



Universidad Nacional de Salta  
**FACULTAD DE  
HUMANIDADES**



Departamento de  
**POSGRADO**

**Especialidad en Psicopedagogía Institucional.**

**TRABAJO FINAL:**

**MEMORIA PROFESIONAL DE LA INTRVENCION EN LA PRACTICA:**

**“Desentrañar la escuela: necesidad activa de su existencia”**

**Alumna: Psp. Mercedes Claudia Pastore.**

**Tutor: Lic. Sergio Carbajal.**

*Capital de la Provincia de Salta 02 de diciembre de 2020*





## **INDICE GENERAL DEL TRABAJO FINAL.**

### **Primera parte: Memoria y análisis de la propia formación:**

- ❖ -Presentación del trabajo. Organización y propósito. Palabras para iniciar el recorrido ..... Pág. 3
- ❖ -Memoria Profesional. Narrativa del proceso formativo. Narrativa, escritura en soledad siempre poblada de otros. (Diez) grandes huellas de formación ..... Pág. 5

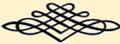
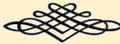
### **Segunda parte: Intervención en la Práctica.**

- ❖ Trabajo de campo, Seminario “*Lo Institucional*” ..... Pág. 9

### **Tercera parte: A modo de cierre...**

- ❖ Más en el campo de las preguntas que de las certezas en mi propia formación ..... Pág. 42
- ❖ -Bibliografía general del trabajo..... Pág. 46

---

**PRIMERA PARTE: Memoria y análisis de la propia formación.**

**❖ Presentación del trabajo. Propósito y organización.**

**Palabras para iniciar el recorrido:**

Inevitablemente el ejercicio de la escritura de formación, resulta ser un desafío provocador que me lleva a preguntarme como psicopedagoga orientadora escolar<sup>1</sup>, constantemente por la problemática de lo interdisciplinar de mi profesión, tal como lo plantea N. Filidoro (2009), “¿Qué es lo que nos estamos preguntando constantemente?, ¿Qué es lo que intentamos aprender y no podemos?”.

Quizás la búsqueda de respuestas, tenga que ver con ese *espacio entre* el saber y el conocer, espacio intersubjetivo y transicional, que desde lo psíquico y lo social apuntala al sujeto para hacer posible su transformación, desde lo que M. Souto invita a reflexionar e interrogarse sobre la vida profesional y la formación para poder producir nuevos sentidos q surgen siempre en un encuentro entre unos y otros como pliegues.<sup>2</sup>

El presente trabajo final, conlleva el propósito de poder *narrar –me*, en el recorrido propio de estos 2 años de formación. Recorrido impensado en aquel momento cuando decidí inscribirme, recorrido, que hoy al escribir esta memoria, “*al escuchar esos recuerdos para ponerlos en palabras escrita*”<sup>3</sup>, los pienso potentemente posibilitadores de un mundo de conocimiento y saberes construidos a lo largo del camino.

Comenzar a pensar en el propósito de esta escritura, me llevó a un lugar de incertidumbre, resonándome aquella pregunta, que M. Souto (2016) hace: “*de que está hecha la praxis pedagógica, susceptible de ser escrita?*” animándome a pensar que esa subjetividad de la que nos habla, está hecha no sólo de la vivencia, sino más bien, que está tallada con la reflexión de cada palabra que voy a poner para narrar mi experiencia en esta carrera de formación: *Especialidad en Psicopedagogía Institucional*.

Sólo así comienzo a entender aquello de “*el relato toca más el afecto que el intelecto*”, quiero decir, la narración que voy a realizar a modo de un relato autobiográfico, no es una crónica o algo lineal, sino, más bien, un devenir de sentimientos y sensaciones de la experiencia vivida; relato autobiográfico de formación como forma de conocerme más a mí misma en un contexto social e histórico determinado y desde allí, mirar y conocer más a los otros, dándome la posibilidad

---

<sup>1</sup> La orientación escolar entendida como un enfoque de perspectiva institucional en el ámbito educativo. (Res CFE 239/14)

<sup>2</sup> Idea extraída de Conferencia: “*La formación en las prácticas: sus sentidos y paradojas*” 2016

<sup>3</sup> Souto M.(2016) Cap 2 de “*Pliegues de la formación. Sentido y herramientas para la formación docente*”. Rosario santa Fe Homo Spiens



de saber acerca de la construcción de mi propia existencia, en este caso referida a este espacio y a este tiempo de formación.

En primer lugar, quisiera comentar acerca del título que conlleva este trabajo:

“*Desentrañar la escuela: necesidad activa de su existencia*”, es el nombre primero con el que se me aprueba el tema según Res H 0275/20; pero resulta que, al transcurrir en la escritura, comencé a darme cuenta que lo que deseo expresar tiene que ver con mi formación y no con la escuela, así que decidí sobrenombrarlo: “*Desentrañar la formación. Saber de su existencia como necesidad activa de construcción profesional*”. Esta forma de nombrar mi memoria, refleja y aclara lo que busco expresar, conforme a la consigna de la misma. Es así que el presente trabajo se organiza en 3 instancias que recorren diez huellas de formación: la primera parte, refiere a la escritura narrativa, personal y reflexiva sobre mi propio recorrido formativo en la carrera en torno a nueve huellas que resultaron ser las más significativas; la segunda parte, consiste en el trabajo de campo del *Seminario Lo institucional* en carácter individual, con alguna revisión respecto a la referencia de observaciones y entrevistas, finalmente, la tercera parte, a modo de cierre basado en algunas preguntas que intentan articular las diez huellas de formación con mi perspectiva profesional.

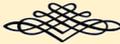
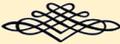
Entiendo, en esta memoria, que la lejanía de buscar arribar a respuestas acabadas, es el motor que aún me provoca este deseo de escribir. Quizás, son estos interrogantes, los que muchas veces me dejan “*en soledad*” que ... “*no es agujero, ni vacío...está poblada por otros*”<sup>4</sup>... dándome la posibilidad de pensarme y narrarme reflejando la construcción de mi propia formación, posibilitadora de la interpelación de mis prácticas en el quehacer psicopedagógico.

Dejar siempre en vela la pregunta, es la posibilidad, siempre incierta y provocadora, de abrir nuevos sentidos a tantas huellas que fueron labrando el camino.



<sup>4</sup> Duras Marguerite en Souto, M (2016) Pliegues de la formación. Herramientas y sentidos. Rosario, Homo Sapiens

---



---

❖ **Memoria Profesional. Narrativa del proceso formativo.**

**Desentrañar la propia formación, escritura en soledad siempre poblada de otros.**  
**(Diez) grandes huellas formativas.**

¿Por qué este título? Sencillamente por qué no sabía por dónde iniciar la narración de mi paso por esta formación. Entonces comencé a rememorar algunas situaciones, algunas escenas, conversaciones, impresiones, algunos recuerdos desde que llegó a mis oídos que se abriría esta carrera, y ahí comencé un proceso, me animaría a decir de esclarecimiento, de *elucidación crítica*, en términos de Castoriadis, en tanto poder pensar lo que se hace y saber lo que se piensa, que me fue dejando la sensación de que eso que desconocía pasaba a ser algo conocido, en este sentido, acto reflexivo este *desentrañar-me*, que tuvo que ver con empezar a pensarme en relación con *los otros*, con esos que también estuvieron allí, con los que enseñaron, con los que aprendimos, con los que quedaron a mitad del camino, con los que llegamos al final, con los que interpelaron, (y a los que interpele), con los que estuvieron para sostener y con los que no pudieron, con los que con su presencia acompañaron y alojaron... en definitiva con el gran grupo de formación.

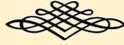
Sólo a partir de aquí, de las *huellas que los otros* plasmaron en mi formación pude comenzar a pensarme en mi propia narrativa. Hablo de huellas, en el sentido que lo plantea Levinas<sup>5</sup>, en su concepción del Otro como huella que deja marcas en la constitución de nuevas formas de subjetividad en los procesos de formación como dinámica del desarrollo personal y profesional, que cada uno hace con sus propios medios, es una búsqueda de nuevos equilibrios, implica una actitud activa, de revisar y revisarse, de indagar, de explorar, de modelar.

Poner en palabra los recuerdos. Desenlazar experiencias, sentidos y conocimientos. Volver a entretejerlos y formar una trama de significados sobre lo acontecido. Así, como una urdimbre de vivencias y de voces propia y de otros, escucho los recuerdos y me evoco recorriendo un territorio donde pude encontrarme habitando este espacio de formación, sintiéndome alojada, en la construcción de mi camino, por los saberes de los otros:

**Primera gran huella de mi propia formación:** Aquel Seminario 2, “*Contexto socio-histórico de la práctica psicopedagógica*” de la Prof. Balada que tanto costó entender, que tanto costó situar en el contexto. Y que, sin embargo, casi al final del camino, resultó ser uno de los más interesantes que transité ya que invitaba a una temprana reflexión entre biografía profesional y formación. Con el transcurrir de los seminarios entendí que formarse en una especialidad se trata

---

<sup>5</sup> Levinas Emanuel. (2002) “Ensayos para pensar al otro”.



de mirar no sólo lo que se hace sino el lugar desde donde se hace; no sólo se trata de definir un rol referido a mi campo laboral actual, sino más bien de interpelar el accionar psicopedagógico que llevo a cabo como construcción permanente del mismo (¿¿“*producto sociohistórico productor de historia*”??<sup>6</sup>). Pero esto no hubiera sido posible si ella, la profe Mónica, no nos hubiera animado desde una propuesta didáctica innovadora a crear un espacio de aprendizaje real donde aprendimos unos de otros, donde esto de construir colectivamente es un desafío en nuevos contextos de aprendizajes.

Segunda gran huella de mi propia formación: El Seminario 4, “*Los nuevos sujetos de la psicopedagogía*” de las profesoras María Burgos y Ana Concaro, seminario complicado y complejo a la vez, en tanto, se trató de otros saberes que interpelan al saber disciplinar de la psicopedagogía, buscando propiciar nueva subjetividad profesional, y allí, en ese *entre* pulsional, donde un Otro portador de un saber que deseo poseer, deja un vacío donde van los objetos de la pulsión epistemofílica posibilitando el proceso de aprender, allí, en ese *entre*, el nacimiento de los nuevos sujetos del quehacer psicopedagógico porque no se trata de cualquier aprendizaje, o de sólo incorporar objetos nuevos de conocimiento, sino de que se instale la novedad, *mirando, comprendiendo, concluyendo ...* y escuchando con lo que tenemos, con lo que somos, ligando con lo propio, con el conocimiento de uno mismo. Escuchar otras voces, amplía marcos, consolida saberes, los profundiza y los vuelve complejos. Lo propio, conocido, simple, se confronta con lo ajeno, lo diverso y lo complejo.

