

**Medina, Karina Elizabeth**

---

**La gestión directiva en instituciones  
educativas inclusivas de la Provincia  
de Córdoba, localidades de Sierras  
Chicas, en el periodo comprendido  
entre el 2019-2020**

**Tesis para la obtención del título de posgrado de  
Doctora en Educación**

**Directora: Grzona, María Alejandra**

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



**UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CÓRDOBA**

*Universidad Jesuita*

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

**LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS INCLUSIVAS  
DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA, LOCALIDADES DE SIERRAS CHICAS, EN EL  
PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 2019-2020**

**KARINA ELIZABETH MEDINA**

**CÓRDOBA, ARGENTINA 2023**

**LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS INCLUSIVAS  
DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA, LOCALIDADES DE SIERRAS CHICAS, EN EL  
PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 2019-2020**

**Autor: KARINA ELIZABETH MEDINA**

**Directora: Dra. MARÍA ALEJANDRA GRZONA**

Tesis para optar al título de Doctor en Educación

## *Agradecimientos*

*A la Facultad de Educación de la Universidad Católica de Córdoba, por brindarme la posibilidad de crecer personal y profesionalmente, por el acompañamiento en cada etapa y por la calidez de cada persona que la integra. Al director de la carrera, Doctorado en Educación, Dr. Horacio Ferreyra y a su equipo, en especial a la Dra. Claudia Maine, por el apoyo, orientación y profesionalismo.*

*A las escuelas que forman parte del presente trabajo de investigación, por el tiempo y el interés en aprender y mejorar.*

*A la directora de Tesis, Dra. María Alejandra Grzona, por su dedicación, compromiso, claridad, comprensión y entusiasmo en cada paso.*

*En especial, quiero agradecer a José, mi amor, amigo y sostén, por siempre animarme a hacer lo que deseo, por su apoyo paciente, silencioso y por compartir conmigo la alegría de llegar a la meta.*

*A Dios, que me permitió transitar este camino entendiendo que todo es a su tiempo.*

## **RESUMEN**

El presente trabajo tuvo como objetivo de estudio, indagar sobre las características de la gestión directiva, en relación con las dimensiones: cultura, política y práctica, en instituciones educativas que se auto reconocen inclusivas, de nivel primario y secundario, de gestión estatal como de gestión privada, pertenecientes a las Localidades de Sierras Chicas de la Provincia de Córdoba.

Para la recolección de datos e información de carácter cualitativo, se seleccionó la modalidad de entrevista semiestructurada que se realizó a directivos y/o equipo de gestión, con preguntas abiertas guiada por un enfoque, que delinearon un conjunto de temas para ser explorados. Se implementó, también, el cuestionario número uno correspondiente al Índice de Inclusión y el análisis de documentación.

En base a las respuestas que se obtuvieron a partir de los instrumentos mencionados y el análisis de esos datos, se alcanzaron resultados que nos permitieron arribar a determinadas conclusiones. Entre estas, se observó que los miembros de las comunidades educativas seleccionadas otorgan un valor significativo a la coordinación entre los miembros del equipo directivo; a la organización de recursos, apoyos, a las relaciones interpersonales, la comunicación, el trabajo en red y a los dispositivos que constituyen el aspecto de la accesibilidad en las instituciones para el bienestar de todos.

Se destacó también, la importancia que se le confiere a los valores y principios que se ponen en juego en cada institución según su cultura y que permiten el desarrollo de comunidades educativas más inclusivas.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	7
<b>CAPÍTULO I</b>	10
<b>PLANTEO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	10
<b>CAPÍTULO II</b>	14
<b>ANTECEDENTES</b>	14
<b>CAPÍTULO III</b>	16
<b>MARCO CONCEPTUAL</b>	16
3.1 EDUCACIÓN PARA TODOS. INSTITUCIONES EDUCATIVAS	17
3.2 GESTIONAR Y LIDERAR PARA LA INCLUSIÓN	25
<b>CAPÍTULO IV</b>	31
<b>MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO</b>	31
4.1 METODOLOGÍA	32
4.2 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	33
4.3 CATEGORÍA DE ANÁLISIS	34
4.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	35
4.5 ANÁLISIS DE DATOS	36
<b>CAPÍTULO V</b>	38
<b>RESULTADOS/ HALLAZGOS</b>	38
<b>CAPÍTULO VI</b>	90
<b>DISCUSIÓN</b>	90
<b>CAPÍTULO VII</b>	93
<b>CONCLUSIONES</b>	93
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	98
<b>ANEXO I</b>	104
<b>ANEXO II</b>	311
<b>ANEXO III</b>	317

## **INTRODUCCIÓN**



El presente trabajo de tesis se encuentra enmarcado en la propuesta de trabajo final del Doctorado en Educación, Facultad de Educación de la Universidad Católica de Córdoba (UCC).

La investigación tiene el objetivo de conocer sobre la gestión directiva en convivencia con las normativas emanadas de las políticas educativas, la organización interna, las responsabilidades y la relación entre dimensiones, en las instituciones educativas inclusivas de tres ciudades de las Localidades de Sierras Chicas.

A la luz de diferentes aportes conceptuales, se realizó un recorrido sobre temas concernientes a educación, inclusión, instituciones educativas, gestión y liderazgo, teniendo en cuenta también la articulación existente con los marcos normativos internacionales, nacionales, provinciales y por sobre todas las cosas, alineados al paradigma de los derechos humanos. La Asamblea General Proclama la Declaración Universal de Derechos Humanos como ideal común por el cual todos los pueblos y naciones deben garantizar el reconocimiento y aplicación de estos. Es decir, los estados miembros se comprometen a asegurar el respeto universal y efectivo a los derechos y libertades fundamentales del hombre, entre ellos el derecho a la educación

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado y para llevar a cabo la investigación, se implementó una metodología cualitativa. El estudio fue descriptivo. Dentro de las unidades de análisis se tuvieron en cuenta a los equipos directivos de tres instituciones educativas de nivel primario y secundario, de las Sierras Chicas.

Cabe aclarar, que se seleccionaron los equipos directivos de aquellas instituciones educativas que se auto perciben o denominan inclusivas, teniendo en cuenta la importancia de valorar el saber situado, la concepción que surge desde “el sentir” de las mismas y que responde a la propia construcción respecto a la identidad, como producto de la respuesta del contexto y la mirada que tiene el entorno sobre las mismas, en relación con el concepto de inclusión.

Se identificaron aspectos relacionados a la dinámica de la gestión, al perfil de liderazgo, a la distribución de responsabilidades y a la perspectiva en relación con la inclusión. Así mismo, se analizaron también, en relación con los conceptos e ideas que conforman el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I) y con la representación de los miembros del equipo educativo.

Los resultados obtenidos del análisis permitieron describir de manera detallada, las características de gestión de las instituciones y como las mismas posibilitaron y favorecieron la construcción de instituciones inclusivas.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEO DE LA INVESTIGACIÓN**

En la Argentina, los marcos legales establecen que las instituciones educativas deben atravesar un proceso de transformación hacia la inclusión. Sin embargo, en la mayoría de los establecimientos, tanto la organización como las prácticas, siguen obedeciendo a una estructura tradicional de la educación que no responde a los cambios que se hacen necesarios realizar en el sistema, para lograr una educación que verdaderamente sea para todos.

La escuela, es una organización en permanente desarrollo, que debe introducir cambios en su propuesta pedagógica y en su funcionamiento, con el fin de aumentar progresivamente su capacidad para dar respuesta a la diversidad de las necesidades educativas de todos los estudiantes. Este proceso de desarrollo, tiene que ser acorde a la planificación establecida en cada país, a corto y largo plazo (Booth y Ainscow, 2002).

El rol y función de la gestión directiva, representa una pieza fundamental en la planificación y ejecución de las acciones con las cuales se compromete la comunidad educativa para conformar una escuela inclusiva.

Beck (2005) menciona, que es necesario enfocarse en la organización y en su estructura para poder establecer procesos de cambio y de mejora, proponiendo soluciones a conflictos institucionales desde el manejo del liderazgo del director y su equipo. El director escolar y sus colaboradores han de promover una gestión de cambio e innovación para la mejora de la cultura organizacional, para ello, deben conocer su estructura, sus relaciones internas y externas.

Las escuelas inclusivas representan un marco favorable para asegurar la igualdad de oportunidades y la plena participación, contribuyen a una educación más personalizada, promueven la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa y constituyen un paso esencial para avanzar hacia sociedades más inclusivas y democráticas (Booth y Ainscow, 2002).

En este sentido, se puede mencionar la existencia de trabajos sobre dirección escolar y el liderazgo educativo como un factor de mejora que, si bien, han significado una fuente de información importante sobre problemas relacionados a la función directiva y a las demandas

de la sociedad con respecto a los mismos, no brindan información relevante en cuanto a la gestión directiva de instituciones inclusivas.

El directivo, debe favorecer y crear un clima organizacional de apoyo en las diferentes dimensiones institucionales y transformar los conceptos en acción a través de las capacidades, habilidades y prácticas en su trabajo cotidiano.

Las instituciones educativas mejoran en su calidad de servicio, si en sus políticas internas, brindan la oportunidad a los directivos que viabilicen el desarrollo de capacidades para gestionar eficazmente, centradas en la dimensión pedagógica y con una mirada en los procesos de aula.

De esta manera, el presente trabajo surge y se justifica, en parte, en la necesidad de investigar sobre la gestión directiva en instituciones inclusivas de manera situada, ya que, en la mayoría de los casos, se adjudica al personal docente la responsabilidad de este proceso y, por ende, existen numerosos estudios en el tema focalizados en este grupo.

Se considera que la gestión directiva influye significativamente en la construcción y desarrollo de instituciones educativas inclusivas.

Esta investigación se propuso responder al siguiente interrogante:

¿Cómo se desarrolla la gestión directiva en relación con las normativas emanadas de las políticas educativas, la organización interna, las responsabilidades y la relación entre dimensiones, en las instituciones educativas inclusivas de tres ciudades de las Localidades de Sierras Chicas?

A partir del mismo, se desprenden una serie de preguntas de la investigación:

¿Qué aspectos caracterizan a la gestión de los equipos directivos de instituciones inclusivas?

¿Qué valores se ponen de manifiesto en la gestión directiva en relación con el contexto socio cultural, familiar de la comunidad educativa de instituciones inclusiva?

¿Qué factores intervienen en la articulación de las normativas y el desarrollo de una organización educativa inclusiva?

¿Cómo se distribuyen responsabilidades y funciones en el equipo directivo de las instituciones inclusivas?

¿Cómo se incorporan en las dimensiones de una institución educativa inclusiva, las decisiones y las prácticas de la gestión directiva?

¿Cuáles son los criterios que se utilizan en la construcción y desarrollo del Proyecto Educativo Institucional en una institución educativa inclusiva?

El trabajo de investigación que se presenta, constituye un aporte, que surge de un saber situado, al conocimiento respecto de la gestión directiva y sus procesos de transformación hacia instituciones educativas inclusivas, brindando nociones específicas sobre las características, valores, competencias, criterios y prácticas de la gestión directiva y su impacto en las políticas cultura y prácticas de la organización, como uno de los pilares principales para garantizar una educación para todos.

## **CAPÍTULO II**

### **ANTECEDENTES**

En referencia al tema de este estudio, existen investigaciones precedentes que han arribado a diferentes conclusiones, tales como las desarrolladas por: (Romero, 2007; Uribe Briceño, 2007; Romero, 2017; Fornasari, 2017), en las que advierten que el rol de los directivos es clave para crear las condiciones que promuevan la eficacia de la organización escolar.

Gómez Hurtado I. (2013 p.65) según León Guerrero M.J (2012), menciona que:

La dirección debe tener una perspectiva del sistema educativo inclusivo apoyado en una organización escolar basada en los principios de la educación inclusiva, siendo estos el eje central del funcionamiento de la misma y consideramos que la función principal del director escolar es la de dinamizar e impulsar una serie de valores que puedan llegar a reflejarse en las prácticas que se den en la escuela, prácticas que serán inclusivas si los líderes creen en el respeto a la diferencia como valor principal (Ainscow, 2008).

Gómez Hurtado (2012), en su trabajo de investigación hace referencia a la relación existente entre la dirección escolar y el liderazgo, como así también, el reconocimiento y repuesta a la diversidad como una cuestión prioritaria de la gestión.

Es decir, se observan algunos trabajos que reflejan la relación existente entre liderazgo e inclusión en el ámbito educativo y la importancia de la gestión directiva en el desarrollo de instituciones inclusivas para promover una cultura, política y práctica que den respuesta a las características individuales de cada estudiante. Sin embargo, se considera que aún existe la necesidad de indagar con mayor profundidad sobre el impacto de la gestión y su impronta en este contexto.

También, en otros trabajos sobre dirección escolar (Murillo J., 2006 p. 22) se expresa:

...que sólo se conseguirán escuelas de calidad y más equitativas si los directivos se comprometen en la tarea de transformar la cultura de la escuela, transformación que necesita de una reformulación profunda del modelo de dirección tal y como se ha planteado hasta la actualidad. Si queremos otra sociedad, necesitamos otras escuelas, y también otro modelo de dirección.

El ejercicio de la gestión directiva es uno de los pilares básicos sobre el que se apoya la organización institucional (Delgado L., 2004).



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO CONCEPTUAL**

### **3.1 EDUCACIÓN PARA TODOS. INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

En el presente capítulo y durante el desarrollo de los temas relativos al trabajo e investigación, se utilizó bibliografía de referencia atendiendo al contenido. Consciente, sobre el hecho que algunas expresiones utilizadas por los autores, y que forman parte de las referencias bibliográficas de este trabajo, no pertenecen a la esencia, concepción, y discurso de esta tesis, se tomó la decisión de incorporarlas ya que iluminan los procesos y cambios de paradigma.

Partiendo de la base, que la educación es un derecho humano fundamental que supera las barreras de la desigualdad y garantiza un desarrollo sostenible, es en sí, un procedimiento dialéctico en el cual la persona, en interrelación con el medio natural y humano, va desplegando sus potencialidades en vistas a su planificación de vida. Esto supone, desde una mirada inclusiva, que la educación brinda las oportunidades que garantizan la formación integral en valores, como el respeto a la diversidad, la igualdad, la responsabilidad y el bien común, entre otros.

La esencia de la educación reside en la esencia misma del hombre y reconoce como objetivo intrínseco la formación de este. Es una práctica social transformadora de la realidad y por ello cumple una función política (González de Zuttión M., 2006).

Esta práctica implica, también, las acciones de cada individuo, las actitudes, emociones, es un proceso que generalmente es liderado por una figura de gran autoridad, como lo representan los actores de la comunidad educativa, maestros, la familia y los directivos. Es decir, no se trata sólo de aquello que se dice con palabras, sino de aquello que se hace en actos.

La inclusión, es un enfoque basado en principios para la mejora de la educación y la sociedad. Está vinculado a la participación democrática dentro y fuera de la educación, no se trata de un aspecto de la educación relacionado con un determinado grupo de estudiantes. Tiene que ver con la coherencia en las actividades de mejora e innovación, que habitualmente se llevan a cabo en las instituciones educativas bajo una variedad de iniciativas, para que converjan en la tarea de fomentar el aprendizaje y la participación de todo el mundo: los estudiantes y sus

familias, el personal, el equipo directivo, y otros miembros de la comunidad (Booth, Ainscow, 2015).

La UNESCO (2009), define la educación inclusiva como el proceso de identificar y responder a la diversidad de las necesidades de todos los estudiantes, favoreciendo la participación en el aprendizaje, en las culturas y las comunidades, reduciendo la exclusión en la educación. Involucra cambios y transformaciones en los contenidos, estructuras y estrategias, con una visión común que incluye a todos los estudiantes, respetando su edad cronológica y con la convicción que es el sistema regular, el responsable de educar a todos.

El sistema educativo debe estar diseñado para tener en cuenta la amplia diversidad de sus actores, ofreciendo los apoyos que se requieran para la participación en equidad.

Los cambios en los escenarios sociales impactan en las instituciones educativas, las cuales necesitan estar preparadas para poder gestionarlos. Uno de los principales desafíos que enfrentan, hace referencia al modo de gestionar en la “diversidad”, entendiendo a la misma, como una condición inherente al ser humano, relacionado a su cultura, religión, situación personal, de discapacidad, de estilos y modos de aprendizaje, necesidades específicas de apoyo, entre otras.

El derecho a una educación de calidad está indisolublemente ligado a la Declaración de los Derechos Humanos (UNESCO, 2023).

Esto se transforma entonces, en una de las principales preocupaciones de la gestión directiva que enfrenta una realidad donde existen controversias en la actuación educativa y social. Si bien, nos encontramos discutiendo sobre cómo desarrollar una sociedad más inclusiva, en la mayoría de las instituciones se observan dinámicas en las que se pretende conformar grupos, aulas de estudiantes con similares características sociales, económicas, culturales, de capacidades y condiciones, es decir, que se organiza desde la homogeneidad y no desde la diversidad.

Hablar de instituciones educativas inclusivas, conlleva un cambio y transformación en tres

dimensiones: en la cultura, en la política y en la práctica. Es decir, es un proceso que involucra la intervención tanto en el orden de la gestión institucional como en el servicio que brinda.

El derecho a la educación es innegable, sin excepción alguna, y esto implica un desarrollo personal que se constituye con un otro, en su dignidad humana. Un otro que es un par, de similar edad, interés, etapa, contexto cultural, un otro que nos permite entender que somos iguales pero diferentes, con derecho a desarrollar los talentos y capacidades en consonancia con las necesidades personales.

La gestión directiva en instituciones educativas inclusivas debe facilitar estos procesos. Sin embargo, el recelo manifiesto hacia nuevas concepciones, que espera llegar a ser una concepción dominante, se evidencia en las prácticas institucionales y del aula, en las relaciones interpersonales, en la didáctica, en el currículo y en los valores que se construyen institucionalmente, que no constituye un proceso simple de implementar.

Como menciona Arnaiz (2005), “lo verdaderamente importante es que impregnen y cambien los pensamientos, actitudes y se traduzcan en nuevos planteamientos de solidaridad, de tolerancia y en nuevas prácticas educativas que traigan consigo una nueva forma de enfrentarse a la pluralidad y a la multiculturalidad del alumnado” (p. 43).

Sierras Cárdenas E., según Stainback y Stainback (2018, pág. 46), expresa que:

...el objetivo de las escuelas inclusivas consiste en garantizar que todos los alumnos- los discapacitados físicos y psíquicos graves y profundos, los que plantean serios problemas de disciplina, los corrientes, los superdotados y quienes están en situaciones de riesgo- sean aceptados en pie de igualdad, reconocidos por lo que cada uno tiene que ofrecer a la comunidad educativa y se les ofrezcan las adaptaciones curriculares y las ayudas necesarias para su aprendizaje satisfactorio.

La Declaración de los Derechos Humanos, Asamblea General (1948), en su Artículo 26, afirma que la educación es un derecho de todos, que debe ser accesible y tiene por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales.

Al respecto, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (Naciones Unidas, 2006), aprobada en Argentina por Ley 26.378 en el 2008 y luego, en el año 2014 por Ley 27.044 que le otorga jerarquía constitucional, en su Artículo 3 manifiesta, como principios generales, el respeto de la dignidad inherente, la autonomía individual, incluida la libertad de tomar las propias decisiones y la independencia de las personas; la no discriminación; la participación e inclusión plena y efectiva en la sociedad; el respeto por la diferencia y la aceptación de las personas con discapacidad como parte de la diversidad y la condición humana; la igualdad de oportunidades; la accesibilidad, la igualdad entre el hombre y la mujer y el respeto a la evolución de las facultades de los niños y las niñas con discapacidad y de su derecho a preservar su identidad.

El Artículo 24 de la Ley anteriormente mencionada (Ley 26.378 del 2008), en relación con la educación, establece que los Estados Parte de la Convención (en el cual se encuentra la Argentina), reconocen el derecho a la educación de las personas con discapacidad en contextos inclusivos. Con miras a hacer efectivo este derecho sin discriminación y sobre la base de la igualdad de oportunidades, se asegura un sistema educativo inclusivo en todos los niveles, así como la enseñanza a lo largo de la vida, garantizando el desarrollo pleno del potencial humano y el sentido de la dignidad y la autoestima, el respeto por los derechos humanos, las libertades fundamentales y la diversidad humana.

Además, se dispone que brinden a las personas con discapacidad la posibilidad de aprender habilidades para la vida y desarrollo social a fin de propiciar su participación plena y en igualdad de condiciones en la educación y como miembros de la comunidad, para lo cual, los Estados Parte adoptarán las medidas pertinentes.

También se expresa, en la Ley citada, el compromiso por el desarrollo máximo de la personalidad, los talentos y la creatividad, así como sus aptitudes mentales y físicas; haciendo posible la participación de manera efectiva. Por lo tanto, las personas con discapacidad y todos aquellos que se encuentren en una situación de vulnerabilidad, no deben quedar excluidas del sistema general de educación por motivos de discapacidad o condición, se debe garantizar la igualdad y equidad a través de los ajustes razonables y apoyos personalizados para facilitar su formación efectiva y la plena inclusión.

Resulta evidente que los cambios de concepciones, la implementación de las normas y la construcción de un escenario donde la inclusión sea un hecho y no sólo una intención, hacen necesario también asumir el compromiso y responsabilidad para colaborar activamente con las metas y objetivos propuestos por los Estados de las Naciones Unidas.

En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, en su objetivo número 4, se plantea garantizar una educación de calidad inclusiva, equitativa y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos. Para ello, se han establecido diferentes metas orientadas a la capacitación docente, asegurar el acceso de las poblaciones vulnerables a una educación de calidad y proporcionar instalaciones adecuadas a las necesidades de las personas en condición de discapacidad.

En esta misma línea y basándonos en las normativas vigentes en Argentina, la Ley de Educación N° 26.206/ 2006, Capítulo I, art. 11, inciso E, establece “Garantizar la inclusión educativa a través de políticas universales y de estrategias pedagógicas y de asignación de recursos que otorguen prioridad a los sectores más desfavorecidos de la sociedad” (pág. 2). Esta posición, marca un planteamiento ideológico que trae aparejada nuevas exigencias en los escenarios educativos.

La Resolución N° 155/ 2011 del Consejo Federal de Educación (CFE) en su apartado 16, señala:

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO, Ginebra (2008), define la inclusión como una estrategia dinámica para responder en forma proactiva a la diversidad de los/as estudiantes y concebir las diferencias individuales no como problema sino como oportunidades para enriquecer el aprendizaje (Resolución 155, 2011, p.6).

La Asamblea 77° del Consejo Federal de Educación resuelve en su Artículo 1, “propiciar condiciones para la inclusión escolar al interior del sistema educativo argentino, para el acompañamiento de las trayectorias escolares de los/as estudiantes con discapacidad” (Resolución CFE 311/16 p. 4).

En la Provincia de Córdoba, la Ley Provincial de Educación 9870 año 2010, en su Artículo 5; Derechos a la educación. Garantías, establece que:

El estado garantiza la igualdad de oportunidades y posibilidades educacionales, ofreciendo, en la prestación de servicios públicos de gestión estatal y privada reconocidos, condiciones equitativas para el acceso, permanencia y promoción de los alumnos.

Promoverá, asimismo, políticas de inclusión educativa y protección integral... (p.6).

La Resolución N° 1825 del Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba señala en su Artículo 1:

Disponer que el Estado Provincial garantice las condiciones que favorezcan la inclusión escolar en el sistema educativo de la Provincia de Córdoba, en el acompañamiento de las trayectorias escolares de los estudiantes con discapacidad, disminuyendo y/o eliminando toda barrera física, ambiental y de organización institucional que impida o la entorpezca (Resolución 1825, 2019, p. 3).

La posición de la UNESCO (2009), en relación con la educación inclusiva, no habla exclusivamente de la población con discapacidad, sino que se basa en el principio de que cada niño tiene características, intereses, capacidades y necesidades de aprendizaje distintos.

Con los antecedentes anteriormente mencionados, es claro pensar que cada acción debe responder a los principios universales, en todas sus dimensiones, generando ambientes, servicios, programas y tecnologías accesibles, para que puedan ser utilizadas por la mayor cantidad de personas, tal y como se menciona en la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Por lo tanto, las prácticas docentes, la gestión institucional y la gestión curricular, no pueden quedar ajenos a los mismos. La inclusión exige un esfuerzo especial en los casos de niños/as marginados y desfavorecidos, que tienen un alto riesgo de exclusión.

Las instituciones inclusivas son más eficaces en términos educativos, son rentables y son la mejor forma de educar a todos (Portal Educación Inclusiva, 2006). Esta es una perspectiva que permite reflexionar sobre cómo transformar los sistemas educativos para responder a la diversidad de los estudiantes. Se relaciona con el hecho de eliminar todas las barreras para el aprendizaje y favorecer la participación de todos los estudiantes vulnerables a la exclusión y la marginalización, entendiendo que están expuestos a esta situación no sólo los estudiantes en condiciones de discapacidad, sino también aquellos con altos talentos, diferentes formas y estilos de aprender, diferentes culturas, entre otros.

La Declaración Mundial de la Educación para Todos, de la UNESCO (1990), reconoció la necesidad de eliminar la disparidad educativa, sobre todo en grupos vulnerables a la discriminación y la exclusión; incluyó niñas, los pobres, niños/as trabajadores y en situación de calle, población rural, minorías étnicas, población con discapacidad y otros grupos.

Esta desigualdad manifiesta y vivenciada por algunos grupos dentro del escenario educativo, se constituye en uno de los desafíos más importantes del sistema, ya que, en muchos casos, el acceso, la permanencia y el egreso de la educación formal, depende mucho más del origen o condición del estudiante, que de sus propias competencias.

Según el último informe de UNICEF (2023), denominado: “Transformar la educación mediante una financiación equitativa”, menciona que, una de las medidas fundamentales para hacer posible el acceso al aprendizaje y enfrentar la crisis de los sistemas educativos, se basa en que los gobiernos proporcionen una financiación equitativa, que prioricen los recursos destinados a la educación de gestión estatal, hacer foco en el aprendizaje de los primeros niveles educativos, es decir, garantizar la financiación para la educación preescolar y primaria, para que llegue a todos y garantizar el acceso a la educación superior a aquellos grupos con mayor riesgo de exclusión.

Por esta razón, es importante indagar sobre las instituciones educativas y la gestión, contribuyendo al análisis de la capacidad de inclusión de la escuela actual, en sus diversas dimensiones pedagógicas, administrativas, organizativas y comunitarias, para la puesta en práctica de un modelo curricular desde una gestión inclusiva y participativa.

En el ámbito de la educación formal, la inclusión supone la puesta en escena de ajustes necesarios del sistema a los estudiantes. Estas acciones, requieren de cambios institucionales, curriculares y de prácticas, por parte de los diferentes actores implicados en este. Para poder brindar un servicio educativo inclusivo, es menester asegurar las condiciones necesarias para que cada uno de los beneficiarios tenga una trayectoria exitosa. Para lograrlo, en primera medida, es necesario proporcionar esos procesos educativos en un entorno que los albergue, los estimule, los potencie.



Es entonces, que la inclusión se relaciona más con las características y calidad de la experiencia educativa, que con el estilo o modalidad de la escuela.

Las instituciones educativas, para ser inclusivas requieren de una serie de cambios en torno a la percepción de las diversas características de los estudiantes, como así también, en las prácticas educativas, pero por sobre todas las cosas, necesitan reflexionar sobre aquellas actitudes fundamentales acerca de la educación y por consiguiente de la educación de aquellos estudiantes que han sido excluidos o marginados por diversas causas (Inclusion International, 2006).

Para el logro de este propósito, se requiere que el gobierno y las autoridades educativas en todos los niveles del sistema, reformulen la manera de aproximarse al currículo, consideren los apoyos necesarios para los docentes, optimicen los mecanismos de financiación, mejoren las estructuras edilicias, modifiquen el ambiente y clima institucional y generen un liderazgo basado en la cooperación y colaboración. Una institución inclusiva preserva los vínculos, crea un ambiente sano de trabajo, con respeto entre todos, respeto en el trato, respeto por la manera de pensar y sentir, con responsabilidad moral por la tarea y por quienes forman parte de la comunidad.

¿Qué es lo que diferencia un ámbito inclusivo de aquel que no lo es? Aunque el ámbito tuviera todo los apoyos o recursos, si no es hospitalario, acogedor, abierto y flexible no es inclusivo, no es humano.

A lo mejor, la tarea es más simple, quizá sólo se trate de dar lo principal de nosotros, ofrecer aquello que haga sentir al otro comodidad, amabilidad, familiaridad en lo diferente, que permita desarrollar lo mejor de cada uno, lo importante, lo significativo. El estar juntos es hospitalario y hostil a la vez y por eso mismo, hay convivencia, hay relación con el otro, hay relación de alteridad; y por ello quizá haya que vencer la tentación de esa pobre imagen de convivencia como mera ecuación del estar juntos y entonces, como lo ecuánime, como lo equivalente, como lo equitativo. Quizá deberíamos pensar y repensar el concepto de “diversidad” y entender que en la diversidad, en la diferencia no existen personas diferentes (Skliar C., 2010).

Las instituciones educativas, en general, se encuentran en un proceso continuo y permanente

de cambio, atravesados por el principio de inclusión y por el paradigma de derechos, cuya característica universal nos acompaña a todos.

Si bien, podemos observar que, aún, en la mayoría de las escuelas, las dimensiones: cultura, política y práctica, responden a un paradigma tradicional de la educación, existe una mayor conciencia y decisión para lograr una educación que sea para todos. Quién sabe, tan solo se trate de recuperar el verdadero valor de ser esencialmente humanos.

### **3.2 GESTIONAR Y LIDERAR PARA LA INCLUSIÓN**

En general, al abordar temas relacionados a la educación inclusiva, se hace foco en las prácticas docentes, en la accesibilidad, en las estrategias de enseñanza y de aprendizaje; sin embargo, existen muchos otros actores y aspectos involucrados en este proceso de cambio.

La gestión directiva representa una de las figuras más relevantes en los procesos de transformación de las instituciones educativas. Es un pilar fundamental en la organización, planificación y ejecución de las acciones y también para generar y motivar el compromiso de toda la comunidad educativa en la construcción de una institución educativa inclusiva. Para liderar procesos inclusivos, debe anclar sus principios en los derechos humanos y en la ética profesional.

En este sentido, se puede mencionar la existencia de trabajos sobre dirección escolar y el liderazgo educativo como un factor de mejora que, si bien, han significado una fuente de información importante sobre problemas relacionados a la función directiva y a las demandas de la sociedad con respecto a los mismos, no brindan información concreta, situada, relevante en cuanto a la gestión directiva y sus efectos en las instituciones educativas inclusivas.

El directivo debe favorecer y crear un clima organizacional de apoyo en las diferentes dimensiones institucionales y transformar los conceptos en acción a través de las capacidades, habilidades y prácticas en su trabajo cotidiano.

Las instituciones educativas mejoran en su calidad de servicio, sí en sus políticas internas, brindan la oportunidad a los directivos para desarrollar capacidades de gestionar eficazmente,

en cada una de las dimensiones institucionales, pero principalmente en la pedagógica, con una mirada en los procesos del aula. La gestión directiva influye significativamente en la construcción y desarrollo de instituciones con una identidad inclusiva.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, se adjudica al personal docente la responsabilidad de este proceso y, por ende, existen numerosos estudios del tema focalizando en el grupo mencionado.

Como indicamos anteriormente, existen trabajos en los cuales se revela la importancia del rol directivo como un actor clave en el desarrollo de organizaciones escolares eficaces e innovadoras pero, no se ha reflejado el impacto en contexto sobre la relación existente entre liderazgo y educación inclusiva y la importancia de la gestión directiva en la construcción de instituciones inclusivas para promover una cultura, política y práctica, que den respuesta a las características individuales de cada estudiante.

Sobre la dirección escolar (Murillo J. 2006, p. 12) expresa:

La gestión es importante, un director o directora para el cambio tiene que ser un soñador, un visionario, pero tiene también que tener los conocimientos, destrezas y capacidades para convertir ese sueño en un plan de acción realista, con estrategias útiles. De esta forma, no hay que despreciar la formación técnica de los directivos. Pero no hay que olvidar que un directivo que no es un líder nunca puede cambiar la escuela; un directivo que no es un buen gestor puede, con el apoyo de otras personas, conseguir cambiar el centro.

La gestión directiva se constituye como parte de los cimientos sobre el cual se alza y se apoya la organización institucional. Esto quiere decir, que una institución educativa inclusiva puede constituirse como tal, a través de las acciones y decisiones que el equipo directivo ponga en juego para tal fin. En un componente fundamental para la mejora, crecimiento y desarrollo de las instituciones educativas. Las actitudes de los equipos de gestión pueden facilitar u obstruir desde la tarea, rol y función, la construcción de una institución educativa inclusiva, es decir, que se necesitan líderes efectivos cuyas competencias favorezcan estos procesos.

En este escenario, el rol de la gestión directiva desempeña un papel importante en la construcción de un servicio educativo que garantice una educación para todos, favoreciendo la

articulación entre las diferentes áreas o sectores de la organización.

Requiere de un proceso reflexivo que permita el análisis de los cambios y evolución de la institución, para la búsqueda de soluciones a los conflictos y la implementación de un plan estratégico, conducente al desarrollo organizacional (Carrasco, 2018).

Según Booth y Ainscow (2002), la gestión escolar, las estrategias de aprendizaje que se utilizan en el aula y las expectativas de los profesores, entre otros, son factores que pueden favorecer o dificultar el desarrollo y aprendizaje de los alumnos y su participación en el proceso educativo.

El ejercicio de dirigir ha sido y es fundamental para el desarrollo de mejoras institucionales, de ahí la relevancia de las actitudes de los equipos directivos en el proceso de facilitar la tarea de gestión de la diversidad (Murillo y Hernández, 2011). Articular componentes del sistema con lógicas y dinámicas diferentes que se manifiestan en la tensión existente entre las normativas y la realidad institucional, es todo un desafío.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, la gestión abandona su característica centralista y jerárquica, para transformarse en un eje transversal a todas las dependencias de la institución educativa propiciando la horizontalidad, el diálogo, la circulación de información y la construcción colectiva. Un director de una institución educativa inclusiva tiene más probabilidad de ser efectivo en la toma de decisiones, si se apropia de criterios y herramientas de planificación que les permiten administrar la diversidad de su contexto y entenderla como una oportunidad de aprendizaje (Operti R., 2017).

El tipo, forma y dinámica de la gestión, como las actitudes y aptitudes de quienes conforman los equipos de gestión, pueden funcionar y ser una influencia positiva o negativa para la construcción de una comunidad educativa inclusiva.

Para favorecer esta construcción, se observa que determinadas formas de gestión son más eficaces que otras. Estas, se focalizan en la conformación de lazos, redes y comunidades de estudiantes, docentes y padres que se vean fortalecidas. Facilitan la comprensión de la cultura educativa en las familias y reconocen que las decisiones sobre las mejoras institucionales

implican un razonamiento moral, político y técnico (UNESCO, 2017).

Existen colaboradores de la gestión directiva, no sólo quienes oficialmente cumplen el rol y función, sino también que muchas veces los verdaderos hacedores de la gestión, los que concretan esa gestión, los que hacen que se ponga en movimiento, son los mismos maestros.

Ahora, ¿es lo mismo ser un buen gestor que ser un buen líder? Si bien, estos conceptos parecen estar emparentados, tienen sus diferencias: gestionar se relaciona con el ejercicio de potenciar, administrar y optimizar lo que se tiene o lo que se puede llegar a tener, mientras que liderar es ir más lejos, es sostener una dinámica innovadora, rica y creadora con la organización y con el equipo, que implique la mejora continua.

Podemos pensar que el liderazgo es una competencia de aquel que gestiona y para gestionar escuelas inclusivas, es necesario el desarrollo de un liderazgo sostenible, distribuido y colaborativo para poder construir un liderazgo inclusivo que tenga como mira una "escuela para todos" (Batanero y Fernández 2013).

Es decir, que el liderazgo requiere de cualidades y características que hacen posible una sociedad más humana, donde los actores del escenario educativo proyecten los valores y principios éticos para el desarrollo de cada persona, pensando en el rol que desempeñará en la sociedad.

Según Hargreaves y Fink (2008), el liderazgo y las mejoras educativas sostenibles, preservan y desarrollan el aprendizaje profundo para todo lo que se extiende y perdura, de forma que no se perjudique a quienes nos rodean y se genere un auténtico beneficio para ellos, hoy y en el futuro (p. 28).

Este tipo de liderazgo se rige bajo siete principios fundamentales: profundidad, duración, amplitud, justicia, diversidad, iniciativa y conservación. El sistema educativo, las instituciones, deben fomentar un aprendizaje que implique una mirada hacia el otro y junto al otro, que genere el desarrollo del conocimiento de manera colaborativa, que permita un aprendizaje en la diversidad, promover el desarrollo de los recursos con respeto a la historia y prever de sentar las bases que sostengan el cambio.

En relación con este concepto, es importante tener en claro que, para gestionar escuelas inclusivas, ese liderazgo también debe ser inclusivo y distribuido. Essomba (2006), define el liderazgo inclusivo como aquel donde el líder debe situar las relaciones humanas en el centro de la acción y percibir la comunidad educativa como un sistema abierto de relaciones interdependientes y complejas. Entonces, podemos decir, que el liderazgo inclusivo, es distribuido, colaborativo y democrático, entendido como un proceso colectivo en el cual cada uno de los miembros de la comunidad educativa, está incluido.

Es por esto que, las instituciones educativas necesitan reestructurarse bajo un modelo de desarrollo organizacional, en todas sus dimensiones, que permita establecer estrategias de gestión colaborativa, avanzar hacia procesos de innovación y de este modo, crear una institución capaz de autoevaluarse y generar espacios de cambio cultural desde la propia práctica, con vistas a la necesaria transformación del sistema (Gairín, 2004).

Es decir, se requiere de un sistema flexible, que respete la diversidad como un valor que forma parte de la esencia humana, que logre eliminar las barreras tanto físicas, actitudinales, de acceso, de comunicación y socialización, que proporcione los apoyos, que fomente la convivencia, que promueva el trabajo en equipo y potencie el liderazgo inclusivo.

Las instituciones educativas pueden aprender y crecer apoyando el desarrollo de la gestión y liderazgo inclusivo a través de la formación de aquellos que se desempeñan o desempeñarán en este rol, promoviendo el perfeccionamiento de las capacidades que generen el compromiso con los valores inclusivos (UNESCO, 2017)

Si miramos al interior de las instituciones educativas, escuchando la voz sus actores, podemos comprender mejor, como se construye la gestión directiva, el liderazgo con una impronta inclusiva. Algunos miembros de equipos directivos que fueron entrevistados manifiestan que la educación se va transformando de a poco, que se va tomando mayor conciencia hacia la inclusión. Antes, había un concepto de “mejor escuela”, cuando no “cualquier” estudiante pasaba de grado. En la actualidad, lo es cuando todos los estudiantes son alojados, contenidos, son prioridad y cuyo eje central es entender que los desafíos pertenecen al sistema, a la escuela y a las aulas en particular, que muchas veces no comprenden lo que significa incluir en la escuela. El vínculo con la familia es esencial para sentar las bases del

bienestar para todos.

