicionamiento epistémico y ético.

“FORMACIÓN, EXPERIENCIA QUE TRANSFORMA.”

Comienzo este relato, con lo vivido y experimentado en el segundo seminario “Contexto socio-histórico de la práctica psicopedagógica”, donde la Especialista Mónica Balada con su propuesta práctica y teórica, comienza a atravesar mi subjetividad como psicopedagoga. Pensar la historia no solo de la Psicopedagogía, sino mi propia historia ejerciendo esta hermosa profesión, tan especial y de lucha permanente. Disciplina con aportes en su mayoría realizados por mujeres, y que por haber nacido en un contexto socio histórico difícil, atravesado por cuestiones políticas disímiles y hostiles, donde el lugar de la mujer capaz y pensante era poco valorado (muchas veces acallado y anulado), y que a pesar de atravesar en la actualidad, cambios paradigmáticos y políticos, la lucha continúa no sólo en lo teórico sino también en las instituciones en general. Así mismo se ha logrado un papel muy importante, no solo en el ámbito de la educación sino en la sociedad,

creciendo mucho en investigación y estudios de práctica, por lo que me comprometo constantemente a revalorizar, repensar y re significar mi ejercicio profesional, que por supuesto transitar espacios como el de la formación que ya estoy culminando, son parte de lo expresado, incluso ser parte de este presente socio histórico, reconociéndolo y analizándolo también.

Las grandes referentes como Alicia Fernández, Lidia Fernández, Marina Müller, Marta Souto, Lucía Garay, entre otras y otros, con sus numerosos aportes transformaron mi vida y mi relación con el trabajo. Ser permanentemente enseñante-aprendiente, cada día de mi vida no es algo simple ni acabado, me invita permanentemente a continuar, a avanzar esa vinculación con el conocimiento, con el aprender.

De igual manera, en el taller I, tan movilizador!, en donde pude trabajar internamente sobre el “mirar”, entendiendo la mirada a las múltiples experiencias que me atravesaban día a día, en lo personal, familiar, laboral y en el propio espacio de formación, que hoy llegando a su fin sigue generando movimientos que envuelven sin detenimiento.

Es mi implicación la que surge, como refiere M. Souto² 2016:

“La implicación es un proceso natural por el cual el sujeto se envuelve, queda adentro, plegado en la situación que recuerda, narra y analiza... A ese proceso lo llamamos implicación; es el sujeto quien construye en su relación con otros, internos y externos, la reflexión, y en esa construcción participa su implicación social, ideológica, socio-profesional, psicoafectiva...”. (Pag.80)

La construcción que actuó en el seminario, poniendo el cuerpo y experimentando lo vivencial, con las diferentes sensaciones que surgían casi espontáneamente, comodidad-incomodidad, ansiedad-tranquilidad, experiencias que

² Marta Souto. 2016. *“Pliegues de formación. Sentidos y herramientas para la formación docente”* Rosario, Santa Fé, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.

invitaron en este tiempo la formación a seguir y permanecer con el deseo de aprender, de hacer y por qué no vivenciar el conocimiento. Compartir diálogos con compañeros en esta trayectoria que no conocía, y por medio de trabajos en pequeños grupos, la escucha de la puesta en común, fue especialmente enriquecedora, diálogos provenientes de formaciones, pensamientos e ideologías diversas, que ampliaban mi mirada y que luego, sin pensarlo demasiado era llevado a mi espacio de trabajo, con reflexiones y análisis que comenzaban a evidenciarse. Del mismo modo que en el seminario de “Lo Institucional”, donde las expectativas eran grandes y con las particularidades de la propuesta hacían todo más interesante. Junto a mis compañeras de grupo, también podía observar el entramado de la experiencia del proceso de formación, profesionalidad, compromiso, deseos y también dificultades, posicionamientos por momentos en desencuentro, pero notaba ese crecimiento que realmente uno busca en la elección de seguir formándose, creciendo, con tiempos y posibilidades diferentes, como así también con algunas limitaciones. Todo era experiencia pura.

Y lo vivido en el Seminario de la Dra. Marta Souto, manifestó claramente una especie de quiebre fundamental en todo el trayecto.

Simpleza y sabiduría manifestada, invitando permanentemente a reflexionar. Cuanto valor para mí continuar en procesos de formación, a pesar del cansancio, agotamiento por entender, analizar...aprender. Compromiso que se renueva permanentemente por el motivo de advertir que me transforma, que permiten que me vincule de otras maneras.

Qué de mi subjetividad estaba actuando, desde el silencio, desde el “mirarme” interiormente...qué se transformaba. Preguntas, muchas a decir verdad, y así con esa posibilidad de preguntarme, de preguntar, claro está, no es más que la misma tarea que la psicopedagogía nos invita permanentemente. A pensarme como sujeto autor, a poder reconocermé pensante y aprendiente. Este camino dejaba sus huellas

y actuaba. Reflexiones que transforman. Algo de mí como sujeto en interacción con otros, movilizaba y estaba “desapropiada”...

“El encuentro está desde el inicio, el sujeto implica a los otros. Está “desapropiado”, no es dueño de sí mismo. Está atravesado por el inconsciente, por los fantasmas, por los otros que lo habitan y constituyen. La subjetividad supone alteridad, suponen otros que lo atraviesan. El sí mismo no es una estructura ajena de lo otro, sino que está atravesada por ese otro. El otro irrumpe en nosotros”. M. Souto³ 2016 (pag.213).

Las propuestas de trabajo, la ubicación en los espacios, la escucha atenta a la profesora, me atravesaron, y significó el valor de la presencia del “otro” en la formación, que no estaba sola y que ese espacio realmente transformaba.
Transformación en relación a otros.

Trayendo a la escritura a Alicia Fernández⁴, al hablar del potencial atencional y de la alegría como disposición al encuentro con lo imprevisto, expresa una frase de Sara Pain⁵ que dice:


“Estar lo suficientemente distraído para dejarse sorprender y lo suficientemente atento para no perder la oportunidad, dice Sara Pain”. A. Fernández, 2011, (Pag.10.)

Traje esta cita porque en diferentes contextos es una verdad, y ahora, al finalizar éste hermoso tramo de experiencia en mi vida y profesión, estoy segura de haberme sorprendido en cada seminario y doy gracias de haber estado atenta y no perder la oportunidad de éste espacio de formación, que fue sin duda experiencia realizadora.

³ Marta Souto. 2016 “*Pliegues de formación. Sentidos y herramientas para la formación docente*” Rosario, Santa Fé, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.

⁴ Fernande, Alicia. “*La atencionalidad atrapada*”. 1º Ed.. Buenos Aires: Nueva Visión, 2011

⁵ Pain, Sara. Dra. En psicología y Filosofía, argentina, nacida en 1931.



De esta manera pensándome transformada, modificada, en lo personal y profesional, devenga por efecto, invitación a la continua formación, al deseo de conocer, de potenciar esa relación con el conocimiento, y por ello mismo transmitirlo, llevarlo a la vida, a la práctica profesional institucional. Concluyo mi relato, anhelando que ese deseo sea infinito y me siga transformando en este, mi contexto socio-histórico, abriendo las puertas para comenzar o continuar otros relatos que expresen mi experiencia en el camino de la vida.

Psp. Ana M. Amescua.



Universidad Nacional de Salta
**FACULTAD DE
HUMANIDADES**



Departamento de
POSGRADO

Especialización en Psicopedagogía Institucional.

SEMINARIO: “Lo institucional”

Profesores a cargo:

Mg. Ariel Duran. --- Lic. Sergio Carbajal.

TRABAJO FINAL *Se trata de una exploración en terreno para ejercitar los fundamentos teóricos-metodológicos del seminario con el fin de realizar un primer acercamiento y lecturas analíticas de la institución, organización y/o grupo, donde realizarán el trayecto de prácticas. Se entiende que este trabajo puede ser el inicio del informe final de la especialización.*

Título del trabajo: Necesidades de “ser”... principio fundamental de toda institución educativa⁶

Institución donde se realizado el trabajo de campo: Esc. N° 4032. “Leopoldo Lugones”.

Psp. Ana Amescua.

Año lectivo: 2018.

Fecha de entrega: 15 de abril de 2019.

⁶ Lucía Garay. “*Algunos conceptos para analizar instituciones educativas*”. Cuaderno de Postgrado. 2000.

✦ Introducción al trabajo de campo.

El presente trabajo tendrá como finalidad poder establecer una primera aproximación al terreno del Análisis Institucional, intentando articular los fundamentos teóricos- metodológicos impartidos hasta el momento, por esta formación.

El desarrollo de esta instancia evaluativa del Seminario “Lo institucional”, tomara como punto de partida el marco teórico seleccionado para abordar la posibilidad de arribar a un diagnostico institucional buscando finalmente dar cierre haciendo explicitas las primeras conclusiones visualizadas y la importancia de una mirada psicopedagógica en dicha práctica institucional.

Tomaremos este trabajo, entendiendo que la ... *“dimensión simbólica – imaginaria otorga a cada institución una identidad propia diferenciándola de otras organizaciones similares; su análisis estará transversalizado constantemente por el eje histórico, pero el campo cultural de este polo nos ofrece algunos aspectos fuertemente atravesados por fuerzas de carácter consciente como de carácter inconsciente (mitos, creencias, ideologías, utopías, valores, creencias, secretos, etc.) cuya interpretación nos permitirá comprender contradicciones, incoherencias, repeticiones, bloqueos para comprender el malestar y el sufrimiento de esta institución”*⁷.

Desde otro ámbito, el de la implicación como cursantes de esta formación, la que a diferencia de una capacitación, apela a la autonomía del sujeto para la toma de conciencia del propio lugar y del poder de sus actos, en tanto es constructor de su propia forma profesional⁸, y teniendo en cuenta el objetivo general de este seminario que estipula el *“conocer y analizar críticamente los abordajes teóricos y metodológicos”* ... debemos decir que este recorrido formativo, de pensar la realidad, nos puso en el posicionamiento, desafiante por cierto, de *pensar-nos a nosotras mismas como grupo de formación*, poniendo en juego al interior del mismo, situaciones vinculares, subjetivas, que nos llevaron ideológicamente a nutrirnos de nuevos saberes que seguramente comenzaran a dar cuentas en nuestras prácticas profesionales, entendiendo que un *“proceso de análisis debe producir conocimiento, autoconocimiento institucional, en cada colectivo, en los individuos”*⁹

⁷ Extraído de: Acevedo María José. “Un instrumento para el abordaje heurístico de las instituciones”

⁸ Extraído del Taller I. Esp. En Psicopedagogía Institucional. 2018. Unsa. Profesor/es a cargo: Esp. Susana Payne -- Mg. M. Gabriela Soria.

⁹ Lucia Garay. “La cuestión institucional de la educación y las escuelas. Conceptos y reflexiones”. En “Pensando las instituciones. Sobre teorías y prácticas en educación”. Paidós 2006

Por lo anteriormente expresado, tomando lo expresado por Lucia Garay, es objetivo de nuestro trabajo de campo, ubicar el análisis y la intervención institucional como “*una herramienta privilegiada, instituyente de la reflexión, la elaboración y la producción de proyectos. Ayudar a instalar el futuro como posibilidad, el conocimiento y la técnica como capital, la imaginación y la creatividad para transformar condiciones adversas, el deseo y la responsabilidad individual en intención y compromiso social de los colectivos educativos*”

Por último, decir gracias Profesores, Ariel y Sergio, por habernos animado desde una retadora propuesta didáctica a crear un espacio de aprendizaje real donde aprendimos unos de otros, donde esto de construir colectivamente el *aprender a pensar con otros*, es un desafío en nuevos contextos de aprendizaje, teniendo la posibilidad de ser sujeto aprendiente todos los días de nuestra vida, tal como nos enseñó Alicia Fernández¹⁰, disfrutando del verdadero sentido del aprender, *es decir autorizarse a pensar, a disfrutar de la alegría de crear, a preguntar, a jugar, a soñar, a inquietarse, a querer cambiar, simplemente a la posibilidad de crecer*”...