Tercera gran huella de mi propia formación: Aquella que experimenté con el “*Taller 1: Análisis y diagnóstico psicopedagógico institucional del campo de desempeño. Identificación de dificultades y problemas*”, el de la calidez de las profes Susana y Gabriela. Fue el primer espacio de la carrera, que nos propuso dejar resonar en lo propio, lo “otro”, lo diverso, para nutrirnos y transformarnos, pues no sólo se trata de la revisión de nuestras prácticas sino, de resignificarlas mediante la reflexión “*consigo mismo, en relación con la tarea y con los otros, este proceso constituye la formación profesional y se proyecta en un aprendizaje permanente*”<sup>7</sup>.

Cuarta gran huella de mi propia formación: El seminario “*Lo institucional*” a cargo de dos maestros, Sergio y Ariel, quienes supieron mostrarme el camino de *trayectar*<sup>8</sup> la complejidad de lo institucional ¡Complejidad de pensar-se a sí mismo -en una realidad- aprendiendo a pensar con otros! Interpelación del Otro que calla todo lo que uno cree saber para qué nuevas voces habiten tu formación. Hilos finos, de tejido artesanal, entre lo instituido y lo instituyente de las propias prácticas. ¿Cuántas cosas pasan por nosotros sin que nos demos cuenta? Autocrítica,

<sup>6</sup> Taracena Ruiz Elvira. (2010) “La sociología clínica. Una propuesta de trabajo que interroga las barreras disciplinarias” México

<sup>7</sup> Programa de cátedra.

<sup>8</sup> Neologismo personal para describir una nueva realidad que me exige ser nombrada.



implicación, “*manos marionetando tramas*”, para poder entrar y salir de los movimientos institucionales. Posición, palabra que se inscribió en una red de resonancia a partir de este seminario. “*Tetraedrando*”, es el neologismo que en el grupo chico inventamos para explorar este territorio creído tan cercano a nuestras prácticas laborales, pero tan paradójicamente distante...

*Quinta gran huella de mi propia formación:* Y ya con todo este nuevo equipaje, llegó la “*Teoría de la demanda*” .... Lic. María José Acevedo... que placer conocerla y descubrirla. Sentirme atravesada por la autorreflexión en el seno del colectivo de pares, a la que me llevó respecto de la sobreimplicación como un dispositivo de análisis de las propias prácticas... y de nuevo a pensar en la orientación escolar como demanda o... *¿Cómo encargo?*; esto me permitió comprender en profundidad los efectos que, en *los otros*, producen los dispositivos que muchas veces sugerimos implementar. Su devolución del trabajo, fue lo que hoy entiendo como un verdadero proceso de retroalimentación en lo más esencial de su concepto: ayudar a aprender... *actopoder*<sup>9</sup> sobre mi propio acto de aprendizaje.

*Sexta gran huella de mi propia formación:* El Seminario “*La investigación en el campo psicopedagógico institucional*”. Deconstruir las lógicas modernas del pensamiento occidental, con el mismo peso de deconstruir una típica clase de universidad... ¡Profe Ana, que placer este seminario! Lo que tuvo de complejo lo tuvo de divertido con aquella desorientante pregunta: “*¿Cómo creo que conozco?*”. Trabajar sobre las propias categorías de conocimiento (¿por ejemplo, la orientación escolar es intervención institucional? ¿hacemos diagnósticos institucionales? ¿Por qué trabajar en equipo?) para desnaturalizar aquella falsa verdad del conocimiento como una verdad acabada, pensar una y otra vez las propias prácticas en vista del trabajo final de la especialización ... *¿conocimiento tácito, quizás?*...

*Séptima gran huella de mi propia formación:* En torno a la pregunta precedente, ya cerrando un año intenso, de grandes transformaciones y aprendizajes, un conversatorio del pequeño grupo al gran grupo, reflexión teórica a cerca de los nuevos ámbitos de abordajes en Psicopedagogía. “*El Psicopedagogo Orientador Escolar. Su posición profesional entre los avatares de su rol en los nuevos contextos educativos*”. Que complejo sostenerlo frente a *los otros*, colegas, compañeros, que interpelaron la orientación escolar como una perspectiva de abordaje institucional. En esta instancia sentí que aprender a través de la experiencia, es saber poner el cuerpo en lo grupal como implicación.

*Octava gran huella de mi propia formación:* Iniciando el segundo año de la carrera, el esperado y temido (¿fantasmática de lo grupal?), Seminario “*Lo grupal y la dimensión imaginaria en las instituciones*” con la dupla Souto-Anquin. Nuevas preguntas que movilizan nuevas

<sup>9</sup> Hatchuel, F (2005) Docentes en relación pedagógica. En *Saber, aprender, transmitir*. (pp. 121-131). Paris: La Découverte.



búsquedas. Mirar atrás y rescatar lo bueno de este grupo de formación, dinámico y dialéctico, mirar el proceso del trayecto, que puso palabras a un hueco disciplinar. Conocimiento pensado como construcción conjunta como forma de aprender a través de la experiencia. Comprensión de formación como lo diferente a capacitación, a enseñanza. Entender que un equipo no es un grupo. En definitiva, pliegues como vivencia de lo grupal.

*Novena gran huella de mi propia formación:* El último Seminario, “*La intervención psicopedagógica institucional: teoría y técnica*” a cargo de la Mg. Norma Filidoro y con ella, nuevamente la posibilidad de re-pensarme en mi accionar laboral y esta formación, entendiendo que la práctica institucional situada en una escuela nos distancia tanto del análisis institucional como de esa mirada clínica que recorta los problemas como propiedades de los sujetos (alumnos, alumnas, docentes)”<sup>10</sup>.

Quisiera terminar la primera parte del relato de mi memoria, entendiendo que fui desentrañando, desmenuzando, aclarando algunas instancias de mi formación, que, en la última parte del trabajo, buscare darle un toque más interpretativo, integrando una décima huella.

Cerraré esta primera instancia, citando a M. Souto (2016) con la concepción de ejercicio del actopoder que plantea Mendel entendiéndolo como aquel movimiento que cada uno realiza, donde se despliega el deseo y el placer sobre su acto ayudando al logro de la personalidad psicosocial porque es antagónico a la autoridad. En este sentido, entiendo, mi trayecto de formación en esta especialidad, como necesidad activa de construcción profesional, no desde una relación de autoridad sino siendo protagonista, autorizando-*me*, reflexionando y analizando la experiencia en relación a mi propia implicación.



<sup>10</sup> Filidoro Norma (2019) Programa de seminario *La intervención psicopedagógica institucional. Teoría y técnica*. Unsa



## **SEGUNDA PARTE: Intervención en la práctica.**

### **❖ Trabajo del Seminario “Lo Institucional”.**

- **Título del trabajo:** *“Necesidades de “ser”... principio fundamental de toda institución educativa”*<sup>11</sup>
- **Profesores a cargo:** Mg. Ariel Duran. --- Lic. Sergio Carbajal.
- **Fecha de entrega:** 15 de abril de 2019.
- **Devolución:** *“Es una buena producción. Desarrollar la observación conforme a pautas. Citar y vincular las referencias a las entrevistas y observaciones. Interesantes aportes psicoanalíticos”*
- **Nota obtenida:** 9 (nueve)

### **✂ Introducción al trabajo de campo.**

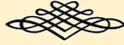
El presente trabajo tendrá como finalidad poder establecer una primera aproximación al terreno del Análisis Institucional, intentando articular los fundamentos teóricos- metodológicos impartidos hasta el momento, por esta formación.

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

Tomaremos este trabajo, partiendo de lo planteado por Acevedo M. (2004)<sup>12</sup>, entendiendo que la dimensión simbólico – 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.

<sup>11</sup> Lucia Garay. 2000 “Algunos conceptos para analizar instituciones educativas”. Cuaderno de posgrado. Córdoba

<sup>12</sup> Acevedo María José. (2004) “Un instrumento para el abordaje heurístico de las instituciones”. Universidad de Bs As. Facultad de ciencias sociales. Equipo de cátedra del Prof. Ferraros.



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 profesional<sup>13</sup>, 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 como sostiene Garay L. (2006)<sup>14</sup> que un “*proceso de análisis debe producir conocimiento, autoconocimiento institucional, en cada colectivo, en los individuos*”.

Por lo anteriormente planteado, y continuando con lo expresado por la citada autora, 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*” (pag.156)

### ✂ **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*<sup>15</sup> 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.

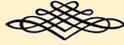
Tomaremos el *polo semiosis* con sus 2 subsistemas:

- *el epistémico*: saberes instituidos, profesionales, técnicos o de oficio, secretos del hacer, historia institucional.
- *el ideológico*: valores, mitos y creencias compartidos, conflictos ideológicos.

<sup>13</sup> Extraído del Taller I. Esp. En Psicopedagogía Institucional. 2018. Unsa. Profesor/es a cargo: Esp. Susana Payne -- Mg. M. Gabriela Soria.

<sup>14</sup> Lucía Garay. (2006) “*La cuestión institucional de la educación y las escuelas. Conceptos y reflexiones*”. En “*Pensando las instituciones. Sobre teorías y prácticas en educación*”. Paidós

<sup>15</sup> Seminario de Lo institucional. Fichas de cátedra.



Tomaremos el concepto *instituciones* que Lucía Garay, (2006, pág. 129) entiende como ... “*formaciones sociales y culturales complejas en su multiplicidad de, instancias, dimensiones y registros*”. Para la autora, 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*”... (Garay L (2006, pag 129)

Nos dice Lidia Fernández (2001)<sup>16</sup> 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*” ...