La gestión, a través de un liderazgo sostenible, desarrolla y favorece el trabajo en equipo, pero con libertad en la gestión; libertad entendida como el hecho de compartir la decisión para tener la autonomía de encontrar los medios, que no es lo mismo que decidir por sí solo.

Como se menciona, conservar y forjar vínculos, es clave. El buen trato con la familia, el trabajar con ellos, escucharlos, hacerles reflexionar sobre los derechos de los niños y jóvenes, comprometerlos con la escuela y con los procesos de aprendizaje de sus hijos, que como parte de la comunidad educativa se interiorice en la toma de decisiones y acciones de la gestión e institución. Muchas veces pareciera no ser ésta una función de la escuela, y decimos “pareciera” porque en su esencia tiene que enseñar, pero también, tiene que hacerlo en su contexto y lo que pasa en el contexto de un niño o joven, le influye.

Se hace necesario pensar entonces, en la reestructuración de las instituciones educativas en todas las dimensiones, donde se promuevan estrategias de gestión colaborativa con un liderazgo sostenible e inclusivo, el desarrollo de capacidad de autoevaluación, cambios culturales internos con perspectivas que propicien una evolución del sistema educativo hacia una educación para todos.

Sólo será posible garantizar una educación de calidad para todos, un contexto inclusivo, si los equipos directivos, los equipos de gestión, se comprometen con la transformación de la cultura institucional, que implica reformular el modelo de dirección que, hasta el momento, caracteriza al general de las instituciones educativas. Es decir, un modelo de dirección constituido en valores inclusivos puede cambiar la escuela e impactar en la sociedad.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**



## 4.1 METODOLOGÍA

El presente trabajo propone un acercamiento a la realidad de las instituciones educativas primarias y secundarias de gestión privada y estatal de las Localidades de Sierras Chicas, de la Provincia de Córdoba.

A través de un estudio de campo y a partir del estado de conocimiento sobre el tema, el enfoque perseguido planteó un diseño descriptivo, ya que el objetivo principal fue conocer e identificar situaciones, costumbres, actitudes a través de la descripción de actividades, acciones y procesos.

La recolección de datos como el procedimiento de sistematización y análisis tuvo un carácter cualitativo. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los directivos o equipos de gestión y un cuestionario del Índice de Inclusión a los diferentes actores de cada institución seleccionada. Esta última herramienta mencionada, es una guía que permite analizar el estado de situación de las instituciones educativas en relación con tres dimensiones institucionales: la política, la cultura y la práctica y de esta manera conocer aquellos aspectos que son necesarios mejorar.

También, se realizó el análisis documental de los Proyectos Educativos Institucionales (P.E.I). Las técnicas posibilitaron la triangulación de datos para lograr confiabilidad y validez a la investigación.

Como procedimiento para llevar a cabo la recolección de la información, se presentó una nota a las instituciones seleccionadas, solicitando autorización e informando sobre el trabajo e investigación y los pasos según la aplicación de cada instrumento.

Posteriormente, se realizó en primer lugar la transcripción literal de las entrevistas aplicadas a los equipos directivos de las tres instituciones que conformaron la muestra.

Luego, y con la ayuda de la herramienta de formularios de Google, se transcribió el cuestionario N°1 de Índice de Inclusión, para ser completado de manera online por miembros de la comunidad de cada escuela y cuyas respuestas totales fueran recibidas en el mismo

archivo, donde también se transformaron o transfirieron a gráficos. Además, como se mencionó, se solicitó el P.E.I de cada institución como documento de análisis.

Se establecieron categorías y subcategorías que fueron codificadas con el programa ATLAS.ti 9 (2020), herramienta que permite al investigador agilizar algunas actividades implicadas en el análisis cualitativo y la interpretación, como por ejemplo, la segmentación del texto en pasajes o citas, la codificación o la escritura de comentarios y anotaciones (Muñoz Justicia y Sahagún Padilla, 2017). Se clasificaron las citas en función de estas categorías y, por último, se realizó la síntesis de las citas por categoría y subcategorías analizadas.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó como procedimiento metodológico una lógica hipotética-deductiva, que tiene como propósito responder al siguiente interrogante: ¿Cómo se desarrolla la gestión directiva en relación con las normativas emanadas de las políticas educativas, la organización interna, las responsabilidades y la relación entre dimensiones, en las instituciones educativas inclusivas de tres ciudades de las Localidades de Sierras Chicas?, es decir, conocer sobre la gestión directiva en instituciones educativas inclusivas, instituciones que se reconocen y cuya comunidades las reconocen como tales.

Cabe aclarar, que el año 2020 se vio atravesado por una situación mundial y local, la existencia de coronavirus SARS-CoV-2, responsable de la enfermedad COVID-19, que avanzó por todo el planeta. Esto, en nuestro caso, nos llevó a reorganizar la implementación de entrevistas y la aplicación del cuestionario de manera online, ya que las instituciones no prestaban sus servicios educativos en la presencialidad.

Compartimos con Rivas (2020) que: “La pandemia cerró las aulas y nos abrió todo tipo de preguntas. Nadie pensó ni teorizó sobre la enseñanza en estas condiciones. Estamos haciendo camino al andar. Necesitamos una pedagogía de la excepción” (p. 2). La excepción, fue tomar caminos alternativos posibles, que nos permitieran cumplir los objetivos.

## **4.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA**

Las unidades de observación estuvieron conformadas por equipos directivos, director/a, vicedirector/a o miembros de la comunidad educativa que ocupen el rol; ya sea en escuelas de gestión privada y/o estatal de nivel primario y secundario.

Las unidades de observación son aquellas entidades en las cuales el investigador va a poder obtener información relativa a sus variables o categorías de análisis (Yuni y Urbano, 2014). Estas unidades, pueden ser elementos, individuos, instituciones, objetos, documentos, entre otros.

La muestra, entendiendo por tal a una parte de un conjunto mayor seleccionada especialmente para extraer conclusiones, fue de tipo intencional, ya que los elementos de la muestra elegidos por el investigador reúnen algún criterio que, a su juicio, lo convierten en relevante para los fines del estudio (Yuni y Urbano, 2014). Se seleccionaron tres instituciones y sus equipos directivos. Las instituciones que se consideraron son reconocidas como instituciones inclusivas, tanto por la comunidad como por la percepción propia.

A dichas instituciones, les resultó de interés conocer las conclusiones que surgen de esta investigación como insumo para autoevaluarse y generar acciones que promuevan mejoras en cada una de ellas. Por tal motivo, se promoverán algunos encuentros para dar a conocer la información relevante que nace de la investigación y se relacionan con cada una de las instituciones, pero, por sobre todo podrán visualizar aquellos aspectos que necesitan revisar, cambiar y fortalecer para el crecimiento institucional.

### **4.3. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS**

El problema presentado en la investigación y sus categorías de estudio o análisis, conceptos teóricos, específicos, que designan los fenómenos que se van a estudiar, son condición fundamental para expresar en qué medida, el problema admite la prueba empírica.

Se identificaron las siguientes categorías y subcategorías de análisis:

1. Cultura y política inclusiva
  - a. Inclusión/ educación inclusiva

- b. Innovación /innovación educativa
  - c. Valores y principios
  - d. Cultura/ cultura inclusiva
2. Práctica y Cultura
- a. Prácticas/prácticas inclusivas
  - b. Instituciones/escuelas inclusivas
3. Política y práctica
- a. Liderazgo sostenible / inclusivo
  - b. Gestión/gestión directiva inclusiva
  - c. Políticas/ política inclusiva

#### **4.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En la presente investigación y con la finalidad de cautelar los sesgos de la investigadora y resguardar la ética investigativa, se contempló la triangulación de datos recolectados a través de la aplicación de técnicas tales como: entrevista, análisis documental y cuestionario.

Según Ragin C. (2007):

... se utilizan los métodos cualitativos, cuando se considera que la mejor forma de construir una representación adecuada es a través del estudio en profundidad de los fenómenos. Los métodos cualitativos son holísticos, es decir que, los aspectos de los casos se ven en el contexto del caso en su conjunto. Los investigadores deben triangular muchas veces la información que procede de varios casos con el propósito de darle sentido a un caso concreto (p. 176).

La entrevista es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial, se establece a través de una conversación, una comunicación entre el investigador y el objeto de estudio con el fin de obtener respuestas a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas que brindan la posibilidad de motivar al entrevistado a explayarse en la respuesta, aclarar términos y reducir formalismos. A través de las entrevistas realizadas a los equipos directivos, se pudo obtener información relevante sobre conocimientos, conceptos y sobre las acciones que llevan a cabo en sus funciones.

Los métodos cualitativos se utilizan para descubrir características esenciales de una realidad e iluminar las relaciones principales entre estas características. Durante el desarrollo de la investigación cualitativa, el carácter subyacente de los fenómenos que se están investigando y los conceptos teóricos que se entiende ejemplifican esas realidades, se aclaran recíprocamente (Ragin C., 2007).

El análisis de documentos escritos se refiere, en este caso, a los Proyectos Educativos Institucionales (P.E.I). Esta estrategia metodológica supone, por parte del investigador, el conocer acerca de la realidad objeto de estudio, con el fin de dar crédito a las interpretaciones que realiza en el análisis y reconstrucción de un fenómeno.

La aplicación de uno de los cuestionarios del Índice de Inclusión es un procedimiento clásico para la obtención y registro de datos. Su característica singular, radica en que tiene una forma impersonal para recabar la información.

La triangulación de datos permitió la verificación y comparación de la información obtenida, mediante los diferentes métodos.

#### **4.5. ANÁLISIS DE DATOS**

Considerando los informes aportados por el ATLAS. ti 9 (2020), se confeccionaron cuadros de análisis de la información, agrupando las citas de las entrevistas, los datos del cuestionario y el análisis documental de las tres instituciones, por cada categoría y subcategoría, con el propósito de lograr un análisis integral de los datos obtenidos de la muestra. El software ATLAS. ti 9 (2020), permitió distribuirlos en forma de citas agrupadas en códigos correspondientes a los objetivos del estudio.

Las expectativas del presente trabajo de investigación, fue obtener mayor conocimiento sobre las características específicas de la gestión directiva de aquellas instituciones que se reconocen y autodenominan inclusivas, identificando aspectos distintivos correspondientes a las diferentes dimensiones de la institución.

A veces, el fin de explorar la diversidad se lleva un paso más lejos y el investigador estudia un grupo no simplemente para aprender más acerca de él, sino también para

ayudarle a expresar su voz en la sociedad. En una investigación de este tipo, el objetivo no es sólo incrementar el repertorio de conocimiento existente acerca de los diferentes tipos, formas y procesos de la vida social, sino contarnos la historia de un grupo específico, por lo general de manera tal que mejore su visibilidad dentro de la sociedad (Ragin C., 2007 p. 89).

Las conclusiones, posibilitaron reflexionar sobre los valores, criterios y la articulación de las normativas y los procesos que favorecen el camino hacia el desarrollo de una organización inclusiva. Los datos, permiten también, impactar a través de una devolución basada en los resultados obtenidos, para promover la mejora de la gestión de los equipos directivos que forman parte de este trabajo.

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS/ HALLAZGOS**

Los resultados presentes, tuvieron en cuenta el análisis descriptivo, pero, anteriormente, se comparte información con respecto a las características de las instituciones, historia y aspectos formales con respecto a los equipos directivos y la adquisición de cada cargo.

En las tres instituciones, los miembros del equipo directivo tienen cargos formales de directivos y vicedirectivos, la mayoría de ellos tienen una antigüedad en el sistema educativo entre unos 15 y 25 años y en el cargo entre dos y tres años. Todos han sido docentes y miembros de la comunidad educativa de cada una de las instituciones y han asumido el cargo por las vías legales según corresponde a la gestión estatal o privada.

Mencionan, que las funciones del director/a y vicedirector/a son muy parecidas, con algunas responsabilidades particulares respetando el rol de cada uno, pero con una necesidad de trabajar de manera coordinada.

Con relación a la historia y fundación de cada institución, encontramos datos muy diferenciados: instituciones más jóvenes, dos de ellas, que cuentan con 8 o 10 años desde sus inicios y otra institución con 147 años de antigüedad. También, el número de estudiantes y de personal varía, desde 125 a 700 estudiantes y un personal que se encuentra entre 24 a 60 personas, docentes y no docentes.

Las instituciones más jóvenes, expresan que fueron fundadas con una impronta inclusiva, mientras que la más antigua, menciona haber sufrido una transformación a lo largo de su historia, pero que siempre fueron una escuela abierta a la diversidad. Una de ellas esta inserta en una reserva ecológica y las otras dos en zonas urbanas.

Los cuadros de análisis que a continuación se presentan, agrupan por cada una de las instituciones, las citas correspondientes a las categorías y subcategorías, incluyendo las entrevistas, los P.E.I y el cuestionario N° 1 del Índice de Inclusión. Esta configuración, tiene el objetivo de visualizar de manera más detallada, cada uno de los aspectos que se destacan con relación al marco teórico y a los resultados obtenidos a través de las herramientas seleccionadas.



CUADRO N°1	
<p>Escuela N1  Director (DN1)  Vicedirector (VN1)  Proyecto Educativo Institucional (P.E.I)</p> <p>Escuela N2  Director (DN1)  Vicedirector (VN1, VN2)  Proyecto Educativo Institucional (P.E.I)</p> <p>Escuela N 3  Director (DN1)  Vicedirector (VN1)  Proyecto Educativo Institucional (P.E.I)</p>	<p>Cuestionario Índice de Inclusion (CII)</p>
<p>Categoría 1: Cultura y política inclusiva  Subcategoría 1: Inclusión/ educación inclusiva</p>	
Escuela N 1	
DN1	<p>En principio la escuela surge como surgen todas las escuelas ¿no? como depósito de los chicos que son expulsados de otra institución, así surgen todas las escuelas y de a poco se va como filtrando todo eso, ya no es que sólo los chicos que van son expulsados de otras escuelas y no les queda otra que ir a X ¿no?, sino que también hay muchos que la eligen por la orientación, por el horario, nosotros...</p> <p>Se trabaja mucho lo que es el cuidado de nosotros con los grupos, que son grupos muy vulnerables los que tenemos la escuela, el tema de la identidad, de los derechos de ellos, de género.</p>
VN1	<p>La inclusión. Atendemos a la diversidad. Queremos formar ciudadanos, para la vida del trabajo, ciudadanos autónomos. Creo que eso es como una de las cosas más distintiva que tenemos, como escuela.</p> <p>Es una escuela pública donde hay chicos de diferentes clases sociales, donde todos están incluidos por igual.</p>

P.E.I	A esta escuela asiste un universo escolar que pertenece fundamentalmente a una clase social-económica-cultural diversa.	
Escuela N 2		
VN1	La inclusión va mucho más allá de darle un banco, de darle un lugar a un niño o a una niña con alguna discapacidad.	
	Por otro lado, creo que hay algo muy, muy importante que no todas las escuelas lo tienen, y que somos una escuela de puertas abiertas. Normalmente se invita permanentemente a la comunidad a acercarse a la escuela, a hablar, a dialogar.	
P.E.I	Dentro de sus objetivos y propósitos, expresa ser una escuela flexible y abierta a la diversidad, que no hace distinción entre los alumnos y sus familias y que desarrolla acciones para concretar la inclusión de todos los estudiantes que requieran del servicio.	
	Actualmente asisten diez alumnos que cuentan con acompañamiento de equipos o profesionales de apoyo externos (1,5 % del total de estudiantes).	
Escuela N 3		
DN1	Pero en el momento que estaban hablando veo que ellos empiezan a hablar en lenguaje, en lengua de señas, pero entonces les digo, ¿quién les enseñó a hablar así.? No sé, nosotros aprendimos porque si no, no nos podíamos comunicar de la misma manera con X.	
	Creo que es una escuela que trabaja de manera conjunta o dándole el mismo nivel de importancia a toda la formación académica. Y todos los rasgos emocionales...	
	Y hoy hay otra concepción de la educación que se trata de que todos avancen. Entonces, respetando tiempos y respetando alcances, porque a lo mejor no todos vamos a tener el mismo techo, pero si brindar la oportunidad de que los aprendizajes ocurran, entonces bueno, tengo algún tipo de problemas con algunos docentes ...	
	Pero, si bien hay una mirada y un recorrido que nos abarca a casi todos, están aquellos que quedan por fuera y no pueden quedar afuera.	

VN1	...hay muchos chicos de la comunidad educativa que acceden también con becas y eso nos da una diversidad también que es rica y que es importante,	
Categoría 1: Cultura y política inclusiva Subcategoría 2: Innovación /innovación educativa		
Escuela N 1		
DN1	A otra realidad donde muchos chicos, que son los primeros de su familia haciendo un nivel secundario, donde uno le tiene que tratar de brindar la mayor cantidad de herramientas posibles para que puedan hacer algo distinto a la historia la familiar, signado por lo que ya viene, lo que ya es. Bueno son desafíos	<p>Construyendo un currículo para todos:</p> <p>Los estudiantes investigan la importancia del agua.</p> <p>Los estudiantes aprenden acerca de la salud y las relaciones interpersonales.</p> <p>Los estudiantes investigan la tierra, el sistema solar y el universo.</p> <p>Los estudiantes estudian la vida en la tierra.</p> <p>Los estudiantes investigan sobre las fuentes de energía.</p>
	Tenemos grupos de estudio con todos los cursos donde están los profes, dónde están las preceptoras. Y a la vez hay grupos de padres. Los grupos de estudio son para ver cosas puntuales de los estudiantes con los profes y con las familias. Entonces las familias te mandan cosas...	
P.E.I	El equipo docente utiliza diferentes formatos que contribuyen a nuevas experiencias de aprendizaje. Desarrollan proyectos interdisciplinarios (caminatas, revista, viajes educativos, ESI, entre otros), que contribuyen a potenciar el mayor tiempo de aprendizaje significativo en la escuela motivando el interés que tiene el alumno por su propio aprendizaje.	
Escuela N 2		
VN2	El abordaje que tiene, porque no sólo aborda las dimensiones culturales, sino que aborda dimensiones sociales y aborda la dimensión pedagógica. Eso tiene que ver con lo educativo. Porque el niño entra, o sea, el estudiante que ingresa al mundo educativo tiene un abanico de posibilidades de conocimiento mucho más amplio que desde lo individual.	<p>Orquestando el Aprendizaje:</p> <p>La disciplina se basa en el respeto mutuo.</p> <p>Se promueve el pensamiento crítico en los estudiantes</p> <p>Las clases desarrollan una comprensión de las similitudes y diferencias entre las personas.</p>
	Pero sí, hay distintas dimensiones en cuanto a lo cultural obviamente que el chico va a adquiriendo un sostén de la parte expresiva, que no sólo tiene que ver con las artes visuales, sino con la narrativa, con la oralidad, con la educación misma, con la educación artística misma.	
Escuela N 3		
DN1	Con un proyecto de tutorías donde hay una docente específicamente que acompaña a este, a este sector, este grupo de chicos que necesita sobre todo un	Las tareas escolares son pensadas para contribuir al aprendizaje de cada estudiante

	acompañamiento desde lo metodológico, es decir, en cómo aprender a aprender, que también es una de las capacidades que está desarrollando en este momento	
VN1	lo que queremos nosotros lograr, estamos en una escuela que está desde la innovación educativa, incorporando el conocimiento tecnológico a todo lo demás, tratando de... realmente que se produzca el desarrollo de capacidades	
P.E.I	Si bien la estructura curricular responde a los requerimientos ministeriales, la inclusión de asignaturas extracurriculares y la trascendencia que adquieren no sólo los idiomas sino también informática, identifican y distinguen a nuestra institución, otorgándole una cultura institucional propia con modalidades y características que se han ido consolidando a través de los años.	
Categoría 1: Cultura y política inclusiva Subcategoría 3: Valores y Principios		
Escuela N 1		
DN1	Tienen muchísimos sueños y muchísimas ilusiones que nosotros tenemos que tratar de que ellos lleguen lo más lejos posible. Son chicos que tienen muchísimas condiciones pero que se desdibujan por no tener los recursos o los medios. Es algo que por ahí uno trata de estimular con los profes.	<p>Estableciendo Valores Inclusivos:</p> <p>El centro escolar fomenta el respeto de todos los derechos humanos.</p> <p>El centro escolar fomenta el respeto de la integridad del planeta Tierra.</p> <p>El centro escolar rechaza todas las formas de discriminación.</p> <p>El centro escolar promueve la convivencia y la resolución pacífica de conflictos.</p> <p>El centro escolar anima a los estudiantes y adultos a sentirse bien consigo</p> <p>El centro escolar contribuye a la salud de estudiantes y adulto.</p>
	...la educación es eso, poder enfrentar diferentes desafíos.	
	...la escuela está implantada dentro de la reserva. Hay toda una impronta del cuidado del medio ambiente de la salud o lo que uno trata de trabajar desde los espacios curriculares. Y más, con esta orientación, más allá de que la orientación sea de educación física debida en la naturaleza y todo lo demás. Si no, que hay un cuidado, una preservación.	
	...todo lo que uno le quiere ir incorporando, que tiene que ver con cuidarse ellos, con cuidados para su vida posterior. También tratamos de trabajar mucho este cuidado, no sólo físico, sino también psíquico.	
P.E.I	Sentido de pertenencia de los docentes y preceptoras, así como de gran parte de los alumnos. La fluidez y adecuada comunicación entre los miembros docentes de la institución. Carácter de motivación y cooperación entre pares docentes. Calidad humana del plantel docente.	

	<p>Capacitación permanente del personal docente.</p> <p>La misión es generar y promover espacios pedagógicos que posibiliten el desarrollo integral de los sujetos de la comunidad educativa, para que puedan desplegar capacidades fundamentales que les permitan desenvolverse de manera autónoma, creativa, crítica y ética en el medio que los rodea, favoreciendo la construcción de una vida social plena, así como participar de la coordinación de proyectos conjuntos con diversos actores sociales, para beneficio de la comunidad.</p>	
Escuela N 2		
DN1	<p>... yo sostengo, porque creo que es importante esto de preservar el vínculo, a ver... sentémonos, tratémonos bien, hablemos bien porque nos importan las mismas cosas que son los niños</p> <p>la solidaridad, en primera instancia, ¿no? y especialmente de los chicos. Su capacidad crítica también, a la hora de plantear situaciones</p>	
VN1	<p>Creo que algo que me favorece es el gesto de tener una muy buena relación con mis compañeros y tener el respeto de ellos, porque saben que también son respetados por mí...</p>	
VN2	<p>Porque es verdad, la escuela es para construir también, construir lazos, construir vínculos y no porque hoy estés en otro cargo de mayor jerarquía dentro de lo que te toque como sistema, vayas a perder tus lazos construidos</p> <p>De pertenencia y de identidad...</p>	
Escuela N 3		
DN1	<p>Entonces también en todos estos valores y construcciones que hacemos como institución, los valores democráticos están más que presentes en la escuela.</p>	
VN1	<p>...saber algo del otro que está al lado no sé si tiene hijos y tienen una familia, vive solo, vive con alguien. Nosotros siempre nos tomamos ese tiempo...</p> <p>...a partir de los vínculos y se generan un montón de cosas que son posibles. Y entonces, bueno, nosotros en general vemos que los estudiantes también se vinculan con nosotros desde ese lugar y creo, me parece a mí que es lo más, a lo mejor lo más lindo de trabajar acá en esta escuela.</p>	

P.E.I	La atención que se presta a estudiantes en edad escolar no debe limitarse a los aspectos estrictamente docentes, sino abarcar todos aquellos que favorecen su desarrollo mediante una educación integral.	
	...egresados logren ser personas con conocimiento de la realidad social de su comunidad y país, que sepa analizar e interpretar los medios de comunicación obteniendo conclusiones concretas y objetivas que le permitan, mediante un pensamiento y accionar positivo, solidario y responsable; construir junto a sus pares una comunidad digna, respetuosa de los derechos y normas, consciente de sí misma y del valor de la vida en todas sus expresiones.	
<p>Categoría 1: Cultura y política inclusiva</p> <p>Subcategoría 4: Cultura/ cultura inclusiva</p>		
Escuela N 1		
DN1	<p>...por lo que tiene que ver con el arte o con eso. Y hay otros chicos que eligen X, que están en muy buena posición económica o social y que han ido como fracasando en otras instituciones y llegan a X para terminar el secundario. Hay de todo, son un grupo súper heterogéneo.</p> <p>...hay familias que laburan muchísimo con la escuela, que van incorporando sus modos de funcionar. Por ahí en algún momento no entienden mucho cómo funciona la escuela, porque al ser una escuela pequeña donde uno se junta con los padres o los cita a entrevistas, la preceptora igual, tienen muy buena comunicación, la coordinadora habla con nosotros, eso por ahí en otras escuelas secundarias no les había pasado.</p> <p>...los muy jovencitos les cuesta mucho ingresar a la escuela porque no tienen mucho puntaje. La mayoría no se ha movido mucho, muchos estamos desde el principio...</p> <p>...nuestros profes para acceder a ir a X necesitan tener determinados recursos, no es simple tampoco. O sea, X no es accesible, entonces solamente cuando no hay transporte, que ahora con esto de que no hubo transporte se partió todo, los profes se movilizan por sus propios medios, van siempre en auto.</p> <p>...lo mejor que tenemos es que no haya movilidad de personas.</p>	<p>Construyendo Comunidad</p> <p>Toda la gente que llega a este centro es bienvenida.</p> <p>El Equipo educativo y los estudiantes se respetan mutuamente</p> <p>Los adultos y estudiantes son receptivos a la variedad de identidades de género.</p> <p>El centro escolar y la comunidad local se apoyan entre sí.</p> <p>El equipo educativo vincula lo que sucede en el centro escolar con la vida de los estudiantes</p>

	<p>Hay chicos que con muy buenos recursos tanto culturales, económicos y todo eso, que se encontraron en la escuela como este espacio donde pudieron ser aceptados como eran, queridos.</p> <p>...pero yo creo que, a nivel de vínculos entre la familia, la escuela, nosotros estamos todo el tiempo conectado con la familia y con los profes y con las preceptoras y con los chicos.</p>	
VN1	<p>Por más que hay algunos, los que no viven en X, tienen otras características, pero eh, es como una característica de vida, de campo.</p>	
Escuela N 2		
DN1	<p>... logros grandes, otras veces con pequeños avances sobre... estas cuestiones que... que los chicos tienen sobre su capacidad o... sobre lo que la discapacidad genera para aprender y... siempre lo hemos podido hacer y... con mucha satisfacción... ¿no? Con mucha satisfacción por la ayuda de la familia, por cómo la familia... confía en la escuela,</p> <p>...preservar los vínculos, ¿no? De tratar que sea un, un ambiente sano de trabajo en todos los sentidos, ¿no? Eh... eh, en primera instancia, desde el trato. El respeto, no solamente por el niño, sino entre los adultos, por lo que cada uno piensa, siente y necesita más allá de las obligaciones que tengamos acá como... eh, trabajadores de la educación, ¿no?</p>	
VN1	<p>...también tenemos proyectos que a veces van cambiando año a año y otros que son sostenidos, con otras agrupaciones u otras instituciones ONG, universidades con las que hemos trabajado, implementado en distintas acciones.</p> <p>...en la otra faceta son las redes con las que nosotros trabajamos como escuela especial, cómo...Cómo se llama lo de la Municipalidad...la intersectorial, de la municipalidad, con el EPAE, con los Equipos del EPAE.</p> <p>Por eso, me parece que está en los mismos compañeros, que realmente conforman una comunidad linda, de no solamente de trabajo, sino también de colaboración, de estar participando y prendido en todo lo que se les propone.</p>	
VN2	<p>La mirada integral, la mirada integral y total de la escuela desde otro ángulo, desde todos los actores institucionales que compartimos el diario vivir...</p>	

	Nosotros somos una escuela abierta.	
Escuela N 3		
DN1	Mirá, tenemos pocos chicos que hacen motocross, me parece que vas a hacer un aporte enriquecedor. Así como hay un montón de cosas, chicas que juegan al fútbol, no sé, montones de cosas que me parece todo lo que es distinto decís, mira qué bueno.	
	...vos sabes que me emociono porque justamente el año pasado el grupo que se fue, era una de las que han... un trabajo tan que, tan interesante, los chicos en esto de, de incluir y que habla de la calidad de persona, digo eso, eso es un orgullo.	
	Cómo facilita la gestión cuando hay un grupo de docentes que entiende el mensaje y que es proactivo. Entonces esa también es una gran ventaja de la escuela que facilita mucho la gestión.	
	Seamos más claros en qué esperamos de los chicos con este trabajo, porque están trabajando en una situación de autonomía como nunca antes se había visto.	
	Entonces, el clima institucional es eso. Podemos charlarlo, podemos poner a prueba algo y descartarlo en caso de que no funcione	
VN1	...en esto de apuntar a la formación integral	
	Entonces una nueva comunidad educativa que acepta el cambio y que se suma a eso. Cuando se los invita a participar al cole también responden y mucho están, están en contacto con la escuela, se sienten parte, creo que eso es muy importante.	
	...en la escuela, el equipo de orientación trabaja muchísimo con los docentes muy de cerca.	
	Nos conocemos, sabemos que a veces, sabemos de su historia, no sólo de su historia escolar, de su historia personal también. Y eso es importantísimo. Entonces, creo que a mí es lo que más me motiva, a veces en esto de que puedan decir, de que puedan contar.	
P.E.I	...perfil del docente en nuestra institución, hacemos clara referencia a una persona que posea y manifieste vocación de enseñanza y aprendizaje tanto en el aula como en el ámbito institucional, que respete a sus semejantes. Que sea capaz de analizar objetivamente debilidades y fortalezas y transmita pensamientos críticos, constructivos sobre todas las	



	<p>manifestaciones políticas y cívicas, sin preferencia por ninguna en particular. Capaz de aceptar y aprender de los errores, que comparta la revisión de su desempeño áulico, a fin de crear una comunidad educativa integrada, diversa, respetuosa, con necesidad de aprendizaje y mejora continua, capaz de transmitir y ejercer valores cívicos.</p>	
	<p>Carácter de fuerza, incentivo y competitividad.  Calidad humana que caracteriza al plantel docente.  La planificación estratégica constante de cada una de las acciones a ejecutarse.  Fuerte extensión comunitaria.  Contención afectiva de los que dirigen la Institución.  Preparación profesional de los asesores y conductores de la Institución educativa.</p>	

Al realizar el análisis de esta categoría, en las 3 escuelas, en relación con la “Cultura y política inclusiva”, subcategoría “Inclusión/ educación inclusiva”, se advierte que los equipos directivos reconocen a la diversidad de los estudiantes como un aspecto relevante, relacionado a la inclusión.

La diversidad es una característica intrínseca de la escuela que se hace cada día más patente en ella. Las diferencias entre todas las personas que participan en ella están más visibles. La diversidad es, de esta forma, el trabajo más característico de todas las escuelas en este momento. Por tanto, la gestión de la diversidad es una tarea imprescindible que se está convirtiendo a pasos agigantados (Gómez Hurtado I., 2013 p.63)

En algunas expresiones se manifiesta esta asociación del concepto “diversidad” en relación con la discapacidad, pero también lo hacen al mencionar características de vulnerabilidad, diferentes tiempos de aprender, condiciones sociales, con recursos y sin recursos económicos, cuestiones de identidad, de género y también personas que han sufrido violencia, discriminación de algún tipo.

Uno de los miembros del equipo directivo señala que: “la escuela atiende a cuestiones de derechos, básicamente, atiende a cuestiones de derecho, de derecho de los niños, de obligaciones de los padres”.

El derecho a la educación es en la actualidad un logro, pero también es una meta que alcanzar, ya que muchas personas, en distintas etapas de la vida, en este caso en la etapa formal de educación, ven vulnerado ese derecho y no sólo por no acceder, también se vulnera cuando la educación que reciben no es de calidad y equitativa.

Los entrevistados, destacan aspectos de las instituciones referidos a la cultura y a la política, tales como: la flexibilidad, escuela de puertas abiertas, que trabajan y le dan importancia tanto a los aspectos académicos como a los aspectos emocionales.

En este sentido, el interés y la empatía por el otro es clave en un ambiente inclusivo. Primero está la persona y se la considera de manera integral. A partir de esta consideración, todo lo demás puede desarrollarse en convivencia y con la clara certeza que para aprender es necesario sentirse bienvenido.

Es claro que, si pensamos en términos de jerarquías, no se puede pedir a los demás miembros de la comunidad educativa, docentes, personal en general, familia, alumnos, que actúen con valores inclusivos si los mismos no están presentes en el accionar de la gestión. Por esto, es importante destacar este aspecto, la escuela no es un espacio destinado única y exclusivamente a la trasmisión de conocimientos.

De esta forma, se refuerza la idea que la dirección tiene como máxima prioridad las personas, no los papeles ni la tarea. El director o directora para el cambio ha de centrarse en el desarrollo de las personas que conforman la escuela, ha de tener altas expectativas y comunicarlas. No en vano, sólo es posible un cambio positivo si este está basado en el buen humor, en las buenas relaciones. Sólo así es posible la implicación, el compromiso, el trabajo en equipo. El director o directora, por tanto, tiene como máxima obligación contribuir a generar ese buen humor (Murillo J. 2006, p. 21).

En relación con la subcategoría “Innovación /innovación educativa”, los equipos expresan que utilizan diferentes formatos que promueven nuevas experiencias de aprendizaje, a través de proyectos interdisciplinarios, motivando el interés de los estudiantes, desarrollando aprendizajes extracurriculares como idiomas, abordando dimensiones culturales, sociales, pedagógicas, que generalmente se plantean a través de un trabajo en equipo. Mencionan dinámicas de grupo de estudios, de participación de la familia y tutorías para los estudiantes.

También la innovación se relaciona con aspectos de índole social y de oportunidades donde se brindan muchas herramientas que puedan cambiar la historia personal y familiar. Uno de los directivos menciona: “muchos chicos, que son los primeros de su familia haciendo un nivel secundario, donde uno le tiene que tratar de brindar la mayor cantidad de herramientas posibles para que puedan hacer algo distinto a la historia la familiar”.

Como otro aspecto de la innovación destacan también, el uso de la tecnología para el desarrollo de capacidades.

Haciendo foco en el cuestionario del Índice de Inclusión, las respuestas manifiestan un currículo con interés en el cuidado del medio ambiente, la salud, relaciones interpersonales, respeto, comunicación, artes, sobre la ética, poder y gobernanza y los aprendizajes basados en el respeto mutuo, pensamiento crítico, la aceptación y comprensión de las diferencias y tareas funcionales que contribuyan al aprendizaje.

Al analizar los datos relacionados a la subcategoría “Valores y principios”, se observa que las instituciones coinciden en promover el desarrollo integral de los sujetos, con capacidades de autonomía, creatividad, crítica, con ética, que les permita desenvolverse en un mundo cambiante y globalizado.

Se mencionan valores como, el respeto de los derechos y de las normas, capacidad de cuidado propio y de los otros desde una perspectiva psicofísica. Dentro de estas características también destacan el cuidado del contexto, del medio ambiente, favoreciendo la solidaridad y la democracia.

La comunicación y los vínculos, la libertad de expresión, la empatía, se menciona en reiteradas oportunidades como algo distintivo de la dinámica institucional. En voz de uno de los entrevistados se expresa: “saber algo del otro que está al lado, no sé si tiene hijos y tienen una familia, vive solo, vive con alguien. Nosotros siempre nos tomamos ese tiempo”. Forma parte, como dicen ellos, de la calidad humana que caracteriza al personal.

También, enfatizan que la prioridad siempre son los estudiantes y que respetar esta prioridad los lleva a trabajar en equipo, en redes con otras organizaciones y profesionales.

Otra característica para subrayar es que los entrevistados hicieron mención del sentido de pertenencia a la institución, que se da por los lazos establecidos y también por el lugar que los equipos de gestión le otorgan a cada actor de la comunidad educativa.

En relación con el cuestionario y los valores inclusivos, las respuestas coinciden en que se fomenta el respeto de los derechos humanos, respeto de la integridad del planeta, rechazar toda forma de discriminación, promover la convivencia, resolver de manera pacífica los conflictos y la aceptación de uno mismo, contribuyendo a una salud integral.

Al respecto, Torquemada de la Hoz G., (2014) dice:

Tomando la perspectiva del derecho internacional de los derechos humanos, y la Convención sobre los Derechos del Niño, se considera la educación como un fin en sí mismo, pero además se destaca su importancia como medio de conseguir todos los demás derechos humanos. Podemos deducir que, desde la estrategia educativa basada en los derechos humanos, se persigue la creación y posterior consolidación de una cultura de los derechos humanos respetuosa y comprometida con la promoción de lo verdaderamente humano (p. 73)

Continuando con la subcategoría “Cultura /cultura inclusiva”, se hace referencia al reconocimiento de costumbres, dinámicas y formas de comportamientos situadas y relacionadas a los contextos.

Se observa que según el lugar físico donde se encuentra inmersa la escuela, su comunidad, los componentes de la cultura inclusiva adquieren otras formas o se acentúan algunos por sobre otros. Por ejemplo, una de las instituciones de zona urbana que se encuentra en una ciudad con mayor desarrollo y acceso, en la cual convergen estudiantes cuyas familias, en general, tienen trabajos estables y pueden sostener económicamente los estudios, el desarrollo de actividades extracurriculares, de recreación, entre otras; mencionan como parte de la cultura inclusiva, las oportunidades para el desarrollo de los talentos, la posibilidad para todos por igual de vivenciar el intercambio cultural y viajar a otro país, garantizar el acceso al aprendizaje destinando financiamiento para la mejora de las instalaciones, de recursos y para el equipo de orientación que apoya a los docentes y a las trayectorias de aquellos estudiantes que pueden estar en riesgo de quedar excluidos de la enseñanza.

La otra institución de zona urbana tiene características diferentes en cuanto al perfil de la ciudad dónde se encuentra, también se ve atravesada por la historia y el propósito fundacional que, de alguna manera impacta en la población. Si bien, las familias en general tienen trabajo, muchos de ellos no son estables. Algunos de los estudiantes no sólo asisten y desarrollan sus aprendizajes, también reciben cobertura de necesidades como lo es la alimentación. Aquí, la cultura inclusiva tiene más que ver con alojar a todos, por crear valores de solidaridad, por cuidar la escuela ya que los recursos son escasos y muchas veces no depende únicamente de la gestión interna, el desarrollo de capital propio que beneficia a todos, compartir y empatizar, interesarse por aquellos detalles significativos que implican el reconocimiento del otro.