✦ Fundamentación teórica del trabajo.

Argumentaremos algunos conceptos teóricos que consideramos nos brindan un material indispensable para pensar nuestro ejercicio de observación, descripción y análisis en la presente experiencia de campo en una *institución educativa*.

Comenzaremos con el *esquema triádico*¹¹ creado por el psicólogo R. Malfé, con el objetivo de que intente hacer visible una aproximación descriptiva del objeto complejo: la institución observada. Entendemos al tetraedro como una puerta de entrada para analizar la dinámica institucional atravesado en su totalidad por el eje histórico.

Tomaremos el *polo semiosis* con sus 2 subsistemas:

¹⁰Fernández Alicia. “*Poner en juego el saber. Psicopedagogía Clínica: propiciando autorías de pensamiento*”. Ed. Nueva Visión. Bs. As. Colección Psicología Contemporánea. 2000

¹¹ Fichas de cátedra.

- *el epistémico*: saberes instituidos, profesionales, técnicos o de oficio, secretos del hacer, historia institucional.

- *el ideológico*: valores, mitos y creencias compartidos, conflictos ideológicos.

Tomaremos el concepto *instituciones* que Lucía Garay, entiende como ... “*formaciones sociales y culturales complejas en su multiplicidad de, instancias, dimensiones y registros*”. Para ella, toda institución es un producto instituido, precedido de un proceso de constitución llamado *institucionalización*, aquellas fuerzas en constante movimiento, y mutaciones de sus características.

La institución es en sí un proceso: el movimiento de las fuerzas históricas que hacen y deshacen las formas, que ha tenido un momento de origen, de génesis, difícil de establecer con certeza. Nace y se institucionaliza en oposición a otras instituciones o complementariamente. “*La institución es algo más que el discurso que la enuncia sobre sí misma... Productos y productoras de procesos, inscriptas en la historia social y en la historización singular... en la escuela como institución, se satisfacen otras funciones, además de las educativas*”...

Nos dice Lidia Fernández¹², que el término institución... “*es sinónimo de regularidad social, aludiendo a normas y leyes que representan valores sociales y pautan el comportamiento de los individuos y los grupos, fijando los límites*”, y que un *establecimiento* es algo más que un espacio de concreción de lo instituido ... “*es el ámbito donde lo instituido entra en juego con las tendencias, las fuerzas y los fenómenos instituyentes*” ... Lucía Garay, llama a estas fuerzas, *instituyentes*, entendiéndolas como “*productoras de nuevas ideas y valores, códigos, símbolos que generan otro instituido... pero para instituirse deberán plasmarse en proyectos consensuados por la mayoría al interior de la institución y en la sociedad*”.

En las instituciones educativas se pueden distinguir dos tipos de **necesidades**: *las de subsistencia y las de existencia*, las primeras tienen que ver con las necesidades más vitales de la vida, pero estas últimas ... “*tienen que ver con el sujeto como ser social, como sujeto de saber, como sujeto de poder hacer, con su identidad e individuación. Las necesidades no se definen solo como carencia... hay necesidades activas sostenidas por el deseo en términos de voluntad, de intención, de búsqueda, aquí hablamos de demandas*”.

¹² Lidia Fernández, “*El análisis de lo institucional en la escuela. Un aporte a la formación autogestionaria para el uso de los enfoques institucionales*”. Paidós 2001

Al hablar de los tres fenómenos constitutivos de las *dinámicas institucionales*, se refiere a: *la institución en sí*, (cultura institucional) *al sujeto y su hacer*, (malestar y conflicto) a *la instancia social o contextual* (crisis institucional).

- **Cultura institucional:** “se presenta como un sistema de valores, ideales y normas legitimadas por algo sagrado (mítico, científico o técnico). Orden simbólico, que atribuye un sentido preestablecido a las practicas; ciertas maneras de pensar y sentir que orienta la conducta de los individuos, hacia los fines y metas institucionales”. Lidia Fernández, alude a este fenómeno como “**estilo institucional**”, “ciertos aspectos o cualidades de la acción institucional que se reiteran a lo largo del tiempo. Configuran una modalidad “característica” que se percibe de forma directa en el clima, el movimiento de su vida cotidiana, las “maneras” de sus miembros” ...

- **Malestar y conflicto:** “individuos e instituciones están unidos por lazos de necesidad mutua, las instituciones siempre están presentes en el interior del sujeto, promoviendo y permitiendo su identificación. Son las practicas humanas las que generan reproducen y transforman las instituciones... Sujeto e institución: una relación que es fuente básica, y constante, de tensión, de malestar, de disputa” ... “El malestar institucional es un fenómeno, producto de un vinculo esencialmente en tensión, fácilmente deslizable al conflicto”, se da entre los actores y la institución por necesidades, deseos y demandas. La vivencia de malestar es intensa y se expresa en el fenómeno de la **queja** cuyo contenido insiste en la carencia... de recursos materiales, de contención, de reconocimiento, de afecto... carencias primarias de los sujetos... También se expresa en problemas de **alteridad**, siempre asimétrica... en el proceso de **idealización** ... y en la **instauración de la ley y la normativa**... Los **conflictos**, son situaciones, son fenómenos internos, que enfrentan a los actores institucionales.

- **La crisis:** “enfrenta a las instituciones con su contexto... interpela las funciones, el sentido y las metas e incluso los propios fundamentos institucionales implicando el funcionamiento, la prospectiva y hasta la propia sobrevivencia de la institución” ...

De esta forma, entendemos por “**lo institucional**” ... “la dimensión en la que, bajo la forma de concepciones y representaciones, se articulan lo colectivo y lo individual, haciéndose evidente sobre todo en las facetas relacionadas con el poder y la autoridad, la protección y el abandono, la incorporación y la exclusión, la repetición y el cambio. Si se quiere nos hallamos ante una nueva manera

de definir lo psicosocial o, mejor, frente a conceptos que aluden a la realidad humana siempre grupal y colectiva, aun en lo más individual de la persona: su subjetividad.”¹³

Las instituciones son objeto de estudio de una gama de abordajes teóricos, entre ellos el *análisis institucional*, ... “*como campo de acción de los sujetos individuales, los grupos o los colectivos, son sombreados laberintos*”, nos dice Lucia Garay. Para ello existe un campo teórico y metodológico, que le da estructura a la intervención, que tiene que ver con los momentos de la lógica del psicoanálisis, (ver, comprender y concluir), y que refiere al *descifrar – descomponer – develar*¹⁴.

✧ Diagnóstico de la institución.

Primer momento del análisis: “El instante de descifrar aquello que acontece”: Polo Semiosis. Dimensión simbólica-imaginaria.

➤ Identidad y marco histórico de la institución. La escuela N° 4032 Leopoldo Lugones, se encuentra emplazada en Campo Histórico de Castañares, a 9 km del centro de la capital salteña.

Se presenta con jornada simple desde Nivel Inicial 3° grado y jornada extendida de 4° a 7° grado, en ambos turnos; cada grado tiene 1 sesión. Pertenece a segunda categoría de tipo urbano. Ya que actualmente responde a una matrícula de... 450 alumnos.

El inicio de sus actividades, se remonta al 2 de agosto de 1976, donde compartía el edificio con la escuela Pedro Palacios, por carecer de edificio propio, funcionando en turno intermedio. “*Luego se trasladan a un depósito de colectivo, donde los docentes daban clases amontonados, se llovía todo*” (de la entrevista de Vicedirectora).

El edificio destinado para su funcionamiento fue utilizado por el ex Liceo Militar Femenino, con el compromiso de construir otro para esta escuela.

La construcción del edificio en el predio actual se inauguró el 22 de mayo de 1980 en un predio que no tenía vecinos inmediatos y concurrían niños de Ciudad del Milagro y Castañares. Luego se fueron formando los asentamientos a los alrededores fundándose los barrios aledaños, en su mayoría de escasos recursos: Leopoldo Lugones, La tradición, 17 de octubre, Juan Pablo II, Juan Manuel de

¹³ Lidia Fernández, “*El análisis de lo institucional en la escuela. Un aporte a la formación autogestionaria para el uso de los enfoques institucionales*”. Paidós 2001

¹⁴ Ob. Cit en 3

Rosas, 1° de Mayo, La Unión, 15 de septiembre, Patricia Heitman, etc. Barrios y asentamientos desde donde proceden los alumnos, incrementando la matrícula.

“La comunidad está conformada por grupos de alumnos heterogéneos de nivel socio-cultural bajo, la población escolar con características comunes a toda población periférica, presenta problemáticas propias de los agrupamientos poblacionales llamados asentamientos. Los mismos están compuestos por familias numerosas con educación básica incompleta, con hábitos, costumbres y pautas culturales propias de las regiones de donde provienen, interior de la provincia, Bolivia y Chile”¹⁵

En el año 2014 inicia la obra nueva de restauración edilicia que se termina en febrero del 2016 para jornada extendida. Al día de hoy se siguen gestionando mantenimiento de obras.

Las Escuelas que están cerca son Escuela Roberto Narz con jornada extendida, Escuela Palacios, Monseñor Pérez, Sosa, Avellaneda, que está en el Universitario, Eva Perón, Escuela del Huaico, que también es jornada extendida.

➤ **Características edilicias de la institución:** Desde las observaciones directas, hemos visualizado un edificio que se encuentra reestructuración y ampliación. A la vista se encuentra en un edificio de reestructuración y ampliación, posee una entrada principal, a su derecha se observa un espacio donde se encuentra la secretaria, la Dirección y Vicedirección cada uno con sus espacios respectivos. Una pequeña biblioteca, muy reducida en la distribución de los espacios. Luego un salón, que se encuentra techado, y cerrado, a su alrededor se encuentran tres aulas que funcionan como talleres, y aulas de 7° 6° y 5° grado, seguidamente hay un pasillo donde están los baños de Docentes que en realidad es para estudiantes con discapacidad, al frente aulas de 4°, 3° y 2°, casi al final del mismo está el aula del 1° grado. Las aulas, están acondicionadas con ventiladores y calefactores, grandes ventanales, algunas de ellas con cortinas, las ubicaciones de las sillas son diversas en los espacios áulicos. Las aulas taller están conformadas por mesas grandes abarcando aproximadamente seis estudiantes por cada una. Las aulas sin embargo tienen las mesas individuales a excepción del 1° grado que posee las mesas redondas y cuadradas parecidas a las que se utiliza en el jardín, el tamaño de las sillas también es pequeñas. Tienen una cocina, donde las ordenanzas hacen el desayuno o la merienda, muy reducida además tienen armarios propios para guardar lo que cada ordenanza utiliza. Se puede visualizar un

¹⁵ Extraído del PEI

pasillo que es abierto y se conecta al patio central, donde en su extremidad observamos el comedor un espacio amplio, con ventiladores y un Equipo de música, bancas y mesas largas.

➤ **EL PEI**: La institución se enmarca en la normativa vigente, se reconoce de acuerdo a los postulados de la Ley 26206/08, Ley Provincial 7546, Constitución Nacional, Constitución Provincial; y explícita su función, respondiendo a las demandas sociales, como el “*garantizar el acceso a los códigos básicos requeridos socialmente; ofrecer una educación básica común y obligatoria*” ... Su construcción se concretó en el transcurso del ciclo lectivo 2000, con una reestructuración 2005-2008. Es reelaborado en el año 2012 por la necesidad de transformación de la escuela. En esos momentos la visión institucional es manifestada como *la transmisión del patrimonio cultural a las nuevas generaciones, que “les permita a los niños participar integralmente como ciudadanos en un mundo cada vez más complejo, que construya un futuro con los conocimientos necesarios para incorporarse a la sociedad”*. Entre las fortalezas institucionales, reconocen: “*El espacio con que cuenta la escuela es muy valioso...se cuenta con una nutrida biblioteca y un espacio adecuado para la lectura e investigación...con una sala de computación que les permite realizar variados trabajos en todas las áreas y buscar información*”. Se enuncia como debilidad institucional aspectos vinculados a los estudiantes: “*dificultades en los aprendizajes de las distintas áreas. Escaso uso del libro en el hogar. Poca participación e interés de los padres en el acompañamiento del estudio de sus hijos*”; y entre las amenazas institucionales registran: “*variados problemas familiares. Fraccionamiento-pobreza-desocupación-enfermedades- alumnos golondrinas*”.