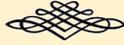
Así mismo, Lucía Garay<sup>17</sup> (2000), llama a estas fuerzas, *instituyentes*, entendiéndolas como productoras de nuevas ideas y valores, códigos, símbolos que generan otro instituido, pero para ello deberán plasmarse en proyectos consensuados por la mayoría al interior de la institución y en la 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*”. (pag.16)

Siguiendo a esta autora, 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 prácticas; ciertas maneras de pensar y sentir que orienta la conducta de los individuos, hacia los fines y metas institucionales*”. Lidia Fernández, (2001) alude a este

<sup>16</sup> Lidia Fernández, (2001) “*El análisis de lo institucional en la escuela. Un aporte a la formación autogestionaria para el uso de los enfoques institucionales. Notas teóricas*”. Paidós

<sup>17</sup> Garay Lucía. (2000) “*Algunos conceptos para analizar instituciones educativas*” Universidad Nacional de Córdoba.



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” ... (pág. 46)

- Malestar y conflicto<sup>18</sup>: “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 prácticas 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 vínculo esencialmente en tensión, fácilmente deslizable al conflicto” (pág. 146), 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... (pág. 146). “También se expresa en problemas de alteridad, siempre asimétrica... en el proceso de idealización... y en la instauración de la ley y la normativa... (pág.147) ... “Los conflictos, son fenómenos internos, enfrentan individuos, grupos, colectivos e instancias institucionales; también interinstitucionales” ... (pág. 150)

- 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” ... (pág. 150)

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.”<sup>19</sup>

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 (2006). Para ello existe un campo teórico y metodológico, que le da estructura a la intervención, que tiene que ver con los momentos

<sup>18</sup> Lucia Garay. (2006) “La cuestión institucional de la educación y las escuelas. Conceptos y reflexiones”. En “Pensando las instituciones. Sobre teorías y prácticas en educación”. Paidós

<sup>19</sup> 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



de la lógica del psicoanálisis, (ver, comprender y concluir), y que refiere al *descifrar* – *descomponer* – *develar*<sup>20</sup>.

### ✧ **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.<sup>21</sup> *“Luego se trasladan a un depósito de colectivo, donde los docentes daban clases amontonados, se llovía todo”*<sup>22</sup>

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 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*

<sup>20</sup> Programa de cátedra Seminario 4, *“Los nuevos sujetos de la psicopedagogía”* de las profesoras María Burgos y Ana Concaro. Unsa 2018.

<sup>21</sup> Registros fotográficos de otros. 3.B1.del PEI. Identidad y marco histórico. Ver anexo página 35

<sup>22</sup> 2.A. *“Grilla de registro de entrevista con vicedirectora”*. (13-11-18). Ver anexo página 27



*hábitos, costumbres y pautas culturales propias de las regiones de donde provienen, interior de la provincia, Bolivia y Chile”<sup>23</sup>*

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 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.<sup>24</sup>

➤ EL PEI: La institución se enmarcada 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

<sup>23</sup> Registros fotográficos de otros. 3.B1.del PEI. Ver anexo página 35

<sup>24</sup> 1. “Grilla de registro de observación a la institución educativa”. (9-11-18). Ver anexo página 27



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”*.<sup>25</sup>

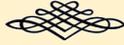
Actualmente el PEI, no se encuentra actualizado, sólo presenta el *Plan de Mejora 2018*<sup>26</sup>, donde la visión que plantean es *“brindar una educación de calidad para que los alumnos desarrollen capacidades útiles para la vida con una visión inclusiva y de respeto a la diversidad”* ... La misión 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

<sup>25</sup> Registros fotográficos de otros. 3.B1.del PEI. (2012) Ver anexo página 35

<sup>26</sup> Registros fotográficos de otros. 3.A. Plan Mejora (2018). Ver anexo página 34



total son 39 (treinta y nueve) docentes, dos ordenanzas, un cocinero y 2 (dos) ayudantes de cocina en nivel primario.<sup>27</sup>

➤ **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 intentarían 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.**

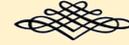
#### **Segundo momento del análisis: “El tiempo para descomponer aquello que acontece”**

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.

<sup>27</sup> 2.A. “Grilla de registro de entrevista con vicedirectora”. (13-11-18). Ver anexo página 27.



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) inscrita en esa realidad social y bajo esa política de poder.

Tanto en el discurso de la vicedirectora<sup>28</sup> como en el del maestro entrevistado<sup>29</sup>, 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 edilicios y reorganización en los tiempos, administrativos y económicos, contruidos 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*

<sup>28</sup> 2.A. “Grilla de registro de entrevista con vicedirectora”. (13-11-18). Ver anexo página 27.

<sup>29</sup> 2.C. “Grilla de registro de entrevista con docente”. (28-11-18). Ver anexo página 32



*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.

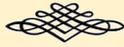
Expresa puntualmente la vicedirectora<sup>30</sup>: ... *“la escuela era mirada como la peor, la más miserable, el último orejón del tarro, la de los porros, piojosos, de los sarnosos, siempre fue muy humilde y de riesgo, de una comunidad emergente. Siempre mis colegas de la escuela Palacios me decían 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 fantasmáticamente 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 esto, 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<sup>31</sup>: *“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*

<sup>30</sup> 2.A. “Grilla de registro de entrevista con vicedirectora”. (13-11-18). Ver anexo página 27

<sup>31</sup> 2.A. “Grilla de registro de entrevista con vicedirectora”. (13-11-18). Ver anexo página 27



*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 Dussel<sup>32</sup>, (pág. 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”*.

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 ese ida y vuelta relacional.

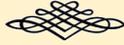
Entendemos que cada sujeto se posiciona en el interior de la institución y en la dinámica institucional desde la resignificación que realiza en el orden de lo simbólico, de su función en la escuela y su subjetividad, qué piensa, cómo vive los cambios, su mirada, las intenciones, etc. La vicedirectora expresó<sup>33</sup>: *“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<sup>34</sup>: *“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*

<sup>32</sup> Dussel Inés. “Pensar la escuela y el poder después de Foucault”. En Frigerio (comps) Educar ese acto político. 2005. Argentina

<sup>33</sup> 2.A. “Grilla de registro de entrevista con vicedirectora”. (13-11-18). Ver anexo página 27.

<sup>34</sup> 2.B. “Grilla de registro de entrevista con directora”. (22-11-18). Ver anexo página 30



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 prácticas pedagógicas para adentro... El desafío “mejorar el rendimiento pedagógico, cambiar prácticas 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, porque 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 institución<sup>35</sup>.

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 Enriquez<sup>36</sup>... “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 Frigerio (2004), 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”

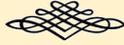
Entonces, desde este punto de vista, podríamos llegar a pensar que el punto de tensión generador del malestar, tendría que ver con el desencuentro entre la *pulsión y la cultura*, es decir entre la *vicedirectora y la directora*.

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*<sup>37</sup>, atribuyendo la modalidad de enseñanza,

<sup>35</sup> Idea tomada de: Yuni José; Urbano Claudio 2005. La constitución subjetiva. En “Psicología del Desarrollo. Enfoques y perspectivas del curso vital.” Edit. Brujas Córdoba

<sup>37</sup> Fernández Alicia (2000) “Poner en juego el saber. Psicopedagogía Clínica: propiciando autorías de pensamiento”. Ed. Nueva Visión. Bs. As. Colección Psicología Contemporánea.



a la directora, siendo ... “una manera de mostrar lo que se conoce y un modo de considerar al otro como aprendiente”<sup>38</sup>: cuando un enseñante, considerándose conocimiento y no su portador, exhibe su 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”<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Fernández Alicia (2000) “*Psicopedagogía en psicodrama. Habitando el jugar*”. Ed. Nueva Visión. Bs. As. Colección Psicología Contemporánea.

<sup>39</sup> 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.

✧ **Anticipación provisoria de las reflexiones finales.**

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

▪ **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.

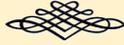
Podríamos decir que la demanda de la directora es una necesidad activa de mejorar, proponer las condiciones de enseñanza que posicione a sus estudiantes como sujetos sociales del saber, del poder hacer, es decir como sujetos de la existencia y no solo de la subsistencia como se vislumbra en el posicionamiento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

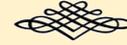
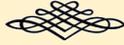
A partir de lo planteado como segundo momento del análisis, el tiempo para descomponer aquello que acontece, definitivamente, no tenemos respuesta certera, solo supuesto saber de alguna etiología del malestar institucional pero que sí nos da la posibilidad de abrir espacios de pensamientos colectivos 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?
- ¿Será 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 disrupción 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.



### **Anexos del trabajo de campo.**

- 1. Observaciones.
- 2. Entrevistas.
- 3. Registros fotográficos de otros:
  - A: Plan Mejora.
  - B: Del PEI.





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 comisaría.

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 QUE? 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 reafirmar 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, calculo menta, 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 mamas.

#### **¿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....

2. B. **GRILLA DE REGISTRO DE ENTREVISTA A DIRECTORA.**

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

**Entrevistadores:** Vaca- Pastore –Fulco-

**Entrevistados:** Lic. [REDACTED] 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 [REDACTED] 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.

**¿Cuáles serían 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 fútbol, 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 preocupó mucho.

**¿Es un problema para su gestión?**

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 trabajó 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 prácticas 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 prácticas 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 cómo 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.

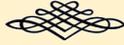
Conozco lo que me contaron y leí en el PEI, sé que al principio estaba en el OFIDET, liceo y luego lo mandaron acá, los docentes cuentan sobre los espacios donde daban clases estaban amontonados.

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 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 llevo 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 trabaje 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 miré.

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.