Por último, la institución educativa que se encuentra inmersa en una reserva ecológica, cuya población destinataria son estudiantes y familias, en su mayoría, que provienen de trabajar en el campo, construyen una cultura inclusiva que se basa principalmente en el cuidado del medio ambiente, en salvaguardar con responsabilidad cada parte e integrante de la reserva. Desarrollan capacidades y conocimientos relacionados a la naturaleza y a la toma de conciencia de recursos sostenibles. Las tradiciones nacionales son parte de la identidad, son parte diaria de la cultura y se respeta como un valor. Creer en las capacidades propias y potenciarlas, para que todos logren alcanzar sus propias metas. Igualdad y equidad de oportunidades.

En cuanto a los profesionales y docentes, destacan la preparación, el mérito, pero también condiciones personales como la contención afectiva, el interés por el otro. No se trata de cumplir con la tarea, se trata de la convivencia y el respeto por el otro.

Es importante remarcar que los entrevistados expresan que los estudiantes encontraron en esas instituciones un espacio donde pudieron ser aceptados y queridos, más allá de su condición.

Si bien, cuando se menciona la palabra “inclusión”, se asocia a las personas en condición de discapacidad, los entrevistados también expresan conceptos como diversidad de toda la comunidad educativa, el desarrollo de talentos, teniendo en cuenta a todos los estudiantes. Uno de los entrevistados menciona:” La inclusión va mucho más allá de darle un banco, de darle un lugar a un niño o a una niña con alguna discapacidad”.

Los equipos directivos, indican la cercanía de la gestión en su ejercicio y de los espacios físicos, como lo es la dirección, con los estudiantes, como un cambio de perspectiva en relación con este rol y al lugar que ocupa en la dinámica institucional.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expresado, Murillo J. (2006), nos dice:

Un cambio cultural fundamentado en conceptos tales como implicación y compromiso, aprendizaje de todos, trabajo en equipo, buen humor, riesgo, respeto; una nueva cultura en la que todos y cada uno de los miembros de la comunidad escolar son responsables del centro en su conjunto, de su organización y funcionamiento y de sus resultados. Donde todos aprende, se desarrollan profesional y personalmente, hasta convertirse en una verdadera organización de aprendizaje. Con ello el principal papel del director o directora en hacer realidad ese cambio cultural (p. 21).

En relación con el cuestionario del Índice de Inclusión, las respuestas coinciden en aspectos tales como, que los miembros se sienten bienvenidos a la institución, que existe respeto y son receptivos a la diversidad y a la identidad de género. Existe mayor interés por la vida de cada estudiante y se valora el trabajo en red como un apoyo de los procesos.

CUADRO N°2	
Escuela N1 Director (DN1) Vicedirector (VN1) Proyecto Educativo Institucional (P.E.I)	Cuestionario Índice de Inclusión (CII)
Escuela N2 Director (DN1) Vicedirector (VN1, VN2) Proyecto Educativo Institucional (P.E.I)	
Escuela N 3 Director (DN1) Vicedirector (VN1)	

Proyecto Educativo Institucional (P.E.I)		
Categoría 3: Práctica y Cultura		
Subcategoría 1: Prácticas/prácticas inclusivas		
Escuela N 1		
DN1	Después, también tenemos el contacto estrecho con la reserva, con lo cual tenemos un proyecto de bosques con calidad e igualdad educativa. Tenemos el proyecto de bosques con ellos, compartido.	Tres cosas que más me gustan de este centro escolar:
	...el proyecto Bosque...Ese proyecto viene del Ministerio Educación. Este año como que hay un cambio ahí, pero lo mismo se continúa donde eh, trabaja gente, digamos, profesores y maestro de más que nada de XXX y donde había gente del ministerio. También, están los guardaparques, hay dos guardaparques. Bueno, donde se trabajaba en todo el cuidado del ambiente, y de la reserva, bien. Y como ciudadanos, cómo hacer para cuidar esa reserva. Y los profes de educación física en su proyecto que tenían los proyectos de vida y naturaleza, siempre estaba el proyecto bosque y la gente de bosques nos acompañaba porque para manejarse en la reserva no podés andar solo, sino que andas con un guardaparque.	Trabajo cooperativo y colaborativo.
	Porque los chicos, por ejemplo, que eran mucho más inhibidos, que son estos chicos que vienen del campo, que tienen otro ritmo de vida, donde en realidad algunos se levantan a las cuatro y media, van a buscar los animales, los encierran y después se van a la escuela. Son como valorados por el resto de los compañeros y son como más inhibidos y van como teniendo después, otras herramientas para manejarse con el resto de los chicos, haciéndose valorar lo que hacen.	Promoción del respeto mutuo y la buena convivencia.
	Por ahí uno habla con los egresados, como que encontraron su lugar en la escuela y se pudieron encontrar ellos y pudieron aceptar como son y valorar lo que son.	Prácticas de integración y de igualdad de conocimiento de las personas para su vida en sociedad
	Pero yo creo que tiene que ver con esto, con cómo se va estimulando desde el primer año, que ellos se valoren y se cuiden.	Éstas son las tres cosas que más me gustaría cambiar de este centro escolar:
P.E.I	Competencia para el logro de un trabajo en equipo y cooperativo. Comunicación fluida entre escuela y familia. Generar intercambios con otras instituciones educativas, en torno a diferentes actividades.	El acceso a la escuela  Mayor espacio físico para desarrollar todas las acciones y actividades de todos los sectores y actores escolares  Reformas y refuerzos en actividades en red con el centro educativo  Sostener coordinadamente y consecuentemente la transmisión de experiencias y conocimientos que se generan en nuestro centro educativo y en la localidad.

	<p>Fortalecer la comunicación entre los actores institucionales y de la comunidad.          Incorporar los criterios como posibilidad de cambio y crecimiento institucional.          Adquirir los aprendizajes considerados prioritarios por la Institución.</p>	
Escuela N 2		
DN1	<p>No solamente el proyecto de murga que trascendió lo social, también trascendió lo social el proyecto de huerta.</p> <p>Se hizo un trabajo con los niños también, vino el equipo de salud a trabajar con los niños para disminuir las expectativas, porque la vuelta de su compañera después de un año era todo... le generaba ansiedad, expectativas, y bueno..., sabíamos de su situación de salud, inclusive, se hace diálisis también la niñita, entonces... hicimos un gran trabajo con relación a eso y... lo hemos hecho desde siempre.</p>	
VN1	<p>Específicamente, grados que sabemos que están con alguna problemática, trayectos escolares de chicos que están... eh, perjudicados por alguna cuestión. Queremos saber qué pasa con ellos. Qué... qué... que estamos haciendo en las aulas con estos niños que tienen esa dificultad. Están... eh, ¿desarrollando su posibilidad de aprender?, ¿están aprendiendo? no importa cuán grande o cuán pequeño ¿Están logrando cosas? si están logrando cosas, ¡vamos!, sigamos en marcha.</p> <p>Pero, por otro lado, también tenemos proyectos que a veces van cambiando año a año y otros que son sostenidos, con otras agrupaciones u otras instituciones ONG, universidades con las que hemos trabajado, implementado en distintas acciones. Por ejemplo, con la Universidad Nacional de Córdoba durante dos o tres años se hizo un trabajo. No me acuerdo como era el nombre sustentable. Ya, ya me voy a acordar el nombre del proyecto que se sostuvo durante tres años con los quintos y los sextos. Después tenemos un proyecto de huerta que se trabaja con “Huerta Niño” y como con el INTA, que también, año a año surgen proyectos que son anuales. Por ejemplo, el año pasado se hizo un proyecto con un dibujante, con catalán. Se hizo un proyecto con él. Otros años se han hecho proyectos de arte con docentes que vienen de otras instituciones, de otras, de otras redes.</p>	



	<p>Ese es otro proyecto que no te mencioné, que los chicos de sexto grado todos los años van renovando autoridades y conforman la mutual escolar.</p> <p>Y, por otro lado, tenemos también niños que vienen de escuelas privadas que también, por la situación económica, los papás no están pudiendo cumplir con la inscripción, con las cuotas... con un montón de cuestiones que ellos han evaluado y tenemos niños de escuelas privadas que muchas veces cuando la solución económica... cuando encuentran solución económica... eh, a veces deciden volver y otras veces no, eh, y también tenemos familias de padres que trabajan en Córdoba, ¿sí?, que es la localidad, o en otras localidades vecinas, pero... bueno, estamos notando en estos últimos tiempos... esto de... de... que los papás, por la cuestión social y de la necesidad de trabajo..., no están... eh, en la casa... y que dependen... eh, en el 80% de los casos del tiempo que el niño pase en una escuela para poder... eh, trabajar, ¿no? Eh, por eso también en esto de cuidar... el ritmo de la escuela, los tiempos de trabajo en la escuela... para los chicos... he puesto como prioridad, ¿no?, más tiempo en la escuela en situación de aprendizaje... eh, que también hace a una situación de organización familiar y de la comunidad.</p>	
VN2	<p>Y, por otro lado, cuando nosotros aceptamos el pase de un niño, es una actividad diaria ¿no?, que puede... No, no, no sucede todos los días, pero es algo que se hace cotidianamente, nunca, jamás preguntamos ¿Qué libreta trae? ¿qué conducta? Nunca, nunca jamás. Y así debe ser, así debe ser. Pero la escuela... Yo sé que la escuela privada, si lo hacen, es privada, pero nosotros en lo personal de nuestra institución, jamás lo hacemos. cuando el niño ya está sentado en un grado con una maestra, con sus compañeros, ahí nos vamos enterando en el en el día a día. ¿Cómo es ese niño en esa escuela? Y que, en esa escuela es totalmente distinto a lo que era en la otra, lo que respecta a una libreta que trae de otra escuela. ...</p>	
P.E.I	<p>Hace años que llevan adelante procesos de “integración” escolar y la comunidad en general se muestra abierta ante los estudiantes con necesidades educativas especiales derivadas de la discapacidad y al trabajo en equipo con profesionales externos. Muchos de los maestros cuentan con experiencia en inclusión escolar y algunos equipos de apoyo, tanto privados como de la escuela de modalidad especial mantienen</p>	

	<p>presencia continua en la institución desde hace aproximadamente cinco años, lo cual favorece la realización de proyectos conjuntos.</p>	
	<p>Desde la escuela, se apunta hacia una mirada socioeducativa, para ello se han propuesto como objetivos el fortalecimiento de la inclusión con calidad e igualdad de oportunidades; la elaboración de estrategias donde el protagonismo se centre en el niño como productores de cultura; y el fortalecimiento de las trayectorias escolares.</p>	
Escuela N 3		
DN1	<p>Entonces creo que una de las de las cuestiones que tengo a favor, es la franqueza y el ser una persona amigable. Y la persona amigable me parece que te invita a poder expresarte y eso, cuando uno se puede expresar, si es que hay algún problema en el medio, es más fácil de solucionar. Entonces creo que me perciben de esta manera.</p>	
	<p>Entonces tenía como una, había como una, un ideal, ni idea, dando vueltas que el XXX, llegaba a todos aquellos chicos que no tenían lugar en otros espacios. No, eh... Pero siendo esta una connotación bastante negativa, si se quiere, a nivel social, entonces nosotros en lugar de tomarlo como algo negativo, lo pudimos dar vuelta y lo transformamos en una oportunidad para ver cómo trabajamos con estos desafíos, cómo hacemos para darle cabida a estos chicos que han sido rechazados de otros lugares, nosotros los vamos a recibir, los vamos a contener y vamos a girar la historia personal de estos chicos, porque muchos estaban convencidos que no tenían posibilidades, que no tenían las mismas capacidades o que no eran tan buenos como sus hermanos, porque habían escuchado a sus padres tantas veces que venían ya con esa idea en su cabeza.</p>	
	<p>Sí, empezamos a tener, por ejemplo, a hablar de discapacidad como, ya con un diagnóstico de por medio, en donde había alguna problemática en particular que había que abordar de manera específica. Entonces empezamos a trabajar también muy de cerca con los equipos de acompañamiento y fortaleciendo a los docentes, de manera que también pudieran dar respuesta.</p>	

	<p>También es cierto que uno lo va construyendo en la medida de las posibilidades. Por ejemplo, había rampas de acceso que nunca habíamos tenido, nunca habíamos tenido el desafío de tener a alguien que tuviera que utilizarlas con ese fin. Y de pronto tuvimos dos chicas que venían con sillas de ruedas, y justamente esas rampas nos dimos cuenta de que no eran del todo seguras. Entonces, hubo que ponerle, por ejemplo, las bandas adhesivas y digamos no, había que hacer algo nuevo. Pero, por ejemplo, tenemos un teatro, estaba contemplada el ingreso al final, al final de las gradas viste, más o menos, te ubicas más o menos. Está el escenario en la parte de abajo estilo anfiteatro. Entonces se adaptó. Hay una entrada especial, porque la silla de ruedas no podía ingresar por el espacio donde estaba la mayoría. Entonces nos dimos cuenta en un momento que, si es que esas nenas tenían que actuar, no tenían forma de llegar hasta el escenario. Entonces también la representación legal nos, este, escuchó este pedido e inmediatamente se puso en marcha para que pudiéramos hacer una rampa también de acceso al escenario.</p>	
	<p>Entonces a lo mejor cuando uno dice bueno, vamos a trabajar, que este año se había propuesto y finalmente bueno, no frenó todo esto, pero decir bueno, vamos a trabajar con agrupamientos flexibles y vamos a comenzar en primer año...</p>	
VN1	<p>Pero provinieron muchos chicos, a lo mejor que en otras escuelas le decían que busquen otras o los echaban por así decir (risas). Pero no sutilmente, sin decirlo, a lo mejor chicos que no le estaban yendo tan bien en otras escuelas, ya sea en lo conductual o en lo pedagógico y otros no. Que venían todo bien, eligiendo una escuela nueva cercana a la casa, cercana a los lugares donde vivían.</p>	
	<p>Así que fue tal la diversidad con la que inició la escuela, que yo creo que casi sin proponérselo la directora en este momento, lo desconozco realmente, pero creo que fue así, tuvo que responder a esto, decir bueno, estos son los estudiantes que tenemos. Bueno, cómo hacemos para que les vaya bien, para que todos puedan aprender y para entonces creo que la escuela se empezó a formar a partir de ahí. En un principio, a lo mejor sabiendo acerca de eso un poco menos o con más dificultades, pero después la escuela se empezó a hacerse cargo de eso que tenían.</p>	

	<p>En el caso de la escuela nuestra, era todo nuevo y creo que eso implicó trabajar desde ahí por la inclusión, digamos. En el principio a lo mejor era más, no nos dábamos cuenta de que la inclusión educativa, en esto de lograr que todos puedan aprender, hacíamos muchas integraciones escolares, pero después yo creo que cuando ya empezamos a que, creo que tienen que ver más en los últimos años ¿no?, de la escuela, de la segunda mitad a lo mejor que empezamos a formarnos más, nos empezamos a dar cuenta que realmente, si bien todavía nos falta, estábamos yendo hacia la inclusión.</p>	
	<p>¿cómo hacemos o logramos que la propuesta de que existan las aulas implique que todos puedan acceder de alguna manera a aprender? Y eso, cada año se va haciendo más fuerte, digamos como lo diversificado, al punto de que todos los estudiantes que están en la escuela puedan aprender. Pero, creo que primero fue una necesidad que tuvimos porque nos creamos, éramos nuevos y esa fue la población que tuvimos y nos dimos cuenta de que teníamos que hacer algo para responder a eso. Y después le pusimos la intención.</p>	
P.E.I	<p>Su trabajo activo en proyectos.</p>	
	<p>Entre los objetivos fundacionales de nuestro Instituto figuran:  Calidad Educativa  Atención a la diversidad.  Contención y prevención.  Apertura a proyectos curriculares y extracurriculares.  Educación en valores.</p>	
	<p>Construimos día a día un espacio acogedor y agradable, funcional, versátil, con personalidad propia, estimulante y dinámico, conectado, con mobiliario adaptado</p>	
<p>Categoría 3: Práctica y Cultura</p> <p>Subcategoría 2: Instituciones/escuelas inclusivas</p>		
<p>Escuela N 1</p>		
DN1	<p>...yo creo, como que se unen, se respetan. Yo creo que eso es una de las cosas que nosotros impulsamos mucho con todos ¿no? el respeto a la diversidad.</p>	
	<p>...ha habido chicos muy mal, muy, muy mal. Como que era la última opción que tenía para</p>	

	<p>escolarizarse y la verdad que terminaron el secundario contento, felices, como que pudieron hacer un párate de este desorden por ahí, que llevaban o que..., y verse ellos como persona. Pero yo creo que tiene que ver con esto, con cómo se va estimulando desde el primer año, que ellos se valoren y se cuiden.</p>	
	<p>...ella tuvo una reunión con otras escuelas y con la inspectora donde veía que no había como igualdad, me decía no puede ser que a uno le da en clase virtuales y el que no tiene clases virtuales le mandan el cuadernillo de nación, que después nadie se lo corrige. No, nosotros para todos iguales.</p>	
Escuela N2		
DN1	<p>Siempre cuidando esto, ¿no?, de... de la integración en todos los aspectos... eh, y tratando de que puedan estar incluidos en la escuela, ¿no? Hasta donde se puede, los niños se incluyen aquí con los... con la ayuda y el apoyo de la integradora, si necesitamos nosotros algo también. El vínculo es... eh, realmente muy intenso y... directo, diría, entonces es como que... eh, además de su trabajo específico en lo que es la escuela pública tienen... son valiosísimos.</p>	
	<p>...he observado y venimos trabajando cada vez más... eh, digamos, eh... más, más a conciencia, más en profundidad con la inclusión educativa, ¿no?, con este tema de la inclusión que también fue transformándose ¿no?, en el tiempo. ¿Qué es incluir?, ¿cuál es el concepto, el paradigma que se maneja de la inclusión? Venimos avanzando en eso, ¿no? En esto de inclusión, exclusión.</p>	
	<p>...hemos tenido... hablando de... de... niños con capacidades diferentes y de discapacidades muchas a lo largo del tiempo y siempre hemos podido trabajar en conjunto...cuando hemos tenido niños con...disminución visual, niños... eh, con ceguera... eh, bueno, con... diferentes... parálisis... Siempre la escuela, de hecho, que si vos ves la estructura de la escuela está hecha para la discapacidad, ¿no? las rampas... incluida la rampa de acceso a la huerta, ¿no? Para que ellos puedan tener... eh, acceso.</p>	
	<p>...es como que todos estamos... eh, digamos, preparados para eso, los mismos niños, el que tiene alguna discapacidad es... es un compañero, un compañero más con el que posiblemente haya que tener algunos cuidados.</p>	

	<p>...tenemos relaciones con instituciones solidarias... también, que a veces nos piden a nosotros y recurren... para... para, para conseguir cosas y también hicimos, en ese momento, como ha habido familias que necesiten... mercadería por situaciones que han sufrido, de pérdida de todo lo que tenía... eh, y la escuela siempre se pone en marcha y esa, más allá, ¿no? de que digan, bueno, la escuela tiene que enseñar, pero también es su contexto y lo que le pasa a su contexto... influye.</p>
	<p>Nos cuesta mucho... eh, y... y eso también se vuelve en contra en el aula. No nos damos cuenta ¿Por qué no estás logrando en este? Porque estás diseñando actividades para un grupo que al ... para una característica de ese grupo que él no tiene, vos, tenés que enseñar para todos. Y nos cuesta, ¿no? Hemos hablado de las inteligencias múltiples, de las puertas de acceso al conocimiento, del trabajo con la diversidad, de las aulas diversas... ¡Sí! Digamos, nos hace reflexionar un montón, pero está costando todavía y es parte del proceso, llevarlo a la práctica... eh, para aprovecharlas al máximo, ¿no? Eso nos está costando.</p>
VN1	Hemos tenido chicos con problemas de ceguera, hemos tenido chiquitos sordomudos, con síndrome de Down, autismo o con una serie de cuestiones.
Escuela N 3	
DN1	<p>Es decir, lo primero era por este cambio de cabeza, de decir, no tenemos en un aula 30 alumnos y un integrado, tenemos treinta y una alumnos y cada uno tiene su estilo de aprendizaje.</p>
	<p>...tenemos un máximo de dos alumnos integrados por curso y en alguno de los casos tienen sus equipos de acompañamiento. Pero tenemos también la premisa que el docente integrador está en el aula, el equipo de acompañamiento apuntala, hace el trabajo extremo en la escuela, pero dentro del aula el contacto lo establece cada uno de los chicos con sus docentes</p>
	<p>Si estamos hablando, por ejemplo, específico de inclusión de acompañamiento con chicos con problemas específicos. Esta XXX, que es la psicopedagoga.</p>
	<p>...otra, que es la asesora pedagógica de la institución también interviene muchísimo. Y hace un ratito, cuando te hablaba de esos chicos que necesitan también acompañamiento, el trabajo que</p>

	se está haciendo muy de cerca, es la tutora cumpliendo ese rol, desde lo metodológico, desde la asistencia de acompañamiento metodológico con pequeños grupos que, de acuerdo con las características del curso o materias, dependiendo de qué se trata, hace un acompañamiento mucho más ...	
	cada curso también tiene sus características de convivencia	

Con respecto al análisis de las respuestas ofrecidas por los equipos directivos de las escuelas, Proyectos Educativos Institucionales (P.E.I) y las respuestas del cuestionario de Índice de Inclusión en relación con la categoría “Práctica y cultura”, subcategoría “Prácticas/prácticas inclusivas”, se observa que las mismas se encuentran entrelazadas, es decir, la cultura guía las prácticas y a la vez las prácticas enriquecen la cultura. Además, ambas están determinadas por el contexto, por el entorno particular de cada institución.

Muchas de las costumbres, valores, actividades y modos de “saber hacer” de la comunidad educativa, están inmersos en la vida cotidiana de las escuelas. De allí surgen los proyectos, las actividades, los aprendizajes.

Parte de las responsabilidades de la gestión, es poder dar los espacios y administrar las diferentes variables para poder poner en juego los talentos de cada uno, los intereses, las realidades individuales, los saberes propios y construir experiencias colectivas.

Los equipos directivos mencionan que los estudiantes sienten haber encontrado espacio en la escuela, sentirse parte y ser valorados.

Aparecen en el discurso nuevamente, este reconocimiento a las diferencias entre las personas, sean sociales, económicas o de cualquier índole, pero todos incluidos por igual y con un valor hacia el cuidado propio y del otro.

El desarrollo de la inclusión puede suponer a las personas un doloroso y desafiante proceso asociado a la tarea de reconocer y de afrontar sus propias prácticas discriminatorias, sus actitudes y las culturas institucionales en las que se desenvuelve El racismo, el sexismo, el clasismo, la homofobia, la transfobia, el egoísmo y la

discriminación por razón de religión, creencias, o discapacidad, comparten una raíz común de intolerancia hacia la diversidad y el uso del poder para crear y perpetuar las desigualdades (Índice de Inclusión, 2015, p. 47).

El trabajo en equipo, su importancia se ve reflejado en los P.E.I, al igual que la comunicación, la flexibilidad y el cambio para un crecimiento que muchas veces se materializa en proyectos que trascienden el escenario escolar y que se insertan en la comunidad próxima.

Se observa, que reconocen en sus acciones la importancia de la empatía y el respeto por el otro, en diferentes situaciones. Tal como, cuando se trata de alguna condición de salud de algún estudiante, tanto para quien la está atravesando como para sus compañeros y docentes, se pone atención a los aspectos emocionales, comprendiendo los procesos, pero dialogando sobre los mismos.

La descripción de las prácticas también demuestra el empoderamiento de los estudiantes para llevar a cabo sus procesos de aprendizaje, pero asimismo, para ser parte activa de otras propuestas institucionales que muchas veces tienen que ver más con el apoyo, la solidaridad, reconocer ciertas necesidades y actuar en función de estas.

En otra línea, es interesante conocer que las tres instituciones coinciden en que no existen requisitos para que los estudiantes ingresen y desarrollen su trayectoria escolar. No se solicitan datos tales como, certificados de discapacidad, libretas, informes de comportamiento, entre otros, consideran que los entornos son diferentes y por tanto el impacto en los estudiantes también lo es.

Gómez Hurtado I., (2013) según Kugelmass J., (2003) expresa:

Atender a la diversidad, desde nuestra perspectiva, conlleva a la lucha por la justicia social. El propósito de la educación para la justicia social debe ser el de eliminar todo tipo de exclusión, ya sea por la pertenencia a determinada clase social, etnia, religión, género, o bien, por la orientación sexual, la lengua materna, la cultura de origen o la manifestación de ciertas habilidades (p. 72).

Los equipos también reflexionan sobre ciertas modificaciones edilicias que reflejan un cambio de cultura y de práctica, como fue incorporar rampas, hacer accesibles espacios de uso



común y donde se desarrollan actividades de aprendizajes en las diferentes unidades curriculares.

Al respecto, uno de los entrevistados reflexiona y señala como, cada año, se va fortaleciendo una práctica más diversificada, es decir, la pregunta clave es ¿cómo hacemos o logramos que la propuesta que exista en las aulas implique que todos puedan acceder de alguna manera a aprender? Para poder lograrlo es necesario la construcción de un espacio amigable, acogedor, funcional y estimulante.

En relación con las preguntas abiertas del cuestionario del Índice de Inclusión; sobre tres cosas que más gustan de este centro escolar y tres cosas que más les gustaría cambiar de este centro escolar, las repuestas los participantes coinciden, para la primera pregunta, en: trabajo cooperativo y colaborativo, promoción del respeto mutuo y la buena convivencia, prácticas de integración y de igualdad de conocimiento de las personas para su vida en sociedad. Para la segunda pregunta coinciden en: el acceso a la escuela, haciendo referencia al aspecto físico, mayor espacio físico para desarrollar todas las acciones y actividades de todos los sectores y actores escolares, reformas y refuerzos en actividades en red con el centro educativo, sostener coordinada y consecuentemente la transmisión de experiencias y conocimientos que se generan en nuestro centro educativo y en la localidad.

En relación con la subcategoría “Instituciones /escuelas inclusivas”, en las voces de los directivos entrevistados, se refleja la situación de muchos estudiantes que ingresan a estas instituciones considerándolas como última oportunidad. Estos estudiantes, provienen de otras escuelas en las cuales no tuvieron buenas experiencias. Algunos otros, ingresan por motivos tales como: la situación económica de la familia que ya no les permite una escuela privada, por alguna condición de salud, de discapacidad o simplemente porque son rechazados de otras instituciones por su rendimiento académico o por el comportamiento.

Los miembros del equipo directivo reconocen que la inclusión es un proceso intenso, sobre todo con estudiantes en condición de discapacidad, porque además aquí se establece ese vínculo directo con la maestra de apoyo o con los servicios externos. Otras instituciones, tienen recursos internos que administran de manera estratégica para dar respuesta a todos los estudiantes.

Nosotros adoptamos un concepto de “apoyo” mucho más amplio entendiéndolo como “todas las actividades que aumentan la capacidad del centro escolar de responder a la diversidad del alumnado de forma que se les valore a todos y todas igualmente”. En este sentido, los esfuerzos a fin de descubrir y reducir las barreras al aprendizaje y la participación, por un lado, y movilizar recursos disponibles por otro, son ambas actividades de apoyo (Índice de Inclusión, 2015, p. 48).

La mayoría habla en términos de transformación, mayor conciencia sobre la inclusión que, si bien, tienen mucho que mejorar y van avanzando, expresan sentirse preparados. Existe una profunda comprensión que la escuela es el contexto de los estudiantes, más allá de aprender contenidos curriculares y que muchas veces lo que sucede en la vida de los estudiantes influye en el contexto escolar.

Si manifiestan que tienen dificultades aún, en reconocer cuándo ciertos aprendizajes no se están logrando debido al diseño de las actividades, porque se ha pensado en una característica de grupo que no es el real. Si bien, han incorporado conocimientos sobre inteligencias múltiples, aulas diversas, acceso al conocimiento, todavía siguen reflexionando sobre la implementación en la práctica y el máximo aprovechamiento de estas.

El cambio de mirada, de paradigma es lo primero, esto se evidencia en las palabras de uno de los directivos, “...no tenemos en un aula 30 alumnos y un integrado, tenemos treinta y una alumnos y cada uno tiene su estilo de aprendizaje ...”

En nuestra definición la mejora de los procesos de enseñanza y el aprendizaje con una orientación inclusiva, son considerados actividades de apoyo, de ahí también que el apoyo implique a todo el personal, los estudiantes y sus familias. Si las actividades de aprendizaje se diseñan para apoyar la participación de todos los estudiantes, la necesidad de apoyo individual se reduce (Índice de Inclusión, 2015, p. 48).

La atención a la diversidad y el logro de una igualdad de oportunidades reales debe ser el desafío para las instituciones escolares (Escarbajal y otros, 2012).

CUADRO N° 3	
<p>Escuela N1</p> <p>Director (DN1)</p> <p>Vicedirector (VN1)</p> <p>Proyecto Educativo Institucional (P.E.I)</p> <p>Escuela N2</p> <p>Director (DN1)</p> <p>Vicedirector (VN1, VN2)</p> <p>Proyecto Educativo Institucional (P.E.I)</p> <p>Escuela N 3</p> <p>Director (DN1)</p> <p>Vicedirector (VN1)</p> <p>Proyecto Educativo Institucional (P.E.I)</p>	Cuestionario Índice de Inclusión (CII)
<p>Categoría 2: Política y Práctica</p> <p>Subcategoría 1: Liderazgo sostenible / inclusivo</p>	
Escuela N 1	
DN1	<p>...el tema de cómo hablar, de que los profes sientan esto como propio y que estén convencidos de lo que van a hacer, no tiene sentido que yo les diga tienen que enseñar o trabajar de determinada manera, porque yo creo que es lo más apropiado.</p> <p>Si. Hay cosas que no se puede negociar, o sea la evaluación formativa, es evaluación formativa. Yo puedo decirles, puedo flexibilizar los tiempos o puedo flexibilizar que no se hagan de esta manera en este momento, pero sí se tiene que hacer.</p> <p>...yo creo que soy mediadora. Yo creo que soy moderada, tranquila por ahí para, en el trabajo, en el consenso, tratando viste, de ir como mediando y como ir diciéndole las cosas de la manera más apropiada posible.</p> <p>...me dicen algo, o sea, no es que me quedo escuchando solamente lo que me dicen, sino que trato de devolverles. ¿Y qué hiciste vos? ¿Y vos cómo lo pudiste resolver? ¿Cómo lo resolvería? O sea, no es que me quedo yo con la palabra y le digo bueno, hace esto, esto y esto. Si no como que por</p>

	ahí uno trata de darle vuelta a esto y decir bueno, a ver cómo lo resolvemos,	
VN1	Así que bueno, desde lo profesional. Y desde lo personal siempre me encanta, los desafíos, o sea, un nuevo desafío.	
	Primero, lo que hay que hacer es escuchar a ver qué está sucediendo y escuché al inspector lo que me planteó, como ella veía la escuela. Escuché a los docentes. Escuché a la preceptora que también había un problema ahí, en preceptoría, y escuché de coordinador de curso y dije bueno, vamos a empezar con lo prioritario, para ordenar la escuela.	
	...armar equipos de trabajo es lo que ayuda mucho a llevar adelante una... porque el equipo de trabajo tiene muchas miradas y para poder llevar adelante diferentes situaciones, diferentes áreas diferentes, entonces si no tenés equipo no siempre bueno, tenés que armarlos, tenés que organizarlos, tenés que guiarlos. tenés que escucharlos.	
	Hay un diseño curricular donde tenes contenidos y aprendizaje prioritario, bien. De ahí, el profe va a decidir qué actividades hacer. Empiezo con..., qué tipo de actividades, qué actividades hacer para desarrollar o que el estudiante aprenda y su contenido.	
P.E.I	Sol: símbolo de luz y naturaleza * Montañas: símbolo de naturaleza, por estar la escuela dentro del área de la Reserva Hídrica y Natural "Los Quebrachitos" * Octógono que lo enmarca: simboliza la construcción sustentable, energías alternativas y ecológicas.	
Escuela N 2		
DN1	...un lugar de mucha responsabilidad ¿no? Porque, eh, se trata de poner en movimiento todo lo que uno ha estado estudiando, ha estado pensando y... hacerlo en conjunto ¿no?, no solo movilizar desde, desde los recursos, desde, la gestión misma, si no desde... eh, el compartir con los docentes y con la otra parte del equipo directivo todo esto,	
	...lo que tiene de lindo la escuela, ¿no? entre varias instituciones de la, de la, de la sociedad es que podés hablar cara a cara con las personas, entonces es más sano. Es sano... el diálogo...siempre va a haber algunas cosas que, que trabajar desde, desde las relaciones interpersonales y todo, pero... yo creo que lo más importante para lograr los fines	

	<p>educativos y, y... tener en claro qué venimos a hacer a la escuela es preservar vínculos.</p>	
	<p>...si hablamos de colaboración en su amplio sentido, todos, ¿no? Eh, ahora, quienes son los colaboradores directos de... de... de la gestión es el equipo directivo todo, ¿no? Las dos vicedirectoras, ambas son maestras ascendidas, una desde este año y otra desde hace dos años...</p> <p>...los verdaderos hacedores de, de la gestión ¿no?, los que concretan esa gestión, los que hace que se ponga en movimiento son los mismos maestros. Son los docentes.</p>	
	<p>...a mí me gusta que el trabajo, la libertad en la gestión. Pero, una libertad entendida como compartir la decisión para tener la libertad de cómo hacerlo, que no es lo mismo que decidir por sí solo, ¿no? Esto de... comuniquémonos, veamos. Bueno, yo... delegar. Esto de delegar para que el otro tenga la libertad, pero una libertad que implique el haber acordado.</p>	
	<p>...la familia tiene que entender que la escuela está para escuchar, para acordar, para pedirles que colaboren también, dentro de lo que puedan hacer, pero... hay mucho que conocer de las familias.</p>	
VN1	<p>...sé que me puedo acomodar a un equipo de trabajo, sé que puedo negociar, que me puedo amoldar y también sé que puedo, no digo imponer, pero sí hacer respetar una opinión o un lugar o un enfoque o un posicionamiento que yo pueda traer.</p>	
	<p>Entonces uno flexibiliza la norma, se sienta con el docente, lo acompaña, lo ayuda y ve qué necesita.</p>	
	<p>...somos un equipo directivo. Entonces todo aquello que no, que no sea lo diario, se consulta y por más que X tenga la última palabra lo consultamos, lo charlamos entre los tres y tratamos de acordar una visión que nos conforme a las tres.</p>	
	<p>...intentamos ser lo más democrático posible, darles la palabra a todos los docentes, construir entre todos.</p>	
	<p>Creo que una de las cuestiones por las que nos eligen es porque encuentran buenos equipos de trabajo y buenos compañeros, buenos colegas, buenos en el sentido de generar ¿no? Creo que se sienten, que se sienten cómodos, que se sienten apoyados.</p>	

	<p>...en el caso mío que tengo, que tengo grados únicos, yo planifico con las chicas... O sea, tenemos tres drives, uno para primero, uno para segundo, uno para tercer grado y entran los cuatro docentes, porque son cuatro secciones de cada una, entran los cuatro docentes y entro yo. Yo trato de intervenir lo menos posible. O sea, voy guiando, andamiando algunas cuestiones, propongo ideas, tiro algunos enlaces, algunos links que me pueden parecer interesantes, pero siempre la decisión se la dejo en manos de ellos.</p>	
VN2	<p>Así que bueno, desde lo profesional. Y desde lo personal siempre me encanta, los desafíos, o sea, un nuevo desafío.</p>	
	<p>Siempre mi respuesta es no me olvidé, estoy buscando, no me olvidé, estoy buscando, ya te traigo. Esa es la forma en que voy manejando el círculo amoroso que tenemos que tener, el círculo pedagógico y el de clima y de todo para que se sientan bien todas las partes.</p>	
	<p>Y eso conlleva no sólo a que te preocupes por lo pedagógico en primera instancia, sino que paralelo a este mundo tenés que preocuparte por lo edilicio y por la salud, por la salud, sobre todo, por el por estar de manera integral, emocional y físicamente en tu lugar de trabajo.</p>	
	<p>Sí, siempre está presente la normativa, siempre está presente la normativa</p>	
Escuela N 3		
DN1	<p>...tengo muy incorporada mi función como un servicio.</p>	
	<p>...generar un espacio en donde todos se sientan a gusto, que sea algo lindo.</p>	
	<p>Si los docentes están contentos con el equipo de gestión, entran contentos al aula. Por lo tanto, eso también redundan en beneficio para los chicos.</p>	
	<p>...que me ubico en ese lugar de facilitadora de que estas cosas sucedan.</p>	
	<p>...es una gestión nuevamente con bases democráticas, es una gestión abierta al diálogo, que sí marca criterios dentro de eh, de la innovación educativa y justamente estamos trabajando en esa línea respetando las no diferencias también. Así como hay diferentes tipos de estudiantes, también</p>	

	<p>hay diferentes tipos de docentes y entonces hay una línea de trabajo que se está, que te estoy diciendo, pero se respeta la impronta de cada profe.</p>	
	<p>Entonces, hay un docente por cada uno de los diez departamentos, que es el que tiene el contacto más directo con dirección. Entonces, que acerca, por ejemplo, propuesta del equipo, si bien todos tienen acceso a la dirección, pero por una forma, como una manera de agilizar tiempos y hacer contacto con uno solo, con lo hacemos a través de coordinadores.</p>	
	<p>...es una gestión nuevamente con bases democráticas, es una gestión abierta al diálogo.</p>	
	<p>El desafío es ahora, manejar mejor los tiempos de los docentes para que no sea este momento una sobrecarga constante.</p>	
VN1	<p>Y el desafío más grande como directivo, lo mejor es poder tomar eso y hacer que el equipo docente realmente se lo apropie y se convenza de que eso es válido y cómo implementarlo. Yo creo que esa es la parte más difícil, porque lleva más tiempo.</p>	
	<p>En cuanto a las mejores resoluciones específicas de los estudiantes en proceso de inclusión hay mucho cambio últimamente, pero también creo que este cambio tiene que ver con ir hacia algo mejor.</p>	
	<p>...y yo también me percibo como una persona que puede convertirse en un líder positivo dentro de la institución y creo que a partir de ahí se pueden lograr muchas cosas.</p>	
	<p>creo que es una gestión que si bien, anteriormente, bueno, había otra directora ¿no?, cierto, pero si bien tienen características personales, el perfil de la gestión es bastante parecido, lo que se busca ¿no? si bien, el modo, a lo mejor puede ser distinto, pero creo que es una gestión abierta a proyectos nuevos, que trabaja realmente en equipo, se puede trabajar, todos los actores que están en la escuela tiene lugar, digamos no están porque sí, la dirección decide y bueno y el resto hace, sino que es abierta, tiene apertura, se escuchan propuestas nuevas, están acompañando constantemente con capacitaciones, con ideas. Y esta apertura también, para tomar la propuesta de los docentes, para escuchar a las familias, a los chicos.</p>	
	<p>Estamos mucho tiempo reunidos durante el día a pesar de no encontrarnos.</p>	

	<p>...esto de lo emocional o de la calidez, al principio éramos poquitos como escuela y surgió porque, yo creo que la gestión lo tenía, porque nuestros equipos de gestión lo tenían y lo lograron generar desde ahí.</p> <p>No es una escuela que vos sentís que, si estás en algún rol tenés que hacer lo que otro te pide; sos escuchado, la propuesta es tenida en cuenta, te dan lugar, te hace sentir que sos idóneo, lo que realmente haces y que el director te escucha, toma lo que vos decís. Y eso fue construyendo la escuela que tenemos hoy en día.</p>	
	<p>...los directivos son muy abiertos a la propuesta que se van haciendo y creo que lo mejor, para mí, que tiene la escuela, es realmente el que tiene el centro y el foco en los estudiantes.</p>	
P.E.I	La fluidez y adecuada comunicación entre los miembros de la institución con el entorno social.	
<p>Categoría 2: Política y Práctica</p> <p>Subcategoría 2: Gestión/gestión directiva inclusiva</p>		
Escuela N 1		
DN1	<p>Lo primero que hicimos fue definir, que eso ya lo hicimos el año pasado en noviembre con X, es definir roles y funciones porque estaban como muy desdibujados la función de cada una. Por ahí, la preceptora era secretaria, entonces empezamos a definir eso.</p> <p>Hicimos un organigrama de roles y funciones, dividir por departamentos, porque era como que la parte del área de orientación está muy desdibujada en el resto de los profes. Entonces eso nos sirvió para unificar. Lo hicimos en el marco del plan, las reuniones que teníamos del plan, entonces organizamos así, cuáles eran los objetivos del plan de mejora.</p>	<p>El centro escolar tiene un proceso de desarrollo participativo.</p> <p>Se ayuda a todo el equipo educativo a integrarse en el centro.</p> <p>El centro escolar trata de admitir a todos los estudiantes de su localidad.</p> <p>Se ayuda a todos los estudiantes nuevos a integrarse en el centro escolar.</p>
	Si, puntualmente es la coordinadora de curso la que trabajamos, porque es con la que vamos haciendo, por ahí, que organizamos reuniones con los estudiantes.	
	Desde que yo entre se empezaron a hacer más gestiones a nivel de la comunidad, en infraestructura de la provincia, a pedir la trifásica, la bomba de agua, empezar a ponerla la luz, o sea empezar a todas las cosas que iban quedando rezagada. Eso lo hicimos, implicó muchos días ir a	



	Córdoba, o sea, se fueron haciendo todas las gestiones que tienen que ver con la infraestructura.	
	...cuando planificamos con los aprendizajes prioritarios, elaborar los acuerdos, los acuerdos de los departamentos, había un montón de cosas a trabajar que no estaban hechas, entonces uno tuvo que ir ordenando, primero organizando, para que después esto se vea reflejado en lo pedagógico	
	Entonces yo trato de por ahí, ir hablando con ellos esto, por ahí, potenciando esto de igualdad de oportunidades ¿no? Si yo no le brindo cosas que el resto de las otras escuelas si se las brinda, entonces yo estoy discriminando, yo estoy no apostando sobre esto.	
	Si uno es agente del Estado, tenemos que tratar de dar toda la información y todo lo que ministerialmente se te da. Yo creo, fortalece esto que te decía antes, esto de utilizar la información, esto de que llegue a todos por igual y de manera accesible y clara, yo creo que es una de las mayores fortalezas.	
	...este acompañamiento por ahí, del hogar o esta responsabilidad en los profes de mandar los trabajos, o sea, se conoce, pero después hay que estar como revisándolo continuamente para que entre todo esto sea algo más fluido en el tránsito por la escuela. Yo creo que es ese el mayor desafío que tenemos.	
	Es más, intervine en la, en la gestión de esto, para que desde la escuela se les apoyara para que pudieran formarse en esto. No le podemos pedir a los docentes que acompañan a los chicos que tienen este tipo de necesidades, si no les brindamos las herramientas para que puedan hacerlo. Entonces, hicieron estos cursos y hoy estamos teniendo también una respuesta diferente.	
VN1	Hasta las mismas familias le preguntamos qué opinan. Bueno, justo quedamos en la remera nueva. Si es una votación con los chicos y seguíamos con la misma remera, cambiábamos, pero nunca desde la obligación del uniforme.	
	Y tenemos la inspectora, si ella colabora, eso te ayuda. Bueno, por más que sea la inspectora ella te ayuda, cualquier problema le hablas y te dice mira, tienes que hacer esto, esto, esto. Me parece que sí, que es importante rescatarla y X la coordinadora de curso es muy importante.	

