

## Pensarse trabajando: una propuesta de formación

**Sandra Nicastro** | Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires

**María Aleu** | Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires

En el año 2022, a partir de la experiencia desarrollada en la cátedra “Análisis institucional de la escuela” del Departamento de Ciencias de la Educación se diseñó y aprobó la Diplomatura en Análisis institucional de organizaciones educativas y prácticas de formación e intervención. Esta propuesta retomó y profundizó el encuadre teórico metodológico de la materia y recuperó los avances producidos por el equipo de cátedra en los proyectos de extensión y de investigación realizados durante los últimos quince años. Fundamentalmente, aquellos que están vinculados a pensar el trabajo como práctica inscripta y situada institucional y políticamente, el seguimiento de las trayectorias de las y los estudiantes, la evaluación institucional desde la perspectiva de los actores, la problematización de la inclusión en la escuela primaria, las prácticas en la formación superior docente y técnica, las condiciones institucionales y su relación con las dinámicas y sus resultados, entre otros.

En este sentido, la Diplomatura partió de reconocer la perspectiva del análisis institucional como marco desde el cual se estudian y abordan los fenómenos y dinámicas propias de las organizaciones educativas, las prácticas docentes y el trabajo institucional de educar, los procesos de formación, las trayectorias formativas; teniendo en cuenta en todos los casos la clave epocal.

Desde esta perspectiva, el marco teórico compartido en esta propuesta se define en la confluencia de planteos teóricos y enfoques derivados de diferentes disciplinas y campos, de modo de confrontar y entamar hipótesis de la pedagogía institucional, la psicología social y el análisis institucional —a partir del aporte de la corriente francesa y sus fundadores— así como de la psicodinámica del trabajo y el sociopsicoanálisis, considerando tanto la investigación como las experiencias de intervención desarrolladas en Francia, México y en nuestro país. Asimismo, se incorporan los desarrollos y contribuciones del psicoanálisis en el campo institucional, familiar y grupal, la psicología institucional, la psicología social, la psicología de los grupos y las organizaciones y el análisis pedagógico institucional en la línea y la experiencia pionera llevada a cabo en nuestro país.

Un organizador de esta propuesta de formación fue la decisión epistemológica y política de definir una Diplomatura que, en tanto propuesta de extensión, reconozca su campo de análisis en el sistema educativo de nuestro país, pensado de un modo federal y entendiendo la vinculación con el sistema educativo no como transferencia unilateral de saberes, sino como una instancia de cooperación, diálogo y co-construcción de conocimiento. Así, los destinatarios naturales son quienes allí se desempeñan, especialmente, en roles ligados a la gestión, la coordinación y el gobierno institucional.

Más de una hipótesis de trabajo de la citada perspectiva institucional encuadró la propuesta. Por un lado, reconocer la necesidad de analizar la conformación de los puestos de trabajo y su inscripción en contextos organizacionales, territoriales, políticos y epocales. Por otro, hacer foco en la relación subjetiva de cada una con el trabajo como una cuestión configurante del mismo y por último, advertir que las experiencias formativas ofician de dispositivos analizadores de las prácticas y las dinámicas institucionales.

Para ello, a través de los diferentes espacios que configuran la propuesta, se articula permanentemente la formación con el espacio del desempeño profesional, con los contextos particulares de acción y sus producciones idiosincráticas, asumiendo que cuando esto se logra nos preguntamos una y otra vez por el potencial de intervención que tiene un espacio de este tipo sobre las prácticas de trabajo y los contextos organizacionales específicos. Esto es así cuando, desde esas experiencias, las prácticas de trabajo se configuran en objeto de análisis y de producción de nuevos textos y sentidos y la formación posterior o continua se entiende como un campo de referencia dinámico, situado y en revisión permanente.

Hacer del trabajo de gestión, coordinación y gobierno objeto de estudio supone ante todo reconocer que se trata de un ejercicio de problematización, que como señala Abad (Abad y Amador, 2017) implica preguntarse por lo saberes estatales que, lejos de entenderse como un conjunto de teorías a aplicar, pone en movimiento un tipo de pensamiento y ética donde el Estado y lo estatal ocupan un lugar clave.

Para ello se sostienen tres criterios de encuadre: la definición del marco teórico referencial como un dispositivo analizador de las prácticas de gestión, coordinación y gobierno en clave política; la consideración de la perspectiva situacional y el aporte de la reconstrucción histórica de los fenómenos que en cada caso se despliegan; y, por último, el reconocimiento de la implicación de los colegas como un rasgo inherente a la posición de cada una, teniendo en cuenta sus trayectorias, las culturas profesionales e institucionales de los ámbitos de desempeño y las condiciones epocales que les atraviesan y configuran.