**¿Cómo 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.

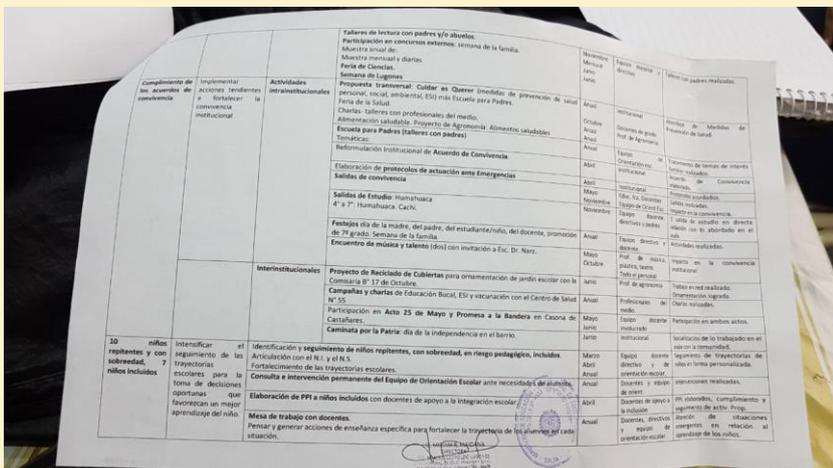
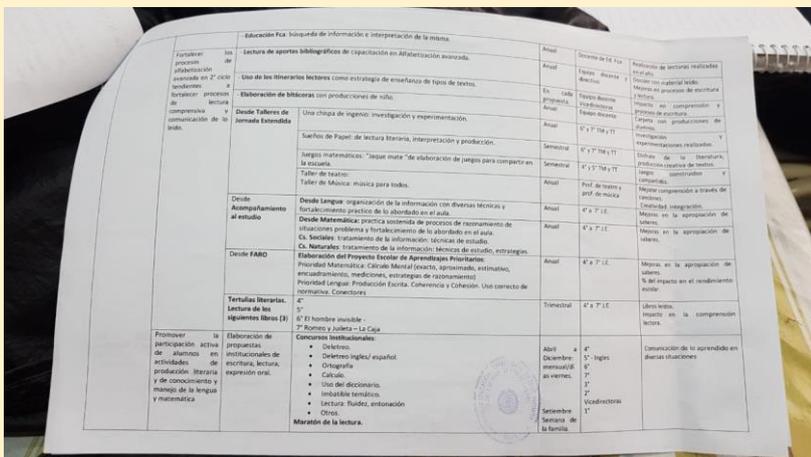
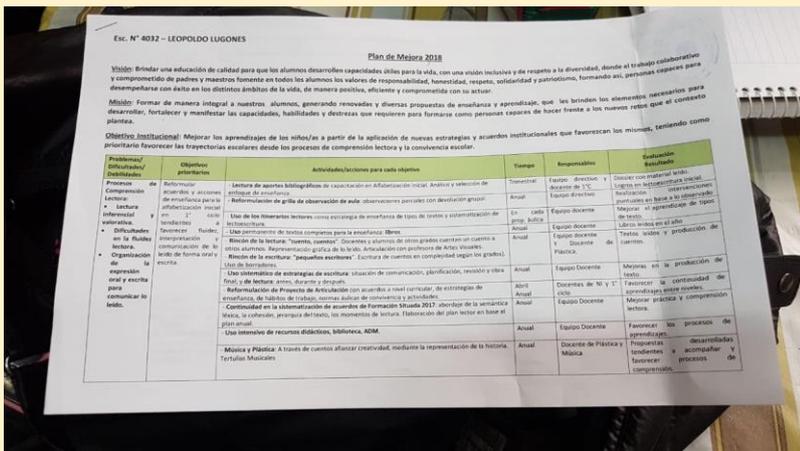
**¿De estos malestares se habla entre docentes?**

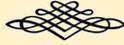
Yo veo que las piezas empiezan a moverse de acuerdo a los intereses, algunos roles se están moviendo, pero sigue habiendo favoritismo...se habla entre pasillos es como que están alineados en una línea y otra.

Trabajo Final. Memoria Profesional de la Intervención en la Práctica.  
 “Desentrañar la escuela: necesidad activa de su existencia.”

3. **REGISTRO DE OTROS.**

A: **Plan Mejora.**





B: Del PEI: Identidad. Marco historico. Fundamentacion. Vision. Planta funcional. Diagnostico situacional. Procedencias. Evolucion de matricula. Fortalezas. Debilidades. Perfiles y clima institucional.

### 3.B1:

**IDENTIDAD – MARCO HISTORICO**

La Escuela N° 4032, "Leopoldo Lugones", tiene domicilio en manzana 334-B, Calle Raúl Galán S/N°, del B° Leopoldo Lugones, emplazado en Campo Histórico de Castañares, a 9 km. de Salta-Capital.

Es de jornada simple, responde a la modalidad de Gestión Estatal, estructurada en dos turnos, Mañana y Tarde comprendida en la Modalidad de Educación Inicial y Educación Primaria, perteneciente a Segunda Categoría. Funciona con 14 secciones, (7 en la mañana y 7 en la tarde), 2 de E.I, y 2 de Pre Jardín con una matrícula de 380 alumnos

Inició sus actividades el 2 de Agosto de 1976, por Resolución/Creación N° 739/76, seg. Exp. N° 68 del 01/08/76.

Compartió al iniciar sus actividades con la Escuela Pedro B. Palacios, por carecer de edificio propio, funcionando en turno intermedio. El edificio destinado para su funcionamiento, fue utilizado para el Ex. Liceo Militar Femenino, con el compromiso de construir otro para nuestra escuela. La construcción del edificio actual, catastro N° 90756, se inauguró el 22 de Mayo de 1980, siendo muy diferente su estructura, capacidad y calidad de materiales. No tenía vecinos inmediatos, asistían alumnos de Barrio Castañares y de Ciudad del Milagro.

Al ser construido en una zona muy poco poblada, a medida que pasó el tiempo se fueron formando los asentamientos de villas de emergencia, fundándose así, diferentes barrios, como Leopoldo Lugones, Unión, 17 de Octubre, Juan Pablo II, 15 de Septiembre, La Tradición, Juan Manuel de Rosas, 1° de Mayo, etc., de los cuales provienen nuestros alumnos, incrementando su matrícula. En su mayoría, son de escasos recursos.

**COMPARTIMOS**

Trabajo Final. Memoria Profesional de la Intervención en la Práctica.  
“Desentrañar la escuela: necesidad activa de su existencia.”

**FUNDAMENTACIÓN**

En la institución los acuerdos y directrices se concretaron en la construcción del PEI en el transcurso del ciclo lectivo 2000, con una reestructuración en el año 2005 – 2008.

En el presente año 2012, la gestión institucional se concretó con los procesos de reelaboración, modificación de plazos, reasignación de recursos, personal responsable, reajuste para la articulación, ejecución e implementación del presente Proyecto Educativo Institucional.

Éste es concebido como un proceso integral permanente, flexible, participativo, pensado colectivamente; que respeta los tiempos requeridos por la Escuela para su transformación, en el cual interactúan heterogéneamente los actores y tienen como metas la consecución de objetivos.

Reconoce la IDENTIDAD de la Escuela que tenemos a partir de la visión institucional, construye la ESCUELA QUE QUEREMOS y asume compromisos de acciones reales manifiestas en la construcción de Proyectos Específicos para transformar la realidad y así abordar la ESCUELA APROPIADA.

Refleja una gestión integral entre las dimensiones: Institucional – Curricular – Administrativa – Comunitaria.

Operativamente el PEI permite avanzar en el trabajo participativo a través de Redes Interinstitucionales donde tienen lugar nuevos actores que dinamizan la vida Institucional y comparten compromisos.

Prevé y proporciona canales para la circulación de la información cuyos alcances implican mejores niveles de participación interactuando con actores externos e internos, ejecutando ESTRATEGIAS con el fin de viabilizar el PEI y posibilitando una gestión eficaz y eficiente.

Incluye una PROPUESTA DE ENSEÑANZA e intervención didáctica adaptadas a las intenciones educativas del modelo teórico que responde a la función social de la escuela. Se fundamenta en la fuente PSICOLÓGICA CONSTRUCTIVISTA permitiendo al alumno/a aprender a través de la acción.

Contempla necesidades e intereses de cada etapa evolutiva y sostiene líneas dialécticas de comunicación (de retroalimentación) y dialógica (metareflexión), sustentándose en la transposición didáctica hacia el grupo clase desde el paradigma de la simplicidad a la

complejidad (institución) y viceversa a través de la tipología de los contenidos.

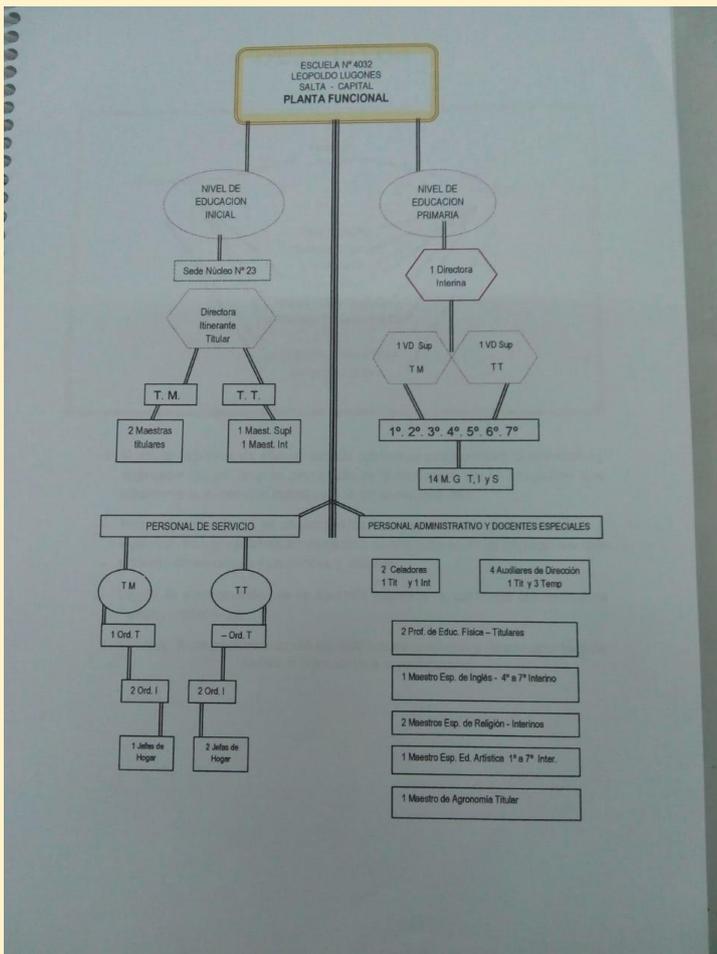
Implica la revalorización de todos los Actores involucrados considerando a la Institución como un espacio de crecimiento profesional.