	<p>Hasta ahora lo hemos decidido, o sea la última palabra la tiene X, eso es así. Pero ella no toma la decisión nunca sola.</p>
	<p>Claro sí, es más, a veces nosotras como equipo le damos una mirada a esa normativa y cuando la bajamos al docente, ellos tienen otra mirada porque ellos lo miran de otro lugar. Obviamente, me parece que estos deben ser como debatidos para llegar a un consenso, de acordar para acordar criterios.</p>
	<p>...los docentes piensan que yo puedo hacer todo y veo mi teléfono y me preguntan de secretaría, de esto, lo curricular, de no sé, de todo lo que se le ocurra ellos preguntan. ¿Qué hago yo?, antes averiguaba y le contestaba, ahora trato, en esto que me he propuesto desde delegar, que ellos también se acostumbren, mira eso es un tema de secretaría hablarlo con X es un tema de coordinación del curso háblalo con X.</p>
P.E.I	<p>Planificación estratégica de cada una de las acciones a ejecutarse.  Extensión comunitaria.  Acompañamiento a padres, con entrevistas personales  Competencia para el logro de un trabajo en equipo y cooperativo.  Comunicación fluida entre escuela y familia.  Generar intercambios con otras instituciones educativas, en torno a diferentes actividades.</p>
Escuela N2	
DN1	<p>Si, hablamos de colaboración en su amplio sentido, todos, ¿no?</p>
	<p>De todas formas, se trabaja de modo personalizado con los maestros. Acá hay muchas personalidades, muchos trayectos de capacitación, educativo y algunos necesitan fortalecer algunas cosas y guiarlos permanentemente, bueno, eso se trabaja de modo muy personal... eh, con los chicos también. El recorrido por las aulas, aunque sea media horita... todos los días.</p>
	<p>...nosotros tenemos al equipo docentes por cada ciclo, de las áreas especiales, el personal del PAICOR y el equipo directivo y tal cual como dicen en la mayoría de las escuelas, viste cuando dicen que los alumnos de la mañana no son iguales a los de la tarde... bueno, los docentes son iguales.</p>
	<p>Yo percibo la gestión como una gestión en continuo aprendizaje, ahora no me molesta que me digan que</p>

	<p>me equivoco o que me olvide de algo, es decir, que me hagan una crítica, siento que aprendo de todo, mis virtudes y... eh, quizá una de mis virtudes sea mi sensibilidad, a mi lo que le pasa al otro me afecta y me afecta mucho, y mis defectos, que lo estoy trabajando, es que me cuesta aceptar una opinión diferente a la mía y no es que no la escuche, es que me lleva tiempo aceptarla.</p>	
	<p>...tener la posibilidad de generar un espacio para encontrarnos también ha sido muy valioso ¿no? Y bueno, eso tiene que ver también con, con las gestiones desde otros estamentos ¿no? Desde... la supervisión, desde la inspección. Chicas, hay que juntarse, hay que hablar, hay que dialogar y bueno, hay que compartir, de eso se trata. A nivel directivo, a nivel equipo directivo, también y a nivel... escuela.</p>	
	<p>¿Qué es la intersectorial? Es un espacio... eh, donde se reúnen psicólogos del hospital zonal de Unquillo, psicopedagogos, personal de la Oficina de, de... Derechos de... de la Niñez, la Adolescencia y la Familia, gente del SeNAF para tratar los diversos casos de las escuelas. Habitualmente, nos reunimos los días jueves, cada nivel educativo tiene su día para reunirse y cuando es necesario trabajar en conjunto lo hacemos.</p>	
	<p>...las normativas son necesarias, pero creo que deben responder al contexto, al contexto de cada escuela. Me parece que las normativas se adquieren y también se deben construir al interior de cada institución. No quiero decir con esto que no sean importantes, lo son, pero las relaciones interpersonales y la variedad que existe en la escuela necesitan que se establezcan acuerdos, que se negocie.</p>	
VN1	<p>Siempre, hay uno o dos referentes por turno, que en algunas cuestiones son nuestras manos derechas. Sin querer, sin haberlo acordado, sin que haya nada escrito. No necesariamente coincide con quien sea responsable de turno, que es algo que está legislado. Pero si, si, si los hay.</p>	
	<p>En el resto de las cosas intentamos, no siempre nos sale, pero intentamos ser lo más democrático posible, darles la palabra a todos los docentes, construir entre todos. Y digo no siempre nos sale, porque a veces el docente no toma el lugar que una le está dando ¿sí?, uno le está permitiendo una participación, una elaboración, una impronta propia</p>	

	<p>que pueda plasmar en un determinado proyecto supongamos. Y no se da ese lugar.</p> <p>Otra cuestión que creo que facilita mucho es la comunicación ¿no?, la comunicación que tenemos hoy. Esta inmediatez, esta cuestión de que pasa algo en la escuela y no importa que vos estés en tu casa o estés en la peluquería te enteras de lo que pasó, porque la otra vice te llamó, te informó.</p> <p>En el 95 por ciento de los casos es consensuada. No es consensuada ¿sabes cuándo? Cuando no hay acuerdo.</p> <p>...claro, obviamente pero sí tiene que ver hasta de la manera en que los convocas a los docentes para lo que sea, no solamente para una reunión de personal, pero desde la manera en que vos los convocas o te acercas a los docentes, tiene que ver en este, en este clima. Y sí, si vos los convocas con afecto, con ganas de construir, con... no es la misma recepción que vas a tener si vos los convocas desde la obligación.</p> <p>...siento que desde el primer día que yo entré a la escuela, X me respeta mucho pedagógicamente, respeta el conocimiento.</p> <p>Entonces vos de repente quieres entrar a observar una clase y sabes que en la primera hora no vas a poder observar nunca, porque si yo entro un grado, entro y no salgo. Soy muy respetuosa de los docentes porque a mí me gustaba que me respetaran cuando yo estaba en el aula dando clases. Hay cuestiones que se superponen mucho.</p> <p>Creo que tengo un buen desempeño, un muy buen desempeño de cargo, pero también, creo, bueno un poco lo hemos hablado, creo que me gustaría poder dedicarme con mayor inclusividad a otras cosas inherentes, más, a la función del vicedirectivo que estar apagando incendios todo el tiempo.</p>	
VN2	<p>El cambio de rol tiene que ver con una mayor responsabilidad y compromiso y mayor actividad, mayor actividad en cuanto a tiempos que demanda la escuela</p> <p>Las que colaboran con la gestión, en cuanto al acompañamiento, por ejemplo, si hay un directivo enfermo, todo lo que tiene que ver con lo legal se ejecuta. El docente de mayor antigüedad a cargo del turno o cuando el docente se tiene... que el directivo que está en turno se tiene que retirar o bien</p>	

	<p>no sé en qué otro momento, pero siempre es desde lo legal. En ese marco nos mantenemos de responsabilidades.</p>	
	<p>En la mañana, nosotros manejamos los dos turnos, los directivos entre ingreso y egreso, estamos presentes en ingreso y en el mediodía que es la jornada extendida o estamos presentes la jornada extendida y en el egreso. También se propicia en la forma las improntas de cada o de cada directivo, en el caso las improntas, se refieren a las formas en que hablan. A que nos hablamos, que nos dirigimos hacia los chicos.</p>	
	<p>Nosotros tenemos distribuida la parte administrativa. En el caso mío yo me encargo de la parte de gestión del estudiante, en la carga del sistema y pases e ingresos egresos, en el mantener la matrícula, sostener la matrícula, observar siempre los registros, en cuanto a diario de este registro, que es un documento que tiene que estar sin tachones ni enmiendas, sino totalmente legible por cualquier situación, completo al día.</p>	
	<p>En cuanto a la parte administrativa, también mía, tiene que ver con la puesta en marcha de una carpeta, documentación, donde están los legajos dentro de la carpeta, que tienen que ver con la ficha médica, con el carnet vacuna, con la fotocopia del documento y a la vez están en un lugar, ubicado, estratégico que es la secretaría por si sucede algo con este niño o con su persona. Entonces, ante la llamada a la familia o al servicio de emergencia o lo que fuese, tenemos todo a mano y no está en un armario, guardado bajo llave de un docente.</p>	
	<p>Bueno, lo que tiene que ver con la integración de trabajo en conjunto, nosotros tenemos su cuaderno intercomunicador de dirección, donde vamos registrando todo lo que nos va sucediendo en el diario, para dejar registro de lo que vamos haciendo y también por si nos sucede un caso, lo que fuese. Ahí se anota.</p>	
	<p>...varias veces que se habla con la docente y se busca orientarla y se busca apoyarla. Tenemos que hacer un buen registro, los directivos y registro de todas las veces que intentamos hablar, dialogar. Tenemos distintos libros dentro de la escuela, también libros de actas abiertos, donde no solo son de reuniones de personal, sino que son de acuerdos pedagógicos que vamos estableciendo o de situaciones de vulnerabilidad.</p>	

	<p>Entonces los papás me ven en esa, en esa, en esa, en ese rol. Y así me han llegado a confundir con la directora, millones de veces, te lo habrá dicho la otra vice también, millones de veces ¿me entiendes?, entonces, aclarar que sos la vice, que la dire, presentarla, decirle cuando aparece ella es la dire, y nosotros somos vice, somos equipo. Por ahí, que también haya recibido la otra vice, por ejemplo, comentarios como diciendo con la seño X no hubiera pasado esto, hubiese estado la seño X en turno, hubiera dicho...como que ya supone la forma en que voy a responder o la forma en que los voy a tratar, o la que le voy a decir, que te juega en contra con tu compañera porque le decís no vuelvo a hablar de la habilidad de la memoria.</p>
Escuela N 3	
DNI	<p>La respuesta rápida que me viene es, yo creo que tengo muy incorporada mi función como un servicio, en esto de decir de yo quiero que se logren aprendizajes, quiero que la gente que está primero, a ver... generar un espacio en donde todos se sientan a gusto, que sea algo lindo, el levantarte cada mañana y llegar a la escuela a trabajar por el lado de los docentes. Por lo tanto, me gusta ser una facilitadora en ese sentido. Si los docentes están contentos con el equipo de gestión, entran contentos al aula. Por lo tanto, eso también redundará en beneficio para los chicos.</p>
	<p>Hay cansancio, muchas veces hay, es muy marcado el cansancio también, esto de decir ya falta poco, ya llega el viernes, es decir, de tratar de dar ánimos desde ese lugar.</p>
	<p>Entonces muchas veces también hay que resolver estas cuestiones de decir bueno, tengo mi hija enferma bueno listo, no te hagas problema, vos te volvé a tu casa porque esa es tu prioridad y nosotros acá nos reorganizamos.</p>
	<p>Entonces, eso también fue otra de los desafíos de esta etapa. Las familias, que comprendieran también, que es el otro componente, que hoy tiene un rol fundamental, que si no hubiésemos hecho esta alianza con la familia no podíamos sostener la escolaridad de la manera que lo estamos haciendo. Entonces, ¿qué rol tiene la familia?, en el acompañamiento, no involucrarse de manera que hagan ellos el trabajo a los chicos.</p>
	<p>Te diría cuál es mi intención, yo creo que mi intención es seguir creciendo y acompañando de la</p>

	<p>mejor manera posible a todos los que están conmigo dentro de la institución.</p>	
VN1	<p>Creo que me implica a mí todo este desafío de poder acordar desde ahí, bueno, y acompañar al equipo docente, a la familia y a los estudiantes desde otro lugar completamente diferente.</p>	
	<p>Pero que vuelvo a decir, la escuela tiene esta mirada de trabajar en equipo, realmente. Entonces, trabajamos bueno, con el equipo de orientación, con la tutora que está en función ya hace dos años. Entonces, también incluimos bastante. Se trabaja muy de cerca con el equipo de preceptores. Y también la asesora pedagógica, pero no, es más intermitente la relación con el equipo directivo, ¿no?, son los que están más cercanos.</p>	
	<p>...pero creo que es una gestión abierta a proyectos nuevos, que trabaja realmente en equipo, se puede trabajar, todos los actores que están en la escuela tienen lugar, digamos no están porque si la dirección decide y bueno, el resto hace, es abierta, tiene apertura, se escuchan propuestas nuevas, están acompañando constantemente con unas capacitaciones, con ideas. Y esta apertura también, para tomar la propuesta de los docentes, para escuchar a las familias, a los chicos.</p>	
	<p>...a lo mejor a veces respondemos más a la demanda que surge y están y hay tanta incertidumbre que entonces nosotros, entonces la información que tenemos, lo que tenemos que ir generando a veces es inmediato.</p>	
	<p>hay cosas que van variando, hay cosas que cómo a lo mejor no negociamos, que tienen que ver con cuestiones a lo mejor pedagógicas, que se quiere o lo que se quiere lograr con la escuela y otras sí, si se accede a escuchar, a ver diferentes propuestas.</p>	
	<p>Tarea específica nosotros en con X nos dividimos el ciclo básico y el ciclo orientado. Entonces, en esto que yo te cuento de la plataforma institucional, ella hace la revisión de las propuestas de las actividades de aprendizaje del ciclo básico y yo del ciclo orientado. Lo mismo con la secuencia didáctica, en este momento estamos trabajando con secuencia didáctica, entonces ella mira las de ese ciclo y yo las del orientado, siempre las dos.</p>	
	<p>Cuando oigo algo que dudo.... Estamos mucho tiempo reunidos durante el día a pesar de no</p>	

	<p>encontrarnos. Nos reunimos así o bien por llamada telefónica y vamos organizando entre las dos.</p> <p>...hay muchos docentes nuevos, pero todavía hay cuestiones en la práctica docente que requieren, me parece, que el equipo directivo tenga la habilidad suficiente para convencer a los docentes de que ésta es la mejor manera. Bien, porque si no sucede, es muy difícil de lograr, aunque el equipo directivo esté convencido de que es el lugar por donde hay que ir.</p> <p>...también me permito bastante trabajar con otros y eso creo que suma muchísimo y es fundamental en el cargo. Después, de otras cuestiones que tienen que ver con que soy bastante organizada o por ahí dedico mucho tiempo a mi profesión y la educación. Me apasiona lo que es la educación, que es algo que descubrí después, que no me lo propuse al principio, que creo que también son características que ayudan a que yo pueda desempeñar este rol. Así que esas son las cosas que yo percibo como fortalezas.</p> <p>Mi formación, tengo que mejorar muchísimo porque yo no hice, por ejemplo, ninguna capacitación en gestión educativa.</p> <p>...los directivos son muy abiertos a la propuesta que se van haciendo y creo que lo mejor para mí que tiene la escuela es realmente el que tiene el centro y el foco en los estudiantes.</p>	
<p>Categoría 1: Política y práctica</p> <p>Subcategoría 3: Políticas/ política inclusiva</p>		
<p>Escuela N 1</p>		
DN1	<p>Entonces yo trato de por ahí ir hablando con ellos esto, por ahí potenciando esto de igualdad de oportunidades ¿no? Si yo no le brindo cosas que el resto de las otras escuelas si se las brinda, entonces yo estoy discriminando, yo estoy no apostando sobre esto.</p> <p>...nosotros como profes empezamos a construir el P.E.I, un grupo de profes antes de la desanexación y nosotros, o sea, todo lo que tiene que ver con la historia, todo lo que tiene que ver con la propuesta curricular, el objetivo, la misión o la visión, el perfil del egresado, el perfil del docente, eso ya lo tenemos armado porque nosotros fuimos haciendo un caminito previo de esto que surgió por motus propio nuestro, no de gestión. porque nos incitaban</p>	<p>Las actividades de desarrollo profesional ayudan al equipo educativo a responder mejor a la diversidad.</p> <p>El centro escolar se asegura de que las políticas sobre “necesidades educativas especiales “se inserten en políticas de inclusión.</p>



	<p>a hacer, a trabajar en el programa y por ahí nos sentamos y decíamos bueno, dispongamos un ratito este tiempo para ver el perfil del egresado, para ver el perfil del docente.</p>	<p>Se busca eliminar el maltrato entre iguales por abuso de poder (“Bullying”).</p>
VN1	<p>Después también hubo discusión con el tema de la vestimenta, entonces bueno y arranquemos con la Ley de Género y después tomemos las decisiones que corresponden como escuela. Bien, entonces bueno, ¿acordábamos viste? Y... Como yo decía la cárcel, no es la cárcel, por dar un ejemplo, la profe viene de calzas. Vos no lo podés decir al estudiante no... ¿dónde dice que no puede usar una calza? que digamos bueno, que no sea, que tratemos de que sea tranquila, que no sea muy llamativa.</p>	
	<p>...yo creo que hay mucha bajada del Ministerio de Educación donde hay toda una nueva mirada y que estoy de acuerdo con esta nueva mirada, pero que hay que cambiarla. Esto que yo te digo, hay que empezar a cambiar, hay que empezar a pensar en qué ciudadano queremos. Entonces, me parece que la gestión debemos pensar en ese ciudadano que queremos.</p>	
	<p>...no ha sido como un P.E.I elaborado por todos los actores, aparte los actores ¿viste?, que se renuevan todos los años porque se va un profe, viene otro. Esto se habría hecho hace tres años y quedó como ahí, en el tintero.</p>	
P.E.I	<p>De esta forma y teniendo en cuenta las características de los alumnos, se configuró un perfil de escuela de contención e inclusión, adaptándonos a las necesidades específicas de nuestros alumnos.</p>	
	<p>La misión es generar y promover espacios pedagógicos que posibiliten el desarrollo integral de los sujetos de la comunidad educativa, para que puedan desplegar capacidades fundamentales que les permitan desenvolverse de manera autónoma, creativa, crítica y ética en el medio que los rodea, favoreciendo la construcción de una vida social plena, así como participar de la coordinación de proyectos conjuntos con diversos actores sociales, para beneficio de la comunidad.</p>	
	<p>La visión es formar una institución que ofrezca posibilidades de inclusión y el desarrollo integral de todos los sujetos de la comunidad educativa, de acuerdo a sus expectativas individuales y sociales, que les permita una expansión relacional con su medio social, cultural, económico y ambiental,</p>	

	incluyendo a la sociedad dentro de sus Proyectos Educativos Institucionales (P.E.I).	
Escuela N2		
DN1	...docentes de apoyo a la integración, sí, obviamente, con la Escuela Especial X. Sí, sí tenemos niños integrados... Eh, desde el año pasado estamos trabajando con un integrador... eh, del sistema público ¿no? Por cada una de las escuelas. Y sí tenemos varios... eh, hay tres que, eh... son... eh, del área privada. Integradores de obras sociales privadas.	
	...viste que yo te conté lo que teníamos, yo creo que en algún momento esa construcción no fue de manera conjunta. Ahora nosotros estamos revisando los últimos proyectos, hay algunos que podemos poner en práctica de manera institucional y otros que por el momento debemos esperar para ponerlos en marcha.	
	Ahora lo más importante para nosotros es revisar con toda la comunidad educativa, qué docentes queremos ser, qué alumnos queremos tener, aunque en realidad, no debemos preguntar eso, porque la escuela no tiene perfil de alumnos, debemos concentrarnos en pensar que docentes queremos ser.	
	Entonces, hoy en día vos tenés a los docentes de especiales que son una parte tan importante de la escuela, en cuanto a lo curricular y lo que desarrollan en sus prácticas, que es genial y los ves, te fortaleces de esas cosas también porque tomas, son instrumentos que te dejan.	
VN1	...atiende a cuestiones de derechos, básicamente, atiende a cuestiones de derecho, de derecho de los niños, de obligaciones de los padres. Atiende cuestiones culturales, cuestiones sociales. Entonces, no nos quedamos solamente en la discapacidad, en la inclusión que puede implicar la discapacidad. Por eso somos escuela inclusora...	
	Pero tiene que ver también con estilos de gestión, con modas. hace quince, veinte años atrás, la mayoría de las cuestiones pedagógicas, por ejemplo, que se manejan en una institución pedagógicas y no pedagógicas, eran una bajada que venía. No hablo del diseño curricular que es obvio, pero hablo de una bajada institucional a lo que hace al interior de la escuela, era en una bajada. Había que hacer esto y había que hacer esto. Hoy lo	

	<p>podemos charlar o lo podemos discutir, lo podemos poner sobre la mesa. Podemos proponer, intervenir desde la gestión directiva, pero también pueden proponer los docentes.</p>	
	<p>Cuando hablamos de la ley, de la legislación, obviamente con la flexibilización, con la flexibilidad propia que te dan estas normativas, las tenemos que hacer cumplir, estemos de acuerdo o no estemos de acuerdo, las hacemos cumplir.</p>	
	<p>Bueno, ahí se construyó la primera parte del P.E.I, del contexto de perfil del alumno. Eso se construyó a partir de ahí. En el año 2007, quién estaba de director en ese momento quería tener un proyecto que fuera el eje vertebrador del P.E.I. Yo había hecho un proyecto, por eso te digo voy a ser yo, yo (risas), yo estaba en sexto grado, había hecho un proyecto de lectura para sexto grado donde terminamos produciendo cuentos policiales que se yo... Además, yo en esa época, estaba haciendo la diplomatura en lingüística, así que, esto venía también a través de todo lo que yo estaba estudiando. Bueno le gustó tanto el proyecto que me lo pidió prestado, yo lo tenía que unificar para hacerlo institucional y no de grado. Ningún problema. Lo modifiqué. Fue el año 2007, junio del 2008, yo me voy, julio del 2018 vuelvo. No habían hecho otro proyecto.</p>	
	<p>...no podemos decir que hay que construir un P.E.I, pero sí hay que revisarlo porque está muy desactualizado, muy desajustado.</p>	
<p>VN2</p>	<p>Nosotros somos una escuela abierta, si bien estamos atravesando esta pandemia a nivel mundial y a nivel local, seguimos siendo una escuela abierta. Hoy por hoy, seguimos recibiendo las consultas, las dudas, las inquietudes. El equipo directivo trabaja de manera virtual, lo que no hace a que, no, no veamos una diferencia. Si en lo emergente, lo emergente que sucedía en la presencialidad, hoy no lo estamos teniendo.</p>	
	<p>...se propicia mucho a que sean las filas mixtas y no haya más fila de nenas y varones, algunos tratan de ponerlo en práctica, algunos niños no, porque la docente los deja a que ellos puedan decidir.</p>	
	<p>...la diferencia en la fortaleza tiene que ver que te vas armando un poco más, en tu relación con los adultos, sí, porque la relación que mantenes desde el otro rol de docente de aula, te mantenes puertas adentro quizás y puertas afuera, en compartir</p>	

	<p>actividades conjugadas con tus compañeros de turno o compañero de grado, paralelo, que en nuestro caso se da en nuestra escuela. Pero cuando ya salí de ahí, te empezás a relacionar con la totalidad de tu escuela. Entonces en este trato se hacen fortalezas, se forman fortalezas, porque descubrir a las personas, descubrís las habilidades que tienen.</p>	
	<p>...el P.E.I es una gran cuenta pendiente que tenemos dentro de la escuela, desde muchos de muchos lados, se han hecho intentos por mejorarlo, por cambiarlo e intentos y algunas modificaciones, en todos estos años que yo estuve, que esto, hoy aún ha habido pocas modificaciones, específicamente que tienen que ver con lo pedagógico.</p>	
Escuela N3		
DN1	<p>...la propuesta básicamente consistió en derribar barreras, barreras que uno tiene. A veces son barreras mentales, otras son barreras físicas.</p>	
	<p>...sí, me está costando más en esto, que todavía está muy incorporada la concepción de, yo creo que es con la que fuimos formados la mayoría de nosotros. Nosotros fuimos creciendo con la idea del sálvese quien pueda o con la teoría de la supervivencia, del más apto, el que llega, llega y el que no se queda en el camino. Y hoy, hay otra concepción de la educación que se trata de que todos avancen. Entonces respetando tiempos y respetando alcances, porque a lo mejor no todos vamos a tener el mismo techo, pero si brindar la oportunidad de que los aprendizajes ocurran, entonces bueno, tengo algún tipo de problemas con algunos docentes que todavía no nos ponemos de acuerdo.</p>	
	<p>Si vos te referís a certificado de discapacidad, así como certificado no, pedimos un informe para acompañar de mejor manera a la familia. Entonces, por ejemplo, antes... Mirá, esa fue una de las cosas que cambió porque era violento también.</p>	
	<p>Y si es, que se advertía algún tipo de problemática de aprendizaje, que eso es uno de los puntos que la familia ya completa de antemano en la escuela se hace una solicitud previa que nos llega online, o sea, por el internet, es que todo se maneja a través de una plataforma digital al principio. Entonces, entre las preguntas que se hace... si es que necesita algún tipo de apoyo. Si es que necesita algún tipo de apoyo escolar, sea psicopedagoga, asistencia</p>	

	<p>psicológica, lo que sea, entonces ya hacemos la entrevista con el gabinete también</p> <p>No es una condición para que alguien ingrese o no a la escuela. Si es que se trata de un curso que ya hay una sobrecarga o, por ejemplo, se tienen dos estudiantes con estas características. A veces también, te digo que hemos tenido más, pero estoy hablando de casos muy severos y que vemos que no va a ser efectiva esta intervención, nuestro acompañamiento como docentes, entonces, muchas veces le decimos a la familia que, por ahí en lugar de estar este año, el ingreso que lo haga el año siguiente. Ese fue un caso, sí que por ahí veíamos y es que, si se podía liberar algún lugar y nos pasó, tuvimos un año de demora y después incluimos. Pero no es una condición para que puedan ingresar, salvo que ya esté, ya esté colmada la capacidad</p> <p>...por ejemplo, hay una línea muy marcada de trabajo, evaluación formativa con retroalimentación como estrategia de diálogo de los docentes con sus estudiantes.</p> <p>Nuestro P.E.I, en este momento está en proceso de reelaboración. Así que, estamos incorporándole cosas nuevas, cambiando palabras incluso y agregando letras nuevas. Como terminología, como, por ejemplo, equidad. Antes, hablamos de igualdad y la estamos modificando por equidad. Es una palabra que representa mucho más lo que estamos haciendo. No sé, tendría que estar siguiéndolo, pero estamos en un proceso de reformular.</p>	
VN1	<p>Es algo que se creó en su momento. Con los tres niveles se hizo un buen trabajo y hay cosas que sí, que tienen que ver con nosotros ¿no?, como institución, pero es un momento en... me parece que ya hace un tiempo que la escuela del Instituto X tiene una transformación y se ha transformado y creo que requiere también que el P.E.I lo haga. Entonces en este momento, desde el año pasado habían empezado a proponerse como objetivo para este año en revisarlo y modificarlo. Porque habían quedado cosas que no, que no iban con lo que la escuela quiere lograr en este momento.</p>	

Al analizar las respuestas ofrecidas por los equipos directivos de las escuelas, junto al análisis de los Proyectos Educativos Institucionales (P.E.I) y las respuestas del cuestionario de

índice de inclusión en relación con la categoría “Política y práctica inclusiva”, subcategoría “Liderazgo sostenible/ inclusivo”, se observa, como componentes principales del mismo, al diálogo, la comunicación, el consenso y la flexibilidad como bases para el generar vínculos perdurables y de respeto entre los actores que ocupan un rol en la gestión y los demás actores de la comunidad educativa.

Los miembros del equipo directivo mencionan, que funcionan como mediadores que desarrollan la habilidad para escuchar a todos y también habilitar los espacios de retroalimentación, un ida y vuelta, así como también, hacer responsable al otro de aquello que está diciendo, proponiendo.

El trabajo en equipo se destaca como una política y una práctica de cada institución, en la mayoría de las actividades.

En este sentido, se opta por una estrategia de pensamiento estratégico que consiste en implicar al personal en un proyecto de misión compartida. Esto se traduce, como lo expresan los entrevistados, en un proyecto educativo general, compartido; en un compromiso conjunto que orienta las actuaciones del propio centro (Fernández Batanero J.M y Hernández Fernández A., 2013 p. 10).

Aparecen como colaboradores directos e indirectos de la gestión, algunos actores que se designan por antigüedad, por lo que la ley o normativa internas dice; otros por voluntad y predisposición, quienes se involucran por el gran sentido de pertenencia a la institución y al contexto.

Se observa, que el contexto en el cual cada institución está inmerso determina ciertos aspectos o características de ese liderazgo como, por ejemplo, la institución que se encuentra en una reserva menciona en su P.E.I estos símbolos y valores relacionados a lo ecológico y sustentable.

La libertad en la gestión ha sido mencionada como ingrediente del liderazgo sostenible, delegar, dar y tener la libertad junto a una responsabilidad compartida. Una gestión en continuo aprendizaje, es decir, un liderazgo con capacidad de aprender en cada situación, con cada vínculo, con sensibilidad y empatía.

Un liderazgo que es democrático y promueve la construcción entre todos, que divide tareas, actividades, pero que permanece en comunicación y conocimiento de cada situación.

El liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más de una comunidad, asumido por distintas personas según sus competencias y momentos. Es esta nueva visión la principal tarea del director es desarrollar la propia capacidad de liderazgo de los demás, estimulando su propio talento y motivación (Murillo J., 2006 p. 19).

A través de las expresiones manifiestas de los entrevistados, se entiende que los equipos le dan gran valor a esta mirada integral hacia cada miembro, es decir, no solo es el aspecto laboral, sino también poner atención a los aspectos físicos y emocionales.

Este rol de gestión y liderazgo es, para algunos de los miembros, una función de servicio y de generar un escenario donde todos se sientan bien, respetados desde sus características personales, pero comprometidos en una meta común que tiene como prioridad a los estudiantes.

La apertura es una característica que mencionan la mayoría de los entrevistados y esa apertura se relaciona con la producción, los proyectos que surgen de los docentes y se convierten en institucionales, una construcción en conjunto.

En relación con la subcategoría “Gestión/gestión directiva inclusiva”, lo primero que mencionan los entrevistados, es la organización y división de roles y funciones como un aspecto relevante de la gestión. Los acuerdos entre las partes, la información que se brinda a todo el personal, que la misma sea accesible y clara, lo reconocen como una fortaleza.

Por otra parte, expresan la importancia de otorgar a todos los estudiantes, igualdad de oportunidades y no discriminar, sumado al acompañamiento y a la responsabilidad que tanto los directivos como docentes tienen y que es necesario que se le brinde las herramientas adecuadas.

La familia, ocupa en este sentido un lugar importante para la toma de algunas decisiones, es decir, es importante que los directivos puedan conocer y entender los entornos familiares e involucrarse e involucrarlos en aquellos aspectos relevantes para el estudiante.

La normativa es reconocida como un andamiaje pero que necesita ser flexible, contextual y que muchas veces necesita del acompañamiento de la supervisión como un agente colaborador para este proceso.

En cada equipo entrevistado ha sido claro el rol específico del director, como aquel que toma una decisión final ante ciertos asuntos, “la última palabra”. Algunos miembros describen ciertas características personales que son percibidas, por los otros, a veces como una ventaja y otras como una desventaja ante la gestión, pero que no se convierte en una barrera gracias a los acuerdos y a la comunicación al interior del equipo directivo. Este aspecto también se refleja en los Proyectos Educativos Institucionales (P.E.I).

Se revaloriza el trabajo en equipo, el trabajo en red con otras instituciones, la mirada empática hacia la otra persona y su situación personal y se establecen prioridades que son del orden del bienestar como personas, como humanos.

Otro aspecto, que menciona la mayoría de los equipos, se relaciona con las tareas administrativas y con lo emergentes como un aspecto que “roba” tiempos y espacios para otras necesidades de la gestión. Por esta razón, amplían sus colaboradores, como una gestión más horizontal, donde intervienen otros actores que son valorados por su rol y función, tales como secretarios, coordinadores, encargados de departamento, entre otros.

Esto me llevó a pensar en las palabras de Murillo J., (2006) ya que quizá lo que se plantea en este análisis, pareciera alejarse de la dirección real, aquella que tiene que enfrentarse a diario a problemas. Pero para cambiar hay que tener una utopía por la cual luchar. Tal y como demuestran los actores de estas instituciones.

En cuanto al cuestionario del Índice de Inclusión, las tres instituciones acuerdan en que existe un desarrollo participativo, para que todos los miembros puedan integrarse a la institución. En cuanto a los estudiantes, coinciden en que generalmente se admiten a todos y que ayudan a que se sientan parte de la institución.

En cuanto a la subcategoría “Políticas/políticas inclusivas”, es interesante como lo relacionado al Proyecto Educativo Institucional, tiene sus semejanzas en cada institución, los



entrevistados coinciden en que se necesita una actualización del mismo, que muchas orientaciones y características de las instituciones no coinciden actualmente con el documento.

Es importante aclarar que, hay instituciones que tienen 50 años o más de antigüedad y otras 10 años, sin embargo, este aspecto las atraviesa a las tres instituciones. Reconocen, que el documento no fue elaborado de manera colaborativa por todos los miembros, sino que sólo algunos se involucraron. Consideran que deberían ponerlo a consideración de todos los miembros de la comunidad educativa.

Más allá, de lo expresado o no formalmente en el P.E.I, existe una decisión institucional de ofrecer a los estudiantes una propuesta para el desarrollo integral de sus capacidades, en base a la inclusión, de tal manera que la institución se va configurando en función de las necesidades específicas de los estudiantes, acompañando estas decisiones con las normativas.

Entre las redes que se establecen, mencionan a los docentes de apoyo para estudiantes con alguna condición de discapacidad, sean estos, ofrecidos por el sector privado o estatal. Esta relación es definida como un vínculo intenso donde se hacen aportes a la escuela, además de su labor específico. También, ese lazo se sostiene con las entidades que garantizan estos procesos de inclusión.

Cabe aclarar en este punto, que muchos directivos utilizan el concepto de “integración” como semejante de “inclusión”, hay como un ida y vuelta entre estos dos conceptos sin hacer una diferenciación entre ambos, en el discurso.

Los aspectos legales, normativos, cobran para las instituciones un valor importante y en muchos casos determinantes para la toma de decisiones, mencionan la Ley de Género, como un documento que definió las normas de vestimenta en la institución. Se plantean fortalecer ciertos valores y una nueva concepción de la educación, en función del perfil del estudiante y del ciudadano que se está formando.

Las instituciones se definen como instituciones de puertas abiertas, que no ponen condiciones para el ingreso de los estudiantes, aunque mencionan que a veces hay barreras

relacionado a la capacidad física. Pero, principalmente se enfocan y atienden cuestiones de derechos de los niños, jóvenes y las familias.