Actualmente el PEI, no se encuentra actualizado, sólo presenta el *Plan de Mejora 2018*, donde la visión que plantean es “*brindar una educación de calidad para que los alumnos desarrollen capacidades útiles para la vida con una visión inclusiva y de respeto a la diversidad*” ... La misión apunta a “*formar de manera integral generando renovadas propuestas de enseñanza y aprendizaje*” ... el objetivo institucional, “*mejorar los aprendizajes a partir de la aplicación de nuevas estrategias y acuerdos institucionales que favorezcan trayectorias escolares desde los procesos de comprensión lectora y la convivencia institucional*”. Se observa el siguiente cuadro:

Problemas/ Dificultades/ Debilidades	Objetivos prioritarios	Actividades/acciones para cada objetivo	Tiempo	Responsables	Evaluación. Resultado
--	---------------------------	--	--------	--------------	--------------------------

➤ **La organización institucional:** El 90% del personal, es titular. La escuela cuenta con 1 (una) directora titular por concurso, en cada nivel (inicial y primario), 2 (dos) Vicedirectoras, una por turno, ambas titulares por concurso; la Vicedirectora de turno tarde estuvo en la dirección de la escuela durante 8 años hasta que ingresa esta directora en 2018. 2 (dos) celadores y 4 (cuatro) auxiliares de dirección. Hay 2 (dos) cargos suplentes por ascenso de jerarquía, no hay vacantes. En total son 39 (treinta y nueve) docentes, dos ordenanzas, un cocinero y 2 (dos) ayudantes de cocina en nivel primario.

➤ **La normativa institucional:** La escuela cuenta con un “*Reglamento interno institucional*”, que tiene como finalidad dar a conocer pautas y normas para una convivencia armónica y responsable que apunte a la formación de hábitos y actitudes formativas en los niños y sus familias. Trabaja respecto a una diferenciación de roles y funciones que los sujetos desempeñan en la organización de la institución, directivos, administrativos, docentes, alumnos, familia, maestranza. Respecto a los alumnos, explicitan la disciplina donde se sostiene, que si la falta es grave se considera grave... se hará uso de los recursos disciplinarios establecidos en el Reglamento General de Escuela, así mismo intentaran dar cuenta del abordaje de distintas situaciones tales como las asistencias e inasistencias, la higiene, en casos de enfermedad, comunicaciones, documentación, entrevistas salidas, régimen de calificaciones, dificultades madurativas donde se plantea que se derivará al niño a especialistas siendo obligación de los padres entregar al docente el informe correspondiente. Las normas de convivencia están elaboradas por grado.

✧ **Análisis interpretativo.**

Segundo momento del análisis: “El tiempo para descomponer aquello que acontece”.

Desarrollaremos este apartado, tomando como eje solamente dos fenómenos constitutivos de la dinámica institucional: *la institución en sí y la instancia del sujeto*, ya que consideramos que en esta institución no existiría al momento, el fenómeno de la crisis institucional.

Por un lado, en cuanto a la institución en sí, la cultura institucional, pensada como un sistema de normas, valores e ideales, atribuye un sentido especial a las prácticas a lo largo de toda su historia, su mandato fundacional y social, el “*deber ser pedagógico*”, expresión que aparece en el PEI explicitando su función, respondiendo a las demandas sociales, como “*garantizar el acceso a los códigos básicos requeridos socialmente...ofrecer una educación básica común y obligatoria...*”

Desde el momento histórico que se funda la escuela con su edificio, luego de pasar por lugares secundarios a otras instituciones, el horario intermedio, edificios compartidos, hasta un galpón... como si su cultura fuese ya enmarcándose en lo marginal.

Tanto es así que cuando se inaugura su propio edificio, en un tiempo social políticamente dictatorial todavía sin democracia, lo que le dio a la escuela un lugar y mandato para cierto sector de la población que ya se lo estaba ubicando dentro de la marginalidad y la exclusión, por cuestiones como desempleo y pobreza. Quizá con esa finalidad propia de aquellas primeras escuelas con la misión y el poder de adoctrinar, más allá de la de educar. De esta manera se fue creando la “cultura institucional” pensada, incluso ya con gobiernos democráticos, la necesidad de asistir a una comunidad carente de saberes entre deficiencia en la alimentación, higiene, entre otras. Entonces ese proceso de institucionalización y formación de su cultura fue dirigiendo actividades cotidianas con base en aquellas características provenientes de la “falta”, de la “carencia”. Estas categorías compartidas por los actores institucionales fueron dándole forma a la organización. Esa ideología que fue sumando la mayoría de los docentes y directivos implicados en esa tarea, concentró el poder durante muchos años hasta la actualidad. Es decir que durante todo este tiempo la institución estuvo (o está) inscripta en esa realidad social y bajo esa política de poder.

Tanto en el discurso de la vicedirectora como en el del maestro entrevistado, podemos considerar al edificio como el espacio material y simbólico, ambos enuncian los cambios desde el inicio hasta la actualidad, ubicando siempre a la escuela desde un lugar de superación de desafíos para mejorar. Aparece como una realidad visible y tangible, de espacios edificados y reorganización en los tiempos, administrativos y económicos, construidos para dar respuesta a un régimen de jornada extendida, un sistema de normas que parece ser respetada y reconocida por la comunidad educativa. Desde lo

simbólico, el edificio cargado de significados, desde sus orígenes, se convierte en el espacio que recibe estudiantes de poblaciones marginales. En el mismo orden, podemos decir que la vicedirectora, siendo un personal de muchos años en la escuela y con ocho años a cargo de la Dirección, toma un lugar del orden de lo simbólico como el personal más capacitado para hablar de la institución, por su propia subjetividad construida en la historización de la escuela, tanto de su población, familias, personal, hasta de decisiones que pudiesen tomarse, es una voz autorizada y legitimada.

Merece especial atención, la “visión institucional” expresado tanto en el PEI como en el Plan de Mejora 2018 (el que funciona como norma legitimada, instituido por la nueva directora). En aquel, la visión institucional por el año 2012, *“es la transmisión del patrimonio cultural a las nuevas generaciones, que les permita a los niños participar integralmente como ciudadanos en un mundo cada vez más complejo, que construya un futuro con los conocimientos necesarios para incorporarse a la sociedad”*. En cambio, el plan 2018 se plantea *“brindar una educación de calidad para que los alumnos desarrollen capacidades útiles para la vida con una visión inclusiva y de respeto a la diversidad”* ...

Si bien, en ambos documentos, desde lo explícito se enuncian objetivos que funcionan oficialmente como fuente reguladora del modelo y los resultados institucionales esperados, se pueden soslayar grandes diferencias de posicionamiento pedagógico: mientras que, en el PEI, se habla *de “transmisión”, de “niños”, de “incorporarse a la sociedad”, en el Plan se nombran elementos tales como “educación de calidad” “alumnos” “capacidades útiles para la vida”*. Marcada diferencia entre el paradigma de la integración escolar, de la normalización, y el paradigma de la inclusión educativa, de la justicia curricular.

En el discurso del personal de la institución vemos apreciaciones respecto a ideas sobre los sujetos que se educan, sus posibilidades y el lugar de la escuela de lograr los objetivos planteados, que presentan los alumnos con limitaciones socioeconómicas, determinantes de los resultados institucionales.

Expresa puntualmente la vicedirectora: ... *“la escuela era mirada como la peor, la más miserable, el ultimo orejón del tarro, la de los porros, piojosos, de los sarnosos, siempre fue muy humilde y de riesgo, de una comunidad emergente. Siempre mis colegas de la escuela Palacios me decían que no tenía que seguir en esta escuela que me vaya para allá, pero yo no quería era conocida como la que recibe a los alumnos repitentes”* ...

Estas representaciones que aparecen a un nivel de inconsciente individual y que se transfiere fantasmaticamente a un colectivo común, parecería develarse en un simple acto de justificar los resultados altamente significativos en el bajo rendimiento escolar, y a la vez para avanzar hacia una meta superadora como el trabajar para mejorar el nivel de rendimiento académico.

Por otro lado, ya en la *instancia del sujeto*, desde un análisis del orden de lo simbólico podemos considerar actitudes que se reflejan en las tramas de las diferentes redes en que interaccionan los actores institucionales, vemos ésto, reflejado en tensiones creadas alrededor de una figura “hostil”, nueva, que irrumpe con la consolidación del grupo que estaba conformado “antes”. Al respecto la vicedirectora expresó: “*No les gusto el cambio, porque la directora es un poco apática, es seca, cortante.... los maestros y yo también lo observo...hay mucho disgusto. Conmigo era distinto, había otra relación, más de confianza. Ella es muy trabajadora, ella tiene una desventaja, ella no va a estar tranquila hasta que yo me vaya de la escuela. Me consulta mucho... Ella si ve esa resistencia, ella quiere ganar territorio, es difícil yo conozco toda la comunidad, yo se la historia de todos, ella no conoce nada...yo conozco porque tengo hijos de mis ex alumnos. A mí no me jugo en contra nada...*”

En el presente histórico de la institución consideramos que la llegada de un “tercero” externo a la escuela, con una clara misión de romper con esa cultura instituida, la nueva directora que desde afuera trae una mirada que excede lo social, genera malestar, como así también hace surgir una trama institucional que involucran intencionalidades de sostener lo instituido como la negación a delegar poder.

Si tomamos el interesante aporte de Inés Dussel¹⁶,(pag. 184) respecto de lo que sucede en el espacio pedagógico, interpretando a Foucault, sostiene que “*el poder es relacional, no es una sustancia... opera en juego o en múltiples juegos que tienen su historicidad. Pero como así no existe un saber, no existe un poder, se trata de grillas analíticas, de bitácoras que nos ayudan a entender cómo se relacionan los sujetos y cómo se organizan las instituciones. Es una relación, que se ejerce desde afuera hacia dentro y desde adentro hacia afuera. Todos tenemos algún poder, no equiparable, no conmensurable, pero poder al fin*”.

¹⁶ Dussel Ines. “*Pensar la escuela y el poder después de Foucault*”. En Frigerio (comps) Educar ese acto político. 2005. Argentina

Podemos observar cómo se entrecruzan ideales y relaciones de comunicación entre las expresiones de los sujetos, que no hay un solo poder, todos los actores de la institución lo tienen en esa ida y vuelta relacional.