Contempla criterios de Evaluación permanente que genera procesos de reflexión a partir de parámetros construidos colectivamente para explicar y reconstruir la Realidad desde una visión integral que permita consolidar acciones superadoras y retroalimentar el proceso y se asuma como aprendizaje colectivo.

**VISIÓN INSTITUCIONAL**

La Escuela es un lugar donde el ser humano desarrolla su capacidad intelectual, social y espiritual, formándose con responsabilidad, respeto, en las obligaciones como buenos ciudadanos, en una sociedad pluralista y democrática. Cumple además un papel fundamental en la construcción de una sociedad más desarrollada, más justa y un futuro mejor para todos. A través de valores y saberes, y con el apoyo cotidiano de la familia, los docentes transmiten patrimonio cultural a las nuevas generaciones.

Que los niños puedan recuperar una educación de calidad que les permita participar integralmente como ciudadanos en un mundo cada vez más complejo, que construya un futuro con los conocimientos necesarios para incorporarse a la sociedad a través del trabajo digno y continúen aprendiendo durante toda su vida.



**Desocupados:**

Con subsidios	56%
Sin subsidios	44%
Con oficios	36%
Sin oficios	64%

**ESTRUCTURA FAMILIAR**

Constituida completa	57%
Sin padres	40%
Sin madres	3%

**Promedio de Hijos por Familia**

Hijo único	17%
2 a 3 hijos	44%
4 a 6 hijos	29%
7 a 8 hijos	7%
9 a 10 o más	3%

**Persona con quien el niño pasa mayor tiempo**

Madre	44%
Abuela	21%
Hermano	15%
Padre	8%
Tía	5%
Vecina	2%
Nadie	5%

**El niño convive con:**

Padre, Madre y Hermanos	54%
Padre, Madre, hermanos, tíos	17%
Padre, Madre, hermanos, abuelos	20%
Padrastra	3%
Madrastra	1%
Otros	5%

**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL CONTEXTO**

La comunidad donde se desarrolla el accionar de la Escuela, está conformada por grupos de alumnos heterogéneos de nivel socio-cultural bajo. La población escolar con características comunes a toda escuela periférica; presenta las dificultades de las numerosas problemáticas propias de los agrupamientos poblacionales llamados ASENTAMIENTOS.

Los mismos están compuestos por familias numerosas con alto índice de desocupados o mal remunerados, con Educación básica incompleta.

Conforman un aspecto socio-cultural peculiar, con hábitos, costumbres y pautas culturales propias de las regiones a las que pertenecieron, pues provienen de distintos puntos del interior de la Provincia de Salta, y países limítrofes como Bolivia y Chile.

Según encuestas se registran: **Nivel socio-económico**

En los Padres: 40% con ocupación Temporal o Independiente cuyos Oficios: plomero-albañil-carpintero-herrero-pintor-artesano-zapatero-chofer-mecánico-cadete-carnicero-electricista-diarero, etc.

28% con Relación de Dependencia (docentes, policía, empleado de comercio)

En las Madres: 95%, amas de casa

5%, empleadas domésticas, cocineras, vendedor ambulante, modista.

35 %, beneficiarios de Planes Sociales

**Nivel de Instrucción:**  
 40% hasta cuarto grado  
 15% completó Escolaridad Primaria.  
 45% de Analfabetismo.

**Religiones – Cultos**  
 74% Religión Católica  
 8% Evangelistas  
 5% Mormones  
 8% Testigos de Jehová  
 5% Adventistas

**PROCEDENCIAS**

**Escuelas de Procedencia**

Leopoldo Lugones	87%
Otras Escuelas	13%
Escuelas Públicas	100%
Privadas	0%

**Barrios de procedencia**

B° Leopoldo Lugones	22%
B° Ciudad del Milagro	3%
B°17 de Octubre	24%
B° Juan Pablo II	13%
B° La Tradición	2%
B° Castañares	2%
B° Juan Manuel de Rosas	19%
B° La Unión	11%
B° 1° de Mayo	0.7%
B° Patricia Heitman	0.2%
B° 15 de Setiembre	3%
Otros	0.7%

**Documentados** 85%  
**Indocumentados** 15%

**OCUPACION DE LOS MIEMBROS DE FAMILIA**

Flia. donde trabaja solamente la Madre	15%
Flia. donde trabaja solamente el Padre	53%
Flia. donde NO trabaja ni el Padre ni la Madre	23%
Flia. donde trabajan Padre y Madre	9%
En relación de dependencia	28%

**Lugar de empleo:**

Sector Público	13%
Sector Privado	15%
Independientes	12%

**EVOLUCIÓN DE LA MATRÍCULA**

AÑO LECTIVO	MATRÍCULA			N° DE SECCIONES	REPITENTES	DESERCIÓN
	V	M	T			
2007	314	293	607	24	7%	2%
2008	308	290	598	23	4%	-

**AGRUPAMIENTOS**

Año Escolar Lectivo	7°	6°	5°	4°	3°	2°	1°	N.L
2007	23	90	99	92	91	73	79	60
2008	22	103	84	96	79	78	78	58

**SOBREDAD – 2011**

Año Escolar indicador	7°	6°	5°	4°	3°	2°	1°	Total
Cantidad	9	11	9	4	5	9	8	143
Promovidos								

**REPITENCIA 2011**

NIVEL	PRIMARIO							
	AÑO	7°	6°	5°	4°	3°	2°	1°
1° Vez	4	6	4	4	2	9	10	
Total %	0%		6%				6%	

Nuestra Escuela, por su ubicación geográfica y función social, se relaciona permanentemente con:

Con los datos obtenidos nos juntamos a trabajar y pudimos así, saber más de nuestra institución:

**FORTALEZAS**

- ♥ Graduación de aprendizajes: enfoque globalizador.
- ♥ La significatividad lógica.
- ♥ La significatividad psicológica.
- ♥ Apertura institucional para la reorganización del tiempo, el espacio y agrupamientos.
- ♥ Destacable apoyo y orientación de las Vicedirectoras a los grupos de docentes a cargo.
- ♥ Preocupación constante del personal por los diferentes problemas que manifiestan los alumnos.
- ♥ Continuidad en el procesamiento de legajos personales de los niños, articulando acciones entre niveles y son vista a un mayor conocimiento de los mismos.
- ♥ Constante predisposición del cuerpo Docente a elevar la calidad educativa desde su rol a través de la capacitación continua.
- ♥ Actitudes positivas frente al cambio.
- ♥ Docentes que trabajan por áreas, grados paralelos o proyectos integrados.
- ♥ Continuidad de proyectos por grados destinados a revertir situaciones pedagógicas que presentaron dificultades en el diagnóstico áulico.
- ♥ Tratamiento de valores como temas transversales.
- ♥ Adecuaciones curriculares para alumnos con algún grado de discapacidad intelectual.
- ♥ Docente integradora para los alumnos con algún grado de discapacidad intelectual.
- ♥ Significativa cantidad y variedad de material didáctico y apoyo áulico.
- ♥ Programa para la Igualdad y Equidad Educativa, P.I.I.E.

- ♥ Maratón de Lectura para formar niños lectores.
- ♥ Biblioteca cada vez más nutrida.
- ♥ Actitud positiva de los alumnos para realizar trabajos grupales y de búsqueda y exposición de información.
- ♥ Disposición de la Comisión Cooperadora a solucionar problemas y apoyar las actividades escolares.
- ♥ Mejor respuesta presencial de padres a convocatorias de la escuela, por grado o general.
- ♥ Espíritu de participación de algunos padres para con docentes y alumnos (actos y paseos).
- ♥ Apoyo del Centro de Salud a través de controles antropométricos a alumnos, charlas educativas a niños, docentes y padres.
- ♥ Articulación entre niveles, grados paralelos y subsiguientes, construyendo una cultura de colaboración para promover situaciones que amplían, complementa, fortalezcan y afiancen los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- ♥ Aplicación de criterios y procedimientos para la atención a la diversidad en alumnos que por sus condiciones de aprendizaje, se los integra al grupo clase ascendiendo a un 15%. La mayoría avanzan en el proceso de enseñanza y aprendizaje, con adaptaciones curriculares y atención personalizada de los docentes y el Equipo Interdisciplinario Institucional.
- ♥ Refacción de sanitarios de niñas/os. Mantenimiento del alumbrado interno de galerías y patios
- ♥ Incorporación de Internet y T.V. por cable, para el beneficio de los niños en sus aprendizajes y para la agilización y organización de los procesos administrativos.
- ♥ Programas que se encuentran instalados: software educativo. Material impreso, videos, C D, consultas a sitios Web e información de interés para todas las áreas. Software educativo específicos aportados para educar, que son proporcionados por P.I.I.E.
- ♥ Los trabajos en Red con la Comisaría 6ª en la prevención de acciones violentas en los alumnos, antes, durante el ingreso a la institución y después de la salida, camino a sus hogares.
- ♥ Charlas de la Policía sobre temas de interés para la comunidad educativa.

- ♥ Trabajo conjunto con los Agentes Comunitarios para contener a los niños desde un seguimiento a los hogares con problemas de violencia o abandono.
- ♥ Exposición de trabajos desde la "Feria de las Áreas".

**DEBILIDADES**

- Cómo mantener la matrícula escolar y cómo captar más alumnos.
- Insuficiente disposición horaria de los actores educativos para la realización de Reuniones, Jornadas u otras actividades extraclase.
- La escasa sistematización de la enseñanza de la ortografía y la investigación.
- Poca ejercitación de la memoria comprensiva en todas las áreas.
- Escaso compromiso y participación de los docentes en acciones comunitarias.
- Déficit en interpretación de textos, significado de las palabras según contextos y comprensión de consignas.
- Escasa expresión oral, que no permite una comunicación espontánea y fluida.
- Dificultades en el razonamiento de situaciones matemáticas.
- Alumnos con algún grado de discapacidad intelectual.
- Trastornos del habla y del lenguaje (dislexias, disgrafías, discalculias y ataxias).
- Escaso afianzamiento en estrategias y técnicas de estudio.
- Escaso afianzamiento de estrategias y herramientas que permitan un proceso de profundización ordenado y sistemático de los contenidos.
- Ingreso y Egreso permanente de alumnos.
- Influencia negativa de la indiscriminada permanencia de los niños ante la televisión, en cybers, y de la audición de música inadecuada.
- Mucha violencia infantil que se traduce en permanentes dificultades de comportamiento y convivencia.
- Considerable número de alumnos con escaso o nulo apoyo y contención familiar.
- Niños maltratados y con carencias afectivas.
- Problemas de salud, principalmente: dentales, visuales, desnutrición, conjuntivitis, parásitos, enfermedades de la piel, hongos, respiratorias.