Uno de ellos dice: “la institución, atiende a cuestiones de derechos, básicamente, atiende a cuestiones de derecho, de derecho de los niños, de obligaciones de los padres. Atiende cuestiones culturales, cuestiones sociales. Entonces, no nos quedamos solamente en la discapacidad, en la inclusión que puede implicar la discapacidad. Por eso somos escuela inclusora...”

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN**

El diálogo que surge entre los datos obtenidos y analizados a través de la triangulación de herramientas tales como entrevistas, análisis de documentación, cuestionario del Índice de Inclusión y la teoría, nos permite delinear aportes que se detallan a continuación, teniendo en cuenta tres dimensiones de análisis respecto a la inclusión en el ámbito educativo, las cuales se desprenden de la universalización de los derechos humanos. Cada una de las dimensiones hace referencia e involucra a diferentes actores que intervienen de manera directa.

El primer aspecto que se puede destacar refiere a que una gestión institucional, involucrada y convencida respecto al significado de inclusión, permite sistematizar la existencia de un trato igualitario y equitativo para todos los miembros de la comunidad educativa, independientemente de características particulares y condiciones que los pudieran identificar. Eso implica el acceso a la institución y su desarrollo en la misma.

Una de las tres dimensiones mencionada en el Índice de Inclusión, se relaciona con las políticas educativas y también con la socialización del discurso sobre inclusión, como parte de los procesos propios de la cultura. En este sentido, el mismo, ha calado la estructura de la sociedad, de manera que los estudiantes y sus familias saben que tienen derecho a ser incluidos en la escuela, que el derecho a la educación constituye un elemento central de sus garantías individuales y derechos humanos. También, son conscientes que las instituciones no deben excluir del sistema educativo a ninguna persona por su condición.

La segunda dimensión, hace referencia al aspecto curricular y de transmisión de la cultura, herramienta a través de la cual, se aplican los principios pedagógicos, los fines de la educación y las temáticas que debe contener la inclusión en la educación. Para tal fin, el Estado considera para su construcción a diversos actores tales como, académicos, investigadores, docentes, familias, estudiantes, directivos. El currículo influye en el aspecto cultural, en interpretación de la estructura de conocimiento que lo integra y depende, generalmente, del docente en el proceso de enseñanza, del estudiante en su apropiación y desarrollo del aprendizaje. También, hace referencia a la construcción de formas, costumbres propias, modos de relacionarse y de crear un ambiente perteneciente a cada comunidad educativa.

En cuanto a este término “inclusión”, su concepto y paradigma, está claro que hace referencia al derecho de los estudiantes a acceder a una educación de calidad, a aprender, pero a veces es

utilizado por los entrevistados, como sinónimo de “integración”. Sin embargo, el discurso que lo acompaña no corresponde a este paradigma mencionado. Esto puede deberse al contexto histórico que ha atravesado a los diferentes entrevistados, a una falta de actualización en el discurso específico. De todas maneras, estas expresiones que parecen situarse en otro paradigma, en la práctica corresponden al término “inclusión”.

Una tercera dimensión, hace foco generalmente, en la acción docente como agente central de la educación inclusiva, el trabajo áulico, los ajustes razonables de la planificación, la métodos y técnicas que utilizan para atender la diversidad, los recursos y materiales, la organización del tiempo, la generación de ambientes de aprendizaje, el trabajo colaborativo, es decir, en la práctica.

La gestión directiva, la acción de los directivos, repercuten de manera directa en las tres dimensiones anteriormente mencionadas: política, cultura y práctica. Este aspecto, se relaciona con la confirmación de prácticas inclusivas en contextos situados, que refieren, de manera sólida y fundamentada, a que el liderazgo ejercido por la gestión institucional crea el entorno acogedor que transparente la existencia de una cultura inclusiva.

Finalmente, podemos mencionar que las instituciones ofrecen indicios claros sobre la relevancia en la transversalidad de la gestión y el liderazgo ejercido, que, instituido como experiencias cotidianas, promueve las prácticas inclusivas que resultan en la objetivación de su autodenominación, escuelas inclusivas.

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES**

A las instituciones educativas, se le demanda un proceso de transformación profunda que garantice el acceso a una educación de calidad para todos los estudiantes. Es decir, construir instituciones educativas inclusivas. Iluminar conceptos como, inclusión, liderazgo sostenible, gestión directiva, permitió identificar en el discurso y en las acciones de los involucrados, componentes que permiten construir y gestionar instituciones inclusivas.

Cuando, lo que está en juego es garantizar el derecho a la educación de todos los estudiantes, esto no puede ser dejado a los criterios que cada institución determine, se requiere una articulación horizontal por un proyecto que es en común y compartido. Esa transformación profunda requiere de concepciones más simples, menos tradicionales, más humanizadas.

Los líderes educativos no sólo tienen la obligación social y moral de fomentar unas prácticas, procesos y resultados escolares más equitativos para todos los estudiantes, o acabar con cualquier tipo de exclusión o marginación en la escuela, sino que deben trabajar por contribuir a la construcción de una sociedad más justa y equitativa (Murillo et al., 2010).

Respecto a los procedimientos o métodos por los cuales cada miembro del equipo directivo accede o accedió a su cargo, los mismos describen procesos que responden a requerimientos legales y establecidos por la normativa correspondiente, ya sea que corresponda a la gestión estatal o a la gestión privada. Además, todos expresan el valor y la responsabilidad que eso significa. Este aspecto, claramente manifiesta la importancia de los procesos democráticos, justos y que se ajustan a la norma, reconociendo la antigüedad, la formación, los antecedentes profesionales.

En relación con el significado que tiene para cada uno el rol y función que ocupan, aparecen palabras como responsabilidad, servicio, facilitador de procesos, liderazgo positivo.

Cuando se pregunta sobre los colaboradores de la gestión, los equipos mencionan a actores directos e indirectos. Directos son los miembros del equipo directivo, pueden ser los vicedirectores y coordinadores, luego mencionan a responsables de departamentos, áreas, sectores de la administración y encargados de algunos proyectos. Esto demuestra cómo se delegan ciertas funciones y tareas, cómo se concibe a la gestión desde una perspectiva más

horizontal. Queda claro, a través de sus palabras, que consideran a los docentes como los verdaderos hacedores de los procesos.

En cuanto a las normativas y resoluciones, las acciones que lleva a cabo el equipo directivo, es analizarlas primero, entenderlas dentro del contexto propio, compartirlas e informar a toda la comunidad educativa teniendo en cuenta lo que significa en la práctica, aplicarlas. Mencionan que muchas veces esas normativas no reflejan la realidad institucional ya que a veces, distan de las necesidades o desafíos a los cuales enfrenta la institución, pero, en general, buscan siempre la discusión de todos, debido a las diferentes miradas. Son respetuosos, sobre todo de aquellas que se relacionan con garantizar el derecho a la educación de todos, la igualdad de género, protección y cuidado de los niños, entre otros.

En este marco, se evidencia también como el concepto de inclusión es utilizado como equivalente al concepto de integración, por algunos miembros, aunque al ampliar el discurso, explicando los procesos y acciones, se hace evidente que las mismas se basan en los derechos a la educación. Así mismo, mencionan la toma de conciencia y la necesidad de mejorar, de fortalecer, apoyar este cambio de mirada en todos los docentes. También, mencionan la necesidad de la formación continua y el trabajo en equipo.

El liderazgo y la gestión directiva están estrechamente relacionadas e identificados con conceptos como, servicio, facilitador y se relaciona con acciones como delegar, escuchar, consensuar y dar la oportunidad para el desarrollo de proyectos que, si bien, pueden iniciarse como una motivación individual, se convierte en proyectos institucionales.

Al indagar sobre cómo se administran y distribuyen las actividades y responsabilidades, los miembros del equipo mencionan de manera meticulosa cómo se dividen las tareas y se encargan de manera específica de ciertas áreas, pero que siempre se mantienen en comunicación entre todos los miembros, apoyándose e informándose.

Aluden, como otros actores internos y externos colaboran con responsabilidad en las tareas cotidianas, relacionadas a proyectos y a los procesos de inclusión. Algunas instituciones cuentan con recursos humanos conformando equipos de apoyo y orientación, otros recurren a



recursos que surgen de las redes que se generan entre las instituciones y organizaciones. La familia aparece como un actor importante de esta comunidad educativa.

Si bien, la mayoría de los miembros reconocen que las instituciones han realizado importantes adaptaciones de accesibilidad a nivel edilicio, en el cuestionario del Índice de Inclusión, figura como uno de los cambios que deberían realizarse en las instituciones para la plena participación de todos los estudiantes.

En relación con las prácticas inclusivas, reconocen la necesidad de seguir trabajando en la implementación de propuestas diversificadas, de seguir aprendiendo sobre cómo desarrollar propuestas en aulas inclusivas, que involucre todos los estudiantes y a la vez evaluar, modificar cuando un abordaje no genera aprendizaje en todos los estudiantes.

Con respecto a las características principales de la gestión, que surgen en los datos recabados, coinciden en la flexibilidad, en la empatía, en el valor de lo emocional como un componente que atraviesa todo proceso, el diálogo, saber escuchar y la retroalimentación de esa comunicación. También, surge el sentido de pertenencia y el afecto que existe de cada miembro con la institución.

Lo valores que se describen tienen que ver con la calidez humana, el desarrollo integral de cada persona, el respeto, los vínculos humanos por sobre todo y la calidad educativa con igualdad y equidad.

En cuanto a los P.E.I, si bien la mayoría coincide en que deben ser actualizados, es positivo ver reflejado en los mismos algunos aspectos relacionados a los derechos de una educación de calidad, a la cual deben acceder todos los estudiantes más allá de sus condiciones, situación, procedencia o perfil.

Lo interesante de los datos, es que surgen de las entrevistas, los P.E.I y del cuestionario, la simpleza de aquello que se necesita para garantizar la inclusión no hubo referencias significativas a tecnología, recursos económicos, como generalmente se piensa, sino más bien, se hizo referencia a ambientes acogedores, amigables, flexibles y con un profundo sentido de humanidad y valor por el otro. Quizá esto descripto, no es dado por normativas o conocimientos

académicos, sino más bien por un alto sentido de reconocimiento y valor de cada persona, sus talentos, formas de ser y estar.

A partir de todo lo analizado anteriormente, se advierte una decisión institucional por construirse desde y para la diversidad, mejorar en este proceso sin dudar sobre los derechos innegables de todos a acceder a una educación de calidad con igualdad y equidad de oportunidades.

En síntesis, el presente trabajo de investigación brindó la posibilidad de identificar aquellos componentes que caracterizan la gestión de instituciones educativas inclusivas, reconociendo virtudes de un liderazgo sostenible e inclusivo puesto en escena. Es decir, reducir la distancia existente entre el ideal, el deseo, la utopía a través de acciones concretas, diarias, en contextos reales, diferentes entre sí, pero que adquieren una igualdad en la diversidad.

La vida institucional y la gestión para la inclusión sucede, aún, en la convivencia con lo emergente, con las exigencias administrativas, con la formación que a veces se aleja de la necesidad puntual de cada escuela, con las disposiciones arbitrarias del sistema. La manera en que las instituciones resuelven la exclusión y garantizan el derecho a la educación para todos, surge de forma única y específica en cada una.

Si bien, hay un marco normativo, una guía, supuestos de cómo debería ser y hacer, en definitiva, aquello a lo cual el Estado difícilmente puede responder de manera eficaz, las instituciones educativas inclusivas lo hacen con un gran sentido de humanidad. Esas pequeñas acciones que le devuelven a la educación su valor para crear sociedades más justas a través de la convivencia en y para la diversidad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Arnaiz, Pilar. (2005). Atención a la diversidad. Programación curricular. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia (EUNED).

Beck, D.E. (2005). Natural Designs: Second Tier Leadership. Organizational Elegance and Integral Management. Texas: The Spiral Dynamics Group, Inc.

Batanero J., Fernández A. (2013) Liderazgo directivo e inclusión educativa. Estudio de casos Perfiles educativos vol.35 no.142 México.

Booth T., Ainscow M., (2002). Índice de Inclusión. Desarrollando el aprendizaje y la participación en las escuelas. UNESCO.

Booth T., Ainscow M., (2015). Índice de Inclusión. Desarrollando el aprendizaje y la participación en las escuelas. UNESCO.

Carrasco, C., (2018) Experiencia de gestión educativa escolar. Una acción dinámica para la transformación cultural. Santiago de Chile.

Consejo Federal de Educación (2016) Resolución CFE N° 311/16 Buenos Aires, Argentina.

Consejo Federal de Educación (2011) Resolución CFE N° 155/11 Buenos Aires, Argentina.

Delgado, M.L (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar; una competencia transversal. Enseñanza, 22, 193-211. Universidad de Salamanca España.

Escarbajal F.; Mirete Ruiz, A.; Maquilón Sánchez, J. J.; Izquierdo Rus, T.; López Hidalgo, J.; Orcajada Sánchez, N.; Sánchez M.; (2012). La atención a la diversidad: la educación inclusiva. REIFOP, 15 (1), 135-144. <https://www.redalyc.org/pdf/2170/217024398011.pdf>

Fornasari, M.L. (2017). El Sujeto Ético En La Justicia Educativa. Educación, Formación e Investigación, Vol. 3, N° 5. Argentina.

Gómez Hurtado I. (2013). Dirección y gestión de la diversidad en la escuela: hacia un liderazgo inclusivo. Revista Fuentes, 14, pp. 61-84. España

González de Zuttión M., (2006) La filosofía de la educación. Editorial Anábasis. Córdoba, Argentina.

Hargreaves y Fink (2008) El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores. Ediciones Morata S. L Ministerio de Educación Política Social y Deporte. España.

Inclusión Internacional (2006) Portal Educación Inclusiva. Recuperado de: Home - Inclusion International (<https://inclusion-international.org/lang/es/>)

Ministerio de Educación de la Nación (2006). Ley de Educación Nacional N° 26.206.

Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba (2010). Ley de Educación Provincial N° 9870.

Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba (2011). Resolución Ministerial de la Provincia de Córdoba N° 1825/19.

Muñoz Justicia, J.; Sahagún Padilla M.; (2017) Hacer análisis cualitativo con ATLAS. ti 7. Manual de uso. Barcelona, España. <https://doi.org/10.5281/zenodo.273997>

Murillo, F. Javier (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 4, núm. 4e, pp. 11-24 Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España

Murillo, F.J., Krichesky, G., Castro, A. y Hernández-Castilla, R. (2010). Liderazgo para la inclusión escolar y la Justicia Social. Aportaciones de la investigación. Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva, 4(1), 169-186

Murillo, Francisco Javier y Reyes Hernández (2011), "Una dirección escolar para la inclusión", Revista de Organización y Gestión Educativa, vol. 1, pp. 17-21.

Naciones Unidas (1948) Declaración Universal de Derechos Humanos.

Naciones Unidas report by Lindqvist, B., UN-Rapporteur, (1994). Special Rapporteur of the UN Commission for Social Development

Naciones Unidas (2006). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030. Obj.4

Opertti R. (2017) 15 Claves de Análisis para Apuntalar la Agenda Educativa 2030-UNESCO

Ragin, C. (2007). La construcción de la investigación social. Introducción a los métodos y su diversidad. Bogotá: Sage

Rivas A., (2020) Pedagogía de la excepción ¿Cómo educar en la pandemia? Documento de trabajo, Escuela de Educación, Universidad de San Andrés, Buenos Aires.

Romero C., (2007). Gestión "Situada" De La Mejora Escolar: Un Estudio De Caso En La Ciudad De Buenos Aires. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2007, Vol. 5, No. 5e.

Romero C., (2017). Liderazgo Directivo para la Mejora Escolar: Regulación, Formación y Prácticas. Un Estudio sobre directores escolares en Argentina. ISBN 978-84-697-3649-4

Rustemier S., (2002). Social and Educational Justice: The Human Rights Framework for Inclusion. Centre for Studies on Inclusive Education. United Kingdom.

Sierra Cárdenas E., (2018). La Incorporación de la Educación Inclusiva y las comunidades del aula como cultura institucional. Universidad de Costa Rica-Facultad de Humanidades. Barranquilla, Colombia.

Skliar, C. (2010) Del estar-juntos en educación y de los artificios de la convivencia. REU, Sorocaba, SP, v. 36, n. 1, p. 145-156, Buenos Aires, Argentina.

Torquemada de la Hoz G., (2014) Derechos humanos y convivencia en la comunidad educativa: Acción-Reacción ante una crisis de humanidad. Tesis doctoral. Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias de la Educación Departamento de Teoría e Historia de la Educación. España.

UNESCO (1990) Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Declaración Mundial de la Educación para Todos.

UNESCO (2000) Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Documento Conceptual.

UNESCO (2005) Guidelines for Inclusion: Ensuring Access to Education for All. París.

UNESCO (2009) Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Directrices sobre políticas de inclusión en la educación. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001778/177849s.pdf>

UNESCO (2017) Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Iberoamérica Inclusiva. Guía para asegurar la inclusión y la equidad en la educación en Iberoamérica.

UNICEF (2023), UNICEF on Transforming Education with Equitable Financing Position paper, UNICEF, January 2023. Recuperado de: Transformar la educación mediante una financiación equitativa | UNICEF

Uribe Briceño, M. (2007). Liderazgo y Competencias Directivas para la Eficacia Escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2007, Vol. 5, No. 5e. Madrid, España.

Yuni J., Urbano C. (2014) Técnicas para investigar 2. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación. Editorial Brujas. 2da Edición. [tc3a9cnicas-para-investigar-volumen-2-yuni-josc3a9-alberto-y-urbano-claudio-ariel.pdf \(wordpress.com\)](#)



## **ANEXO I**

## ENTREVISTAS

### Entrevista Equipos Directivos

#### Escuela N 1

#### Directora (DN1)

**Entrevistadora:** ahí ponemos para grabar. La primera parte, X es muy sencilla, en realidad es más que todo que vos puedas contarnos un poco sobre, bueno, presentarte primero y contarnos el cargo, contarnos cuántos años llevas en institución o cuántos también llevas de la docencia, ¿Cuántos llevas en el cargo? ¿Cómo accediste a ese cargo? ¿Cómo fue la designación? Si fue por concurso o no fue por concurso. Bueno, algunos aspectos en cuanto a lo legal, digamos en el área de la docencia. Entonces preséntate, contanos un poco de cuánto tiempo tenes en la docencia, cuánto tiempo en el cargo directivo, algo digamos de la historia.

**Directora:** Bueno, mi nombre es X. Soy licenciada en Ciencias de la Educación. Trabajo en educación desde el año 1989. (suena un celular) Empieza justo a sonar, para que silencio esto, si no va a sonar todo el tiempo, porque hay una coordinadora de curso, está con carpeta médica porque tiene COVID, el marido y ella o así que bueno. Estamos con cambios. Bueno, volviendo al tema, estoy en educación desde el año 1989 donde empecé mi recorrido en la educación especial. Trabajé hasta el 2009 en la escuela especial en diferentes niveles. Desde multimpedidos a adultos, después tomé la dirección que pedía una licencia sin goce de sueldo, tomé la dirección de un primario privado, donde estuve 2015 en Villa Allende y desde ese año hasta el año pasado, Unquillo, en la dirección de un nivel primario de una privada. De todos modos, yo seguí desde el año 2013, tomé horas en el secundario, en este, en Cabana y estuve trabajando en ciudadanía y participación en horas Cátedra y en Psicología. Tengo horas cátedra ahí desde que se inició la escuela prácticamente, yo empecé al segundo año que se abrió porque era un anexo del X Río Ceballos. Empecé a ejercer las horas cátedra ahí en tanto tenía el cargo directivo en el primario privado. Después de ahí, el año pasado surge, que ya estaba pedido hacía mucho tiempo, la desanexación del X, porque nosotros dependíamos del X. Se desanexa el secundario. Entonces tiene nuevo nombre, es un X 431 se convoca a los profes que somos de la escuela, a ocupar el cargo de gestión. Y bueno, ahí estoy segunda en la lista. Primero era un profe que estaba en la UPC, el gremio. Esta con licencia de todos modos, pero él tenía las horas licenciadas desde que se abrió la escuela. Tomó las horas y nunca la las utilizó, digamos siempre

fueron suplente. Entonces surgió esa posibilidad, me la ofrecieron y un grupo de profes estaba como que me pechaba para que tomara la dirección. Entonces bueno, fuimos charlando, lo pensé y bueno y eso fue lo que pasó, que tomé el cargo de dirección. Es precario, pero, bueno es armar todo porque en realidad, al ser un anexo ni siquiera la documentación estaba en la escuela. No hay nada de documentación en la escuela, las actas o la planificación está todo en la escuela madre. Entonces a la hora de buscar información del secundario no había nada, todo parcializado, incluso seguimiento de los estudiantes, actas compromiso, todo quedaba en la escuela madre. Por lo tanto, fue muy complicado, esto se desanexó el año pasado en octubre, el 8 de octubre, o sea hace un año recién, yo tomo la dirección el 17 de octubre, se va el cargo de directivo y secretario. De todos modos, teníamos una coordinadora de anexo digamos, que me deja el cargo, porque era un pase en comisión, esta profe que es profe de educación física y la escuela tiene orientación en educación física. Así que por eso estamos con X las dos, ella como que continuó trabajando conmigo para ordenar y organizar y ella al ser profe Educación Física tiene como los conocimientos, yo soy más del área de las sociales y ella es como que es más de la orientación. Entonces empezamos a trabajar entre las dos coordinadamente para ir ordenando un poquito. Desde lo básico, desde las notas, desde carpetas, de libros matriz no había nada, absolutamente nada acá. Entonces empezar buscar, la secretaria que también es otra profe, que tomó el cargo de la secretaria tampoco tiene experiencia, entonces todo es nuevo. Empezar a revisar libros de actas, de notas, o sea se empezaron a hacer todas las gestiones ya como X 431 para ir armando la base. Lo primero que hicimos fue definir, que eso ya lo hicimos el año pasado en noviembre con X, es definir roles y funciones porque estaban como muy desdibujados la función de cada una. Por ahí la preceptora era secretaria, entonces empezamos a definir eso. Alguna gente se fue, otra sigue y bueno, la ventaja es que tenemos mucho de los profes que son titulares y están desde siempre, entonces como que desde que se abrió la escuela, entonces todos tenemos la misma mirada y compromiso por ahí. eso fue un poquito la historia de cómo surge el X 431. Y formarlo, en eso estamos. Hicimos un organigrama de roles y funciones, dividir por departamentos, porque era como que la parte del área de orientación está muy desdibujada en el resto de los profes. Entonces eso nos sirvió para unificar. Lo hicimos en el marco del plan, las reuniones que teníamos del plan, entonces organizamos así, cuáles eran los objetivos del plan de mejora. Entonces en función de eso fuimos armando las capacitaciones, ¿no? Primero hicimos organigrama de todas las funciones, roles y funciones con ellos, ellos también iban definiendo cuáles eran los roles de cada uno y eso se socializó, y lo pusimos en conjunto para todos. Entonces quedó en la dirección y en la sala de preceptoría y de profes, un organigrama

bien gráfico, para que todos supiéramos que hacemos cada uno dentro de la escuela. Ese era el primer problema que teníamos...

**Entrevistadora:** Claro, cuando llegaste. Vos... Si decime, tranquila

**Directora:** Que en realidad todos sabíamos que teníamos que hacer, pero no era lo que se hacía

**Entrevistadora:** Vos sentías como que había como a ver... Todo el mundo sabía cuál era el rol, pero había una superposición como de roles y de funciones o que no tenían claro a qué dirigir.

**Directora:** Claro yo creo que era ese, porque no había a quién. O sea, quién mediaba por ahí entre la escuela madre y nosotros. Entonces eso era la mayor dificultad porque pasaba que todo era a destiempo. Yo como profe, viéndolo, ¿no? O sea, vos entregabas una planificación, nadie la corregía, nadie, no sabías si se la llevaban, si no, había que entregar por duplicado las cosas, nada quedaba en nuestra escuela todo se iba para allá. Entonces era como que muy, muy compleja esa situación. Hasta que bueno, pudimos acomodarnos un poquito, ordenar. Justo vino después este tema de la pandemia, pero por lo menos lo básico de organización, organizativo-administrativo. Es más, se empezaron a mostrar los números a los profes que nosotros no teníamos ni idea que pasaba. En la escuela secundaria te piden una información de rendimiento académico, trimestral. ¿Cuáles son las áreas que están más bajas? ¿Por qué? estrategias utilizar? Y eso nunca se visualizó en la escuela. Entonces empezamos a mostrar eso también, que eso se hizo a fin de año con el rendimiento académico y en función de eso vimos que propuestas teníamos para esos espacios curriculares con los estudiantes. Que estrategias íbamos a usar. Entonces bueno es ir viendo, yo también al venir de primaria más que sea profe de secundario, había cosas que uno a nivel legal no maneja. Me tuve que poner a leer todo lo que tiene que ver con la estructura curricular, roles y funciones del secretario, preceptora, o sea, empezar a ver y darle a la preceptoría este marco más pedagógico, que en realidad no estaba como tomado, sino que era netamente administrativo. Entonces bueno, eso fue lo que... Es más, la coordinadora de curso también era una figura que uno no sabe cuál es la función. Entonces la empezamos a definir, lo charlamos con ella e hicimos un plan de gestión con X a principio de año que lo dimos a conocer en febrero a los profes y en función de eso ver cómo íbamos a ir organizando el año. De todos modos, esta pandemia cambió todo este plan de gestión. Pero de todos modos tratamos de no perder de vista por ahí el trabajo que se hace con los chicos. Yo me tomo el

trabajo de leer todos los trabajos y las planificaciones que se mandan, los leemos con X, a los chicos. Como que por ahí también hay un trabajo pedagógico de trasfondo, que es lo que en la escuela secundaria por ahí se desdibuja un poco. Nosotros la ventaja que tenemos que son seis cursos nada más. De todos modos, son más chicos los grupos o sexto año, pero todos los demás tienen, sexto tiene dieciséis estudiantes, pero los demás cursos tienen 35, 36 son, o sea, son 158 estudiantes.

**Entrevistadora:** ah bueno, es grande,

**Directora:** Es un montón. Profes son 29,

**Entrevistadora:** es muy grande,

**Directora:** es grande. Fue creciendo, empezamos con diez, doce chicos por aula allá por el 2012, pero bueno, después fue, se fue ampliando, fuimos creciendo. Yo creo que la propuesta de orientación en Educación Física es estimulante para muchos chicos. Les interesa la orientación, no tienen que ver solamente con que los chicos puedan ser profe educación física, sino que tiene que ver con calidad y cuidado de la de la salud y de la vida, calidad de vida tiene que ver. Así que esto es también muchos de los chicos creen primero cuando entran a Cabana, que va a ser sencilla la orientación y para nada, son la mayoría de las materias que se llevan los chicos son práctica gimnástica, práctica deportiva. Entonces es como que bueno van, eso es lo que vamos trabajando.

**Entrevistadora:** va cambiando la perspectiva.

**Directora:** Eso es lo que vamos.

**Entrevistadora:** Van cambiando la perspectiva. Esto que vos decías X. Primero te voy a preguntar sobre eso, de tu equipo directivo, digamos, cómo se conforma que me cuente un poco de eso. Pero esto que veníamos hablando del gran desafío, eso me lleva a preguntarte, ¿qué significa, esta es la posición de este rol, este lugar que ocupar? Desde lo profesional y desde lo personal también.

**Directora:** Sí, desde lo profesional es un desafío, en realidad yo amo la escuela pública, yo creo que eso también, uno es como que... me formé en la escuela pública, fui como trabajando muchos años en el X, entonces es como que uno tiene el sentimiento de trabajo en la comunidad. Y desde lo profesional yo creo que uno cuando, en los trayectos de formación, yo creo que va como haciéndose este compromiso, uno o más se capacita, más tiene que aportar en donde más se necesite yo creo. Y creo que fue eso una de las cosas que motivó a que dejara una cierta comodidad en una escuela privada, a no tener nada, no tener papeles, pelearla todos los días para ver si nos alcanza para comprar el tóner, a otra realidad donde en muchos chicos, que son los primeros de su familia que están haciendo un nivel secundario, donde uno le tiene que tratar de brindar la mayor cantidad de herramientas posibles para que puedan hacer algo distinto a la historia familiar, signado por lo que ya viene, lo que ya es. Bueno son desafíos, a mí me gusta, yo creo que uno, si no tiene desafío y si no tiene esta adrenalina para enfrentar el día a día y hacer alguna modificación es como que nos quedamos vacíos. Yo creo que la educación es eso, poder enfrentar diferentes desafíos. Quizás yo en una escuela privada, lo que yo hacía, lo podía hacer otra persona. En la pública es más difícil. Yo veía el listado de la gente que podía llegar a... No es que uno vea que es está por encima del resto, si no yo creo que uno tiene más herramientas en frente a determinadas situaciones y años también. Eso hace que uno pueda ir manejando, no es casual tampoco que elija las competencias emocionales para hacer la maestría. Creo que hay cuestiones que uno las va adquiriendo con los años de experiencia y que tienen que ver justamente con esto. Como no enojarme, como no... cosas que por ahí invaden la rutina, la práctica y cómo lo vamos resolviendo entre todos, como ir negociando, cómo ir... Muchas cosas de la experiencia me la dio trabajar en gestión muchos años, trabajar en gestión diez años va como endureciendo la piel, te va dando otro tipo de estrategias para abordar determinada situación porque si viene un papá enojado, no podés responder con enojo, no atenderlo o no. O sea, hay que, buscando otras alternativas, otras estrategias para ver porque el enojo, porque a los profes les pasa lo mismo, que se enojan por que le pedís una planilla de un día para el otro.

Y por ahí es como ir negociando, manejando estas cuestiones que tienen que ver con la experiencia diría, más que con el conocimiento. Entonces la verdad que la escuela de Cabana uno está desde el inicio y uno quiere que sea lo mejor, lo mejor por los chicos que tenemos y porque se merecen tener otra posibilidad y porque son chicos sumamente capaces. Tienen muchísimos sueños y muchísimas ilusiones que nosotros tenemos que tratar de que ellos lleguen

lo más lejos posible. son chicos que tiene muchísimas condiciones pero que se desdibujan por no tener los recursos o los medios. Es algo que por ahí uno trata de estimular con los profes, esta igualdad de oportunidades en muchos está el discurso, pero no en la práctica. Entonces como hacerles esta devolución a ellos y cómo la podemos ir acompañando, porque también los profes están muy cansados o muy abarrotado de trabajo, más que nada los de la orientación que son profe de educación física, vos viste que los profes de educación física tienen en todas las escuelas horas, y entonces tienen novecientos, mil alumnos en toda la escuela y tienen que hacer el informe, la evaluación formativa, tienen que entregar planilla, tienen...

**Entrevistadora:** Si, no son exclusivos, entonces... si, si, están dispersos en diferentes instituciones. Y sí, es cierto, es cierto. Vos mencionabas X, entonces que tenías por lo menos lo que yo entendí, dos colaboradoras como muy importantes, tienes a X que sigue teniendo el mismo rol que tenía cuando eran anexo.

**Directora:** Si, Es ayudante de dirección,

**Entrevistadora:** Es ayudante dirección, perfecto. O sea que es tu coequiper principal.

**Directora:** Si, si

**Entrevistadora:** Y también dijiste que había como otras personas que colaboraban en la gestión

**Directora:** Si, puntualmente es la coordinadora de curso la que trabajamos, porque es con la que vamos haciendo, por ahí que organizamos reuniones con los estudiantes. Ahora organizamos justamente el previo a los exámenes con los chicos. Ella es la que hace nexo entre los estudiantes y por ahí nosotros, y a todos los cursos de primero a sexto, que lo que pasa no es lo mismo que con las preceptoras, que las preceptoras tienen tres cursos una y tres cursos la otra. Con X también trabajamos, con todo lo que es lo más pedagógico con X y que tiene que ver con los chicos. X por ahí organizamos todo lo que tiene que ver más institucionalmente, lo que tiene que ver con el proyecto, reuniones de profes, o sea todo lo más amplio. Ahora estamos con el tema en la feria de ciencias porque los profes se anotaron, entonces como que estamos con un montón de cosas

**Entrevistadora:** claro, la parte más administrativa y que tiene que ver también con la orientación, está bueno, pero más macro. Mi pregunta... para que te iba a preguntar... ¿Por qué razón por ejemplo no tiene como un cargo de vicedirectora 1? Que esté legalizado, oficializado a lo mejor desde el concurso.

**Directora:** Porque en realidad mi cargo es un cargo becario, o sea yo cada tres meses tengo que renovar todos los papeles, eso es lo más engorroso del del cargo. De todos modos, es todo político, o sea los cargos se concursan o no se concursan las direcciones, yo creo en función de la gestión que uno va haciendo. Y se desanexara también surge por una dificultad que hubo con unos estudiantes de sexto año el año pasado, donde hubo abuso y eso no fue en la escuela, fue un fin de semana que se encontraron. No sé. Los chicos son, eran mayores dos de los estudiantes, la alumna era menor. Entonces hubo una denuncia, era como que la escuela Cabana era una papa que quemaba y yo creo que el X no la podía contener

**Entrevistadora:** claro y ahí se decidió...

**Directora:** por eso se decide la desanexación, que por ahí a lo mejor... el X tiene dos anexos, tenía dos anexos Cabana y el de Villa los altos. a lo mejor el que hubiese estado en condiciones de desanexar es el de Villa los altos por la cantidad de años, pero quizás las problemáticas de Cabana fueron tan... dificultades tan grandes a lo mejor tan difíciles de manejar. Bueno ahí por eso se desanexa. Cuando yo lo tomo, o sea, yo ya sabía esta dificultad, uno como profe va manejando todo esto que pasa. Bueno, X la empezó a manejar, X la nombran como coordinadora de anexo en julio me parece agosto o dos meses antes que yo, nada más. O sea, ella empezó a manejar todo este tema, hasta que yo ya después, yo ya me incorporé y fue distinta incluso el trato de los padres respecto de la situación conmigo a con X. Entonces bueno, trate de acompañar, de resolverlo. Incluso tuvimos la fiesta de fin de año, el egreso, que fue algo muy... esperando a las 7 de la tarde, a las ocho en el egreso, la resolución de la justicia para ver si podían ingresar o no los chicos y solo pude ingresar la menor. A todo esto, los otros chicos estaban afuera. O sea, fue, fueron situaciones bastante complejas que bueno uno con los años de experiencia, tratas de resolverlas y de darlos a todos y de hablar este discurso con las familias, también, ¿no? Que es una cuestión de cuidado de todos y no perjudicar a ninguno de los estudiantes. Indudablemente, la que mayor cuidado debía tener era a la menor.



**Entrevistadora:** Era el menor.

**Directora:** Desde lo legal, bueno, uno se trata de asesorar, de todos modos, los casos que tienen que ver con la justicia, uno los va manejando. En las gestiones siempre hay dificultades con la justicia que interviene y entonces. O sea, uno es como que te vas fortaleciendo y sabe cómo ir afrontando las situaciones. O sea, el ser está una situación tan compleja, que se desanexa y que nosotros tenemos que, a mí me toca ahora ese rol en la escuela de la dirección. Pero bueno, uno va como tratando de enfrentar situaciones y quizás desde que yo ya entre da la impresión no intervenía tanto en la escuela, porque era todo a través de la inspectora. Entonces bueno, fue como que el filtro ya lo hago yo directamente. Y no hemos tenido grandes dificultades,

**Entrevistadora:** y digamos es como que, a partir de ahora, quizás se conmueven las cuestiones de los roles y las funciones como más oficial es a partir de ahora. ¿Cuántos años tiene la institución?

**Directora:** Del 2012

**Entrevistadora:** 2012? bien ocho años ya. 2012 digamos se declara como anexo y se abre como anexo. Perfecto, siempre fue la escuela secundaria.

**Directora:** Está el primario que funciona a la tarde. Nosotros funcionamos a la mañana.

**Entrevistadora:** Bien es escuela primaria y secundaria. Perfecto, sí,

**Directora:** Si, Pero con distintos nombres, con todo. Es más, nosotros estamos en el proyecto del nombre de la escuela. Nosotros a la par que los profes van haciendo los trabajos de los espacios curriculares, vamos haciendo proyectos institucionales. Trabajamos la ESI, trabajamos los museos, trabajamos el nombre de la escuela. Entonces como que vamos tratando de incorporar actividades más unitarias, más sociales llámale. También a los chicos lo hacen que se puedan acomodar esa semanita que tienen el trabajo institucional, que es algo más intensivo. Como para que los chicos que van muy atrasados se puedan poner en el mismo nivel del resto. Entonces, bueno, estamos viendo, eligiendo el nombre también.

**Entrevistadora** Que lindo, le va a dar identidad digamos, está buenísima. cuáles vos consideras que son como las características más distintivas de la institución?

**Directora:** Yo creo una de la característica distintiva es la, que estamos dentro de la reserva bien.

**Entrevistadora:** La reserva ecológica

**Directora:** La reserva los quebrachitos, la escuela está implantada dentro de la reserva. Hay toda una impronta del cuidado del medio ambiente de la salud, o lo que uno trata de trabajar desde los espacios curriculares. Y más con esta orientación, más allá de que la orientación sea de educación física debida en la naturaleza y todo lo demás. Sino que hay un cuidado, una preservación. Se trabaja mucho lo que es el cuidado de... nosotros con los grupos, que son grupos muy vulnerables los que tenemos la escuela, el tema de la identidad, de los derechos de ellos, de género. Por eso se trabaja fuertemente la ESI, la violencia. hay una impronta bastante fuerte en ese trabajo con los chicos, como para aquellos, no solamente las chicas en cuanto a la violencia, sino también los varones en cuanto a los derechos de ellos como trabajadores, porque muchos trabajan en situaciones de vulnerabilidad. Entonces bueno, es como que uno trata de ir formando los para que puedan ser críticos y puedan defender los derechos.

**Entrevistadora:** Cuando vos decís en situaciones de... o población... vamos a hablar un poquito de respeto de la de la comunidad, ¿no? Comunidad educativa y de estos aspectos relevantes de los estudiantes, las familias, también en relación al personal. De dónde provienen, digamos de administradores, docentes, etcétera. Un poco de la comunidad en estos aspectos relevantes. Vos decías recién qué bueno que hay estudiantes más vulnerados, una población más vulnerable. Cuando vos decís vulnerable te referís solamente a situaciones sociales, socioeconómicas, emocionales o existe de otro tipo también.