Entendemos que cada sujeto se posiciona en el interior de la institución y en la dinámica institucional desde la resignificación que realiza en el orden de lo simbólico, de su función en la escuela y su subjetividad, qué piensa, cómo vive los cambios, su mirada, las intenciones, etc. La vicedirectora expresó: *“Estoy como Vicedirectora hace 8 meses, estuve 8 años como directora. Soy Vicedirectora Titular, por concurso. Ahora estoy en una zona de confort, estoy descansada, así como si te quemaron con fuego y ahora te ponen hielo. A los maestros les costó el cambio no les gusto el cambio, ...Hace 29 años estoy en la escuela, con 32 años de antigüedad, conozco la escuela aspectos positivos y negativos. Antes la escuela estaba como estancada, había disgusto por parte de los docentes, teníamos que levantar el nivel de aprendizaje y las relaciones interpersonales... Antes eran mejores, la clase era homogénea, ahora hay diversidad en los alumnos, para enseñar es más complicado para una maestra, pobre maestro, es un pulpo dentro del aula, no cualquiera ‘puede y tiene la capacidad.’”*

La directora, quien asume recientemente, expresó: *“Es justamente mi desafío. Esta escuela administrativamente está bien. En el operativo 2016 salió en los resultados con bajo rendimiento tanto en matemática como en lengua. Se lo trabajo en la jornada de comienzo de año: qué estamos haciendo los del primer ciclo que mandamos a rendir y repetir, y también lo de la sobre edad. Hay una cultura institucional instalada, el hecho de que el equipo docente lleve muchos años en la escuela. También dice algo, y es lo más difícil de cambiar, no se puede cambiar de un día para otro. Yo me siento así, empezando, con el desafío de mejorar el rendimiento de la escuela, todo lo demás anda, eso tiene que ver con las practicas pedagógicas para adentro... El desafío “mejorar el rendimiento pedagógico, cambiar practicas instaladas...” aquí, nuevamente aparece, marcada diferencia entre el paradigma de la integración escolar, de la normalización, y el paradigma de la inclusión educativa, de la justicia curricular.*

En este establecimiento podríamos relacionar, las necesidades de subsistencia con la vicedirectora y las de existencia con la directora.

Podríamos decir que la demanda de la directora es una necesidad activa de mejorar, proponer las condiciones de enseñanza que posicione a sus estudiantes como sujetos sociales del saber, del poder hacer, es decir como sujetos de la existencia y no solo de la subsistencia como se vislumbraría

en el posicionamiento de la vicedirectora, necesidad estancada como carencia, sin deseo real de alcanzar respuestas institucionales innovadoras, de cambio real. La necesidad de la vicedirectora enajena y margina a la escuela.

En cambio, la demanda de la directora viene a resignificar la función específica de la escuela actual: *la centralidad en la enseñanza* para producir verdaderos aprendizajes... quizás, el “*espiral de relaciones*” entre ambas, esté determinado por la formación profesional de cada una... “*necesidades insatisfechas acumuladas*” (y no de comida, vestimenta o útiles de alumnos carenciados), aquellas necesidades de conocer, de saber, de promoverse y tener identidad... necesidades de existencia... “*múltiples rostros de la institución educativa más allá de su función principal y originaria*”...

Observamos aquí, fuerzas y movimientos como un claro proceso de institucionalización. Fuerzas instituyentes, productoras de nuevas ideas, valores, códigos, buscando otro instituido, pero que para instituirse deberán plasmarse en proyectos consensuados por la mayoría al interior de la institución y en la sociedad.

Entonces, si la necesidad de la vicedirectora refiere a lo instituido, y el deseo de la directora refiere a lo instituyente, nos encontraríamos frente al *malestar institucional*. No hablamos, aún, de conflicto, sino de malestar, por que en el conflicto existen enfrentamientos, situación que hasta el momento pareciera no existir, en cambio el *malestar institucional es producto de un vínculo de necesidades, deseos y demandas esencialmente en tensión* expresada en la queja de la vicedirectora cuyo contenido insiste en la carencia de recursos materiales, de contención, de reconocimiento, de afecto... cuando se refiere por ejemplo a la resistencia de los docentes al cambio, cuando se instala como portadora del saber institucional, de su historia, cuando no reconoce la autoridad pedagógica de la directora y sobre todo cuando nombra a los alumnos y su contexto, cuando los estigmatiza, cuando, en cierta medida, no les otorga futuro.

En otro orden, tomaremos como categorías de análisis, los discursos de la directora y la vicedirectora, ambas posiciones que operan como variables para comprender la escena institucional que nos ocupa, concibiendo que el lenguaje cumple una función constitutiva y constituyente que imprime una significación, en este caso, en el sujeto institución¹⁷.

¹⁷ Idea tomada de: Yuni José; Urbano Claudio 2005. La constitución subjetiva. En “Psicología del Desarrollo. Enfoques y perspectivas del curso vital.” Edit. Brujas Córdoba

Venimos hablando de un punto de tensión entre la directora y la vicedirectora, a modo de describir una trama institucional conformada a partir de sistemas culturales, simbólicos e imaginarios que ofrecen al sujeto elementos que le permitan el ingreso a un mundo compartido, partiendo de una renuncia inicial, que hasta el momento pareciera que ninguna de las posiciones está dispuesta a resignar. Pensamos a esta renuncia inicial desde dos aristas; por un lado la directora, que a decir de Enriquez¹⁸... “convocará al sujeto proponiéndole una identificación masiva, englobante, en el sentido de querer provocar una adhesión incondicional del mismo a los ideales que sustenta y por los cuales le resulta posible perpetuarse”, y por el otro, la vicedirectora, y aquí es donde comenzaríamos a entender el origen del malestar productor de la tensión, cuando Graciela Frigerio¹⁹, sostiene que “las instituciones ofertan una inscripción... pero cada sujeto, bajo ciertas condiciones, puede llevar adelante una elaboración que le permita una inscripción diferente a la propuesta”

Entonces, desde este punto de vista, podríamos llegar a pensar que el punto de tensión generador del malestar, tendría que ver con el desencuentro entre la *pulsión y la cultura*, es decir entre la *vicedirectora y la directora*.

Este desencuentro nos estaría hablando de un vacío que impide la inscripción de la pulsión en lo simbólico, es decir aun estaría siendo goce pero que si lo entendemos como síntoma, como un llamado al Otro, como una demanda de amor de la vicedirectora puesta en el lugar de la falta, castrada primordialmente sintiéndose en el vacío por la pérdida del objeto (la dirección) entenderemos que estaría demandando amor, sentirse alojada; no estaría demandando en sí el objeto, (la mirada inclusiva de la directora), demanda del Otro la significación que la inscriba nuevamente en el lenguaje y de esta forma no quedar alienada a los significantes, a las palabras del Otro.

También podríamos interpretar la circulación del conocimiento institucional como *modalidades de enseñanza y modalidades aprendizaje*²⁰, atribuyendo la modalidad de enseñanza, a la directora, siendo ... “una manera de mostrar lo que se conoce y un modo de considerar al otro como *aprendiente*”²¹: cuando un enseñante, considerándose conocimiento y no su portador, exhibe su

¹⁸ Ob. Cit. 5

¹⁹ Diker G. Frigerio G. (comps). “La transmisión en las sociedades, las instituciones y los sujetos. Un concepto de la educación en acción”. Centro de estudios multidisciplinares fundación. Edit. Novedades educativas. Bs. As. 2004

²⁰ Fernández Alicia “Poner en juego el saber. Psicopedagogía Clínica: propiciando autorías de pensamiento”. Ed. Nueva Visión. Bs. As. Colección Psicología Contemporánea. 2000

²¹ Fernández Alicia “Psicopedagogía en psicodrama. Habitando el jugar”. Ed. Nueva Visión. Bs. As. Colección Psicología Contemporánea. 2000

conocimiento, este será como una luz encandilante para el aprendiente, por lo que buscará no mirar esa luz, es decir que podrá construir una inhibición cognitiva, ya que no habrá espacio para la duda, para la ignorancia como función positiva. “*La actitud del aprendiente puede representarse en la frase: no me interesa*”. Esta modalidad suele estar vinculada a la modalidad de aprendizaje hipoasimilativa-hipoacomodativa.

A modo de buscar profundizar el *relato de la escena institucional*, tomaremos el lugar del Agente y el lugar del Otro, posicionando los diversos discursos visibilizados.

Entendemos que, si situamos a la directora como Agente, vemos su posición desde el *discurso del amo* que busca organizar al sujeto, estructurarlo desde lo social, instaurar la ley; tomando así su cargo, un mandato regulador normativo para todos. Pero al ver su imposibilidad, busca rotar a otra estructura discursiva: la del *discurso universitario*, donde se sirve de los significantes amo para ostentar el saber poniendo al otro en un lugar de pasividad, enfrentado con lo que no sabe, enfrentado con la falta.

Y si de falta hablamos ubicamos a la vicedirectora como Agente dentro del *discurso de la histeria*, donde el otro, la directora, es un sujeto faltante, insatisfecho, desconocedor de la escuela y su contexto, un extranjero, y desde ese lugar, la provoca en el sentido de ponerla a trabajar, mostrándole lo que no funciona como un modo de convocarla a producir un saber. Un saber que ella no tiene desde el conocimiento, entonces desde su lugar de deseo pone a la directora en el lugar del saber, del amo que, en cierta forma, devela su necesidad activa de que exista el Otro como estructurante de la organización institucional que la empape a ella de lenguaje. Entendemos que, ... “*sin vacío, no hay proceso de aprendizaje posible, pero para aprender hay que ceder algo de la autosatisfacción al Otro; sus objetos pulsionales, ponerlos en el campo del Otro, estando convencida de que ese Otro tiene un saber para luego destituirlo*”²²

✧ Anticipación provisoria de las reflexiones finales.

Tercer momento: “El momento de develar aquello que acontece”: Con más preguntas que respuestas

²² Especialización en Psicopedagogía Institucional. Seminario: “*Los nuevos sujetos de la Psicopedagogía.*” 2018. Unsa *Profesor/es a cargo: Esp. Ma. Eugenia Burgos -- Lic. Ana Rosa Concaro.*

■ Síntesis del análisis realizado.

Podemos sostener que en esta institución, hablamos de malestar institucional como producto de un vínculo de necesidades, deseos y demandas esencialmente en tensión que tendrían que se reflejan en lo simbólico de las tramas institucionales alrededor de una figura “hostil”, que irrumpe como un “tercero” externo a la escuela y a aquella cultura, con una clara misión de romper con esa cultura instituida, la nueva directora que desde afuera, trae una mirada que excede lo social, genera malestar, como así también hace surgir una trama institucional que involucran intencionalidades de sostener lo instituido como la negación a delegar poder.

Podríamos decir que la demanda de la directora es una necesidad activa de mejorar, proponer las condiciones de enseñanza que posicione a sus estudiantes como sujetos sociales del saber, del poder hacer, es decir como sujetos de la existencia y no solo de la subsistencia como se vislumbra en el posicionamiento de la vicedirectora, necesidad estancada como carencia, sin deseo real de alcanzar respuestas institucionales innovadoras, de cambio real. La necesidad de la vicedirectora enajena y margina a la escuela. En cambio, la demanda de la directora viene a resignificar la función específica de la escuela actual: *la centralidad en la enseñanza* para producir verdaderos aprendizajes y con ello sujetos sociales.

Observamos aquí, fuerzas y movimientos como un claro proceso de institucionalización. Fuerzas instituyentes, productoras de nuevas ideas, valores, códigos, buscando otro instituido, pero que para instituirse deberán plasmarse en proyectos consensuados por la mayoría al interior de la institución y en la sociedad.

Podríamos llegar a pensar que el punto de tensión generador del malestar, tendría que ver con el desencuentro entre la *pulsión* y la *cultura*, es decir entre la *vicedirectora* y la *directora*.

Este desencuentro nos estaría hablando de un vacío que impide la inscripción de la pulsión en lo simbólico, si lo entendemos como síntoma, como una demanda de amor de la vicedirectora puesta en el lugar de la falta, sintiéndose en el vacío por la pérdida del objeto (la dirección) entenderemos que estaría demandando del Otro la significación que la inscriba nuevamente en el lenguaje.