Así, la Diplomatura avanza en el recorte de un campo de intervención susceptible de ser abordado desde la especificidad que aportan los enfoques y perspectivas institucionales. En los diferentes espacios de formación, la propuesta de enseñanza hace foco en la construcción de esquemas de análisis, la elaboración y escritura de casos, escenas y situaciones y la circulación de relatos, narraciones y versiones orientados a la elucidación de las prácticas. Para ello se brinda a los cursantes herramientas teóricas y metodológicas que andamian el análisis y la reflexión sobre cuestiones sustantivas de su trabajo en las instituciones y el sistema educativo. Esto supone reconocer la complejidad del desempeño profesional y de los contextos de inserción, la confluencia de lógicas y marcos que hacen de lo educativo y lo escolar su objeto y la dimensión política del trabajo educativo como hecho colectivo, plural y democrático.

La estructura curricular de la Diplomatura se organiza en cuatro módulos, de 35 horas reloj de duración cada uno; un Taller transversal de análisis de prácticas, de 50 horas de duración; y cuatro paneles de intercambio con especialistas, de 10 horas de duración.

Los módulos desarrollan temas y problemas específicos vinculados al trabajo institucional en organizaciones del sistema educativo de diferente tipo. Cada módulo está a cargo de docentes especialistas y tutores y combina el desarrollo de actividades sincrónicas y asincrónicas que promueven la realización de producciones colectivas

e individuales sobre cuestiones inherentes al trabajo y orientadas a la construcción de lecturas situadas sobre las propias prácticas.

El Taller transversal es un espacio sincrónico que articula los núcleos temáticos centrales abordados en los módulos y los paneles a partir de la reflexión y problematización conjunta de casos individuales a través de un dispositivo estructurado de análisis de prácticas.

Los paneles buscan favorecer el diálogo entre experiencias profesionales y/o de investigación en torno a un tema en común. Están a cargo de especialistas, reconocidos en el ámbito educativo por sus aportes en el campo de la investigación, la extensión, la formación y la gestión y gobierno en el sistema educativo.

### › **La experiencia realizada en los últimos tres años y las preguntas, preocupaciones y aportes que se fueron consolidando**

Una cuestión que atravesó la experiencia realizada en estos años tiene que ver con la convicción de que la propuesta, lejos de ocupar el lugar de la expertiz o del compilado de teorías y habilidades a distribuir, debía proponer y sostener el intercambio entre docentes, tutores y cursantes. De este modo se promovió que las preguntas acerca de lo que implica trabajar en la gestión, la coordinación y el gobierno institucional de las escuelas y el sistema circulen, discutiendo sentidos, confrontando prácticas e invitando a pensar la inscripción de los diferentes puestos de trabajo en los contextos organizacionales, políticos y territoriales. También, reconociendo la universalidad de las políticas públicas que encuadran esas posiciones como contextos de acción que implican, una y otra vez, disputas, apropiaciones, negociaciones, traducciones, atravesamientos. De cara a la época, en momentos de vaciamiento sistemático del sistema educativo, de desmantelamiento de los recursos y las condiciones de trabajo y de fragilización de los lazos, se intenta poner palabra al sufrimiento institucional y al malestar de los trabajadores y las familias como así también reconocer que el pensamiento colectivo y el hacer conjunto son condiciones institucionales que sostienen el trabajo de educar.

Se trata de un intercambio donde se discuten explicaciones habituales, se buscan regularidades, se despliegan procesos de identificación entre colegas y en simultáneo se acercan a experiencias profesionales e institucionales de otro tipo. A cada momento se van configurando diferentes escenarios. El de la búsqueda de la escuela conocida y la constatación de lo que allí ocurre a través de la propia experiencia profesional que hace de lente y, entonces, "a mi me pasa lo mismo que a ustedes". También, el del reconocimiento de la multiplicidad de significados que asume un fenómeno, un tema, una escena relativa a los docentes y la enseñanza, los sujetos de aprendizaje, la relación con las familias, los marcos normativos, etcétera, donde no solo lo federal es lo que particulariza, sino criterios de análisis que sostienen la relación entre la situacionalidad, la contextualización y la complejidad, de modo permanente. En simultáneo, escenarios donde el intercambio entre roles y posiciones pone en evidencia los diferentes modos de nombrarse y pensarse como directores, coordinadores, supervisores, etcétera, y desde allí los diferentes modos de entender y definir el trabajo y llevarlo adelante.

De este modo, entendemos que el recorrido realizado hasta el momento no solo puede leerse en relación con los objetivos propuestos y alcanzados o no, si no también en términos de lo que se produce, y nunca se anticipa del todo, cuando un colectivo hace de su trabajo objeto de pensamiento institucional y político, no solo desde

una dimensión material sino, ante todo, simbólica. En este marco, los saberes específicos, las experiencias presentadas por unos y otros y las actividades propuestas, son parte de un dispositivo de formación que promueve y despliega un proceso de apropiación, creación y revisión de las prácticas de gestión, coordinación y gobierno institucional de las escuelas y el sistema educativo.

## › Referencias

- › Abad, S. y Amador, E. (Comps.) (2017). *El fantasma de la máquina. Sobre la formación de agentes estatales*. Hydra.