**INSTANCIA DE ACCIONES SUPERADORAS Y COMPROMISO DE LOS ACTORES**

**LA ESCUELA EN TRANSFORMACIÓN**

Transitar el camino de la adecuación a las necesidades de nuestra sociedad implica reformular propuestas didácticas y de organización en la escuela y en el aula. La calidad y la equidad de la Educación, dependen también de la actualización de los contenidos, de la opción de estrategias que ofrezcan a todos las mejores posibilidades de aprender.

Revalorizar el rol del juego como generador de situaciones de aprendizaje. Proponer en todas las ciencias, actividades que desarrollen el pensamiento crítico y que tengan verdadera significatividad para los alumnos.

LOS OBJETIVOS que proponemos nos encaminan hacia:

- UNA COMUNIDAD EDUCATIVA QUE
  - Previene el fracaso escolar
  - Brinda la inclusión Social
  - Participe con la comunidad

Brinda una enseñanza eficaz creando situaciones que permitan al alumno:

- ♦ OBSERVAR
- ♦ ANALIZAR
- ♦ Intercambiar con pares y adultos
- ♦ Formular hipótesis
- ♦ Informarse. Experimentar y contrastar hipótesis
- ♦ Poder transferir sus aprendizajes a otras situaciones

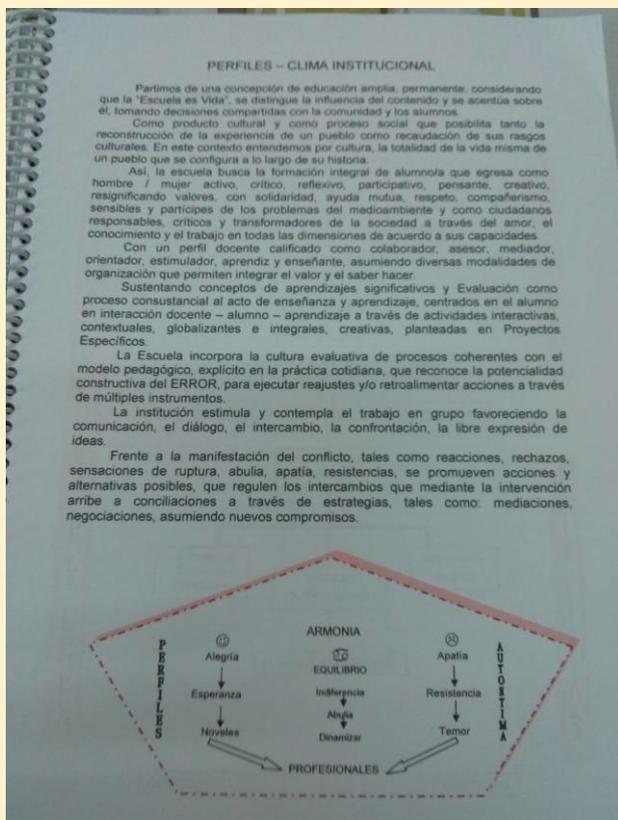
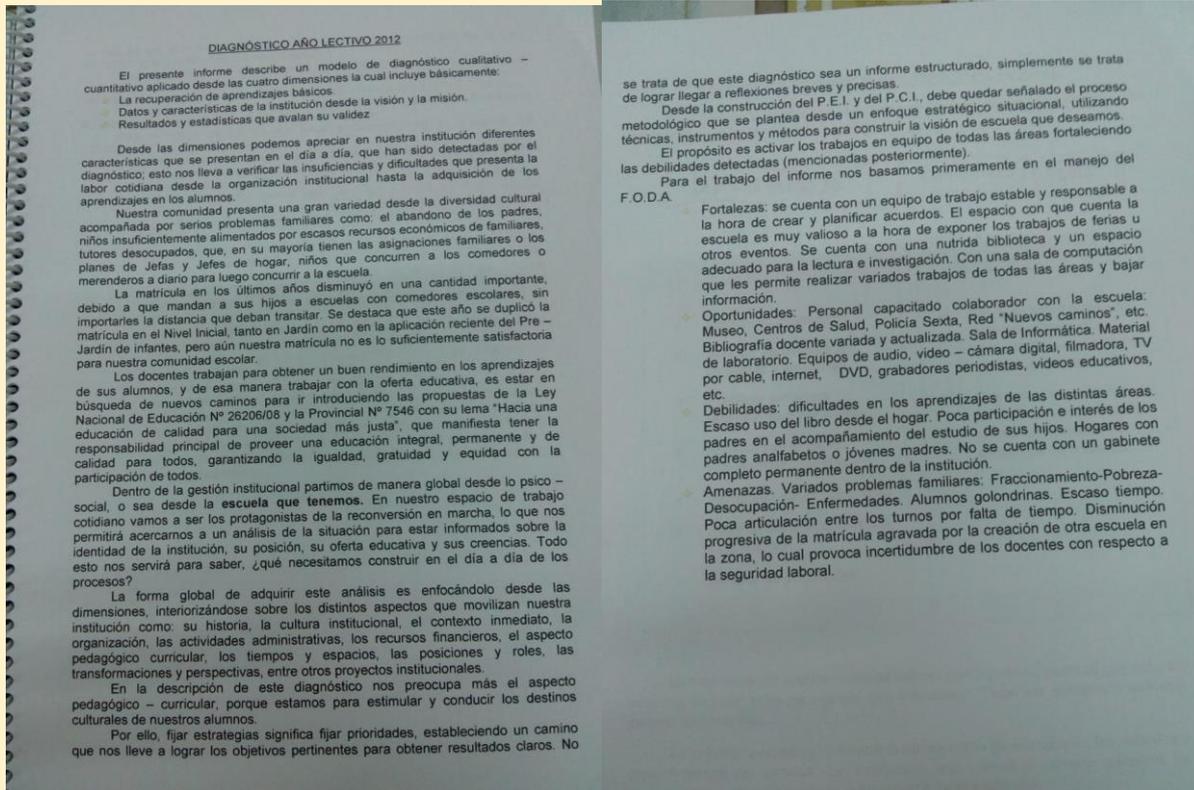
Busque por sobre todas las cosas, la FORMACIÓN INTEGRAL DEL ALUMNO/A, rescatando VALORES como la SOLIDARIDAD, AYUDA MUTUA, RESPETO, COMPANERISMO, PARTICIPACIÓN.

Brinde espacios para crear grupos de reflexión sobre las prácticas, capaces de gestar ideas y concretarlas.

Para brindar al alumno la posibilidad de desarrollarse como:

El diagrama muestra un círculo central etiquetado como 'PERSONA'. Alrededor de él se encuentran diez palabras que describen atributos o características: Respetuosa, Alegre, Comunicativa, Reflexiva, Crítica, Solidaria, Observadora, Creativa, Con iniciativas personales y Criteriosa. Flechas conectan la persona central con cada uno de estos atributos.

Trabajo Final. Memoria Profesional de la Intervención en la Práctica.  
**“Desentrañar la escuela: necesidad activa de su existencia.”**



## REGLAMENTO INSTITUCIONAL

EL REGLAMENTO INSTITUCIONAL, es el componente que identifica y define cada una de las unidades que la institución posee y pone en funcionamiento, con el fin de lograr sus propósitos.  
El REGLAMENTO INSTITUCIONAL, establece las formas en que los objetivos y líneas de acción. Se van a concretar en la Escuela.

## ASPECTOS DEL REGLAMENTO INSTITUCIONAL

## A. Unidades de la estructura organizativa

- A 1) – Componentes que la forman
- A 2) – Funciones que desempeñan
- A 3) – Reglas y Procedimientos

## B. Normas que regulan la convivencia

## C. Procedimientos previstos para resolver situaciones imprevistas

## ELABORACION DEL REGLAMENTO ESCOLAR

- A. 1) – Los componentes: Directora, Vicedirectores, Docentes, Profesores de las Áreas Especiales, Educación Física, Plástica, Profesoras de Religión, Celadoras, Auxiliares de Dirección, Personal de Servicios, Padres, Alumnos

- A. 2) – FUNCIONES  
Del Equipo de Conducción  
Del Director, de los Vicedirectores

- Organizar y coordinar tareas
- Facilitar la toma de decisiones
- Distribuir y delegar responsabilidad
- Propiciar la participación e intercambio de los miembros de la Comunidad Escolar
- Unificar el uso y circulación de la información
- Tomar decisiones y resolver problemas
- Definir las normas que guiarán la Convivencia Institucional
- Orientar y realizar el seguimiento y perfeccionamiento docente
- Organizar encuentros de Capacitación y perfeccionamiento docente
- Detectar problemas Pedagógico – Didácticos; proponer soluciones. Estrategias que optimicen el Rendimiento Escolar y eleven la Calidad Educativa
- Evaluar el desempeño del Personal a cargo
- Utilizar la vía jerárquico establecido
- Elaboran: Libro de Notificaciones – Comunicados al Personal – Registros Observaciones – Evaluación Docente con valoración Técnica, Personal y de relaciones humanas – Registro de Seguro Escolar.