La directora, desde el *discurso del amo* buscaría organizar al sujeto, estructurarlo desde lo social, instaurar la ley; tomando así un mandato regulador normativo para todos. Pero al ver su imposibilidad, busca rotar a otra estructura discursiva: la del *discurso universitario*, donde se sirve de

los significantes amo para ostentar el saber poniendo al otro en un lugar de pasividad, enfrentado con lo que no sabe, enfrentado con la falta. Y si de falta hablamos ubicamos a la vicedirectora como Agente dentro del *discurso de la histeria*, donde el Otro, la directora, es un sujeto faltante, y desde ese lugar, la provoca en el sentido de ponerla a trabajar, mostrándole lo que no funciona como un modo de convocarla a producir un saber. Un saber que ella no tiene desde el conocimiento, entonces desde su lugar de deseo pone a la directora en el lugar del saber, del amo que, en cierta forma, devela su necesidad activa de que exista el Otro como estructurante de la organización institucional que la empape a ella de lenguaje.

Desde lo simbólico, el edificio cargado de significados, desde sus orígenes, se convierte en el espacio que recibe estudiantes de poblaciones marginales. Desde el momento histórico que se funda la escuela su cultura fue enmarcándose en lo marginal.

De esta manera se fue creando la “cultura institucional” pensada, desde la necesidad de asistir a una comunidad carente de saberes entre deficiencia en la alimentación, higiene, entre otras. Entonces ese proceso de institucionalización y formación de su cultura fue dirigiendo actividades cotidianas con base en aquellas características provenientes de la “falta”, de la “carencia”. Esa ideología que fue sumando la mayoría de los docentes y directivos implicados en esa tarea, concentró el poder durante muchos años hasta la actualidad. Es decir que durante todo este tiempo la institución estuvo (o está) inscripta en esa realidad social y bajo esa política de poder.

Finalmente, en esta institución, vemos infancias y adolescencias con etiquetas. Subjetividades que se encuentran en procesos de construcción bajo estigmatizaciones de la pobreza.

Aquí toma importancia la propuesta que trae la directora desde un nuevo posicionamiento pedagógico, desafiante para esta escuela tan histórica, ya que sus instituidos están sintiendo la necesidad de movilizar sus prácticas hacia nuevas necesidades y demandas que instituyan nuevas lógicas y significaciones institucionales más centradas en las condiciones epocales.

▪ **Aporte anticipativo desde el campo de la psicopedagogía institucional.**

Retomando la idea inicial que planteamos como un primer momento del análisis, aquel que tenía que ver con el instante de descifrar aquello que acontece, a través del polo semiosis como dimensión simbólica-imaginaria que otorga a cada institución una identidad propia diferenciándola de

otras organizaciones similares, y entendiendo en este instante cuales podrían ser los puntos de bloqueo que describíamos como escena institucional: identidad e historia institucional, características edilicias de la institución, el PEI, la organización institucional y la normativa, es a partir de estos puntos que podríamos abrir un espacio que interpele los núcleo duro de esta escuela que posibilite la construcción de una nueva subjetividad institucional, marcada por el estatuto de la novedad lo que haría un hueco en los conocimientos instituidos abriendo la posibilidad de una constitución subjetiva renovada.

A partir de lo planteado como segundo momento del análisis, el tiempo para descomponer aquello que acontece, definitivamente, no tenemos respuesta certera, solo supuesto saber de alguna etiología del malestar institucional pero que sí nos da la posibilidad de abrir espacios de pensamientos colectivos de interpelación a viejas prácticas que ya no tienen cabida en el actual sistema educativo porque van contra toda política de inclusión y de derecho, desde allí podremos construir *la posibilidad de una constitución subjetiva*; lo que si tenemos a partir de estas respuestas del aserto, son algunas preguntas que nos van dando un marco para pensar estrategias de intervención que apunten a desplegar ciertas vías de abordaje al malestar institucional subyacente:

- ¿Qué pasaría si la directora, con fuerza instituyente, rotara desde el discurso del amo hacia el discurso de la histeria?
- ¿Una institución que da cabida al discurso de los sujetos que muestran malestar con sus modos sigue siendo la misma institución o tiene la posibilidad de crecer?
- ¿Sera posible inscribir nuevas subjetividades desde la disrupción de los nuevos discursos?

Para el primer interrogante, creemos que sí el Agente rotaría de discurso, pondría a jugar su propio deseo de la construcción de una nueva mirada respecto a la enseñanza que se concibe en esta escuela, que parecería operar de forma analítica, como aquella que pone al sujeto a trabajar, conectándolo y causando deseo en la búsqueda de nuevos significantes. Habilitando espacios de reconocimiento de cada docente, para reinventar nuevos modos de habitar y actuar en la escuela actual.

Y respecto al segundo interrogante, sería importante poner en movimiento a la institución, incomodarla cuestionando su cultura institucional instituida rígidamente y transformar las estructuras existentes a partir de cambios ideológicos y metodológicos, es decir moverse en espacios de preguntas, poner a pensar, crear y recrear a la escuela, sin correr el riesgo de terminar en un espacio vacío, sin

buscar una única verdad ni rechazando las posibilidades para hacer un alto, sino buscar recorrer en ella y desde ella, esperando que lo nuevo sorprenda.

Frente a la incertidumbre del tercer interrogante, será posible inscribir nuevas subjetividades desde la ruptura del nuevo discurso, entendiendo que lo nuevo sólo aparece sobre los restos del orden anterior. Es así como podremos comprender que es desde los discursos anteriores tradicionales, que hoy es posible pensar en lo nuevo, estamos invitados a re pensar nuestros posicionamientos, reconociendo que existe los huecos, intersticios; la directora está invitada desde la interpelación a animarse a construir autoridad.

Por ello, se hace imperante replantear las prácticas educativas, estrategias, representaciones, etc. donde lo que naturalmente parece determinado puede convertirse en alternativas y desafíos de cambio.

Es en la escuela, donde no debemos caer en la naturalización de categorías que ordenan y mantienen las relaciones de poder que han sido impuestas socialmente, sino construirla como uno de los espacios donde hay que “desnaturalizar” estas relaciones, presentando escenarios de posibilidad, contrarios a las estigmatizaciones como mecanismo de poder. Y desde esa mirada, repensar las propuestas de contenidos y significados que se proponen desde las escuelas considerando que no son prácticas ingenuas, sino portadoras de significación social en contextos complejos. Es importante volver a mirar las potencialidades y capacidades de los sujetos dejando de lado “el déficit” para generar ámbitos de aprendizajes.

Es interesante pensar a través de las lecturas como la constitución subjetiva se va gestando, ante la aparición de lo nuevo, en esto distinto, no completo, hueco, y es allí donde la capacidad de enriquecer miradas, generando otros sentidos a las tareas de orientar en la escuela.

Para finalizar, ya centradas en el tercer momento del análisis, el tiempo de develar, tomamos a Lucia Garay, cuando sostiene que existe la posibilidad de proponer intervención institucional para instaurar preguntas que orienten a desentrañar la racionalidad, las lógicas de los fenómenos institucionales que se evidencian, arrancarlos de una teoría del destino, que enajena la potencia creativa que podrían alcanzar. El malestar disminuye en tanto se abren espacios para que los imaginarios creativos individuales y colectivos tengan lugar y que para las demandas de los sujetos sean escuchadas.

✦ **Bibliografía utilizada para la realización del trabajo.**

- Acevedo María José. “*Un instrumento para el abordaje heurístico de las instituciones*”
- Dussel Ines. “*Pensar la escuela y el poder después de Foucault*”. En Frigerio (comps) *Educación ese acto político*. 2005. Argentina.
- Fernández Alicia. “*Poner en juego el saber. Psicopedagogía Clínica: propiciando autorías de pensamiento*”. Ed. Nueva Visión. Bs. As. Colección Psicología Contemporánea. 2000
- Fernández Lidia. “*El análisis de lo institucional en la escuela. Un aporte a la formación autogestionaria para el uso de los enfoques institucionales*”. Paidós 2001
- Garay Lucía. “*Algunos conceptos para analizar instituciones educativas*”. Cuaderno de posgrado. Córdoba 2000
- Garay Lucía. “*La cuestión institucional de la educación y las escuelas. Conceptos y reflexiones*”. En “*Pensando las instituciones*”.
- *Sobre teorías y prácticas en educación*”. Paidós 2006
- Kaplan (2005) “*Desigualdad Educativa: la naturaleza como pretexto*”. Centro de Publicaciones educativas y material didáctico. Bs As.

Anexos.

- Observaciones (según modelo de planilla suministrada)
- Entrevistas (según modelo de planilla suministrada)
- Documentación primaria y/o secundaria: hacer referencia, no hace falta incluirlos en esta etapa.
- Otros: mapas, croquis, fotos, etc.

GRILLA DE REGISTRO.

Institución: Esc N° 4032. “Leopoldo Lugones” B° Leopoldo Lugones.

Entrevistadores: Vaca- Pastore – Villagra- Fulco-

Entrevistados: Prof. □□□□□□□□□□□□ vicedirectora.

Contextualización de la situación: la entrevista se desarrolla en un aula taller, entre las 14.30 y las 17 hs. la entrevista se hizo el día 13/11. La vicedirectora elige ese espacio para estar tranquilas porque su espacio resultaba pequeño.

¿Nos podría contar un poco de la historia de la Institución?

La escuela empezó en la escuela Palacios, luego nos mandan a un depósito de colectivo. Después en el liceo.

En el año 2013 empezamos con jornada extendida, en el año 2014 inicia la obra nueva se termina en febrero del 2016. Todo un desastre con su mesita, complicado, tensión con el ingeniero, con el capataz, para reclamar las cosas había que reclamar solo en el turno mañana.

Hay 450 alumnos, la jornada extendida es a partir de 4° grado. Los docentes en total son 39, incluyéndonos nosotros y auxiliares de dirección.

¿Cómo son los alumnos?

Recibimos a chicos de distintos barrios, más de Juan Pablo II, 17 de octubre y Juan Manuel de Rosas, Leopoldo Lugones, Algunos de la tradición, Castañares, Ciudad del Milagro.

Las Escuelas que están cerca son Escuela Roberto Narz con jornada extendida, Escuela Palacios, Monseñor Pérez, Sosa, Avellaneda, que está en el Universitario, Eva Perón, Escuela del Huaico, que también es jornada extendida...un desastre.

Acá hay 7 secciones por turno.

Cuando se creó la Escuela Roberto Narz, perdimos 600 alumnos.

Las familias, participan es relativo, la participación.

La escuela esta con muchos movimientos, participa de proyectos muchos mandados por la Nación, por ejemplo, Escuela Situada, Escuela Faro para mejorar el rendimiento de matemática y lengua, desde el año 2014 estábamos con PIE, pero paso a otra escuela, E. S. I., Educación vial, Escuela para padres, redes con otras Instituciones las más cercanas como la Unas, Ciencia de la Educación, Nutrición, Con la iglesia Católica, con la casona, la policía, ciudad judicial.

Hacemos articulación con secundarios de la zona como la N° 5021 Liceo de Ciudad del Milagro, Técnica N° 6, Colegio San José, Colegio Gorriti, los chicos van a talleres todo.

Ahora los chicos están de convivencia en la calderilla, 4°, 5°, y 6° de turno mañana.

La comisión Cooperadora colabora, hicimos la semana pasada la muestra de talentos.

El plantel docente, la mayoría es titular y hay dos cargos suplentes por asenso de jerarquía, no hay vacante este todo cubierto. Hay dos vicedirectoras, una en cada turno, y dos auxiliares de dirección

Juega a favor, que sean titulares el plantel, porque tienen sentimiento de pertenencia, se comprometen, algunas nuevas tienen miedo y pero no hay sentimiento de pertenencia, igual es relativo también esto.

Las licencias solo son Autorizadas por la directora, si o si, las licencias médicas se dan, quien otorga el 1185 y el 99 los autoriza la directora, cuando hay muchas licencias, se distribuyen los chicos o va la vice al grado o la diré...

Estoy como vicedirectora hace 8 meses, estuve 8 años como directora. Soy Vicedirectora Titular, por concurso.