**Directora:** Mirá, yo creo que hay de todo, hemos... por la escuela han pasado muchos estudiantes. En principio la escuela surge como surgen todas las escuelas ¿no? como depósito de los chicos que son expulsados de otra institución, así surgen todas las escuelas y de a poco se va como filtrando todo eso, ya no es que sólo los chicos que van son expulsados de otras escuelas y no les queda otra que ir a Cabana ¿no? sino que también mucho que le eligen por la orientación, por el horario, nosotros lo más tarde que salimos es a las dos y veinte y media,

entonces si son chicos que hacen deportes, por ejemplo, o teníamos chicos que hacían boxeo, o que entrenaban mucho por la tarde, si o si tienen que ir a la mañana a la escuela para todas las tardes ir a entrenar. Entonces la van eligiendo por eso, pero mucha de nuestra población vive en Gobernador Pizarro o Progreso, que son barrios socialmente y culturalmente más empobrecidos que el resto. Es 60 por ciento más o menos será de la población de Gobernador Pizarro y Progreso. Diría que un 25 por ciento es de Cabana ¿no?

**Entrevistadora:** 25?

**Directora:** Si, son los menos los de Cabana y el resto bueno, que son del centro que les queda como o les gusta la orientación. Pero ahí hay como diferencias, ahí no es son vulnerables, sino que hay diferencias culturales. Muchos de nuestros estudiantes viven en zona del campo, van a caballo, van a las domas, hacen todo una, tienen toda esta cultura popular, bailan muchísimo y los chicos bailan muy bien folklore, tienen muchas condiciones artísticas auténticas, entonces también eso se trata de potenciar, por lo que tiene que ver con el arte o con eso. Y hay otros chicos que eligen Cabana, que están en muy buena posición económica o social y que han ido como fracasando en otras instituciones y llegan a Cabana para terminar el secundario. Hay de todo, son un grupo súper heterogéneo,

**Entrevistadora:** Bien

**Directora:** Y tratamos de que convivan de la mejor manera posible.

**Entrevistadora:** Y con respecto a las familias de las familias y al personal.

**Directora:** Y en cuanto a la familia. Bueno, esta diversidad ¿no? hay familias que laburan muchísimo con la escuela, que van incorporando sus modos de funcionar. Por ahí en algún momento no entienden mucho cómo funciona la escuela, porque al ser una escuela pequeña donde uno se junta con los padres o los cita a entrevistas, la preceptora igual, tienen muy buena comunicación, la coordinadora habla con nosotros, eso por ahí en otras escuelas secundarias no les había pasado. Es que es como que eso yo creo que lo valoran y como más una cosa más pequeña por ahí, hablamos y decimos que es como una familia, se conocen, porque nosotros conocemos a todos los estudiantes, a su familia. Si hay algún problema con un estudiante o si

no llegó, se le llama la mamá que pasó, miren no ha llegado, o sea, hay una dinámica que fue siempre igual. O sea, hay un contacto más estrecho con las familias, se les puede decir que pasa que fulanito hace 4 días que lo vemos que se duerme todo el día en la escuela, es muy travieso, eso se da. En cuanto a lo a los profes es diverso también. Igual muchos profes, muchos profes son de Cabana, muchos profes de Cabana, profes con mucha experiencia tenemos. Yo creo que... nosotros tenemos zona desfavorable en la escuela, eso es una de las cosas que yo creo que también influye a la hora de elegirla como profe, por eso los profes que estén en la lista de orden de méritos, son profes que tienen mucho puntaje, entonces no llega a cualquier profe al cole, los muy jovencitos les cuesta mucho ingresar a la escuela porque no tienen mucho puntaje. La mayoría no se ha movido mucho, muchos estamos desde el principio, estamos como poniéndole ahí, o sea se ha comprado una tele con los aportes que nosotros hicimos. Hicimos un locro en la comunidad para juntar fondos. O sea, se fue haciendo todo a pulmón, como en la escuela pública, nosotros pintamos las aulas, dividimos las aulas, hacemos, o sea, hay una cuestión de trabajo más mancomunado entre todos en función de lo que queremos hacer. Desde que yo entre se empezaron a hacer más gestiones a nivel de la comunidad, en infraestructura de la provincia, a pedir la trifásica, la bomba de agua, empezar a ponerla la luz, o sea empezar a todas las cosas que iban quedando rezagada. Eso lo hicimos, implicó muchos días ir a Córdoba, o sea, se fueron haciendo todas las gestiones que tienen que ver con la infraestructura. Y los profes son los que por ahí uno les va diciendo a ver qué falta, qué hacemos para ver... Entonces también muchos profes tienen contactos con la provincia de Córdoba, la Subsecretaría de Deporte. O sea, se empieza a juntar todos estos nexos, estas conexiones que tienen los profes para sumar recursos. Hay de todo, pero, de todos modos, nuestros profes para acceder a ir a Cabana necesitan tener determinados recursos, no es simple tampoco. O sea, Cabana no es accesible, entonces solamente cuando no hay transporte, que ahora con esto de que no hubo transporte se partió todo, los profes se movilizan por sus propios medios, van siempre en auto, entonces cuando hay paro de transporte, son uno o dos lo que te dicen no voy porque ha paro de transporte cuando siempre vienen en auto. O sea, hay todo un... Y otra concepción digamos de lo que es enseñar a los chicos. Bueno hay de todo. Hay profes que en realidad no, bueno, son los menos.

**Entrevistadora:** Lo que pasa, lo que pasa en general en cualquier.

**Directora:** En general sí.

**Entrevistadora:** y encima queda cerca o te parece que queda cerca, para acceder es complicado porque el transporte público tampoco tenes en horarios tan seguidos, entonces tenes que hacer toda una logística para llegar y los chicos también.

**Directora:** Por ejemplo, tengo profes que viven en agua de oro o en el manzano son profes que eligen trabajar en Cabana, no es simple, no es accesible

**Entrevistadora:** Es una decisión muy personal.

**Directora:** Es una decisión y también sostenerlo. Por eso creo que lo mejor que tenemos es que no haya movilidad de personas. Somos siempre los mismos, no varían mucho.

**Entrevistadora:** Si, igual es cierto en ochos años, es medianamente joven y está en proceso de construcción. Pero está bueno, digamos la permanencia también el querer quedarse tiene... habla de algo que la institución tiene. X: ¿cómo describirías vos la gestión, la gestión en la escuela, las principales características de la gestión?

**Directora:** Las principales características. yo creo la organización, creo que hoy es una de las mayores improntas que uno trata de ponerle lo que es organizativo. Y el tema de la apuesta pedagógica. Yo creo que teniendo eso, todo lo demás es secundario. Me parece que son las cosas principales y utilizando la comunicación, tratando de nosotros... y tratamos de comunicarle todo a los profes, pero no que sea una comunicación verticalista, sino una como una comunicación consensuada. Porque yo creo que no sirve imponer, no sirve imponer, porque uno no puede estar en todos los cursos, todas las horas diciendo lo que tiene que hacer o dejar de hacer el otro, sino que hay que convencerlos de que tienen que hacer y porque esto es lo más apropiado o no, lo discutimos entre todos. Lo charlamos mucho con X, el tema de como hablar de que los profes sientan esto como propio y que estén convencidos de lo que van a hacer, no tiene sentido que yo les diga tienen que enseñar o trabajar de determinada manera, porque yo creo que es lo más apropiado. Tienen que estar convencidos si no cierran la puerta del aula y si siguen creyendo que bien como lo estaban haciendo. Lo organizativo también tiene que ver con la planificación. Nosotros revisamos eso, utilizamos un modelo que es el que se maneja desde inspección, que sea una herramienta de trabajo, no me interesa que esté perfecta y que se pongan a escribir en la computadora, sino que le vayan haciendo marcas viendo por qué esto resulta,

porque esto no resulta. Ahora, cuando planificamos con los aprendizajes prioritarios, elaborar los acuerdos, los acuerdos de los departamentos, había un montón de cosas a trabajar que no estaban hechas, entonces uno tuvo que ir ordenando, primero, organizando, para que después esto se vea reflejado en lo pedagógico. Bueno es tiempo, todo es... estos acuerdos que nosotros íbamos trabajando hace un par de años en las otras escuelas, acá nunca se hizo, entonces era empezar de cero. Empezar todo desde el vamos, porque nosotros siempre cuando participamos de las capacitaciones estas del Plan Nacional de Mejora [ininteligible] programa que fueron mira, incorporándose para ir ordenándose para ir ordenando las escuelas, Cabana siempre iba y participaba en todo lo que se hacía en el 144, donde nunca tuvo la lógica de una escuela anexo distinta y que podía empezar a ver sus problemáticas en ella y no que se hacía lo que se hacía en el 144, que por ahí no tenían nada que ver, nada que ver con lo que uno hacía en la escuela. Entonces fue empezar como de cero para ir ordenando. Eso es lo que yo creo, que la gestión de hoy no quizás no sea lo mismo de acá a dos o tres años, pero yo creo que es organizativo, lo administrativo se lo dejo a la que sabe que es la secretaria. Yo es como que por ahí uno trata de ir dejando cosas y yo creo que si o si uno le tiene que dar la impronta pedagógica porque es lo que nos va a identificar del resto de las escuelas en la comunidad, es lo que también nuestros chicos tienen que llevarse cuando se van. Nosotros tenemos seis años nada más, o sea eso también, porque uno trata de que cuando se va el estudiante pueda tener estas herramientas y hoy los chicos son muy críticos de lo que pasa en las escuelas, dicen que la secundaria no les sirve. No podemos seguir apostando a eso cuando sabemos que no es lo que queremos, que por lo menos vayan teniendo herramientas para desenvolverse en la vida para que sea saludable, qué uno tiene que hacer actividad física, no es porque va a ser profe educación física, sino porque tiene que tener una mejor calidad de vida, que la alimentación, que no los excesos en alcohol, droga, o sea, todo lo que uno le quiere ir incorporando, que tiene que ver con cuidarse ellos, con cuidados para su vida posterior. También tratamos de trabajar mucho este cuidado, no sólo físicos, sino también psíquico. No, es esto del vocabulario, como se tratan, eso también como apostar también a eso.

**Entrevistadora:** Si. Me voy a salir un poquito del tema de la gestión, pero aún me interesa preguntarte vos contarte por ejemplo la diferencia de edades los chicos, digamos que realizan el secundario. No todos tienen la misma edad, digamos, superan la edad de los diecisiete, de los dieciocho, ¿Hasta que edades más o menos comienzan a los doce o comienzan más tarde? más o menos contarme eso porque es muy interesante lo que estás diciendo. Y otra de las preguntas

que me aparecen es que vos hablaste un poco de lo cultural de la población. Si vos notas que hay alguna diferencia, más allá de que hay una mixtura, porque vos decís bueno algunos vienen del centro de Unquillo o de barrio que son vulnerables, otros no, etcétera. Hay alguna diferencia en relación, por ejemplo, ¿a poblaciones de otras instituciones?, me refiero, por ejemplo, al uso de la tecnología, viste esos intereses de la población de digamos adolescente. Si vos le notas como mucha diferencia o no, o es algo compartido.

**Directora:** A ver Kari se cortó

**Entrevistadora:** ¿Se cortó? Ahí volvimos. Decime... que me interesa lo que vos decías recién en relación a la población, a la población, por la edad ¿no? Que lo mencionaste al principio. Voy a salir un ratito de la parte de la gestión. Un poco más en la característica de la población. Hay diferencias de edades, por ejemplo, los chicos ingresan al secundario a los 12, ingresan más tarde. Tenés población que supera los diecisiete, dieciocho años. Ahí se le volvió a cortar a X.

(se corta la conexión)

**Directora:** Si, escuche lo de la población. Si nosotros la mayor sobreedad la tenemos en el ciclo orientado digamos, entre cuarto, quinto y sexto año, que es donde vienen más repiten, donde en realidad tenemos los alumnos que comenzaron con nosotros ya con sobriedad. Primer año y segundo de este año en realidad no tienen tanto sobre tendrán un año por ahí, dos ponele como mucho más de esa sobreedad no. No solo que tenemos a los viejos digamos, los nuestros, y que son nuestros porque se iniciaron con nosotros ya con sobriedad, por ahí repiten un curso, entonces como quedando más con los años, pero en realidad los nuevos no, no tienen tanta sobreedad

**Entrevistadora:** Y en esto de lo cultural digamos, que hay una mixtura interesante. Vos ves por ejemplo que, por ahí los intereses de los adolescentes, desde la cuestión cultural digamos, va modificándose. Vos ves diferencias, por ejemplo, entre aquello que les interesa más de los aspectos de la tecnología o el tipo de música y este, digamos eso, ¿ves cómo diferencias dentro del grupo?

**Directora:** No, no, yo creo como que se unen, se respetan. Yo creo que eso es una de las cosas que nosotros impulsamos mucho con todos ¿no? el respeto a la diversidad. entonces es como que en lugar de hacerse Bull ying por decirlo de alguna manera, se respetan, se respetan y potencian lo que el otro sabe. Porque los chicos, por ejemplo, que eran mucho más inhibidos, que son estos chicos que vienen del campo, que tienen otro ritmo de vida, donde en realidad algunos se levantan a las cuatro y media, van a buscar los animales, los encierran y después se van a la escuela.

**Entrevistadora:** Sí.

**Directora:** Son como valorados por el resto de los compañeros y son como más inhibidos y van como teniendo después otras herramientas para manejarse con el resto de los chicos, haciéndose valorar lo que hacen. La verdad que eso es algo que se sostiene en el tiempo, ¿no? el respeto este y el que no se acomoda a eso se termina yendo de los chicos porque muchos de los chicos. Por ahí uno habla con los egresados, como que encontraron su lugar en la escuela y se pudieron encontrar ellos y pudieron aceptar como son y valorar lo que son. Que no es siempre la mirada que se tiene desde el afuera. Entonces eso yo creo que los empodera un poco, por decirlo de alguna manera.

Y qué hay de todo. Hay chicos que con muy buenos recursos tanto culturales, económicos y todo eso, que se encontraron en la escuela como este espacio donde pudieron ser aceptados como eran queridos, y empezaron, ha habido chicos muy mal, muy muy mal. Como que era la última opción que tenía para escolarizarse y la verdad que terminaron el secundario contento, felices, como que pudieron hacer un párate de este desorden por ahí que llevaban o que, y verse ellos como persona. Pero yo creo que tiene que ver con esto, con cómo se va estimulando desde el primer año, que ellos se valoren y se cuiden.

**Entrevistadora:** Se entiende, se entiende, hermoso. X ahora te voy a preguntar sobre la dinámica institucional. Un poco que me cuentes como es la actividad diaria, cómo sería un día en la institución y cómo se distribuyen o administran las tareas como se dividen, como también llegan a las decisiones.



**Directora:** bien. Por nosotros arrancamos la jornada a las 7 de la mañana, porque el colectivo llega a las siete menos cinco más o menos allá. Ingresan los chicos, en época de verano saludamos la bandera, y nos encontramos todo en el patio en un círculo y contamos cosas importantes o alguna novedad de organización para el día. Si hay algo particular, si algunos chicos se fueron, lo que hacemos con la orientación, por ejemplo, en época normal ¿no?, los chicos iban al natatorio de Río Ceballos, a la pileta cubierta Atlantis se llama, ahí iban la orientación, O sea, tiene actividad así digamos como extra, que son curriculares, son proyectos dentro de la escuela. Entonces si pasaba eso, o si había alguna feria o si había algo, lo socializamos cuando entramos, se socializa todos los días al ingreso, hacemos este encuentro que estamos en ronda todos y bueno, van contando los chicos que fueron, que hicieron. Por ejemplo, si hay un cumpleaños, por ejemplo, si están en pasantía, lo más grandes, porque hicimos pasantías en la Municipalidad de Unquillo y en los Centro de Cuidados ¿viste? Y en todo lo que es de deporte, en esos se hicieron la pasantía el año pasado. Entonces todo lo que es así, digamos como comunitario, social, si hay peñas, si hay no sé lo que hubiera. Por ejemplo, ellos participan de los juegos Evita que van al Kempes, O sea, todo eso se va haciendo. Se socializa ahí o si estamos cercano a los exámenes previos, donde quienes tienen, por ejemplo, la... los programas, los trabajos prácticos para hacer, quien los tiene, que se acuerden de anotarse. Si, por ejemplo, hay reunion de cooperadora, bueno todo lo social se notifica ahí en ese momentito. Pasamos a las aulas, después, bueno, cada profe va con su curso. Las preceptoras todos los días después toman asistencia, entran a las aulas, toman asistencia, los que va llegando más tarde le notifica la preceptora y por qué están llegando tarde alguno de los chicos, lógicamente los que llegan tarde es porque se duermen, pero el que llega tarde diez minutitos o quince después del horario y que no vive en la zona es porque se quedó en el quiosco (risas) entonces estamos también viendo eso, ¿A dónde se quedan? ¿Quiénes son los que se quedan? ¿Por qué? O sea, hay toda una cuestión de... porque si no llega una hora después, él llega... si no llegan a las siete menos diez, llegan a las ocho y diez. Pero si llega a las siete y cuarto, indudablemente estuvo por ahí. Entonces, bueno, viendo también controlándolos eso, viendo a ver dónde andaban, qué es lo que hacen. Ahí si la preceptora ve algo de eso, si se quedaron fumando en la esquina, propia de los adolescentes, si es una parejita donde estaban, las viejas cuidando a los chicos (Risas).

**Entrevistadora:** Nada que no hubiéramos hecho (RISAS).

**Directora:** Claro, Entonces por ahí también ver esto, que paso, donde se quedaron Si llegan tarde, Después bueno, vamos a tenemos dos recreos de diez minutos, dos de diez y uno de cinco. Después las demás horas son así consecutivas. Son como bloquees. Organizamos para que sean bloques de 80, 80 un recreo de diez, 80 un recreo de 10 ,80 y un recreo de 5. Para que resulte también el tema de la carga horaria de los espacios curriculares, porque si estas cortando a cada rato... y se ordenó también, porque también tenemos PAICOR, se ordenó el horario del desayuno y del almuerzo. Por qué la comida de paico nos la daban cuando PAICOR quería. Entonces yo me agarro una moto con eso porque claro, como llegaban a ese horario le tenía que darle el desayuno a las nueve y media de la mañana, y le digo no, los chicos están desde las siete de la mañana, no pueden tomar la leche a las nueve de la mañana y a las doce el almuerzo. Entonces empezar a ordenar todo desde eso, desde el PAICOR, pedirlo que lo dieran antes, entonces nuestros recreos, es también en función del comedor, porque si no perdían hora de clase para irse a desayunar o para ir a almorzar. Entonces organizamos eso que no, el comedor que tenemos es muy chiquitito, así que es por tanda anda

**Entrevistadora:** Se organiza por grupo

**Directora:** Si, Entonces, bueno, eso fue más o menos como se organizó

**Entrevistadora:** ¿y salen a las dos y media me dijiste?

**Directora:** Algunos no, el ciclo básico sale a la una y cuarto. Y el, porque un y veinte tienen el colectivo, porque también nosotros tenemos que organizar todo en función del colectivo.

**Entrevistadora:** Claro, claro, transporte.

**Directora:** Y a los del ciclo orientado son los que salen rotativamente a las dos y veinte algunos días, porque tienen educación física, que no la hacemos en el cole porque no tenemos espacio, sino que las hacemos en el centro vecinal que queda abajo. Atrás del dispensario

**Entrevistadora:** Bien, de Cabana si

**Directora:** Ahí entonces hacen una educación física y tenemos convenio con el del centro vecinal que nos prestan las instalaciones para hacer educación física. Entonces algunos chicos van en horario de la clase y otros van después del horario de clase de clase más o menos como para ordenarnos. A lo más chicos los acompaña la preceptora hasta abajo. Y a los más grandes se van solos. Son de base al ciclo básico primero, segundo y tercero los acompaña la preceptora X depende la dinámica o lo que tengamos y los más grandes se van solos, si porque por ahí los más chicos no van, o se quedan...

**Entrevistadora:** claro es que también apoyar esa parte de la asistencia. Vos ya me contaste más o menos como era como se distribuían con X y también con la coordinadora de curso X, la idea de cómo se distribuyen estas tareas está un poco claro. Y vos mencionaste que las decisiones eran como, como que trataban de que no sea una cuestión informativa, sino que también haya como consenso. Todas las decisiones son de este estilo o va variando según cambian el tema o lo que hay que decidir

**Directora:** Si. Hay cosas que no que no se puede negociar, O sea la evaluación formativa, es evaluación formativa. Yo puedo decirles puedo flexibilizar los tiempos o puedo flexibilizar que no se hagan de esta manera en este momento, pero si se tiene que hacer. O sea, la idea lo vamos charlando con los profes y vamos viendo también cómo de tener mantener un buen clima institucional. Porque lo que uno por ahí pretende es que todo esté a gusto en la actividad que están haciendo. Por ahí yo trato de que, si no, si algo le pasó o se enojó porque también estamos medio susceptibles ahora últimamente, tratar de ir hablando y viendo con ellos, porque hay cosas que sí o sí hay que hacerlas. Yo como profe no puedo dejar de evaluar a mis estudiantes. O sea, hay cuestiones que son inherentes a la tarea que hago. Si yo soy preceptora, no puedo saber qué chico no está en el aula. O sea, hay cuestiones que son básicas e inherentes a la a la tarea, que es eso lo que uno desde el vamos trató de poner, digamos en claro, es más los escribimos a cuáles eran los roles y funciones de cada uno. O sea, yo puedo aportar algo puedo opinar con respecto a algo, pero sabiendo que no soy la que voy a tomar la decisión. Pero hay cosas que sí o sí hay, que son como son. El profe, yo no puedo esperar... que el profesor si o si tiene que poner las notas en el CIDI, porque si no, qué pasa si no la pone en el CIDI porque este estudiante no va a tener la libreta igual que el resto de los chicos. Entonces yo trato de por ahí ir hablando con ellos esto, por ahí potenciando esto de igualdad de oportunidades, ¿no? Si yo no le brindo cosas que el resto de las otras escuelas si se las brinda, entonces yo estoy

discriminando, yo estoy no apostando sobre esto. La evaluación formativa tiene que ver con que cómo el estudiante puede mejorar lo que está haciendo. Si yo no le brindo esa posibilidad, yo como docente o como preceptora no le voy avisando que se yo, que tienen exámenes, que se tienen que preparar. Les recuerdo el Jingle yo no le estoy dando la misma posibilidad al resto, que tiene todos los recursos tecnológicos para hacerlo. Por ahí uno trata de ver eso, más allá de que hay cosas que sí o sí hay que hacerlas, pero tratar de mostrarles el porqué de eso. No es que es algo arbitrario o que algo... más allá de que hay cosas que sí, indudablemente son arbitrarias. El hecho de que nos hayan mandado la evaluación formativa antes de las vacaciones de julio para el 2 de julio, que yo lo negocie con los profes. O sea, dije bueno, qué profe puede o quiere o puede armar algo escrito, pero sabiendo todos los demás que esto sí o sí lo van a tener que hacer para la segunda etapa, pero también como eso ir generando esta cuestión entre todos, sabiendo que la preceptora la tienen que mandar, sabiendo que hay fechas para eso sabiendo, o sea.

**Entrevistadora:** Como una responsabilidad, claro compartida y crear conciencia de

**Directora:** Claro y que no es mía la responsabilidad de que los chicos tengan la libreta solamente, es responsabilidad de todos y el estudiante que no lo tenga va a estar en diferentes condiciones de aquel que recibió todo entonces ahí ver eso, hablarlo con ellos, ir viendo

**Entrevistadora:** Vos recién mencionaste el clima institucional. Vos cómo consideras... ¿Cómo podés describir ese clima institucional? Y si podés dar un ejemplo, digamos, cuando me refiero al clima, es entre todos, estudiantes, familias, administrativos, docentes, etc.

**Directora:** Mirá si en general yo creo que es bueno, hay como en todos lados particularidades, pero yo creo que, a nivel de vínculos entre la familia, la escuela, nosotros estamos todo el tiempo conectado con la familia y con los profes y con las preceptoras y con los chicos. Tenemos grupos de estudio con todos los cursos donde están los profes, Dónde están las preceptoras. Y a la vez hay grupo de padres. Los grupos de estudio son para ver cosas puntuales de los estudiantes con los profes y con las familias. Entonces las familias te mandan cosas, toda la información tratamos de hacerla lo más comprensible y clara posible para todos. Entonces se lo agradecen muchísimo los padres. Porque tratamos de hacer flyers tratando de explicar esto de los exámenes virtuales. Esto de la resolución 3 43. Esto. O sea, todo lo que va se nos va

informando. Y que ellos también tienen que conocer como familia se les va notificando, pero de manera, no pongo un texto escrito, sino que sea accesible y agradable para todos, porque tenemos papás que entienden perfectamente y hay algunos papás que son analfabetos. Entonces bueno, la idea es que también los chicos les puedan ir contando esto de manera más sencilla y clara. Hemos hecho todo el tiempo flyers estos en estos meses

**Entrevistadora:** Como tipo flyers, infografías, algo así,

**Directora:** Infografías tal cual, tal cual. ahora para los exámenes, para

**Entrevistadora:** Bien, para que los papás tuvieran acceso y pudieran ir apoyando también. Y es cierto la información por ahí, es más, es más, más sintética, más fácil, es visual y toda la historia entonces llega como más rápido o más comprensible. X esto lo hacen generalmente o lo fueron adaptando a este tiempo de la pandemia.

**Directora:** Tratamos de hacerlo, por eso yo te dije viste cuando hicimos el tema de los roles y funciones. Yo creo que la forma en que todo el mundo, es más esta puesta en la escuela, todo el mundo sepa cómo funciona esta escuela, que es a través de eso, entonces los papas venían y lo miraban. O sea, ahora se masivizó toda la información, pero yo creo que es la forma también de hacerlo. El tema de mi proyecto era armarlos a AEC también así desde ese lugar, pero es como que quedó medio trunco ahora.

**Entrevistadora:** ¿los acuerdos no?

**Directora:** los acuerdos sí. Los acuerdos escolares, de convivencias

**Entrevistadora:** Bien perfecto., X te voy a preguntar un poquito ahora sobre las normativas. es que vos puedas pensar Cuáles son las fortalezas y cuáles son los desafíos? Que podés encontrar en esta relación que tienen las normativas, las disposiciones del Ministerio, su rol y función. Y la realidad de la organización. ¿Como vos un poco en este medio no? tenés una normativa, tenés una disposición. Vos conoces la escuela, tenés un rol y tenés que pensar bueno, ¿cuáles son las fortalezas de esta convivencia o de esta relación entre estas disposiciones y la institución? ¿Y cuáles son los desafíos?

**Directora:** Bien. Si uno es agente del Estad tenemos que tratar de dar toda la información y todo lo que ministerialmente se te da. Yo creo la fortaleces esto que te decía antes, esto de utilizar e infografía, esto de que llegue a todos por igual y de manera accesible y clara, yo creo que es una de las mayores fortalezas. Y yo creo que los desafíos tienen que ser. Cumplirla me parece, o sea yo creo porque por ahí sí está la normativa, si está socializada, pero por algo como que por ahí hay cuestiones que quedan sólo supeditadas al ámbito educativo o solo supeditada al ámbito familiar. Me parece que eso es una construcción. Yo creo que somos como muy nuevitos por ahí, yo creo que recién están entendiendo qué hago yo en la escuela, algunas familias. Hay que hay que construir yo creo está bien esta trama, ¿no? Porque por ahí, yo fui haciendo desde lo legal una notificación a toda la familia de estos estudiantes que no hacían nada, que no habían entregado nada. Bien, bien formal, con una nota membretada, donde ellos me tuvieron que firmar un recibido. Y es como que ahí algunos empezaron, algunos, no te digo todos, de todos modos, no eran tantos, eran doce en toda la escuela

**Entrevistadora:** ¿A tomar conciencia?

**Directora:** Claro. Y no, y que también son tan responsables de la educación de sus hijos, nosotros como ellos. Entonces es como que recién estamos ahí en pañales, en entender que los chicos tienen derecho a estudiar y que tienen que hacerlo y que la familia también es corresponsable de eso. Yo creo que lo que es la normativa y todo eso está por ahí bien plasmada a nivel teoría. En muchas escuelas, por lo menos en las escuelas, se conoce al interior de la institución, por ejemplo, con el tema de la tercera materia, pero no se lo conoce en su profundidad la familia. Que hicimos lo mismo con tercera materia en un flyers. Por eso te digo, sea por ahí se está dando la información, se está comunicando, se está, pero todavía no se entiende bien la lógica, me parece, y que también es real, que no tienen por qué conocer todos todo, pero sí que sepan que les toca en esto no? este acompañamiento por ahí del hogar o esta responsabilidad en los profes de mandar los trabajos de tercer materia ,O sea, se conoce, pero después hay que estar como revisándolo continuamente para que entre todo esto sea algo más fluido en el tránsito por la escuela. Yo creo que es esa el mayor desafío que tenemos

**Entrevistadora:** Bien, siguiendo con la cuestión de normativas. Un poco lo mencionaste al principio del proyecto educativo institucional vos decías que estaba armándose ¿no? Entonces un poquito digamos ¿Cuál es la dinámica o la expectativa de la dinámica de construcción?

**Directora:** Y mira, nosotros Como profes empezamos a construir el P.E.I, un grupo de profes antes de la desanexacion y nosotros, o sea, todo lo que tiene que ver con la historia, todo lo que tiene que ver con la propuesta curricular, el objetivo, la misión o la visión, el perfil del egresado, el perfil del docente, eso ya lo tenemos armado porque nosotros fuimos haciendo un caminito previo de esto que surgió por motus proprio nuestro, no de gestión. porque nos incitaban a hacer, a trabajar en el programa y por ahí nos sentamos y decíamos bueno, dispongamos un ratito este tiempo para ver el perfil del egresado, para ver el perfil del docente, para ver.... Entonces se fue armando después, hay que seguir construyendo toda la propuesta curricular. La malla curricular es la que te fija el ministerio es o no es que uno puede modificar. Si podés modificar por ahí los espacios de orientación institucional, los EOI que si uno los va eligiendo en función de lo que se trabaja. Pero todo lo demás está plasmado, pero yo creo que lo fuimos armando y está bastante avanzado. Lo que nos quedaba, como hay una pata floja, era el tema de la orientación, que es como que yo creo que ahora la virtualidad también ayudó a que nos juntemos con la orientación y que no pasaba antes en lo presencial, porque los profes desde lo presencial se le hace muy difícil sumarse a algunas reuniones con el Red o provincia, tal día, tal horario. Entonces por ahí eso se fue, se fue como facilitando y yo creo que es lo que nos queda por hacer.

**Entrevistadora:** Bien, bien. Entramos ya en el tramo final de la entrevista

**Directora:** Si, esperá que voy a enchufar el cargado de la computadora

**Entrevistadora:** Dale, dale. ¿Cuál es tu percepción con respecto al desempeño tuyo en el cargo? Si podés mencionar, por ejemplo, algo que consideres que es una virtud o virtudes y algunos aspectos a mejorar. Y ¿cuál consideras es la percepción de los demás hacia vos en este, en este cargo, en el desempeño del cargo? Cómo te percibid vos, como te perciben los otros y cuáles las virtudes y los defectos también

**Directora:** A ver cómo percibo, yo no sé, yo creo que soy mediadora. Yo creo que soy moderada, tranquila por ahí para en el trabajo, en el consenso, tratando viste de ir como mediando y como ir diciéndole las cosas de la manera más apropiada posible. Pero sin embargo (risas) ahí viene la...Yo creo que los chicos, los profes, incluso los preceptores por ahí es como que me tienen miedo por ahi me da la idea. Yo no sé qué imagen de uno por ahí se muestra,

porque por ahí me da la idea que no me consultan algunas cosas o que le dicen a X, por ejemplo, porque no se animan a decirme a mí. Entonces yo digo que uno que estará mostrando para que ellos piensen eso. No sé si tiene que ver con las canas (risas) o con también, o con esta imagen que tenemos construida de la autoridad. Porque es como que ellos creen que uno no les va a escuchar lo que ellos están diciendo, esa idea. Yo pienso ¿no?, a lo mejor estoy equivocada, pero porque por ahí se quejan con X algunas cosas y a mí no me lo dicen. Y por ahí yo creo, está bueno también porque si no... No sé. O sea, viste, uno trata de pensar por ahí. O será que también la trayectoria de esta... pedagógica o profesional que uno puede ir haciendo a lo largo de la de la vida tienen temor a consultar o decir algo fuera de lugar, ¿entendés? que yo creo que por ahí puede pasar también por eso, porque por ahí, cuando yo me siento, me pongo a charlar más que nada con las preceptoras. Hay como muchos vacíos a nivel conceptual, yo creo que a ellas les da vergüenza o miedo o no sé, no poder dar cuenta de algunas cosas. Porque yo lo que hago es que por ahí, cuando me dicen algo, o sea, no es que me quedo escuchando solamente lo que me dicen, sino que trato de devolverles. ¿Y qué hiciste vos? ¿Y vos cómo lo pudiste resolver? ¿Cómo lo resolvería? O sea, no es que me quedo yo con la palabra y le digo bueno, hace esto, esto y esto. Si no como que por ahí uno trata de darle vuelta a esto y decir bueno, a ver cómo lo resolvemos, cómo lo... O qué hiciste hasta acá para esto. Quizás sea por eso por lo que entonces no me dicen algunas cosas. Porque con los profes me pasa lo mismo, hay profes que se yo, uno también trata de hacerle correcciones o todo eso, pero con el objetivo de que aprendan y de que ellos pueden hacer otros cambios, otras cosas, y no por ellos mismo, por el trabajo, por no, no desde la mirada crítica, sino desde la mirada de que pueden mejorar en lo que están haciendo. Entonces, por ahí esa idea me da porque, por ejemplo, en las reuniones, por ahí, cuando alguno se enoja o cuando, o sea, no, no soy de enfrentarme ni mucho menos, pero las trato de hacer pensar a ver qué pasó para que pueda, que se yo. Una de las profes se enojó porque les pedimos las cosas de una semana para la otra. Una cosa así, cuando se la habíamos pedido desde junio ¿no? O sea, es como que uno les vuelve a hacer pensar eso, ¿entendés? Entonces por ahí les da temor, esto de estar en falta me da la idea a mí no, a lo mejor me equivoco. Entonces, por temor a que yo les diga esto, ya estaba dicho que esto ya estaba visto, que yo ya había dicho que lo leyéramos para... No me dicen las cosas, quizás eso, que a lo mejor tiene que ver o por cuestiones personales o con cuestiones de capacitación, o sea, por eso por ahí uno no lo sabe. Pero cuando hablamos con la Vir, yo le digo ¿Vir, yo se lo dije mal?, para qué... No me dice, lo que pasa es que ellos no dicen por ahí para no... que se yo.



**Entrevistadora:** Sí, si sabes también otra de las cuestiones que puede pasar es que no es lo mismo., alguien, digamos, oficial, como en un cargo que alguien que esté como en situación de y que quizás lo que también están viendo es bueno es la primera vez que hay alguien que está asumiendo un rol de autoridad y que está poniendo como orden, ¿no? Entonces es muy difícil en la dinámica que venía trayendo a la institución, donde no había quizás un referente tan claro. Y que se hacían las cosas como bueno, como se hacían también, sin que nadie dijera mucho o preguntara o cuestionara mucho o solicitara, entonces bueno, ahora vos sos la cara de quien está poniendo orden. Entonces eso también quizás justamente sea lo que incomoda, hace que sea común.

**Directora:** Claro, si incluso, o sea, yo por ahí me pregunto también si no es que les exijo mucho, en función de lo que yo creo. Porque por ahí también me pregunto si a lo mejor no soy muy ambiciosa en lo que quiero que hagan y que ya lo mejor, ellos necesitan otros tiempos, que se yo. Pero uno, después de muchos años de trabajo en la docencia, lo que tiene que ver con el aprendizaje para uno, es personal. Yo muchas veces les digo esto no es que yo quiero que lo hagas para mí. Esto es para vos y es para que te sirva a vos, no para que hagas diez veces el mismo trabajo de manera mecánica, sino para que lo puedas pensar, puedas serte cada vez más práctico e incluso más productivo para los chicos, para los estudiantes. Porque hay cosas que se hacen como se iban, como se estaban haciendo siempre. Y yo les dije ¿por qué? Porque es lo que yo creo que pasa por ahí, es que yo los interpelo todo el tiempo. ¿Por qué lo haces así? ¿Y por qué y por qué entonces? Ese porque es lo mismo que cuando haces un cuestionario (risas) Todo va bien hasta que te preguntan el porqué. A los chicos les pasa lo mismo y te contestan porque sí. ¿Y qué significa por qué sí? Entonces yo creo que es esa también una de la de las cuestiones que como incómoda por ahí, quizás sea eso, no sé. De todos modos, uno va aprendiendo todo el tiempo y sólo cambia eso. Ir armando porque no va a ser la misma, la misma instancia. Yo por ahí lo charlaba con la Vir, uno en la privada tenés otro encuadre. No es lo mismo la privada que la pública. Entonces uno va como a armando autoridades de otro lugar.

**Entrevistadora:** Según el contexto, claro,

**Directora:** Según el contexto tal cual.

**Entrevistadora:** X una pregunta más y ya terminamos. En realidad, mencionas que algunas redes y me gustaría saber si la institución tiene redes con, con organizaciones que puedan ser educativas, con otras escuelas digamos de acá de la localidad o por ejemplo la municipalidad o con alguna organización gubernamental o gubernamental educativa.

**Directora:** Mira, te digo que estamos ahí batallando. Trabajamos muy bien con el centro de salud de Cabana, con todos los centros de salud, trabajamos en la oficina con la Oficina de derechos y se ha participado a partir del año pasado. X la coordinadora era la que iba haciendo los nexos y los contactos con la Oficina de Derecho, así que en esto estamos participando. Participamos de las reuniones de intersectorial también. Yo como estoy en el COE de Unquillo entonces también estoy en contacto con todas las instituciones y la comunidad acá. Con la interinstitucional medio que... hoy hable con X hoy le tengo que hablar de nuevo de la directora del X 23, que en realidad yo las conozco a todas, nosotros, uno al vivir acá en la comunidad conoce a todas, las dire... y la cargo a X y le digo se cortaron solos, vos el 78 con la directora de... porque estamos con la de articulación, con la directora del X y del X y todas las demás escuelas, ¿no somos escuelas? Se reía X. Así que tengo que hablar con ella porque nos enteramos en la reunión de la de la intersectorial el viernes que habían estado en reunión. Esas dos escuelas secundarias y los otros dos primarios. El resto de las instituciones de la comunidad no. El proan no, nosotros no, el primario de Cabana no, el X no. Entonces he estado ahí batallando para ingresar y que en realidad puedan mirarnos como escuela, no solamente a nosotros, sino también al Proan, al primario de Cabana, a la primaria de X. O sea, la idea es que podamos entre todos a armar una notificación, una comunicación, de todo lo que tiene que ver con la articulación entre primario y secundario, haciendo unas gacetillas de presentación de cada secundario de la comunidad de para notificar a través de las páginas de la muni, viste que se notifica un ahora con lo del COES eso se agilizo bastante. Entonces notificar a toda la comunidad de la oferta educativa que hay con respecto al nivel secundario Así que bueno, estamos hoy en esa, pero bueno, tratamos de juntarnos con las dire de los primarios de los secundarios para articular lo que tiene que ver el ingreso de sexto grado a primer año. Y también de la orientación por ahí, como para que sepan y conozcan todo de que se trata

**Entrevistadora:** claro, claro

**Directora:** Y también nos contactamos con el centro vecinal de Cabana, con el que ya tenemos un vínculo bastante estrecho hace varios años desde que hicimos aquel bendito locro para juntar fondos para comprar la tele. El centro vecinal nos presta a las instalaciones. ahí hacemos educación física. Cuando hay reuniones nos convocan y vamos. O sea, somos parte de eso

**Entrevistadora:** De la comunidad. Y por ejemplo con, acá la escuela modelo especial, por ejemplo, es la X. ¿Tienen redes con ellos?