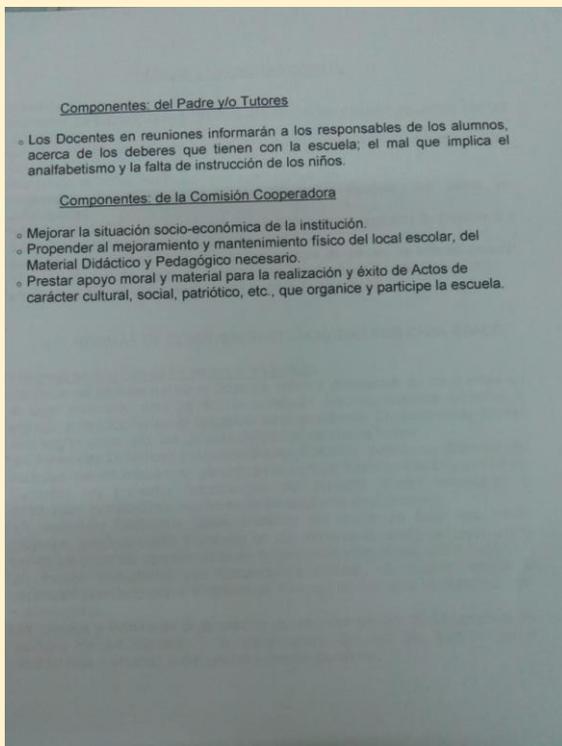
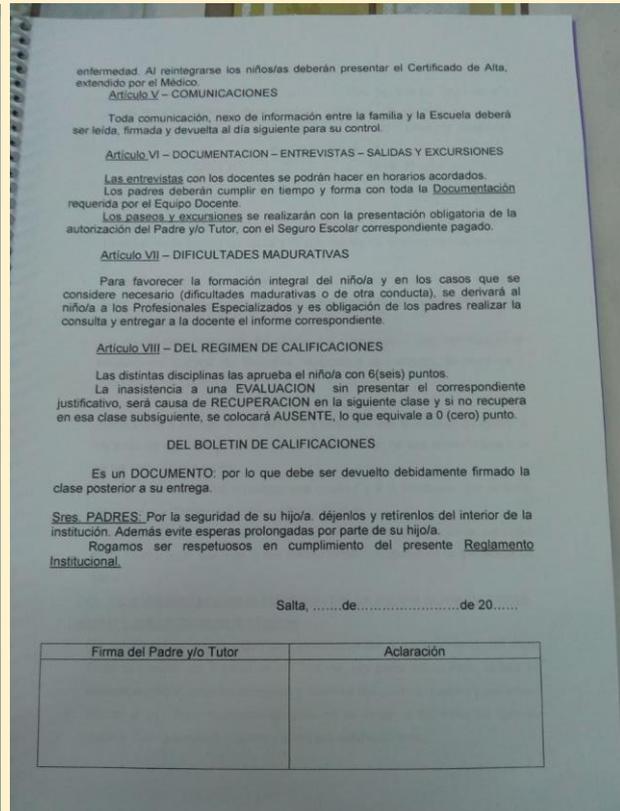
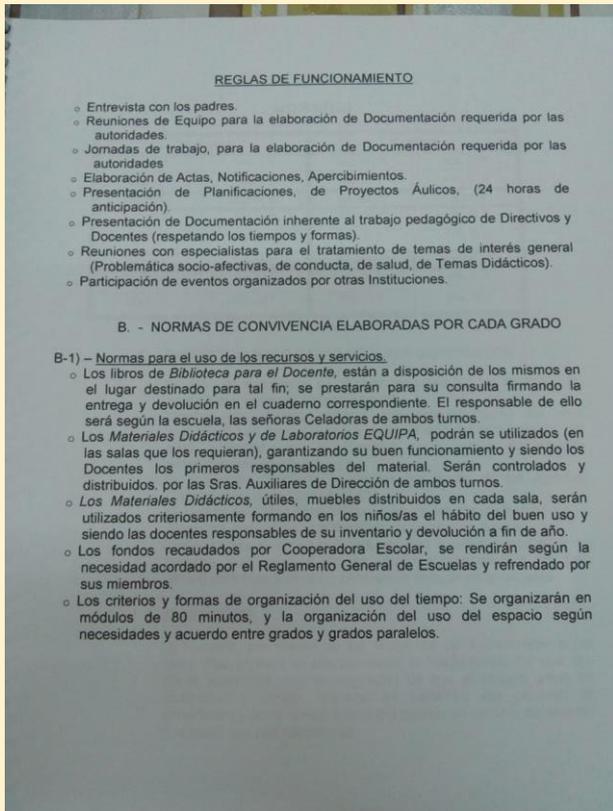
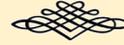
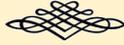
## Del Equipo Docente

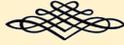
- Llevar a cabo el Proceso de Enseñanza – Aprendizaje, orientando y asegurando el contacto del niño con el objeto de aprendizaje; partiendo de sus saberes previos.
- Organizar y secuenciar los contenidos prescriptos en los Diseños Curriculares y P.C.I. adaptándolos al grupo de niños/as y al medio.
- Definir Metodologías y establecer Criterios de Evaluación.
- Planificar Actividades y Propuestas respondiendo a los Proyectos Específicos de la Institución.
- Realizar acciones de Actividades con otros grados.
- Interactuar con la Familia en la Ejecución de Proyectos.
- Guardar el respeto jerárquico y el principio de autoridad.
- Desempeñar con competencia todas las tareas asignadas desde el Equipo de Conducción en tiempo y forma.
- Dar a conocer a Padres y/o Tutores los principios de la Institución.
- Conocer los recursos disponibles para realizar el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Cumplir con los horarios establecidos puntualmente.
- Usufructos y usos de licencias: respetar el procedimiento establecido en tiempo y forma.
- Todas las solicitudes de licencias a usufructuario deben ser suscriptas por el interesado.
- Deben consignarse por Vía Jerárquica, consignándose datos personales:  
Fecha de iniciación: .....Nº de días..... Artículo.....
- Para usufructuar: Dto. 1185, 20 "D", Art. Nº 74, se solicitará con 24 horas de anticipación para su autorización desde la Dirección, si las circunstancias lo permiten.
- Actualización de Libros Reglamentarios: Registros de Grado; Cuaderno Auxiliar; Carpeta Didáctica; Proyectos Áulicos aprobados; Boletines de Calificación, todos elaborados con exactitud, prolijidad y con datos reales.

## Del equipo docente: Celadoras

- Reemplazar a los Maestros de Grado en ausencias de los mismos.
- Colaborar en las tareas fijadas por la Institución: Libros Patrios, (Historial – Discursos), Inventario, Legajo de Planillas de Altas y Bajas, Copa de Leche, funcionamiento de Biblioteca, Tareas Administrativas, P.S.E. Etc.
- Colaborar en toda actividad e iniciativa tendiente al mantenimiento del orden y conservación del edificio escolar.
- Concurrir al establecimiento en horarios preestablecidos.
- Favorecer el uso y circulación de información.
- Usufructo y uso de Licencias respetando procedimientos establecidos en tiempo y forma.

Trabajo Final. Memoria Profesional de la Intervención en la Práctica.  
**“Desentrañar la escuela: necesidad activa de su existencia.”**





### **TERCERA PARTE: A modo de cierre...**

#### **Más en el campo de las preguntas que de las certezas en mi propia formación.**

En materia de formación, diría que nada concluye y que todo comienza. Cerrar no es concluir. Si concluyera estaría negándome la posibilidad de encontrar otros sentidos, de seguir buscando. Por eso elijo cerrar esta narrativa dándole pleno sentido a mi formación profesional, siempre en búsqueda de algo más.

Retomando el propósito del presente trabajo -poder *narrar* –*me*, en el recorrido propio de estos 2 años de formación- organice el cierre del mismo en las mismas instancias iniciales, articulando la escritura narrativa de la propia formación y la intervención en la práctica.

Comenzare cerrando la segunda instancia, haciendo un análisis de la implicación, sabiéndola como parte de la propia historia y que tiene el poder de enfrentarte con tus propias contradicciones, por ello, tomando conciencia del propio lugar y de pensarme como grupo de formación, para poder intervenir en esta situación de aproximación al diagnóstico institucional, me pregunte *¿Qué de mi historia se está jugando en esta intervención?* Entiendo la intervención como una actividad reflexiva buscadora de cambio.

Esta pregunta me llevó a pensar-me como parte del grupo que conformaba en 3 ejes para el análisis de mi implicación en la situación de intervención. El primer eje, el de la posición de cada una, ya que de las 5, 4 no conocíamos la institución y 1 sí, siendo su lugar actual de trabajo. Entrando en dialogo grupal, pudimos reconocer las significaciones de cada una para intervenir y *objetivar la posición desde un lugar de terceridad*. El segundo eje, fue definir el objeto de intervención preguntándome: *¿Por qué en una escuela pública, lugar habitual de trabajo, pudiendo haber elegido instituciones de otras características?* Por qué entendí que estaba atravesando un momento de *formación* intenso, donde el mirar de otra forma lo que ya conocía era un desafío pleno. Conocía las escuelas. Pero la *escuela como institución* es otra cosa: es *institución de instituciones* (pedagógicas, sociales, religiosas, etc). Las instituciones son formaciones sociales y culturales complejas, que se van construyendo en proceso de institucionalización, por fuerzas en movimientos instituyentes. Estas *fuerzas generan necesidades, de subsistencia y de existencia* produciendo la *dinámica institucional* (cultura, malestar conflicto y crisis) Es el *establecimiento y su organización*, entendido metodológicamente como *unidad de análisis*: “lo institucional” como aquello compuesto por sujetos y sus prácticas en un contexto determinado. El tercer eje fue abocarme al componente diagnóstico, organizándolo en 3 momentos.

El primer momento de descifrar, consistió por un lado en la observación, como un instrumento para mirar con detenimiento aquello que se quiere conocer, con la técnica de la



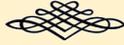
entrevista semidirigida y análisis de documentación escolar y por otro, la significación de la demanda, entendiendo que no hubo un encargo o demanda explícita, sino nuestra formación (práctica). Sin embargo, sabiendo que la demanda es un proceso que se va construyendo y una forma de descomponer la realidad, a través de la observación y de la interacción con los actores institucionales pudimos significar una demanda desde el sentido que cada actor le otorgaba y sobre todo como un proceso institucional que entrama esos “mensajes cifrados”.

El segundo momento, el de descomponer, consistió, por un lado, en la construcción del problema, realizando un *recorte de objeto* en la *trama de los vínculos instituidos e instituyentes*. Utilizando organizativamente por un lado la *dimensión simbólico – imaginaria y el análisis institucional*. Vínculo en tensión generador del malestar institucional entre la directora nueva: fuerza instituyente y la vicedirectora (ex directora durante 8 años), fuerza instituida, y por otro en la generación de hipótesis diagnóstica, girando en torno a la etiología del malestar institucional.

El tercer momento del análisis, el de develar, consistió en pensar algún aporte desde la psicopedagogía que pueda generar a futuro estrategias de intervención con la intención de cambio. El aporte fue pensado como un espacio que gire en torno a instalar la pregunta e interpelar los núcleos duros de lo instituido que posibiliten la construcción de una nueva subjetividad institucional.