Ahora estoy en una zona de confort, estoy descansada, así como si te quemaron con fuego y ahora te ponen hielo.

A los maestros les costó el cambio no les gusto el cambio,

Yo tenía asumido, que iba a tener que volver a mi cargo, estuve tres veces para presentar mi renuncia, porque no tenía buena relación con un docente en particular, la supervisora no me recibía la renuncia.

Soy dinámica, activa, no me gusta la gente chanta, lo pesado es la dirección. Hace 29 años estoy en la escuela, con 32 años de antigüedad, conozco la escuela aspectos positivos y negativos.

Antes la escuela estaba como estancada, había disgusto por parte de los docentes, teníamos que levantar el nivel de aprendizaje y las relaciones interpersonales.

Antes eran mejor los chicos.

Trabajamos con el Equipo se citan las familias, trabajamos en red con el poder judicial y otros profesionales.

Antes eran mejores, la clase era homogéneo, ahora hay diversidad, en los alumnos, para enseñar es más complicado para una maestra, pobre maestro, es un pulpo dentro del aula, no cualquiera puede y tiene la capacidad.

Por grado tenemos entre 28 y 29 alumnos. En todos los grados tenemos niños especiales, ya sea desde lo físico, psicológico, neurológico.

Se habla con el niño y la madre, se trabaja con el gabinete, cuando la madre no viene se trabaja con la comisaria.

Hacemos acompañamiento, para que no seamos violentos para las familias.

Siempre se recibe al niño, el niño que repite la escuela, debe quedar en la escuela, se realizan actas, hay un convenio por medio de supervisión, en relación a esto.

¿Observa algún aspecto a mejorar?

Sentido de pertenencia de los docentes, pasa en las escuelas, se ve reflejado, cuando pide algo, pero eso pasa en todas las instituciones.

Desde lo macro (del ministerio), mandan muchos trabajos, ellos creen que envasamos resultados y no es así. Ellos lo único que les importa es la estadística, los de arriba no tienen ni idea, lo que pasa en las escuelas.

¿Suceden algunos accidentes todos los días con los chicos, se caen, se golpean, POR QUÉ? No tiene buena alimentación.

¿Tienen un Código de convivencia?

Si tenemos un código de convivencia y acuerdo de convivencia, cada maestro lo guarda.

La jornada extendida, en los talleres trabajan en reflotar el aprendizaje de la lengua, matemática y ciencias. Trabajan con proyectos como "Chispas de ingenios", "Brazo hidráulico", "Pequeños científicos", "El laboratorio y sus elementos" "La materia prima" ...

¿Cómo es la comunicación con los docentes?

Desde los directivos, nos ponemos de acuerdo para las jornadas.

La comunicación con los docentes primero es formal, por medio del cuaderno de comunicados, notas, actas, más informal.

Cuando hay un problema con un docente, la directora los registra en el libro de actas especiales y si es fuerte lo coloca en el cuaderno de actuación.

¿Cómo son las jornadas pedagógicas?

Las jornadas, son muy lindas, se leen los materiales enviados, y se les pide que participen activamente. La supervisora nos acompaña, son muy dinámicas, hay opiniones, reflexiona, se mejoró mucho, la idea es elevar el nivel pedagógico.

Un 70% de los docentes ayudan a elevar el nivel, desde un paradigma de terminalidad que estén alfabetizados trabajando con distintas ofertas, para asegurar que ingresen al otro nivel.

Los tres primeros años, se trabaja con bloque pedagógico, hoy unidad pedagógica, como por ejemplo con estrategias de los tendedores, los soportes gráficos, seguimiento constante con los chicos, lecturas, itinerarios lectores, maratón de la lectura.

Hoy estamos en escuela FARO, se está trabajando con el libro de Horacio Quiroga "El libro de la selva", trabajamos con la comprensión lectora no solo desde la lengua, sino también desde la matemática, cálculo mental, y resolución de problemas, como se interpreta la consigna.

Trabajar esto tuvo mucho interés por los chicos, sacándolo de lo tradicional y clásico.

Hacemos jornadas de la matemática para todos y Ciencias sociales para todos.

Bajo el nivel de rendimiento pedagógico, en cuanto a la matemática, antes en matemática los chicos estaban mejor, algunos no les gusta la lengua, nuestro gran problema es la comprensión lectora. Los docentes están modificando las estrategias. Antes trabajábamos desde las habilidades y destrezas ahora capacidades. Hay docentes que llegan al alumno, le traen estrategias para que entiendan.

Hay familias que son conflictivas, tienen dificultad para motivarlos. Se habla con el padre, el que se muestra siempre apurado.

Dentro del aula el alumno está contenido, a veces se hace difícil. Hasta ahí nomás se llega, se auto eliminan los chicos y las mamás.

¿Cuál es el malestar docente?

No les gusto el cambio, porque la directora es poco apática, es seca, cortante... *como lo sabe?* Porque los maestros y yo también lo observo...hay mucho disgusto. Conmigo era distinto, había otra relación, más confianza.

Ella es muy trabajadora, ella tiene una desventaja, ella no va a estar tranquila hasta que yo me vaya de la escuela. Me consulta mucho...Rosario está bien escrito...

Ella si ve esa resistencia, ella quiere ganar territorio, es difícil yo conozco toda la comunidad, yo se la historia de todos, ella no conoce nada...yo conozco porque tengo hijos de mis ex alumnos. A mí no me jugo en contra nada... yo di un giro tremendo.

¿Cómo era vista la escuela antes?

La escuela era mirada como la peor, la más miserable, el ultimo orejón del tarro, la de los porros, piojosos, de los sarnosos, siempre fue muy humilde y de riesgo, de una comunidad emergente. Siempre mis colegas de la escuela Palacios me decían que no tenía que seguir en esta escuela que me vaya para allá, pero yo no quería...

La jornada extendida que es un proyecto que vino de la Nación, fue un gran trabajo y un gran desafío, Hay docentes titulares formados con un perfil para ello, como así también hay suplentes que no están formados y no tienen ese perfil... Hay que estar....

GRILLA DE REGISTRO.

Institución: Esc N° 4032. "Leopoldo Lugones" B° Leopoldo Lugones.

Entrevistadores: Vaca- Pastore –Fulco-

Entrevistados: Lic. □□□□□□□□□□□□□□□□ Directora.

Contextualización de la situación: la entrevista se desarrolla de una manera muy amena, con buena predisposición del directivo en el espacio de la Dirección, entre las 14.30 y las 16 hs. Se realizó el día 22/11.

¿Cómo llega a esta escuela?

Llego a la escuela por el último concurso, porque estaba en la escuela de □□→□□◊ ejerciendo como Vicedirectora, quería una escuela con jornada extendida y que este cercana a mi domicilio, ya que vivo en La Caldera. ¿PORQUE? Porque pensé en lo laboral, en estar en una sola escuela todo el día. Yo conocía la escuela, por que trabajaba como coordinadora del PIE, veía que era una escuela organizada y que se podía dar continuidad de lo que se veía.

¿Cómo es el contexto?

El contexto totalmente diferente a la escuela que yo venía, las características de los niños son totalmente diferentes.

Es una escuela organizada, con docentes estables, la mayoría son titulares casi el 90%.

El contexto es diferente en cuanto a las condiciones socio- económicas, y en todos los sentidos, como ser vienen algunos de asentamientos las problemáticas de las mamás, y papas, son diferentes a los del Huaico, donde los papas son en la mayoría profesionales, tienen trabajo.

Acá es muy diferente, hay más asignaciones, siempre estoy firmando las libretas.

Podría decir que es una escuela organizada, un equipo estable de docentes. Cuando estaba en el Huaico me renunciaron dos veces el equipo docente, y es volver a empezar a empezar.

El rol de la Vice es justamente organizar todo eso.

En cambio, acá la mayoría de los docentes son titulares.

¿Cuales serian las problemáticas más complejas en la escuela hoy?

...Hoy no hay grandes problemáticas, las problemáticas se ven en la familia y generalmente familias disgregadas, adultos en la cárcel, adicciones, abusos, tienen que ver con las problemáticas de los niños en la escuela, el manejo de las emociones, las formas de canalizar las emociones, los docentes suelen decir... "ese niño es un violento" ...los docentes tienen que trabajar más en los grados.

Tenemos familias numerosas y abuelas a cargo de nietos con dificultades, situaciones como padres que tienen HIV.

Los padres que vienen son citados, son familias podría decir disgregadas, con adicciones, o lo sacamos de acá por alguna situación de abuso.

Otras de las cosas que veo es el no manejo de las emociones, pegan a sus compañeros, y el docente dice "es violento".

¿Estás problemáticas influyen su trayectoria?

Estas problemáticas influyen en la trayectoria escolar de los niños. Hay niños que escolar su trayectoria teórica tiene que ver, con el contexto, está influyendo constantemente, más allá de todo "tenemos que hacernos cargo de la situación"...

¿Nos podría describir a un alumno de la institución? sus características

Voy hablar de un niño de 4° grado, Supuestamente se porta mal, pero veo que tiene una meta, quiere ser algo, quiere ser jugador de futbol, él es líder del grupo, resuelve los problemas, y manda a los otros compañeros a hacer cosas. Me lo traen para hablar conmigo, y termina reconociendo sus errores y trata de mejorar, luego vuelve a hacer cosas... pero bueno... (se ríe)..su rendimiento no es el mejor pero en ella impacta los estímulos de cariño, y respeto...

Considero que todos pueden aprender, todos son capaces acá, pero hay cosas que te impactan, la familia, lo económico, pero se les da estímulos, estableciendo algún vínculo con ellos, se les da cariño, es un estímulo para salir adelante.

Hay que aceptar que los ritmos son diferentes..."no está para tercero" es una frase habitual instalada con el equipo docente que debe ser superada...

Cuando llegue a la escuela 15 niños eran en total, los que debían rendir entrevista de competencia 8 de ellos no aprobaron. Y eso me preocupo mucho.

¿Es un problema para su gestión?

Es justamente mi desafío. Esta escuela administrativamente está bien.

En el operativo 2016 salí en los resultados con bajo rendimiento tanto en matemática como en lengua. Se lo trabajo en la jornada de comienzo de año: "que estamos haciendo los del primer ciclo que mandamos a rendir y repetir, y también lo de la sobre edad.

Hay una cultura institucional instalada, el hecho de que el equipo docente lleve muchos años en la escuela. También le dice algo, y es lo más difícil de cambiar, no se puede cambiar de un día para otro.

Yo me siento así, empezando, con el desafío de mejorar el rendimiento de la escuela, todo lo demás anda, eso tiene que ver con las practicas pedagógicas para adentro.

Yo creo que tenemos un pluri grado en un grado, las particularidades y singularidades de cada niño, cuesta sacar la mirada homogénea...

Desde lo administrativo la escuela, es mucho mejor, es organizada, tiene el comedor al día, el operativo aprender le dio bajo, ...

El hecho de que "pero hasta el año pasado hacíamos una sola muestra."

El desafío "mejorar el rendimiento pedagógico, cambiar practicas instaladas....yo les digo vamos a trabajar con los itinerarios lectores, vos vas y continúan con ma, me, mi, mo, mu

¿La acompaña su equipo de trabajo?

Si pero justamente, la Vice lleva una vida aquí, hace 25 años y 9 como Vice directora, para ella fue una sorpresa el operativo aprender, y se pregunta ¿que hemos hecho mal? Es un dato que nos llama la atención, por eso ingresamos al programa faro de zona norte.

Esta escuela tiene los recursos suficientes, tienen ADM, tienen laboratorio equipado, jornada extendida, EOE, tiene condiciones.

Sera renovar las prácticas de enseñanzas. Con eso se trabajó bastante con FARO, empezamos a trabajar con eso, me falta revisar el PEI, construir una visión, mi gran misión.