**Directora:** Con la X también Si nosotros para este año. En realidad, pero con el X hay otra cuestión que tiene que ver... mi antigua casa era. Este año trabajé en el X. O sea que imagínate si no... O sea, yo conozco a todas las chicas. Tenemos... pudimos modificar porque ante nosotros teníamos como apoyo ¿viste? la escuela especial, la X, de Cabana, que en realidad no era para nada expeditivo. Entonces, a fin de año resolvimos cortar el vínculo con X, que yo estaba a cargo de la dirección porque no era... porque en realidad estaba todo descontextualizado, en octubre nos enteramos que chicos iban, estaban con seguimiento del X desde el cuarto grado ponele, en que el segundo no había una continuidad, entonces ahí nos juntamos ya con ellos a fin del año pasado y este año estuvimos trabajando, es más tenemos reuniones todo el tiempo porque tenemos tres alumnos en proceso de inclusión, así que tenemos reuniones con ellos periódicas. Y lo que íbamos a hacer también para este año, que al final no lo pudimos hacer era incorporar dos estudiantes del X del ciclo orientado a unos espacios curriculares de la orientación. Algunos días, creo que eran miércoles y viernes, que se sumaban dos estudiantes del X a cursar esos espacios públicos

**Entrevistadora:** Espacios curriculares. Haciendo los trayectos compartidos ¿no cierto?

**Directora:** Claro, tal cual. Eso, eso para hacer. Con el X era ese vínculo. Después también tenemos el contacto estrecho con la reserva, con lo cual tenemos un proyecto de bosques con calidad e igualdad educativa. Tenemos el proyecto de bosques con ellos compartido, entonces las chicas de la reserva vienen, dan charlas, ahora con las entregas las cajas son ellas las que vienen, nos acompañan. Siempre hay alguien de la reserva.

**Entrevistadora:** Que está... uh se me cortó X. Y perfecto. Se grabó y se escuchó. No sé si tenés algún otro aspecto para no sé... Para contarnos algo, alguna información, para agregar que yo no te haya preguntado que te parezca relevante de la institución.

**Directora:** No, en esto yo creo que una de las cosas que más nos ha hecho movernos mucho, es el tema de la infraestructura, porque el espacio no es el adecuado. Se hicieron las aulas hace unos años, que también peleamos mucho para que se hicieran las aulas y unas baterías de baño, pero no contamos con un espacio para la orientación que en realidad es nuestra, nuestro mayor fuerte, digamos. El tema de la orientación en educación física, entonces no hay espacio para hacer nada bien. Entonces eso también es una de las de las cosas que hay que por ahí más estamos batallando para que se puedan hacer cosas.

**Entrevistadora:** El desafío,

**Directora:** el desafío.

**Entrevistadora:** Bien. Bueno, perfecto, llegamos perfecto con el tiempo.

**Directora:** bárbaro.

**Entrevistadora:** Ahí paro la grabación.

### **Entrevista equipo directivo**

#### **Escuela N 1**

#### **Vicedirectora 1 (VN1)**

**Entrevistadora:** Contarme un poco de vos, de cómo bueno, de tu historia en la institución, ¿de cuánto tiempo hace que estás? ¿De cuánto hace que estás en el cargo? ¿Cómo accediste a tu cargo?

**Vicedirectora 1:** El año pasado, porque en realidad hace muy poco que estoy en esta escuela. Estoy en esta escuela. Bueno, yo soy profe de Educación Física y la inspectora me ofreció el

cargo de coordinadora de Anexo. ¿Sabías que coordinadora de anexo? bien. Yo ya había sido coordinadora de Anexo en X que es el X 410. Estuve dos años, es una escuela con otras características. Yo creo que más dura, con otro tipo de problemas. Estuve dos años y en este momento, después de dos años, decidí como volver a ser profe, digamos, porque le dedicaba mucho tiempo, porque viste esto que está sólo que el director muchas veces no puede estar. Y bueno, y por una cuestión de decisión familiar, yo tengo una familia grande, tengo cuatro hijos. En ese momento mis hijos eran chicos y la verdad que la escuela necesitaba mucho tiempo. O sea, más de las horas que yo le dedicaba, más horas porque había que organizar, había que estar, había mucha problemática. Entonces bueno, mi marido me planteó que bueno, que no, que me fijara. O sea, él sin decirme “che deja” ... Y bueno, dejé en ese momento y bueno, el año pasado cuando me ofrece es como que uno va también va haciendo experiencias. Bueno, había escuchado de Cabana que quiero tener muy linda comunidad, la gente, los chicos que se yo y que los docentes eran como muy trabajadores también yo, es más, yo tenía compañeras mías que trabajaban en Polinices, que trabajaban acá, cuando la inspectora me ofrece. la verdad es que no lo tenía en mi mente. Yo sabía de la escuela todo, pero no tenía en mi mente. Yo tengo 31 horas en el aula, digamos, tengo un cargo primaria y 19 horas en el secundario. Y dije bueno, es un nuevo desafío siempre. O sea, me gusta la gestión. Sé que necesitas tiempo, necesitas estar. Y le dije, bueno mis hijos ya más grandes, eh... Dije Bueno, si acepto. Y. Bueno, la verdad es que los profes estaban solos... ¿A ver solo en qué sentido? esto que te digo, si el director está en otro lado, si bien iba e iba el vice, iba todo, pero no se podían hacer cargo de la escuela. Y en las escuelas, como en todos lados, como en tu casa, como en cualquier lado, pasaban cosas. Bueno, entonces entre. Primero, lo que hay que hacer es escuchar a ver qué está sucediendo y escuche el inspector lo que me planteó como ella veía la escuela. Escuché a los docentes. Escuché a la preceptora que también había un problema ahí, en preceptoría, y escuché de coordinador de curso y dije bueno, vamos a empezar con lo prioritario, para ordenar la escuela. Bueno, empezamos a ordenar la escuela entre todos tuvieron muy buena voluntad, eh... Porque la verdad que es lindo trabajar en un clima que ¿eh? donde todos queremos estar. Y bueno, se fue armando y se fue logrando. Tuvimos un inconveniente muy grave el año pasado al. Yo entré en julio y esto sucedió en septiembre. Si, en septiembre. No fines de agosto, eh... No sé si te comento X

**Entrevistadora:** sí ¿la situación de un abuso?

**Vicedirectora 1:** si un abuso, O sea, eso dijo ella. La familia de los chicos decía otra cosa. Bueno, eso, como nosotros dijimos, no podemos ser, no somos ni abogados, ni jueces ni nada, porque todavía el caso está abierto, no se cerró, ¿no? Entonces, bueno, tuvimos esa dificultad que realmente fue muy triste para un sexto año, justo fue para un sexto año. Sucedieron muchas cosas. Y si en ese momento la directora que fue muy... ella estuvo en todo momento no puedo decir nada porque ella fue juzgada, fue a todos los lugares donde la mandaron. Habló con toda la gente que hacía falta, pero no había que olvidarse que la escuela seguía marchando. Había que seguir trabajando, que había que seguir ordenando,

**Entrevistadora:** tenes que continuar

**Vicedirectora 1:** Tenés que continuar. Y bueno, los profes pudieron lograr su... Yo creo que el problema más grave era que no podían concretar su proyecto como docente. Mirá que importante, ¿no? Y si la orientación no les permitía salir, no habían hecho nunca pasantías, siempre había problema, no habían hecho... Faltaban horas de educación física. Entonces yo dije bueno, a ver cuál es el proyecto. Esto, esto, esto, esto. A ver por qué no los aprueban, o sea, son hermosos. Nos pusimos, armamos, organizamos, lograron hacer la salida, los proyectos. Creo que era salir, salir, salir, salir, salir. Me pasaba día corrigiendo carpetas, salía, pero para que pudieran concretarlos los proyectos, eh... Pudimos lograr que nos dieran horas de educación física porque en realidad ir teniendo orientación, pero teníamos 50 chicos en una hora de educación física que no se podía dar clases. El espacio no era el adecuado. Bueno, fuimos organizando y yo digo lo lindo, que yo veía es que cuando uno escucha... Tenés otra respuesta de la gente entonces, era como fácil trabajar. Porque había mucha voluntad por parte del docente para poder lograr todos estos proyectos, todas estas cosas, todo esto que ellos querían mostrar, hacer trabajar con los chicos, con la comunidad, con todos. Bueno, los chicos hicieron las pasantías, logramos la pasantía, hicimos la estudiantina, hicimos todo. Bueno, hice esto fue como un compilado y se desanexo. Gracias a Dios, digo yo, toma la dirección X, que es una persona que tiene experiencia, si bien en primaria y en especial, pero cuando vos ya tenes experiencia de dirección, sabes cómo. Yo creo que ella le termina de dar el cierre que no hacía falta para terminar de organizar departamentos de naturales de.

**Vicedirectora 1:** O sea, porque falta organizar otra parte. O sea, había que ir organizando. Pero bueno, era todo como que estaba todo aislado. Y bueno con X siempre, gracias a Dios nos

entendimos bueno, obviamente uno discute de algunas cuestiones, pero con el fin de mejorar no discutir ¿no? Porque este mi postura es mi postura. Siempre creo que tuvimos o armamos buen equipo. También está X, la coordinadora de curso, que también muy bien. Ella es una persona muy, muy capacitada y yo creo que ella piensa en cada, en cada estudiante. Entonces también esto de la inclusión de no este chiquito hay que tener en cuenta esto, hay que tener en cuenta esto otro. Y si bien, había un problema, en preceptora, poquito a poquito fuimos salvando todos esos roces que venían de la gestión anterior. Bueno, y así fuimos conformando un equipo, después en la virtualidad nos volvimos a organizar. Y ah, bueno. Y lo que me faltó hoy cuando se desanexan. En realidad, yo tengo una resolución donde dice que me afectan las horas, no me como el cargo coordinador de anexo, no después existe. O sea, en lo que a vos te hace afectar las horas para cumplir una función. Así dice la resolución. Entonces la inspectora como se desanexo. Bueno, bueno vuelvo a mis horas y ella me dijo no, porque esta escuela se está formando, se está armando, vos empezaste, ahora esta X. X no conoció la situación de estos chicos, del abuso no conocía un montón de cuestiones.

Si bien ella trabajaba en la escuela, curioseaba, iba muy poquitas ahora. Entonces me dice, quédate y arma un equipo y terminen de organizar la escuela y así fue que... Qué bueno he sido... Obviamente me encantó. Me encanto tener un directivo, alguien con quien trabajar ahí, porque no lo mismo a la distancia, porque yo una vez, una vez a la semana iba o ellos venían a mi escuela y después de todo por teléfono. Pero no es lo mismo que yo te cuente, che, paso esto, esto y esto. ¿Qué hago? Y así qué bueno... Así fue como estoy yo en la escuela. Este año decidí hacer un... Si bien fui haciendo capacitaciones, yo siempre hice capacitaciones en Educación Física e imagínate, soy profe, soy licenciada, Diplomatura, todo en Educación Física. Entonces después hice dos o tres cursitos de gestión. Leí unos libros y entonces, pero este año dije bueno...hice una diplomatura corta, pero una diplomatura en la X de Gestión Directiva que me que me súper abrió la mente para ver algunas otras cuestiones que yo siempre digo. “Tenemos que leer, tengo que leer, tengo que capacitarnos, porque si no quedamos en el camino.” Y siempre me quedó una frase que digo yo es aso por Dios, nosotros nos egresamos y pensamos que sabemos todo Y un profe dijo “Si nosotros ponemos una persona de 300 años atrás, va a decir, uh, mira eso. Uy, mira eso. Uh, mira eso.” Eso es una escuela. Como diciendo la escuela necesita un cambio hoy.

**Entrevistadora:** claro como que es lo mismo, ¿no? Sí.

**Vicedirectora 1:** O sea. Y yo creo que. Bueno, esta virtualidad. Nos hizo... empezó con este cambio que nos hacía falta. Como es, pues entonces yo por ahí dice no, que esto de la pandemia, que la virtualidad, yo digo ojo eh que esto hoy le está dando una vuelta de rosca a la escuela que le hacía falta. Entonces digo yo, ¿nos pusimos a pensar cómo se aprende? ¿Qué debemos enseñar? ¿Por qué antes se enseñaba así? ¿Y por qué seguimos enseñando igual si el mundo cambio? Antes todos entraban a primer grado y nadie sabía ni leer, ni escribir, ni nada, ni de nada. y ahora los chicos entro con un montón de conocimiento que nosotros tenemos que ver cómo organizárselo para que lo utilicen entonces. Bueno, y eso mismo pasa en el secundario. ¿Y yo por ahí pienso no?, este chico que no tuvo acceso a medios tecnológico e información y este que tuvo ya entramos... Voy a hablar de media porque bueno, en el nivel, en el inicial se puede ver, pero en media vos decís no que este chico tiene problemas, que no sabe, no pensemos: ¿Tuvo acceso, no tuvo acceso? ¿Qué conocimientos tiene? ¿Qué no tiene?

**Entrevistadora:** No, ¿qué le pasó? ¿Cómo fue su historia?

**Vicedirectora 1:** Entonces, digo bueno, yo creo que esto empezamos con un cambio, pero si nadie te explica, No, no, no debo de decir, nadie te explica, ¿si no capacitas? ¿Para saber cómo hoy debe... a dónde tiene que enfocar? Sí. Y yo creo que. Y que nos vamos a equivocar.

**Entrevistadora:** Sí, pero es también como salir de del lugar de confort. ¿Viste? Que es como difícil elegir. Bueno, a ver que está bien afronto esto y..., pero salgo de esto que me es conocido, que es cómodo, que bueno lo hago así, porque lo sigo haciendo así, porque todo el mundo lo hace así. Y digamos también eso que te va llevando. Eso creo que lo más difícil para mí como docente, porque nosotras nos quejamos, pero em... Pero también repetimos el mismo modelo por ahí enseñamos esto tiene que ser... Pero después, cuando lo hacemos, lo hacemos igual. Entonces hemos topado de una manera, una manera.

Eso que dijo el profesor es tal cual se sigue cumpliendo, como los mismos parámetros que cualquiera se daría cuenta, algo que sigue siendo la misma escuela.

**Vicedirectora 1:** Yo cuando entré acabare, por ejemplo, no se formen Cabana, no si no hay formación, pero si un momento de encuentro, al inicio, donde. Donde charlamos de algo que sucedió o si los chicos contaban algún evento, de su salida de festejábamos el cumpleaños, saludábamos el cumpleañosero, o sea como que era un momento de encuentro para iniciar el día



sin formación. O sea, hacíamos como una ronda. Si bien éramos pocos, pero nos permitía... Después también hubo discusión con el tema de la vestimenta, entonces bueno y arranquemos con la Ley de Género y después tomemos las decisiones que corresponden como escuela. Bien, entonces bueno, ¿acordábamos viste? Y... Como yo decía la cárcel, no es la cárcel, por dar un ejemplo, la profe viene de calzas. Vos no lo podés decir al estudiante no... ¿Dónde dice que no puede usar una calza? que digamos bueno que o sea que tratemos que sea tranquila, que o sea, muy llamativa. Bueno, algunas cuestiones que eran tratemos, pero, o sea, pero si quiere venir en una calza roja, floreada y es tu personalidad, usa la cabeza floreada, roja, la que te gusta. Después dijimos bueno, una remera de la escuela, pero por una cuestión de que ellos no tengan que pensar qué ropa me pongo para ir a la escuela, porque hay muchas familias humildes. Entonces el tener tu remerita para la escuela facilitaba como esto no la elección de qué me tengo que poner o no tengo que ponerme, o sea tampoco era obligatoria. O si no cuando ando por la calle para que distingan que son de la escuela. Por una cuestión de identidad, o sea, pero. igual que digo yo, en verano cómo vas a ir a hacer actividad su actividad física con un pantalón de jogging cuando hacen 40 grados de calor, digo vienen pantalones deportivos, tanto para hombres como para mujeres. Que si se lo puede poner. Por qué no una buena bermuda la chica, digo yo si se quiere poner una pollera. Por qué no digo sí. La ley de Género lo dice y lo dice claro. Y me parece que esto nos ayudó hasta identidad, acomodarlo. Decir bueno, después de decir bueno, a ver las remeras, si yo me pongo una musculosita finita y voy a estar incómoda haciendo actividad física porque voy a estar levantando la remera. Entonces por una cuestión puedo usar una musculosa, se puede usar una musculosa mientras sea cómoda para hacer cualquier tipo de actividad física. ¿Qué diferencia? Que se me ve el hombro si se me ve el brazo, se me ve la mano, se me ve la cara. No somos musulmanes digo yo. Será bueno entonces... Eh... Todas estas cuestiones nos fueron haciendo una diferencia de escuela... Hasta las mismas familias le preguntamos, acordábamos que opinan. Bueno, justo quedamos en la remera nueva. Si es una votación con los chicos y seguíamos con la misma remera, cambiábamos, pero nunca desde la obligación del uniforme, claro. Así que bueno, es una escuela, digamos, como que tenemos una mirada diferente. Y bueno, X está haciendo el doctorado de bueno y yo la diplomatura y como que tenemos como... la gente que trabaja ahí tiene otra mirada, digamos, de la educación, más allá de las costumbres sociales, que habría que modificar esto que te digo.

**Entrevistadora:** Si por ahí de los prejuicios que se siguen sosteniendo digamos

**Vicedirectora 1:** Exactamente

**Entrevistadora:** X. Qué te significa a vos esta posición, este rol, que estás cumpliendo desde lo profesional, desde lo personal. ¿Qué te significa?

**Vicedirectora 1:** Bien, primero pienso, eh esto, que las escuelas deberían cambiar de lo profesional. Me parece que bueno que las escuelas deberían cambiar. Entonces yo creo que hay mucha bajada del Ministerio de Educación donde hay toda una ¿Qué te significa? nueva mirada y que estoy de acuerdo con esta nueva mirada, pero que hay que cambiarla. Esto que yo te digo, hay que empezar a cambiar, hay que empezar a pensar en qué ciudadano queremos. Entonces me parece que la gestión debemos pensar en ese ciudadano que queremos. Para una vida en comunidad. Entonces digo yo quiero este ciudadano bueno para esto. ¿Qué hay que hacer? Esto, esto, esto, esto, esto y esto. Bien lo hagamos. No es lo que yo quiero. Hay un montón de cosas que, yo tengo una formación que me hubiera gustado. Pero no creo que, si uno piensa en el ciudadano que queremos para vivir en sociedad, debemos cambiar. Debemos cambiar la escuela debemos pensar, debemos incluir, debemos organizar, debemos armar equipos de trabajo. Con toda una mirada diferente. Así que bueno, desde lo profesional. Y desde lo personal siempre me encanta, los desafíos, o sea, un nuevo desafío. Y si mañana me dicen yo ya...che, ¿te quieres ir coordinadora de la escuela? y yo me voy, Es un nuevo desafío. Me encantan los desafíos. O sea, el poder ver qué pasa. O sea, yo digo yo trabajé como coordinadora en dos escuelas totalmente diferentes. Supuestamente la función es la misma, pero eran dos escuelas diferentes. Así que. Está bueno, me gusta. ¿Viste? Como que tengo el corazoncito acá. Pero me encantan los desafíos personalmente. Antes creo que era como... Es como que me agarraba de lo que tenía y no lo quería soltar. ¿Viste como es? Si esto] es mío. No, ahora no creo que el trabajo es trabajo. Y si uno tiene una mirada, esto de decir bueno, quiero tener otros ciudadanos, compartir con otra gente, que todos pensemos diferente. Aceptar la diversidad. Bueno. Si vamos a otro lado, no tengo problema

**Entrevistadora:** Te animas a cambiar digamos. Hablábamos con X y ella me mencionaba esto, ¿no? Quienes conformaban quizás de una manera más oficial el equipo directivo entre ella y vos. ¿Pero también existen otros colaboradores de la gestión digamos, en este caso a quien podrías mencionar?

**Vicedirectora 1:** Y tenemos la inspectora, si ella colabora, eso te ayuda. Bueno, por más que sea la inspectora ella te ayuda, cualquier problema le hablas y te dice mira, tienes que hacer esto, esto, esto. Me parece que sí, que es importante rescatarla y. X la Coordinadora de curso es muy importante. La coordinadora de dentro de la Escuela X es muy importante en cuanto a...

**Entrevistadora:** Vos recién mencionaste algunas cosas de la institución, ¿cuál te parece que serían como las características distintivas de la escuela, de la institución educativa?

**Vicedirectora 1:** Eh...La inclusión. Atendemos a la diversidad. Queremos formar ciudadanos, para la vida del trabajo, ciudadanos autónomos. Creo que eso es como una de las cosas más distintiva que tenemos, como escuela

**Entrevistadora:** Bien, me parece que el contexto, el contexto. Me refiero al espacio, al espacio físico, donde la escuela, pero no al edificio, sino al lugar donde están, eso me parece también es, puede llegar a ser algo distintivo que le ha dado una característica particular.

**Vicedirectora 1:** Si. Nosotros estamos en una reserva. Bueno me faltó eso de importante. Qué bueno el cuidado de la reserva también lo hace importante. O sea, si bien la escuela tiene orientación y educación física, dentro de la educación física tenemos también esta parte de ambiente y dentro de ciencias naturales, sociales todos trabajan mucho el cuidado de la reserva, como protectores de la reserva

**Entrevistadora:** Bien, tienen, digamos, alguna cuestión en particular como designada en el cuidado de esta reserva. O sea, es como a ver... como una obligación moral y ética de la institución, o en realidad, digamos, el hecho de estar ahí o permitirles estar ahí significa que tienen la obligación de cuidar la reserva.

**Vicedirectora 1:** Y mirá, tenés, por un lado, ¿tenes como la...lo que pasa es que al estar te genera el vínculo de cuidar Entendés? Entonces. Es todo como un cuidado Cabana es barrio muy especial, que está dentro de una reserva y donde hay toda una movida de cuidado de la reserva. Entonces, ya ahí cuando los chicos vienen desde el centro de Unquillo, rápidamente se

dan cuenta la importancia que tiene, digamos, estar ahí y lo que implica cuidar el lugar. También tenemos el proyecto Bosque. No sé si X te contó

**Entrevistadora:** no

**Vicedirectora 1:** Bueno, el proyecto Bosque... Ese proyecto viene del Ministerio Educación. Este año como que hay un cambio ahí, pero lo mismo se continúa donde eh, trabaja gente, digamos, profesores y maestro de más que nada de Cabana y donde había gente del Ministerio también., También están los guardaparques, hay dos guardaparques. Bueno, donde se trabajaba en todo el cuidado del ambiente, y de la reserva, bien. Y como ciudadanos cómo hacer para cuidar esa reserva. Y los profes educación física en su proyecto que tenían los proyectos de vida y naturaleza, siempre estaba el proyecto bosque y la gente de bosques nos acompañaba porque para manejarse en la reserva no podés andar solo si no que andas con un guardaparque. Entonces, por eso también era, también el tema de bueno, desde historia siempre se hizo el tema de la Pachamama, porque la historia, que es la madre tierra y bueno.

**Entrevistadora:** Ok, así que tiene como una cuestión muy relevante de la vida cotidiana y digamos el de la escuela en la reserva, digamos, como que se transforma en lo natural. Lo natural me refiero a estar en contacto, saber de lo que sucede como una cuestión de todos los días. Si tuvieras que mencionar características de la gestión de la escuela, ¿cuáles te parece que serían las principales?

**Vicedirectora 1:** Características. equipos de trabajo. Eh... Diversidad. Organización. Escucha. Creo que eso ya seguro que cuando dejo de hablar con vos me vienen un montón más, jajaja. Igualmente, pero yo creo que eso es lo...

**Entrevistadora:** Lo más distintivo, bien

**Vicedirectora 1:** Lo más distintivo.

**Vicedirectora 1:** me parece que yo siempre digo armar equipos de trabajo es lo que ayuda mucho a llevar adelante una... porque el equipo de trabajo tiene muchas miradas y para poder llevar adelante diferentes situaciones, diferentes áreas diferentes, entonces si no tenés equipo

no siempre bueno, tenés que armarlos, tenés que organizarlos, tenés que guiarlos. tenés que escucharlos.

**Entrevistadora:** Si tuvieras que contarme de la comunidad educativa en general, pensando en todos los actores, ¿no? O sea, los estudiantes, las familias, el personal, profesores, el resto del personal que hace también a la comunidad, digamos, educativa. ¿Cuál te parece que son los aspectos más relevantes desde... Podés decir desde, por ejemplo, los aspectos socioeconómicos, los aspectos del contexto cultural, de dónde provienen también no? Por ejemplo, si vienen de otras ciudades y son de Cabana, no son de Cabana y vienen de otro lado. Los profesores tienen antigüedad. No tienen antigüedad si vienen de las ciudades y trabajan en otras instituciones, bueno, como aspectos relevantes y también lo cultural de los estudiantes. O sea que, si hay esta variedad o mixtura de intereses, ¿de formas no? de vida, de aprendizaje,

**Vicedirectora 1:** Bien, la comunidad de Cabana, si vos me decís definirla, en una palabra, te digo que es una comunidad de campo así te diría yo, porque lo son chicos de campo. Por más que hay algunos, los que no viven en Cabana, que viven en Unquillo, tienen otras características, pero eh, es como una característica de vida, de campo. Bien desde el caballo, el pan, la organización de la comida, vos cuando hablas con ellos es bueno tenes, como trabajan muchos en el campo, ahí en el campo, cerca. Y tenemos algunos chicos de ciudad. Hay una diversidad, obviamente una escuela pública donde hay de todo, pero me quedo, por ejemplo, cuando estoy entre la mamá de un chico en sexto dijo yo lo mando acá porque a él le gusta esto, ¿qué es esto digo yo? El campo (risas) pero es la escuela no es el campo, pero es así... La gente que le gusta, lo natural y bueno, le he dado como una orientación, digamos, tener orientación, educación física. Si bien uno piense que están todo el día haciendo actividad física y deporte y que si hay otras cosas que se hacen, eh. Bueno, los docentes tienen la misma característica, si bien no son de campo, pero si le gusta la naturaleza, le gusta lo natural, la mayoría de los profes, tienen como esa esa característica, la de la comunidad de la escuela. Le puedo decir a algunos que yo digo que equivocados que están. Dice si esa escuela está llena de hippies (risas) yo digo no vi ningún hippie adentro de la escuela, eh... Pero claro, esto de campo de que me gusta lo natural y que se yo.

**Entrevistadora:** La reserva...

**Vicedirectora 1:** La reserva como que te da... esto que bueno etiquetamos a diferentes lugares. Bueno, cuando uno está ahí adentro se da cuenta de que no, tenemos excelentes profesionales.

**Entrevistadora:** ¿Remite al concepto no? Bueno en Cabana se fueron a vivir (risas)

**Vicedirectora 1:** Vivir en Cabana, allá en el campo, los hippies, vos decís ey. (risas)

**Entrevistadora:** Es verdad es tal cual

**Vicedirectora 1:** que alguna profe, que alguna... vuelvo a lo mismo, que te guste el aro, la remera con no sé qué...

**Entrevistadora:** A ver, no es que no existe en otro lado. Yo trabajo en la Universidad Provincial y también hay profesoras que se... (inaudible)

**Vicedirectora 1:** No podés ir con tacos altos, Caer, porque no poder no poder contar cuánto, porque tengo una subida llena de piedra que no sé cómo hacer para llegar arriba con los tacos altos. Eso no va a haber taco alto y claro, una vez le dije me voy a volarlos, acá hay que cambiarlo. Bueno dije me voy a poner los tacos aguja y me vengo acá y se reían como diciendo no llegas, o sea, nada. Pero para que sea el que no conoce el ambiente de la escuela, bueno,

**Entrevistadora:** Es muy tenido en cuenta. Tenes que vivirlo

**Vicedirectora 1:** yo a las 9:30 tengo una reunión Quiero decir, tengo una reunión porque vamos a participar en la feria de ciencia. Nos quedan cinco minutos, pero

**Entrevistadora.** Nos faltan preguntas, pero no hay drama porque...

**Vicedirectora 1:** Lo hacemos otro día. Yo no tengo problema que nos volvamos a organizar

**Entrevistadora:** Y continuamos con el resto. No hay ningún problema.

**Vicedirectora 1:** Nos quedan 5 minutos para que...

**Entrevistadora:** Bueno, una pregunta más. Un poco lo contaste, pero eh, vamos a enfocar el cómo es la dinámica institucional y si puedes contar un poco de las actividades, cómo se distribuyen esas tareas y las decisiones.

**Vicedirectora 1:** Bueno, las actividades, los profes... Vamos, arrancar. Hay un diseño curricular donde tener contenidos y aprendizaje prioritario, bien. De ahí. El profe va a decidir qué actividades hacer. Empiezo con. Qué tipo de actividades, qué actividades hacer para desarrollar o que el estudiante aprenda y su contenido. Bien dentro de esas actividades tenemos salidas, por ejemplo, salidas en la naturaleza o a visitar al tal cosa o hacer tal otra. Una vez que el profe propone, lo analizamos, hablamos con él para ver, por qué esta salida beneficia o no, miramos la cantidad chico que participarían, porque seguramente hay un gasto que la escuela no lo puede afrontar, entonces vemos si la cantidad es suficiente para hacer esa salida o no, si van a ir 2 chicos y bueno, no la verdad es que no va a ser significativo para el grupo esa salida entonces... Teniendo en cuenta esto es, digamos, las actividades que se van haciendo después. Hay otro tipo de actividades que son áulicas, donde el docente propone una actividad y después hacen como una feria de muestra, donde cada docente prepara algo de lo que se fue aprendiendo para que los chicos muestren. Qué otro tipo de actividad... Después tenemos la estudiantina, la estudiantina es algo de Unquillo, así que bueno que se trabaja todo un mes en estudiantina. Un mes o más. Qué implica una movida. Yo no entendía qué era la estudiantina y después me di cuenta de que no puedes no estar. Era movida bastante importante para el adolescente. Es como un festejo para ellos y realmente lo super disfrutaron, Ya sea que participen o no, pero todos están ahí en estudiantina porque tienen la parte digamos de la murga, de lo deportivo, de lo artístico, digamos, como que toca varias. Bueno, después hacen otro tipo de actividades, digamos. Esto de la Pachamama, después con las chicas de bosque, después hemos participado en todos los concursos que quieran participar los docentes, concurso o por ejemplo esto de ahora vamos a participar en la Feria de Ciencia. Siempre estamos abiertos y tratamos de que participen para que ellos también puedan ver cómo es diferente... un aprendizaje diferente. Por ejemplo, ahora hacemos la reunión con las chicas de feria de ciencia porque claro, nunca participaron, y nosotros tampoco entonces es como que tenemos que leer y ver cómo hacer y si realmente vamos a poder llevar a cabo y hay muy buena predisposición para hacerlo, así que bueno, en eso... Y después, bueno, nosotras también organizamos otro tipo en las reuniones que no son

esas reuniones monótonas y tediosas. Y bueno, ver cómo hacer la reunión, que sea más divertida, que sea diferente.

**Entrevistadora:** ¿Reuniones de personal te referís?

**Vicedirectora 1:** Las reuniones de personal sí o los talleres. Quisiera realmente que sea algo, una instancia de aprendizaje para todos, que no quede solamente en esto informativo o algo así. Porque para el informativo tenía otro medio también para informar. O sea, que la reunión sea realmente una reunión para debatir y compartir y armar y acordar. Porque para información o baja o una circular y ya está la información. Pero quizás esa información debe ser consensuada y saber el porqué. Bueno, y a ver qué otro tipo más de actividades. Bueno, después tenemos las pasantías, las chicas trabajan también en...

**Entrevistadora:** Si te iba a decir, y para tomar las decisiones. ¿Cómo se reparten ustedes en la gestión?

**Vicedirectora 1:** Hasta ahora lo hemos decidido...O sea la última palabra la tiene la directora, eso es así. Pero ella no toma la decisión nunca sola.

**Entrevistadora:** ay, mira te están esperando ¿no?

**Vicedirectora 1:** Ella nunca tomar decisiones sola lo tomamos en equipo y bueno...

**Entrevistadora:** Y tratan de consensuar. Bueno, X, hagamos decirlo, lo dejamos acá. Retomamos este tema la próxima. Yo si quieres te mando un mail y acordamos.

**Vicedirectora 1:** Dale, o me mandas, le digo X, que te paso mi teléfono y me mandas un mensajito.

**Entrevistadora:** Y ahí acordamos. A que media hora más. Ya estamos.

**Vicedirectora 1:** Bueno, dale, Kari. Lástima que las profes no podían en otro horario, le puso uno en el otro horario hoy.



**Entrevistadora:** No hay problema, no hay problema. No te hagas problema, chau

**Vicedirectora 1:** Nos vemos. Chau. Chau.

Continúa entrevista en otra fecha

**Entrevistadora:** ...filmar para grabar. Mira estas estas preguntas que siguen en realidad te voy a hacer una, dos en una, porque digámoslo, lo que trata de articularlo la pregunta es sobre la fortaleza y las debilidades que vos podés encontrar entre esta relación o articulación que existe con las normativas vigentes en relación, digamos, en cuanto al nivel a nivel educativo, pero también a la cuestión de la inclusión, entre otras normativas, tema general, esas disposiciones que son del Ministerio, el rol y la función directiva. Pero también con la realidad de la organización. Sí, que fortalezas, encontras y qué debilidades, desafíos, aspectos a mejorar.

**Vicedirectora 1:** Bueno, todas las normativas tratan de solucionar alguna temática que surge de alguna problemática digamos. Por ejemplo, nosotros ahora estuvimos con el Memo 10 y el Memo 11, por darte un ejemplo, que el Memo 10 habla de la evaluación formativa y el memo 11 de la finalización de, digamos, los chicos de sexto año y la evaluación formativa. O sea, a mí me parece bueno que no quede al azar de cada de cada institución o de cada persona, porque viste un directivo. A veces son dos personas nada más o a veces una o a veces tres. Entonces me parece que está bueno la bajada y que sean interpretadas por la comunidad educativa, ¿no? O sea, tiene que haber como una interpretación. Cuando va a decir no sólo, por ejemplo. Bueno, eh. Fue la bajada. Y ahí. lo debatimos y entonces ves ahí diferentes posturas dentro de la comunidad. Y lo negativo que uno le ve o los aspectos a mejorar es que al ser tan amplias a veces es difícil la bajada. La mala interpretación O sea porque de repente vos decís la evaluación formativa, esa devolución que vos tenés que hacer si vos tenés 500 de estudiantes, y no te alcanza ni las 24 horas para hacer la devolución que correspondería para una evaluación formativa. O sea, un ejemplo, por eso me digo me parece buenas porque son generales, la escuela y el equipo directivo debe ponerla a disposición de la de la comunidad, estudiarla, la analizarla. Pero en esto tan general o esta bajada no llega a contemplar a todos, digamos, el aspecto negativo. Eso es lo que yo veo en las en esta, en todo lo que sea el... estos memos, resoluciones, bajadas.

**Entrevistadora:** Cuando vos decías, cuando vos lo compartís, digamos, con el resto. Ahí vos sentís o podés visualizar como, a como un quiebre. A lo mejor entre aquello que se espera con respecto a la normativa y lo que realmente sucede. Digamos de jueguen en la organización, en la institución.

**Vicedirectora 1:** Claro sí, es más, a veces nosotras como equipo le damos una mirada a esa normativa y cuando la bajamos al docente, ellos tienen otra mirada porque ellos lo miran de otro lugar. Obviamente, me parece que estos deben ser como debatidos para llegar a un consenso, de acordar para acordar criterios. Pero... Pero bueno, eh. Nosotros sabemos que es una baja de arriba, que no le podemos dejar de costado, al costado. Uno puede debatir de entre el marco legal, ¿no? Otra cosa para una mayor mejor interpretación y aplicación, ponele, de las normas, nada más.

**Entrevistadora:** Nada más, entendido. Bueno, ahora te voy a preguntar sobre la institución y el clima institucional. Si vos podés describir la relación que existe entre los diferentes actores de la comunidad, padres, personal docente, personal de maestría, la comunidad también con la que a lo mejor generan redes como más cercanas por el lugar donde también la institución está instalada, digamos, en el lugar físico. ¿Cómo es esa relación? ¿Como podrías describirla? Si hay, por ejemplo, ¿en departamentos o áreas dentro de una institución cómo es la relación entre estas estas áreas o departamentos y si podés dar algún ejemplo?