Ahora bien, al cerrar esta etapa y transitar el duelo de lo que se acabó, pienso que me animo a romper con aquellas escenas primarias, imaginante individual puesta al servicio de la fantasmática grupal, y del encuentro *-con los otros-* ese maestro mediador, donde la interpelación a mis propias prácticas psicopedagógicas se convierten en construcción de mi propia formación. En ese *espacio entre*, donde el conocimiento es pensado como construcción conjunta, allí es donde el relato brinda la posibilidad de vinculación con el desarrollo de la reflexividad y las palabras de la propia implicación hacen texto en el contexto, nacen, surgen, fluyen. Allí es donde la historicidad social y la historicidad individual se convierten en la capacidad de comprender, de intervenir sobre la propia historia en tanto que cada uno es producto y productor de ella.

En base a lo antedicho, quisiera destacar el valor formativo que le otorgo a los relatos autobiográficos que nombré en este escrito como *grandes huellas de mi propia formación*, entendiéndolas como forma de conocerse más a sí mismo en un contexto social e histórico determinado, y atreviéndome a significarlas a cada una de las nueve que narre, como aquellos estampas que me marcaron en este camino: “*Interpelar el accionar psicopedagógico como construcción permanente del mismo*”, “*Otros saberes que interpelan al saber disciplinar, propiciando nueva subjetividad profesional*”, “*Dejar resonar en lo propio lo otro*”, “*Pensarse a sí mismo aprendiendo a pensar con otros*”, “*El ejercicio del actopoder como forma de implicación*”, “*Desnaturalizar la falsa verdad del conocimiento acabado*”, “*Saber poner el cuerpo en lo grupal como implicación*”, “*Lo grupal como posibilitador de construcción conjunta*”, “*La práctica*



*institucional situada en una escuela nos distancia tanto del análisis institucional cómo de la mirada clínica”*

Fueron estas huellas, o mejor dicho, a través de ellas, que pude significar una relación de independencia donde nadie forma al otro, sino que cada uno encuentra su forma de involucrarse como sujeto individual y social tomando conciencia del propio lugar y del poder de sus actos. Y sin duda alguna, esta es la experiencia de formación más transformadora que transité, pues me posibilitó la articulación entre lo autoreflexivo y la implicación profesional, pliegue de formación iniciado fuertemente con la cuarta gran huella, que se fue filtrando en mi hacer diario, en mis equipos de trabajo, con docentes, directivos, con colegas, con otras profesiones, cuando se instalan preguntas, cuando se generan espacios para crear, inventar, producir y construir.

Y es desde esta toma de conciencia del propio lugar y del poder de mis actos, en tanto me implico como constructora de mi propia forma profesional<sup>40</sup>, a lo que esta carrera me habilitó: a re-pensar una *Psicopedagogía*, disciplina en permanente construcción, multireferenciada, que se anime a romper con el silencio que duele, silencio que le demanda un quehacer más específico respecto a su objeto de estudio, es decir a los sujetos en situación de procesos de aprendizajes, lo que no escapa a uno de sus campos de intervención: *la práctica institucional*, como perspectiva que la enriquece con una mirada plural, histórica, reveladora, crítica e interpretativa de esos sujetos que existen y habitan instituciones, y entiendo, entonces, que es posible buscar, encontrar y construir en el tiempo que ya está siendo, nuevos sentidos a la práctica y al quehacer psicopedagógico.

Llegado a este punto, el de intentar cerrar mi narrativa, entiendo que aquellos desafíos del inicio, aún siguen en pie, provocadores, incitándome a seguir en formación en el sentido de que es un trayecto de construcción de la propia subjetividad, contactándome con mis vivencias, entramándome, pero desde un lugar de terceridad generando dispositivos de corrientes del movimiento institucional que contribuyan a la institución como objeto de análisis, investigación y/o intervención, que tengan la intención de cambio y un efecto transformador en el campo psicopedagógico. Desafíos provocadores de miradas que se construyen en el “*encuentro - des-encuentro*” con los otros para narrar “*un saber hacer psicopedagógico*” en permanente construcción en el campo de lo institucional, entonces, definitivamente, creo en el valor de los pliegues de la formación que a decir de M. Souto (1997), “*es un trabajo de sí mismo sobre uno mismo, es un proceso de búsquedas y encontrar formas, una construcción del propio camino en los otros, en el reflejo de los otros*”, y es aquí, desde aquí, que construyo una *décima gran huella de mi propia formación*:

<sup>40</sup> Extraído del Taller I. Esp. En Psicopedagogía Institucional. 2018. Unsa. Profesor/es a cargo: Esp. Susana Payne -- Mg. M. Gabriela Soria.



*“Puedo mirar algo que todavía no haya visto... Puedo dejarme decir algo que aún no sepa...*

*Puedo escribir algo que todavía no haya leído...*

*Se trata de recorrer con mis pasos... Mirar con mis ojos...*

*Escribir con mis palabras, pero no con las que tengo, sino con las que busco,  
con las que espero, con las que tal vez no encuentre”<sup>41</sup>...*

Por último, decir gracias a todos ustedes, grandes formadores de subjetividades, enseñantes de esta travesía de formación, por haberme animado a crear un espacio de aprendizaje real donde aprendimos unos de otros, donde pude vivenciar en primera piel, y haciendo matriz, que el grupo es un espacio privilegiado donde los aprenderes se construyen.

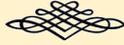
Gracias por haber-me dado la maravillosa posibilidad de ser sujeto aprendiente todos los días de mi vida, tal como nos enseñó Alicia Fernández (2000), disfrutando del verdadero sentido del aprender, *es decir autorizarse a pensar, a disfrutar de la alegría de crear, a preguntar, a jugar, a soñar, a inquietarse, a querer cambiar, simplemente a la posibilidad de crecer” ...*

*Muchas gracias.*

Alumna: Psp. Mercedes Claudia Pastore.

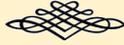


<sup>41</sup> Apuntes de cátedra. Carrera Esp en Psp Inst. “Taller 1: Análisis y diagnóstico psicopedagógico institucional del campo de desempeño. Identificación de dificultades y problemas” Unsa 2018



### **BIBLIOGRAFIA GENERAL.**

- Acevedo María José. (2004) “*Un instrumento para el abordaje heurístico de las instituciones*”. Universidad de Bs As. Facultad de ciencias sociales. Equipo de catedra del Prof. Ferraros.
- Apuntes de catedra y programa. Carrera Esp en Psp Inst. “*Taller 1: Análisis y diagnóstico psicopedagógico institucional del campo de desempeño. Identificación de dificultades y problemas*” Unsa
- Azar, Elisa Emma. (2016). “Entendimiento y aprendizaje escolar” Ed UCC. Córdoba Argentina.
- Baeza Silvia. (2011) “*Los desafíos de la psicopedagogía hoy*” PAG 43 Bs As Argentina. Revista Aprendizaje Hoy.
- Baeza, S (2012) “*Psicopedagogía nuevos desafíos hoy... hacia las mejores prácticas del mañana*” Rev. Aprendizaje Hoy. N° 81 Bs. As.
- Congreso de Psicopedagogía (2011) que convocara la Universidad Fasta, en Mar del Plata Bs. As
- Dossier Taller I. Esp. En Psicopedagogía Institucional. 2018. Unsa. Profesor/es a cargo: Esp. Susana Payne -- Mg. M. Gabriela Soria.
- Dossier Seminario “Lo institucional” 2018. Unsa. Profesor/es a cargo: Carbajal S – Duran A.
- Dossier 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
- Diker G. Frigerio G. (comps). (2004) “*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.
- Dussel Ines. (2005) “*Pensar la escuela y el poder después de Foucault*”. En Frigerio (comps) Educar ese acto político. Argentina
- Echeverría Haydee, (2017) remitiéndose a Baeza Silvia. “Encuentro de la Red Nacional de Psicopedagogía – La Plata Bs. As.
- Fernández Alicia (2000) “*Poner en juego el saber. Psicopedagogía Clínica: propiciando autorías de pensamiento*”. Ed. Nueva Visión. Bs. As. Colección Psicología Contemporánea.
- Fernández Alicia. (2000) “*Psicopedagogía en psicodrama. Habitando el jugar*”. Ed. Nueva Visión. Bs. As. Colección Psicología Contemporánea.
- Lidia Fernández, (2001) “*El análisis de lo institucional en la escuela. Un aporte a la formación autogestionaria para el uso de los enfoques institucionales. Notas teóricas*”. Paidós
- Filidoro Norma. (2009) “*Psicopedagogía conceptos y problemas*” 3ed Bs As
- Garay Lucia. (2000) “*Algunos conceptos para analizar instituciones educativas*”. Cuaderno de posgrado. Córdoba



- Garay Lucia. (2006) “La cuestión institucional de la educación y las escuelas. Conceptos y reflexiones”. En “Pensando las instituciones. Sobre teorías y prácticas en educación”. Paidós
- Guía Normas APA 7ª edición. 2019
- Hatchuel, F (2005) Docentes en relación pedagógica. En *Saber, aprender, transmitir*. (pp. 121-131). Paris: La Découverte.
- Levinas, E. (2002) “Ensayo para pensar al otro”. 2018.
- Res N° 239/14 del CFE Anexo II “Pautas Federales para el acompañamiento y la intervención de los Equipos de Apoyo y Orientación Escolar que trabajan en el ámbito educativo”
- Souto Marta. (2016). Cap 2 de “*Pliegues de la formación. Sentido y herramientas para la formación docente*”. Rosario santa Fe Homo Spiens
- Souto Marta. (2016). Conferencia: “*La formación en las prácticas: sus sentidos y paradojas*” III congreso internacional de educación. Abril. La Pampa. [www. Cpaunlpam.com.ar](http://www.Cpaunlpam.com.ar)
- Taracena Ruiz Elvira. (2010) “*La sociología clínica. Una propuesta de trabajo que interroga las barreras disciplinarias*” México
- Yuni José; Urbano Claudio (2005). La constitución subjetiva. En “Psicología del Desarrollo. Enfoques y perspectivas del curso vital.” Edit. Brujas Córdoba