Yo tengo que reconstruirlo, aprendí mucho en este tiempo de lo administrativo, la parte pedagógica no me involucro tanto, es todo un proceso.

Mis resultados se van a ver cuándo los del primer grado estén en sexto grado.

Creo que los dos primeros grados, están bastante bien.

¿Hay diferencia entre el turno tarde y mañana?

No hay diferencias entre turnos.

¿Cómo se siente?

Bien, al principio me costó la verdad, el grupo me recibió muy bien. La vice no me mezquina nada, me dice todo, me da respuestas.

Con la otra vice ella está más en la cuestión, al tanto de las propuestas pedagógicas de cada maestra.

¿Una jornada pedagógica como es?

La planificamos en función de los materiales dados, hacemos guía para el análisis y evaluaciones.

¿Que conoce de la historia?

De la historia no sé nada.

Conozco lo que me contaron y leí en el PEI, sé que al principio estaba en el OFIDET, liceo y luego lo mandaron acá, los docentes cuentan sobre los espacios donde daban clases estaban amontonados.

Con la nueva construcción los docentes no tienen baño, el baño que usan es para niños con discapacidad. La convivencia era más complicada, vivieron situaciones de adicciones, judicialización de chicos, vino mejorando la comunidad. Los chicos en su mayoría son de ciudad del Milagro para atrás, las condiciones no son las mejores son comunidades muy difíciles.

A partir del pavimento, aparece esto de que nosotros queremos vivir diferente, el día vinieron 3 madres, a reclamar por unas ramas en la esquina de la escuela, como si se hubiera armado un micro basural, me pedían que sacara.

Tenemos muchas personas con discapacidad, tenemos más de 15 alumnos con apoyo, la mayoría con la escuela Tobar García, viene un docente que esta todo el día acá a la tarde y a la mañana hay otra.

El maestro inclusor, el del aula, el maestro hace adecuaciones, trabaja con cartillas, dependen de los diferentes aspectos, por ejemplo, hay un niño en 3° que va llegando al 100, él tiene cartilla. En teoría lo evalúan diferente, se visualizan en las propuestas todavía, no he llegado, lo más complicado es cambiar miradas y prácticas.

Falta mucho camino a recorrer, a mí me gustaría que se visualicen las propuestas en las actividades diferenciadas, todavía no las he visto.

Me parece lo más largo, cambiar las miradas, las practicas o reflexionar sobre eso.

El PEI, es una construcción.

¿Cuál es la debilidad de la escuela?

Los acuerdos de las estrategias de enseñanza, que se sostenga, en el tiempo.

¿Fortalezas?

El equipo Docente, las ganas, las percepciones de sus propias, personalidad historia, tiene que ser paulatino, movilizar reflexionar los roles en las practicas, pequeñas estrategias.

En cuanto a la formación, docente tenemos dos Licenciados en gestión educativa.

¿Hay acuerdos de convivencia?

Tenemos acuerdos, los padres tienen una síntesis extraída del reglamento, eso lo ampliamos, yo tenía una base de la guía y la modificamos, con lo que cada uno tiene que hacer, padres, directivos, docentes, alumnos y agregamos un protocolo de actuación, y las secuencias de pasos ante una situación particular en la escuela.

No todos manejan esta información de acuerdos.

Ellos tienen un reglamento de convivencia. Ampliamos y formulamos nuevos acuerdos de convivencia, cual es la función de los Directivos, docentes, alumnos y padres, estos trabajados desde la guía federal de orientaciones, para ver protocolos de actuación, establecer la secuencia agotar distintas instancias.

GRILLA DE REGISTRO

Institución: Esc N° 4032. "Leopoldo Lugones" B° Leopoldo Lugones.

Entrevistadores: Vaca- Pastore-

Entrevistados: Prof. Docente.

Contextualización de la situación: la entrevista se desarrolla

¿Hace cuánto que ejerce la docencia en esta Institución?

Hace 12 años.

¿Como era la escuela antes?

Era un espacio reducido, pocas aulas, no estaba acondicionado, se llovía todo, estos eran galpones del ejército, esta escuela funcionaba en el ex liceo, se hizo convenio con el ejército y llegamos aquí.

Actualmente soy profesor titular de grado, yo llegue como maestro de 1° grado, luego pase a 3° grado, a los tres años asumo como Vicedirector, luego como Director, por ascenso en cuadro de puntaje y antigüedad, luego volví a mi cargo este año, con la llegada de la nueva directora, me desplaza a mí y a la Vice que era Directora, a su cargo de Vice.

¿Cómo se siente con estos cambios?

Mucha pertenencia a la Institución, me gusta los desafíos, antes trabajaba en una escuela del Chaco Salteño, con pueblos aborígenes era muy importante la presencia del docente, como ver las necesidades de los niños.

En esta Escuela algunas refacciones estaban mal, se ve revoque precario, se hicieron a las apuradas.

¿Cómo ve a la Escuela hoy?

En la escuela los docentes ven que los chicos tienen muchas necesidades básicas insatisfechas, con situaciones familiares judiciales, marcados por la violencia el consumo de droga y alcohol, todo mixturado lleva que, al chico, venga alterado, triste.... el trabajo del docente, se debe tomar en serio, especialmente cuando hay un chico que se droga.... Como me paso cuando yo era director.

¿Cómo es el alumno?

El alumno tiene un perfil humilde, con objetivos de participar en clases, de estar en un lugar más cómodo, donde pueda jugar, hay gente que lo cuida, vienen para disfrutar esos momentos que la calle no le da.

¿En cuánto a lo pedagógico?

El chico que viene llega lejos, me paso ver a un chico abanderado de la escuela y después de salir de 7°, lo encuentro vendiendo en la calle...triste porque la familia no lo puede ayudar.

¿Cómo vivieron los cambios del equipo directivo?

Hace mucho la Vice dirección era cerrada, tenías que tocar la puerta para entrar, recuerdo que después llego una Vice que colaboraba que te ayudaba con los alumnos con problemas de aprendizajes, no perjudicaba al docente... las otras Directoras fueron muy estructuradas.

La gestión fue cambiando de una cerrada a una más abierta y dinámica, cuando asumí empezamos hacer cambios, mayor participación de la comunidad, a hacer visitas domiciliaria, trabajar con el Equipo Interdisciplinario, se trabajó en conjunto con áreas operativas de la policía... Cuando fui director nos dieron plata de PIE, que debíamos invertir en la escuela, una locura....

fue una Vice que trabajó de forma paralela tenía mucha experiencia, Rosario rinde como Vice directora y gana, hicimos muchas citaciones a padres, cumplimentamos con el reglamento, hubo cambios en la cooperadora, hubo un proceso de movilización. También estuvo vice... que ayudo mucho a los docentes, y no desde lo normativo sino desde lo pedagógico, había que poner orden.

fue muy dedicada en la dirección, la escuela se abrió definitivamente a la Institución.

¿Usted dice ordenar? ¿Que había que ordenar?

Ordenar en cuanto a las propuestas pedagógicas, los padres sintieron que había un marco normativo legal, en este sentido el Equipo Interdisciplinario ayudo muchísimo, en casos puntuales, todo esto no se hacía antes, no se visibilizaba....se hicieron proyectos como Escuela para padres, trabajos en red, charlas sobre ESI, se ordenó económicamente, mucha gestión.

“Me desacomoda a mí”...(se muestra con gestos como molestos) yo pertenezco hoy aun grado, yo no sentí el cargo de verdad, pero sí que le costó a la Vice, era como algo propio, algo como que nunca iba a acabar....ella tiene como un agrupamiento de docentes que la siguen, yo no me puse en el medio de esta directora...yo me involucro aquí con el directivo...los bandos, siempre estuvieron instalados, como un grupo a la mañana y otro a la tarde.

Hay como un complot contra ella (directora), eso fue al inicio, pero la directora tiene como un comportamiento fuerte que no le importa pareciera.

Todo cambio genera una oposición, ahora se habla de una planificación donde se puede llevar a cabo en el aula, como herramienta para el docente.

Lo que no se mejora son las cuestiones personales, intereses, en pos "yo soy amiga de" me perdonan como favor por favor...

Frente a esto como cree usted que ve la Directora?

Ayer pedían un informe descriptivo de algo, yo siento que es solo conmigo...yo no tenía el formato en realidad nunca se dispuso formato, y me pedían un formato específico, siempre está en persecución, siento cierto acoso laboral continuo....me paso que mi grado estaba en horas de música, en clase especial, yo no tengo que poner orden, para eso está el docente, capaz que yo me siento perseguido...con la vice.....ella entro y me dijo porque no estábamos haciendo recuperatorio de lengua...como desautorizándome... Yo me di la vuelta y solo la mire..

Con la Directora yo me ubico donde tengo que estar, yo como docente y ella directora. Veo que la Vice viene y la usa a la directora para hablarme...siempre sentí esto con esta persona...

La directora no sé si es su temperamento, su personalidad no la pueden quebrar, le hicieron de todo...

Durante el presente año en ferias de ciencias, presente un proyecto que se llama "Sueños de papel" es un libro de poesías editado, hecho por los chicos....estas cosas se acallan no se mencionan.... es terrorífico y veo como las colegas actúan en bandas.

¿Como ve esta escuela de ahora en adelante?

Si la directora se aleja de estas cuestiones y la dejan trabajar... pienso que hay que sacarla de escuela pobre....

Con mi paralela trabajo bien, comparto cosas...

¿Se presentaría para rendir como vicedirector?

Si me presentaría, yo pedí igual traslado a escuela de personal único.

¿De estos malestares se habla entre docentes?

Yo veo que las piezas empiezan a moverse de acuerdo a los intereses, algunos roles se están moviendo, pero sigue habiendo favoritismo...se habla entre pasillos es como que están alineados en una línea y otra.

GRILLA DE REGISTRO.

Institución: Esc N° 4032. □...□◁◊/□◊ ..._□◊□□_□ □□ ...□◊◁◊/□◊ ..._□◊□□_□

Observadores: Vaca-

Objeto de observación: Características de la Institución desde sus espacios edilicios

La presente Institución evidencia encontrarse en un edificio de reestructuración y ampliación, posee una entrada principal, a su derecha se observa un espacio donde se encuentra la secretaria, la dirección y Vice dirección cada uno con sus espacios respectivos.

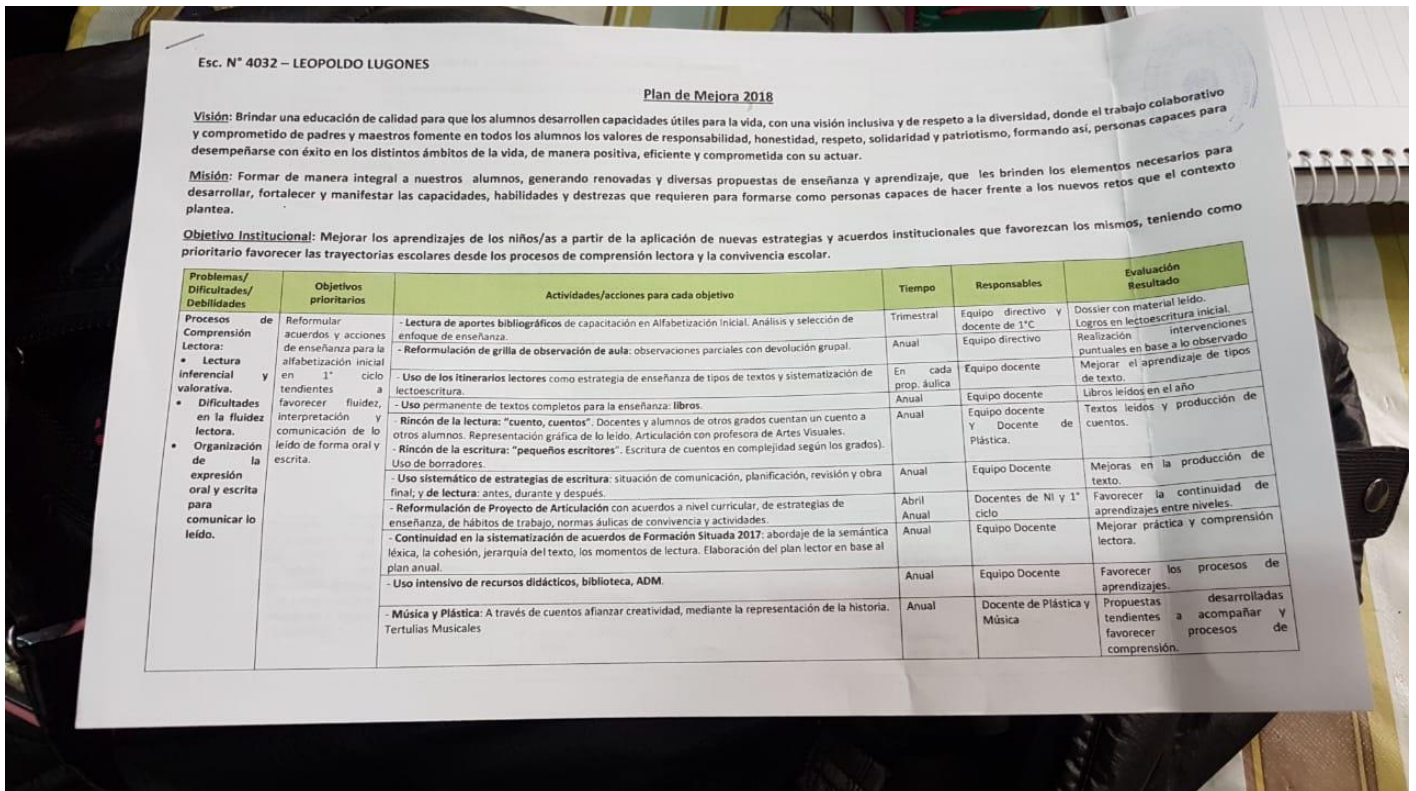
Una pequeña biblioteca, muy reducida en la distribución de los espacios.

Luego un salón, que se encuentra techado, y cerrado, a su alrededor se encuentran tres aulas que funcionan como talleres, y aulas de 7 ° 6° y 5° grado, seguidamente hay un pasillo donde están los baños de Docentes que en realidad es para estudiantes con discapacidad, al frente aulas de 4°, 3° y 2°, casi al final del mismo está el aula del 1° grado, las aulas, están acondicionadas de ventiladores y calefactores, grandes ventanales, algunas d ellas con cortinas, las ubicaciones de las sillas son diversas en los espacios áulicos.

Las aulas taller están conformadas por mesas grandes abarcando aproximadamente seis estudiantes por cada una. Las aulas sin embargo tienen las mesas individuales a excepción del 1° grado que posee las mesas redondas y cuadradas parecidas a las que se utiliza en el jardín, el tamaño de las sillas también es pequeñas.

Tienen una cocina, donde las ordenanzas hacen el desayuno o la merienda, muy reducida además tienen armarios propios para guardar lo que cada ordenanza utiliza.

Luego podemos visualizar un pasillo que es abierto y se conecta al patio central, donde en su extremidad observamos el comedor un espacio amplio, con ventiladores y un Equipo de música, bancas y mesas largas



Esc. N° 4032 – LEOPOLDO LUGONES

Plan de Mejora 2018

Visión: Brindar una educación de calidad para que los alumnos desarrollen capacidades útiles para la vida, con una visión inclusiva y de respeto a la diversidad, donde el trabajo colaborativo y comprometido de padres y maestros fomente en todos los alumnos los valores de responsabilidad, honestidad, respeto, solidaridad y patriotismo, formando así, personas capaces para desempeñarse con éxito en los distintos ámbitos de la vida, de manera positiva, eficiente y comprometida con su actuar.

Misión: Formar de manera integral a nuestros alumnos, generando renovadas y diversas propuestas de enseñanza y aprendizaje, que les brinden los elementos necesarios para desarrollar, fortalecer y manifestar las capacidades, habilidades y destrezas que requieren para formarse como personas capaces de hacer frente a los nuevos retos que el contexto plantea.

Objetivo Institucional: Mejorar los aprendizajes de los niños/as a partir de la aplicación de nuevas estrategias y acuerdos institucionales que favorezcan los mismos, teniendo como prioritario favorecer las trayectorias escolares desde los procesos de comprensión lectora y la convivencia escolar.

Problemas/ Dificultades/ Debilidades	Objetivos prioritarios	Actividades/acciones para cada objetivo	Tiempo	Responsables	Evaluación Resultado
Procesos de Comprensión Lectora: • Lectura Inferencial y valorativa. • Dificultades en la fluidez lectora. • Organización de la expresión oral y escrita para comunicar lo leído.	Reformular acuerdos y acciones de enseñanza para la alfabetización inicial en 1° ciclo tendientes a favorecer fluidez, interpretación y comunicación de lo leído de forma oral y escrita.	- Lectura de aportes bibliográficos de capacitación en Alfabetización Inicial. Análisis y selección de enfoque de enseñanza.	Trimestral	Equipo directivo y docente de 1°C	Dossier con material leído.
		- Reformulación de grilla de observación de aula: observaciones parciales con devolución grupal.	Anual	Equipo directivo	Logros en lectoescritura inicial.
		- Uso de los itinerarios lectores como estrategia de enseñanza de tipos de textos y sistematización de lectoescritura.	En cada prop. áulica	Equipo docente	Realización de intervenciones puntuales en base a lo observado
		- Uso permanente de textos completos para la enseñanza: libros.	Anual	Equipo docente	Mejorar el aprendizaje de tipos de texto.
		- Rincón de la lectura: "cuento, cuentos". Docentes y alumnos de otros grados cuentan un cuento a otros alumnos. Representación gráfica de lo leído. Articulación con profesora de Artes Visuales.	Anual	Equipo docente y Docente de Plástica.	Libros leídos y producción de cuentos.
		- Rincón de la escritura: "pequeños escritores". Escritura de cuentos en complejidad según los grados). Uso de borradores.	Anual	Equipo Docente	Mejoras en la producción de texto.
		- Uso sistemático de estrategias de escritura: situación de comunicación, planificación, revisión y obra final; y de lectura: antes, durante y después.	Abril	Docentes de Ni y 1° ciclo	Favorecer la continuidad de aprendizajes entre niveles.
		- Reformulación de Proyecto de Articulación con acuerdos a nivel curricular, de estrategias de enseñanza, de hábitos de trabajo, normas áulicas de convivencia y actividades.	Anual	Equipo Docente	Mejorar práctica y comprensión lectora.
		- Continuidad en la sistematización de acuerdos de Formación Situada 2017: abordaje de la semántica léxica, la cohesión, jerarquía del texto, los momentos de lectura. Elaboración del plan lector en base al plan anual.	Anual	Equipo Docente	Favorecer los procesos de aprendizajes.
		- Uso intensivo de recursos didácticos, biblioteca, ADM.	Anual	Equipo Docente	Favorecer los procesos de aprendizajes.
- Música y Plástica: A través de cuentos afianzar creatividad, mediante la representación de la historia. Tertulias Musicales	Anual	Docente de Plástica y Música	Propuestas desarrolladas tendientes a acompañar y favorecer procesos de comprensión.		

REGLAS DE FUNCIONAMIENTO

- o Entrevista con los padres.
- o Reuniones de Equipo para la elaboración de Documentación requerida por las autoridades.
- o Jornadas de trabajo, para la elaboración de Documentación requerida por las autoridades
- o Elaboración de Actas, Notificaciones, Apercebimientos.
- o Presentación de Planificaciones, de Proyectos Áulicos, (24 horas de anticipación).
- o Presentación de Documentación inherente al trabajo pedagógico de Directivos y Docentes (respetando los tiempos y formas).
- o Reuniones con especialistas para el tratamiento de temas de interés general (Problemática socio-afectivas, de conducta, de salud, de Temas Didácticos).
- o Participación de eventos organizados por otras Instituciones.

B. - NORMAS DE CONVIVENCIA ELABORADAS POR CADA GRADO

B-1) – Normas para el uso de los recursos y servicios.

- o Los libros de *Biblioteca para el Docente*, están a disposición de los mismos en el lugar destinado para tal fin; se prestarán para su consulta firmando la entrega y devolución en el cuaderno correspondiente. El responsable de ello será según la escuela, las señoras Celadoras de ambos turnos.
- o Los *Materiales Didácticos y de Laboratorios EQUIPA*, podrán ser utilizados (en las salas que los requieran), garantizando su buen funcionamiento y siendo los Docentes los primeros responsables del material. Serán controlados y distribuidos por las Sras. Auxiliares de Dirección de ambos turnos.
- o Los *Materiales Didácticos*, útiles, muebles distribuidos en cada sala, serán utilizados criteriosamente formando en los niños/as el hábito del buen uso y siendo las docentes responsables de su inventario y devolución a fin de año.
- o Los fondos recaudados por Cooperadora Escolar, se rendirán según la necesidad acordado por el Reglamento General de Escuelas y refrendado por sus miembros.
- o Los criterios y formas de organización del uso del tiempo: Se organizarán en módulos de 80 minutos, y la organización del uso del espacio según necesidades y acuerdo entre grados y grados paralelos.

enfermedad. Al reintegrarse los niños/as deberán presentar el Certificado de Alta, extendido por el Médico.

Artículo V – COMUNICACIONES

Toda comunicación, nexo de información entre la familia y la Escuela deberá ser leída, firmada y devuelta al día siguiente para su control.

Artículo VI – DOCUMENTACION – ENTREVISTAS – SALIDAS Y EXCURSIONES

Las entrevistas con los docentes se podrán hacer en horarios acordados.

Los padres deberán cumplir en tiempo y forma con toda la Documentación requerida por el Equipo Docente.

Los paseos y excursiones se realizarán con la presentación obligatoria de la autorización del Padre y/o Tutor, con el Seguro Escolar correspondiente pagado.

Artículo VII – DIFICULTADES MADURATIVAS

Para favorecer la formación integral del niño/a y en los casos que se considere necesario (dificultades madurativas o de otra conducta), se derivará al niño/a a los Profesionales Especializados y es obligación de los padres realizar la consulta y entregar a la docente el informe correspondiente.

Artículo VIII – DEL REGIMEN DE CALIFICACIONES

Las distintas disciplinas las aprueba el niño/a con 6(seis) puntos.

La inasistencia a una EVALUACION sin presentar el correspondiente justificativo, será causa de RECUPERACION en la siguiente clase y si no recupera en esa clase subsiguiente, se colocará AUSENTE, lo que equivale a 0 (cero) punto.

DEL BOLETIN DE CALIFICACIONES

Es un DOCUMENTO: por lo que debe ser devuelto debidamente firmado la clase posterior a su entrega.

Sres. PADRES: Por la seguridad de su hijo/a. déjenlos y retírenlos del interior de la institución. Además evite esperas prolongadas por parte de su hijo/a.

Rogamos ser respetuosos en cumplimiento del presente Reglamento Institucional.

Salta,de.....de 20.....

Firma del Padre y/o Tutor	Aclaración

Componentes: del Padre y/o Tutores

- Los Docentes en reuniones informarán a los responsables de los alumnos, acerca de los deberes que tienen con la escuela; el mal que implica el analfabetismo y la falta de instrucción de los niños.

Componentes: de la Comisión Cooperadora

- Mejorar la situación socio-económica de la institución.
- Propender al mejoramiento y mantenimiento físico del local escolar, del Material Didáctico y Pedagógico necesario.
- Prestar apoyo moral y material para la realización y éxito de Actos de carácter cultural, social, patriótico, etc., que organice y participe la escuela.