**Vicedirectora 1:** Bueno, no sé, eh. Bueno, X te debe haber contado que Cabana se caracterizaba por un equipo de docentes muy unidos y muy, podría decir gremialista, no sé si es la palabra que corresponde. Que ellos se unían, para hacer lo que a ellos le parecía y en los momentos que, al no tener un equipo directivo dentro de la escuela, cuando era Anexo

**Entrevistadora:** Entiendo

**Vicedirectora 1:** Ellos habían tomado como el digamos, el poder o la toma de decisión y había dos preceptoras y una coordinadora de curso. Eran como dos bandos separados. Obviamente esto generaba como una grieta importante al momento de los estudiantes, o sea, porque tenés la mira el docente y la mirada del preceptor y un equipo directivo. No presente no quiere decir que no estaba, pero no estaba presente porque no estaba físicamente. A partir del año pasado,

bueno, generó muchas dificultades el clima institucional, personas que se iban angustiada, llorando, tanto docentes como preceptores y bueno es que deciden poner el coordinador anexo que ahí cuando ingresó yo. Ellos creían que era una lucha ganada que esté yo, o sea que ellos logran que yo esté ahí. Lo que busca la inspectora que o sea nadie de ahí para no seguir generando este bando, por un lado, para el otro, esta división. Yo lo primero que hago es entrar y escuchar a todos los actores, todos. Desde la gente de PAICOR, los preceptores, los docentes, escuché todas las problemáticas de cada uno e hice una lista de problemas, y nos sentamos a analizarlos con cada uno. Cuando ellos empiezan a ver que los problemas se comenzaban a solucionar, todos los pedidos, por ejemplo, que no los dejaban salir, pero no nos dejaban salir porque no tenían las cosas en condiciones. O sea, si yo ya quiero salir o ya los voy a sacar porque yo quiero sacarlos. O sea, como empezar a gestionar todo lo que no estaba gestionado porque no había nadie y que se los hiciera. Y ahí, de a poquito, poquito, fui como uniendo las partes para que todos colaboraron con el fin que eran los estudiantes, como yo decía, a mí no me importa si es preceptor, si es profesor, si es padre. O sea, a mí lo que me importa son los estudiantes y todos tenemos que trabajar para ellos, pero para tener toda la misma mirada tenemos que ver cuáles son los problemas de cada uno y cuáles son las fortalezas de cada uno. Bueno, reunión de padre, armar eh... Bueno, ¿qué paso con la cooperadora? ¿Quién se hace cargo? ¿Qué pasa con la salida? ¿Qué pasa con el listado de clase? ¿Qué pasa con la participación en las diferentes actividades? Es un grupo de docentes muy laborador, muy trabajador, pero con esto yo hago lo que quiero. Bien una vez que ingrese X, X todos la querían, ella era docente. Ya como que armamos un equipo donde organizamos los departamentos bien, vemos la problemática de los departamentos, empezamos a poner en común, digamos los profes de primero que los de segundo, bueno, cómo se iban a, cómo iban a ¿Qué pasa con la participación en las diferentes actividades? conversar entre ellos para ver los contenidos prioritarios. Porque todos trabajaban, pero cada uno por su lado y hacían. Bueno, y poquito a poquito fueron como fuimos armando como un equipo de trabajo. Ellos hay algunos docentes que siguen con esto de decir hago lo que yo quiero. O sea, voy a decir que hay que participar en una reunión de ¿Qué pasa con la participación en las diferentes actividades? Zoom y no quiero. O sea, no dice no quiero, no participo y después vos le decís porque no participaste, “porque me dormí”. O sea, no hay una excusa. Esto que venían como la costumbre, que no pasa nada si yo no hago lo que... fuimos, fuimos como disminuyendo y viendo cual, o sea, cuando pasan estas cosas y siguen pasando, tratamos de hablar con el docente, con el padre, porque pasó cosa con los padres, con la preceptora, entre nosotras, o sea, porque entre X y yo, si bien

somos un equipo y X la coordinadora de curso, también discutimos de algunas cuestiones para ponernos de acuerdo. Siempre que tenemos en cuenta con X es no perder el foco los estudiantes. A ver, paso esto, el profesor no se enteró de esto. ¿En qué va a perjudicar el estudiante? Entonces, el profe que habla del derecho de los estudiantes que le estamos quitando el derecho. Bueno. ¿Qué hacemos? Nos fijamos, hablamos con él, ¿qué piensa de la educación del estudiante, de su tarea como docente, no es que le hablamos y le decimos “a ver, che, por qué no tuviste una reunión?” No, o sea, a nosotros no nos interesa una respuesta a decir me dormí y queda ahí. Me interese saber vos como docente, ¿qué estás dejando por hacer o qué a quién estás perjudicando o cuál es tu función dentro de la escuela? Bueno, escuchando lo otro y escuchando todas sus problemáticas y por qué, porque a veces entendible, porque lo estallas as entendible. Pero ellos también tienen que entender cuál es nuestra función dentro de la escuela y la situación que hoy vivimos. Eh, así un poquito como empezamos, como a mejorar el clima institucional, que estaba bastante tenso. Y con la gente limpieza igual. Había mucho problema con el tema de la primaria también con ellos compartimos edificio. A mí directamente, cuando yo entré sin conocerme me dijeron de todo, yo me di media vuelta y le dije bueno, está bien, lo charlamos. O sea, cuando vuelvo se ve que se dieron cuenta que yo no tenía nada que ver, pidieron perdón porque ellos ya venían con una agresión, con gente del secundario, y empezamos también a hablar con ellos para poder compartir un edificio. Bueno, nos fuimos poniendo de acuerdo en un montón de cuestiones, hasta que, bueno, logramos, acordar espacios, tiempo, usos. Y también compartíamos la gente de limpieza, entonces bueno, que hacerles entender que no eran, no le pertenecían a la primaria o el secundario, eran de la escuela. Entonces tenemos que ver quién era, cómo hacer para que estén en los horarios que los chicos siempre tuvieron los baños limpios y tuvieran un lugar agradable o sucio, tanto ellos como nosotros. Nos llevó bastantes horas de reuniones y de acuerdo, y de escuchar, y de escuchar y de proponer y de volver a plantear. Muchas veces lo que nosotros las bajadas consensuadas, viste vos decís bueno, hablamos esto, hacemos una bajada de esto ¿qué pasa? Después dicen no, pero no estoy de acuerdo con esto. Listo, no estoy de acuerdo con esto. ¿Cómo lo podemos mejorar? Otra vez y otra vez. Hoy, por ejemplo, hoy terminó una votación que tuvimos que hacer de unos.... Si hacemos trabajo integrador o no hacíamos, unos decían que si otros que no, hicimos una votación, le dimos bastantes opciones. A ver los chicos qué pasa tal cosa, hace, no hace. Hicimos la votación, una vez que estaba la votación dijimos bueno, ahora hay que hacer un trabajo integrador. Pusimos una fecha y recibimos a ver como ellos dijeron, después una profe dijo “no, si nos ponemos a fecha no entraría en los trabajos integradores porque todavía

no hemos terminado de hacer los otros”. Y en esto bueno, perfecto, modificamos la fecha, no es que nosotros decimos bueno la bajada es esta, escuchamos a ver por qué crees vos que no es la fecha por tal, tal y tal. Entonces yo creo que el buen clima lo vamos armando, escuchando, proponiendo tanto el equipo como ellos, teniendo en cuenta todo esto, la parte legal porque no es bueno, hagamos lo que nos parece, no. Bien, bien. Ustedes proponen esto. ¿Qué dice lo legal? ¿Qué es lo mejor para nuestro estudiante? ¿Cómo se lo llevamos a la familia? Y después tener en cuenta la evaluación de esa bajada. Entonces, cuando uno hace todo ese proceso, mejoras el clima porque todos somos escuchados y se hace no lo que uno dijo en una bajada lineal, sino algo consensuado entre toda la comunidad de... No es fácil, es complicado, es un grupo que tiene la queja antes. O sea, es un grupo que trabaja muy bien, pero primero tienen la queja. Ellos se quejan primero, “no lo vamos a hacer”, así te dicen “no lo vamos a hacer”, no lo vamos a hacer por esto y esto, después todos lo hacen. Cuando...Es más, a mí me dejan en Cabana, cuando sube el directivo por el tema que es la inspectora, dice no escuchamos quejas porque era queja todos los días inspección. Entonces digo, pero ¿alguna vez alguien los escuchó? O sea, todos necesitamos ser escuchados. Así bueno, así fue que hemos construido, estamos construyendo un mejor clima institucional. No está totalmente logrado, pero...

**Entrevistadora:** ¿por qué? ¿Por qué crees vos que tiene esta característica de queja? De queja antes de hacer, antes de probar, antes de todo

**Vicedirectora 1:** Porque estuvieron solos, estuvieron mucho tiempo solos. Donde no había, solución a sus propuestas, porque tampoco entonces ellos así me contestaron una profe. Nosotros logramos todo a través de la queja, a través de la lucha te dicen ellos, no de la queja de la lucha, la lucha una queja. Y antes, como era tan insistente y el roce era tan... O sea, ellos, por ejemplo, consideran que yo estoy ahí gracias a su queja, lucha.

**Entrevistadora:** Ahí consiguieron

**Vicedirectora 1:** Pero bueno, hacerles entender que no hace falta quejarse para acordar. Vamos mejorando en eso.

**Entrevistadora:** Ya está bien.

**Vicedirectora 1:** No hace falta luchar, si no es hablar, dialogar, proponer. Somos seres humanos. Todos nos podemos confundir también

**Entrevistadora:** Bien, X, te saco un poquito de del clima emocional y te pregunto sobre el proyecto educativo. El proyecto, bueno P.C.I y el P.E.I, el P.E.I, sobre todo. A ver cómo se construyó, si se construyó. Y eh, si refleja a la institución hoy en día ¿no? Viste que por ahí los proyectos se construyeron hace un tiempo atrás y no tienen actualización y si están ese proceso

**Vicedirectora 1:** Bueno, eh, se hizo cuando era anexo. Si bien refleja una realidad de la institución, ya es como vos lo lees y decís si es para esta institución este P.E.I, no es un P.E.I como copiado porque fue hecho por los docentes, pero fue hecho por una minoría de docentes. Nunca se actualizó, recién este año con X lo leímos para para ver un poquito, cuál era el, si estaba de acuerdo o no para. Para para armar lo de este año si, hay cosas que sí, pero consideramos que... lo leímos para hacer el plan estratégico a ver si estaba de acuerdo o no, el problema que tiene hoy ese P.E.I es que lo conocen solamente los actores que lo hicieron y que ya se han olvidado porque lo hicieron hace mucho tiempo. Si vos les haces recordar ellos, ellos pueden recordar de qué se trataba, qué hacía. Pero bueno, me parece que como que el P.E.I debería ser el instrumento que nos guía en la escuela ¿no?, el día a día y poder pensar para dónde vamos como institución. Yo planifico para este perfil de estudiante, yo hago para, porque quiero que mis estudiantes logren esto. Y si bien ellos lo hacen sin mirar el P.E.I, porque como que puedes, al tener una escuela orientada a la educación física y estará dentro de una reserva, es como que eso te da los lineamientos a dónde quiere ir la escuela. Pero bueno, no ha sido como un P.E.I elaborado por todos los actores, aparte los actores ¿viste? que se renuevan todos los años porque se va un profe viene otro. Esto se habría hecho hace tres años y quedó como ahí, en el tintero. Así que bueno es que con respecto al...

**Entrevistadora:** Al P.E.I. Yo seguramente les voy a pedir, no sé si tienen ustedes página web o algo donde se pueda, viste que generalmente hay un resumen como del P.E.I, si existiera algo de esto también

**Vicedirectora 1:** Tenemos el P.E.I, no como resumen tenemos un P.E.I, que no es muy largo, es muy cortito también

**Entrevistadora:** Porque me bárbaro después leerlo si para articular, para hacer un cruzar, hacer la triangulación de los datos. Entonces estaría bueno también eso de tenerlo, digamos tener la cuestión del documento

**Vicedirectora 1:** perfecto.

**Entrevistadora:** Ahora te voy a hacer una pregunta un poco más personal y profesional. A ver si vos te miras, ¿no? Cuál es la percepción que vos tenés propia del desempeño de tu cargo y cual serían como las a ver podemos decir las virtudes y aquellos defectos o aspectos que no te gustan tanto o que a lo mejor también este bueno vos podés mirarte decir esto en mi cargo en el desempeño del cargo no me favorece o no está tan bueno. ¿Y cuál es tu percepción propia y cuál es la percepción de los otros? ¿Cómo crees vos que pasa a los otros con desempeño de tu cargo?

**Vicedirectora 1:** Yo tengo claro eso (risas). Eh mi percepción propia del desempeño es como que llegué a solucionar algo y que lo pude hacer, todo lo que se me fue pidiendo lo pude lograr, fui logrando, logrando, logrando, logrando. Pero en realidad no puedo hacer todo porque una escuela tiene tantas cosas. Si bien digamos manejo de todo un poco, pero hay cosas como que las voy dejando como de lado.

**Entrevistadora:** Me parece, X, que te estoy perdiendo. Hola... X... Hola... Hola...X.

(Se corta la conexión)

**Entrevistadora:** Eh, sí, entonces había escuchado hasta que vos de decir que la, que tus percepciones del desempeño de tu rol es que llegaste para arreglar y que todo digamos, y como que todo lo que se te fue presentando lo fuiste solucionando.

**Vicedirectora 1:** bueno, pero qué pasa. Uno no puede abarcar todo, o sea, hay cosas que digo me gustaría tener una computadora en Cabana mi cabeza y poder solucionar todos los temas y todas las cosas, pero bueno, hay cosas que Cabana uno no conoce o Cabana se te escapan o no, no son correctas y bueno, desde que entró X, yo y traté de, bueno no hacerme, yo tengo como una forma una mirada mis prioridades y ella tiene otras prioridades y bueno, si bien ella Cabana

le dirá esto lo podemos ir charlando, Yo por ahí digo, dejo que ella ponga la prioridad en lo que ella considera yo me uno a sus prioridades. Bueno, me cuesta porque viste a veces a uno le gustaría decir bueno no esto primero esto no, pero bueno, lo charlamos, vamos viendo, nos vamos como como organizando. Entonces digamos como esa parte de uno le poder de llegar a algunas tareas, me cuesta. Y me cuesta, pero en definitiva no podría hacer todo, no puedo estar en todo. Y tampoco sé de todo, o sea, eso tengo que tener claro, a veces uno quiere. Yo cuando entré a la escuela, me pasé horas y horas adentro y afuera de la escuela tratando de aprender todo lo que sucedía en la escuela para poder organizar y ver y, pero bueno, esto que no sucedía no logro a veces delegar, confiar que el otro lo va a hacer bien también. Pero bueno, estoy tratando.

**Entrevistadora:** Si, de hacer el ejercicio.

**Vicedirectora 1:** si en esto de decir bueno si me... los docentes piensan que yo puedo hacer todo y veo mi esto teléfono y me preguntan de secretaría, de esto lo curricular, de no sé, de todo lo que se le ocurra ellos preguntan, qué hago yo, antes averiguaba y le contestaba, ahora trato, en esto que me he propuesto desde delegar, que ellos también se acostumbren, mira eso es un tema de secretaría hablarlo con Lorena es un tema de coordinación del curso háblalo con X. Obviamente, después le pregunto a Lorena, a X, che te habló tal, ¿qué pasó? ¿Qué te dijeron? y por ahí también es como que me molesta cuando no me incluyan en algo, pero porque no hace falta que yo este o que yo lo sepa, pero por ahí, no era necesario y también abarcas tanto como que empezás a disminuir la concentración en determinadas cosas, o sea, cuando vos te concentras en algo decís bueno, a ver me hago cargo de esto que sucede acá, que haces acá, cuando abarcas todo no se puede. Bueno es un poquito de mi percepción en la que yo creo de los otros

**Entrevistadora:** bien, como los otros te ven digamos, perfecto. Hay algo más que vos quisieras agregar, por ejemplo, que te parezca muy importante destacar de la institución. Este con respecto, digamos a este...al tema de la inclusión que no hayamos a lo mejor charlado, que yo no te hace preguntado porque vos te parezca importante decir y que no haya sido reflejado.

**Vicedirectora 1:** Mirá yo algo que rescato como importantes, Es una escuela pública donde hay chicos de diferentes clases sociales, donde todos están incluidos por igual. Es más hoy hablamos con X que nosotros, ella tuvo una reunión con otras escuelas y con la inspectora



donde veía que no había como igualdad, me decía no puede ser que a uno le da en clase virtuales y el que no tiene clases virtuales le mandan el cuadernillo de nación, que después nadie se lo corrige. No, nosotros para todos iguales. Sabemos que se le da, que se siga el contenido que corresponde como corresponde, Y voy a rescatar algo importante, si bien dicen que las pruebas aprender no miden el conocimiento de una institución a nosotros, yo digo nosotros por la institución, Cabana siempre ha salido uno de los mejores en el departamento Colón entonces, ¿qué voy a rescatar? Si bien tenemos docentes quejosos, son docentes muy comprometidos con los estudiantes para que aprendan, para que sepan, para que sean buenos ciudadanos, entonces como les decía a los profes a mí sí, yo sí miro eso, porque que un grupo, es más después de la última prueba aprender ellos te decían “ah es fácil”. Están preparados y no estoy hablando de una escuela privada estoy hablando de una escuela pública. Entonces yo rescato eso que pública es un grupo de docentes comprometidos para formar ciudadanos, y uno no lo mira en pública el diario lo mira en estas cosas que vos decís guau, si aprenden, si está porque que decíamos nosotros, lo que sucede dentro del curso y uno no lo puede saber mucho, no puede saber qué proceso estaba haciendo, o sea, si bien el docente te dice cuál es el proceso, pero el aprendizaje puntual no lo ves, pues cuando lo ves. ¿Cómo haces vos para realmente garantizar ese aprendizaje, que lo que lo tiene que lo aprendió que no tiene un 10 y pública lo aprendió o no? En esto que viene algo de afuera vos decís si lo prendieron. Y eso que uno ve que le parece que va por buen camino que el docente está trabajando por buen camino se ve reflejado. Bueno, yo era para como decir bueno rescatar, porque todo el mundo dice “oh los de Cabana son unos problemáticos” pero son los mejores (risas).

**Entrevistadora:** Bueno lo que vos decías antes, los prejuicios también que existen, los prejuicios que existen antes en una escuela que está en un lugar interno en lo que está en el diario en el imaginario de la de la gente ¿no? Así que supuestamente se vea como problemático y toda la historia ¿no?, pero nadie sabe porque nadie lo vio nadie estuvo a nadie convivió entonces bueno tiene que ver más con el orden de los prejuicios que con la realidad muchas veces sí.

## **Entrevista Equipo directivo**

### **Escuela N2**

#### **Directora (DN1)**

**Entrevistadora:** Ahí estamos.

**Directora:** Bueno, buenos días. Mi nombre es... eh, X, en este... momento me estoy desempeñando como directora interina de... la Escuela X de Unquillo, desde el año... eh, 2016 donde se jubila... eh, la última directora titular...eh, mi cargo base en la escuela desde el año 2007 a raíz de un concurso para un cargo directivo... eh, es el de vicedirectora titular... eh... Actualmente, la única titular de, de, de los cargos directivos que hay, de los tres cargos: dos vicedirectoras y un director... eh... y, bueno... eh. La escuela es de primera... categoría... eh, está ubicada... eh, en un... espacio de Unquillo, en un contexto... eh, urbano, ¿sí? Es la escuela más antigua de toda... la zona y creemos que de la región también. Estamos próximos a cumplir..., en tres añitos, ciento y cincuenta años...

**Directora:** ¡guau!

**Entrevistadora:** así que, tiene toda una historia detrás... eh, y bueno, estamos aquí... por el momento porque, bueno, entró en concurso la escuela para el cargo de vicedirector. Un cargo que está vacante, incluido el de director también, así que... Bueno, una de las vicedirectoras y yo estamos... eh, camino al concurso, transitando el concurso, ¿no? Veamos. Vamos a ver... si continuamos o si... eh, próximamente, en alguna otra escuela podamos volver a intentar. Hubiera sido... y es, eh, una linda posibilidad... poder generar tus propias acciones sabiendo que... eh, vas a permanecer en tu gestión. De todas formas, siempre vamos a acompañar la gestión del director que sea, así que ... esto es solamente una posibilidad más. Un trayecto más de la formación, de la capacitación que siempre está bueno hacerla más allá de los resultados.

**Entrevistadora:** eh... el concurso se da ahora por..., ¿por qué razón?

**Directora:** eh... bueno, desde el cambio de la normativa de concurso se viene haciendo todos los años, ¿sí?

**Entrevistadora:** bien.

**Directora:** eh... este año, obviamente, la escuela... Yo no sé bien cómo es que se manejan las designaciones de escuelas a concurso, simplemente, sabemos que salen a concurso y salen a concurso. Eso ya..., digamos, en un nivel superior... eh, no sé cuáles serán los criterios, pero...

eh, hay escuelas que salen más rápido a concurso y hay otras que demoran unos cuantos años.  
O sea, no es que no sabemos los criterios que...

**Entrevistadora:** que, que se establecen para...

**Directora:** que se establecen para... este nivel, ¿no?

**Entrevistadora:** bien.

**Directora:** sería bueno preguntar.

**Entrevistadora:** bien. Cuando vos dijiste que la escuela es de primera categoría, ¿es por la cantidad de matrícula?

**Directora:** sí. Y, obviamente, por la cantidad de... matrícula...

**Entrevistadora:** matrícula.

**Directora:** no tiene que ver con... la calidad... en sí, ¿no? Si no que tiene que ver con... con... una cantidad.

**Entrevistadora:** ¿Cuántos alumnos hay?

**Directora:** eh, seiscientos... eh, seiscientos setenta y uno.

**Entrevistadora:** seiscientos setenta y uno...

**Directora:** aproximadamente porque esto varía... mes a mes...

**Entrevistadora:** sí.

**Directora:** eh... salvo los dos últimos meses del año donde... eh, bueno...

**Entrevistadora:** claro...

**Directora:** puede haber algún movimiento, pero...

**Entrevistadora:** pero de más ... más estable.

**Directora:** excepcionalmente, sí.

**Entrevistadora:** y... es escuela, eh...

**Directora:** es escuela base...

**Entrevistadora:** base de, ¿primaria?

**Directora:** de primaria... bueno, esa es una carga administrativa más a la escuela, por ser una de... justamente de... eh, de las más... eh, grandes que tiene recursos que posibiliten justamente... trabajar en, en esa tarea que... que es más que nada administrativa. Tiene que ver con las suplencias de, en la localidad de Villa Allende... y la de Unquillo. O sea, nosotros administramos esto de convocar, saber de los cargos, designar, y bueno, ya después viene la parte que cada escuela hace con su suplente, ¿no?

**Directora:** bueno, eso...

**Entrevistadora:** O sea que tiene una función..., digamos, agregada con la función administrativa...

**Directora:** exactamente. Sí, eso... yo cuando vine en el año dos mil siete... eh, era maestra de... una escuela vecina de... eh, vecina: la Escuela X

**Entrevistadora:** ¡ajá!

**Directora:** de Río Ceballos.

**Entrevistadora:** de Río Ceballos, sí.

**Directora:** y bueno, en esos intentos, en esto de que uno siempre busca... ¡aprender más! Uno... uno se inscribió en la capacitación para... eh, vicedirector para la gestión directiva con la intención de... más que nada de saber de qué se trataba y... y bueno, me encantó porque, obviamente, que la visión de... de un directivo no es la misma que la de que... eh, la de un maestro. Es como que, la que... la del maestro está... muy centrado en las aulas, ¿no? En el trabajo con sus niños y no, no tiene... la, la posibilidad ver la escuela como te enseñan a mirarla desde... lo que es la capacitación para la gestión directiva, los concursos, y bueno... eh, me fue bien. Y bueno, ahí tuve la posibilidad de... eh, optar. En esa época se podía optar, que también en eso cambiaron los, las normativas de concurso... ahora, ahora es situado, ¿no? Eh, y bueno, eh... me tocó en esta escuela o yo elegí esta escuela porque... esa es la realidad y no me arrepiento de eso ni de ninguna escuela por la que pasé. La pasé muy bien en todas, mirá que tengo un largo... tránsito como suplente, ¿no? Siete años en, en que me designaran titular. Me tocó en Saldán cuando yo vivía en Salsipuedes, sigo viviendo en Salsipuedes, pero... eh, ha sido una gran experiencia y disfruté de todas las escuelas, así que...

**Entrevistadora:** ¿cuántos años totales llevas en, en la educación, digamos, en el sistema?

**Directora:** En el sistema...veinticuatro.

**Entrevistadora:** veinticuatro. Bien... Y, cuándo vos decís, bueno, esta designación al cargo que hoy tenés, o sea, tu cargo titular... este... eh, es de vice, pero estás en el cargo de la, de la dirección aquí, ¿pasas por designación de... la supervisión... por... de la misma... porque... ya tenías el cargo y había que ocupar ese cargo? ¿Cómo, cómo es ese proceso?

**Directora:** la resolución, que también en eso... han cambiado la normativa..., la resolución de ascensos a cargos directivos estipula que, bueno, debes cumplir con ciertos requisitos. Uno de ellos es, obviamente..., eh, la titularidad. La antigüedad ya quedó... como no en primera instancia, ¿no?, sino en uno de los requisitos que debes cumplir y, además, la capacitación en gestión. Bueno, eh... me encanta el rol de estudiante, me encanta, así que...hice una carrera de Capacitación en Gestión, eh, hace unos años atrás con, con la FLACSO, eh..., por ende, cumplo con todos los requisitos, no solamente de ser vicedirectora concursada, sino de tener el cargo de, digamos, un curso de gestión que es lo que pide la normativa... eh... y soy también la de mayor antigüedad... en la, en el equipo directivo.... Voy a seguir siéndolo, calculo, ¿sí?

Entonces, es... uno es como que cada vez que haya que reemplazar... a la... directora... me tocará... de nuevo, nuevamente.

**Entrevistadora:** porque vos cumplís con los requisitos necesarios...

**Directora:** cumplo con los requisitos necesarios...

**Entrevistadora:** necesarios. Bien. Y en esto que vos... acabas de mencionar, ¿no? que te gusta, eh, tu rol de, de alumno, pero también la cuestión de la gestión, vos, ¿cómo definirías?, eh, este, tu posición, o sea, ¿qué diría en relación a lo que te significa a vos la posición en la que estás? en cuanto a tu rol en la escuela, ¿no? Tu rol directivo... rol directivo en la escuela.

**Directora:** eh... eh... en primera instancia, un lugar de mucha responsabilidad, ¿no? Porque, eh, se trata de poner en movimiento todo lo que uno... a estado... estudiando... ha estado pensando... y... hacerlo en conjunto, ¿no? No solo movilizar desde... desde los recursos, desde... la gestión misma, sino desde... eh, el compartir con los docentes y con la otra parte del equipo directivo todo esto, eh, eso implica un aprendizaje diario, ¿no?, porque hablamos de... más de cuarenta docentes en la escuela, cada uno con sus características como los niños, ¿no?, con, con, sus propias vivencias, con sus características, con, con su... propia gestión en el aula, eh, a veces... eh, coinciden, ¿no?, con la idea de lo que necesita el niño hoy de nuestra escuela, generalmente, y otras, y a veces, hay que... eh, guiar, ¿no?, guiar la gestión en el aula, guiar las ideas para que todos podamos cumplir con los mismos objetivos... eh... Es complejo, pero no diría difícil, ¿no? Cuando una ya va ejercitando esto de poder decir qué cosas están bien, qué cosas no salieron muy bien y cómo vamos a mejorar, eh, lo que tiene de lindo la escuela, ¿no? entre varias instituciones de la, de la, de la sociedad es que podés hablar cara a cara con las personas, entonces es más sano. Es sano... el diálogo, obviamente, ¿qué hace complejas a las organizaciones educativas?: las personas... Eh, sabemos que somos complejas y que, bueno..., siempre va a haber algunas cosas que... que trabajar desde, desde las relaciones interpersonales y todo, pero... yo creo que lo más importante para lograr los fines educativos y, y... tener en claro qué venimos a hacer a la escuela es preservar vínculos. Si uno está bien en el lugar que trabaja, se siente acompañado, se siente observado porque ser observado, eh, no, no es malo, ¿no?, es una cuestión de, de que todos nos importan por lo que hacen y por lo que son y por lo que necesitamos que, que hagan con los niños como... como lo más importante

que tiene la escuela, ¿no?, eh... creo que a partir de eso, de preservar vínculos, de fortalecerlos es desde donde uno puede desarrollar todo lo demás que necesita la escuela y que necesitan los chicos, eh..., (silencio). En cuanto a los vínculos con los docentes, creo que eso viene muy... viene muy... de mucho avance continuo, ¿eh? Esto es a diario. Es una escuela que tiene, eh, la mitad de sus docentes suplentes. Esto nos pasa todos los años, que eso hace que, que sea una..., digamos, un punto... a trabajar... porque, claro, eh... cómo hacemos para lograr que estas nuevas suplentes..., a veces, son las mismas que eligen la escuela y en muchas otras ocasiones cambian. Cómo lograr que todo lo que uno va trabajando año tras año... pueda ser interpretado, asimilado, interiorizado por los nuevos docentes, ¿no?, pero... nos gustaría, nos gustaría mucho que esto... pudiera tener un plantel... eh, más, más titularidades para que los proyectos y... el camino que se viene haciendo, que no va a dejar de ser trabajado, pero, por ahí cuando cambian... los, los responsables de... de las acciones, como que uno siente que hay que... volver a trabajar... prácticamente...

**Entrevistadora:** como volver a empezar...

**Directora:** en lo mismo, ¿no?, a raíz de, de eso, pero... eso no nos impide avanzar tampoco en los proyectos porque cada uno le pone a su llegada y en el trascurso, en el trayecto por la escuela, siempre algo positivo.

**Entrevistadora:** ¿ustedes recién están bien...? Eh... Vos hablas del personal, ¿no? O sea, el suplente, del personal titular, pero ¿cómo es la conexión que tienen también con... organismos o profesionales externos?... Este... que supongo que, que debe ser..., ¿no? como...

**Directora:** y, sí. O sea, la... la escuela es parte de una comunidad... y...trabajamos con la comunidad. Cuando se trata de los chicos los recursos... por sí que tiene la escuela, humanos... eh, y... para trabajar siempre nos parecen pocos. Entonces, obviamente, que hay que buscar... ayuda... y, eh... tenemos la... yo digo, la suerte, ¿no?, la visión de... de... de los políticos de sostener un espacio en Unquillo que es el espacio de la intersectorial. ¿Qué es la intersectorial? Es un espacio... eh, donde se reúnen psicólogos del hospital zonal de Unquillo, psicopedagogos, personal de la Oficina de, de... Derechos de... de la Niñez, la Adolescencia y la Familia, gente del SeNAF para tratar los diversos casos de las escuelas. Habitualmente, nos reunimos los días jueves, cada nivel educativo tiene su día para reunirse y cuando es necesario trabajar en conjunto lo hacemos. Ellos son una gran ayuda para nosotros, ¿no? Porque creo que,

bueno, todas las instituciones que están trabajando en pos del bienestar de los niños... eh, sumados a la escuela son un gran espacio. Y eso se ha venido sosteniendo hace ya... yo puedo hablar por el tiempo que estuve en Unquillo, ¿no? Eh... que estoy en esta escuela desde hace siete años, nueve años que se ha venido sosteniendo a pesar de los cambios de gestiones, ¿no? y eso es muy bueno. Eh... también trabajamos con, a través de los proyectos que se han generado en la escuela que muchos han sido... generados en la escuela, pero... eh, también han sido fortalecidos y ampliados con la colaboración que tenemos de la Universidad de Córdoba... de...

**Entrevistadora:** ¿la nacional?

**Directora:** la nacional. Sí, la Universidad Nacional de Córdoba. La... con su escuela de... Nutrición y la Facultad de Agronomía también ahora. Eh... en una época y en los inicios de uno de los proyectos que es específicamente el de huerta, también trabajamos con la Escuela de Trabajo Social. Eh... y bueno, venimos trabajando ya desde hace largos cinco años con los aportes de ellos y de... eh, la Fundación Huerta Niño, ¿sí? Que hemos tenido hace poquito la visita de... de su fundador, ¿sí? Ha... ha venido a ver cómo están los proyectos, pero somos siempre supervisados, visitados... eh... bueno. Ver cómo estamos generando... Y el... el INTA también.

**Entrevistadora:** ¿y con equipos...eh, por ejemplo, equipos de apoyo externo... eh... docentes de apoyo?

**Directora:** no.

**Entrevistadora:** no.

**Directora:** no, no, o sea, bah... docentes de apoyo a la integración, sí, obviamente, con la Escuela Especial X. Sí, sí tenemos niños integrados... Eh, desde el año pasado estamos trabajando con un integrador... eh, del sistema público, ¿no? Por cada una de las escuelas. Y sí tenemos varios... eh, hay tres que, eh... son... eh, del área privada. Integradores de obras sociales privadas...

**Entrevistadora:** y el que vos decís el..., el... que viene, digamos, ¿de, de la... gestión estatal?



**Directora:** sí.

**Entrevistadora:** ¿lo envía... eh, la otra escuela?, ¿la escuela especial?

**Directora:** la Escuela X es la que coordina, ¿no?

**Entrevistadora:** bien.

**Directora:** todo lo que es la integración... y... eh, también, agradecidos y... por, por el trabajo del... del personal de la Escuela... X... porque también es justamente... una... un aporte valiosísimo que, que tenemos. Siempre cuidando esto, ¿no?, de... de la integración en todos los aspectos... eh, y tratando de que puedan estar incluidos en la escuela, ¿no? Hasta donde se puede los niños se incluyen aquí con los... con la ayuda y el apoyo de la integradora, si necesitamos nosotros algo también. El vínculo es... eh, realmente muy intenso y... directo, diría, entonces es como que... eh, además de su trabajo específico en lo que es la escuela... pública tienen... son valiosísimos.

**Entrevistadora:** bien. Y... este... por ejemplo, conexión con las otras instituciones de acá de la ciudad, ¿también tienen?

**Directora:** sí, por supuesto. Nosotros tenemos reuniones... eh... Ya hace dos meses que no nos reunimos. Llamamos... las llamamos reuniones de... de agrupamientos. Todas las escuelas públicas de Unquillo nos juntamos, las directoras, ¿no?, a trabajar sobre aquellos aspectos que nos interesan que compartan nuestras escuelas, acuerdos, en cuanto a matrícula, en cuanto a... bueno, esto de... de... de pasarnos aquellas cosas que, que son importantes para todos, ¿no? Las conexiones con las otras instituciones de la comunidad, de la provincia, de la nación. Cómo lo hicimos, cómo lo haces, cómo lo podemos hacer... eh... y tratar, trabajar sobre estas cosas que nos preocupan. No solo la... las directoras, es un momento de encuentro porque nos hacen falta, porque... realmente... nos reconocemos y nos valoramos como instituciones sin, sin... eh... (silencio) diferencia alguna..., digamos, en cuanto a... lo que vamos a hacer con los chicos. Lo tenés, eso lo tenemos bien en claro y lo más importante es que tenemos que hacerlo, hacerlo en conjunto, somos todas instituciones de la misma comunidad. Unquillo es una ciudad muy chica para ser ciudad y..., obviamente, que necesitamos apoyarnos todos con todos porque

son, inclusive, los mismos alumnos que a veces transitan de una escuela a otra por diferentes motivos, ¿no? Nos cuidamos, cuidamos nuestras matrículas, que también son acuerdos establecidos, tratamos de... de que los padres valoren la escuela que tienen en su contexto porque a veces acá en Unquillo... eh, te comentaba que ocurre eso, ¿no? De... de... desvalorizar desde lo que se dice o desde lo que se cree y no desde, valorar desde lo que se conoce, ¿no? Y... cada una de las escuelas...eh, hace un gran trabajo. Esto de estar conectada las directoras a nosotros... eh, nos brinda la posibilidad de conocernos. No es que yo desconozca qué pasa en la Escuela X o en la Escuela rural de Cabana. Todas conocemos. Y que ellas no conozcan lo que hacemos nosotros, es más, muchas de las docentes que tienen ellas han transitado por esta escuela también, o sea, son las mismas docentes suplentes, interinas... las directoras... nos conocemos muy bien, trabajamos en conjunto y eso nos brinda esa posibilidad de decir: “qué lindo, qué bueno lo que hacemos, qué...”. Hay mucho para mejorar... Hay mucho. Pero bueno, esto de contactarnos y de tener la posibilidad de generar un espacio para encontrarnos también ha sido muy valioso, ¿no? Y bueno, eso tiene que ver también con... con las gestiones desde... otros estamentos, ¿no? Desde... la supervisión, desde la inspección. Chicas, hay que juntarse, hay que hablar, hay que dialogar y... bueno, hay que compartir, de eso se trata. A nivel directivo, a nivel equipo directivo, también y a nivel... escuela.

**Entrevistadora:** escuela. Cuando vos decís... este... que bueno, que a veces se juzga o se prejuzga por cuestiones que no se conocen... eh, ¿te referís a otras instituciones... a la propia institución?...

**Directora:** eh, (silencio.) Hay una... un (silencio), digamos, una idea de... de las escuelas de Unquillo que siempre ha prevalecido. Si bien yo vivo en Salsipuedes y... trabajo acá desde hace... nueve años...he vivido también en Unquillo. Pasé toda mi secundaria acá. Y... eh... está esa imagen de tal escuela o cuál escuela es mejor que otra, ¿no? Eh..., (silencio) y... a mí como que... yo... yo defendiendo la escuela pública. La defendiendo, la valoro y la quiero y eso me hace que cada vez que escuche cuestiones como que... eh... (interrupción de la conversación: ingresa una maestra a pedir algo).

**Entrevistadora:** reanudamos.

**Directora:** bueno, te explicaba que... que quiero la escuela pública. Me parece un, una oportunidad... eh, en la educación de los niños, única... eh, a pesar de, de sus cosas, ¿no?, de lo que hay que siempre mejorar. Y, y cada vez que escucho que recurren a nuestra escuela a pedir un banco porque no les, no quieren a la otra escuela o no les gusta o porque son nuevos en el... en la ciudad y les dijeron que esta es la mejor escuela, me gustaría que me expliquen por qué es la mejor porque nos ayudaría un montón... eh, y que también puedan decir por qué dicen que las otras escuelas o por qué algunas escuelas en particular que tienen cruzando la calle de su casa o a dos cuadras de su casa, no es la mejor escuela. Obviamente que no te lo pueden explicar. Es lo que todo el mundo dice o, o la mayoría o algún vecino dijo... eh, eso, eso realmente me, me duele, ¿no?, me duele porque... compartimos tantas cosas con las otras escuelas, las gestiones comparten, incluidas actividades con los niños, con los maestros que me duele y, y, me parece que no solamente están hablando de una escuela sino están hablando de nuestras escuelas... entonces...eh, bueno, se hace todo un trabajo con los padres de, de tener que, que, de pedirle, ¿no? De tener que decir algo básico: “vaya y conozca la escuela, vea lo que se hace, hable con la directora; yo la llamo y le digo que usted va a ir para que hable porque es la escuela de su barrio, es una escuela... hermosa”, es donde compartimos proyectos, trabajamos en conjunto... no, no hay escuelas... eh, mejores o peores. Hay escuelas... eh... con... con... proyectos diferentes y los contextos son diferentes, ¿no? Eh... habría que ver que hace la comunidad para que esa escuela sea la escuela con la que sueñan..., ¿no? O si, simplemente me, me voy a quedar en lo que se dice o en lo que me dijeron... eh... Obviamente que esta escuela es una de las que tiene mayor cantidad de matrículas, ¿no? Eh, y, y, por una cuestión de decir, bueno, preservemos también a las otras escuelas, cuidémosla de las matrículas, convenciamos a los padres... eh, hagamos de esto de lo que se dice, no sea más lo que se dice y que se hable de lo que se tiene que conocer o de lo que se va a conocer. Entonces hacemos todo un trabajo también los directivos de comunicarnos, de hablar... eh, porque conocemos lo que implica para... una escuela... que está inserta en una comunidad cercana que los niños de esa comunidad no vayan a la escuela. Y que, y que acá tengamos matrículas... eh, con mucho mayor cantidad de niños. Sabemos lo que implica, ¿no? en todos los sentidos. Y más que nada, esto de hablar sin... sin conocer. Todas las escuelas de Unquillo tienen grandes proyectos. Muchos similares... eh, porque, obvio, hablamos de lo mismo, ¿no? estamos en la misma comunidad, cómo que no vamos a hacer proyectos similares. Similares no quiere decir igual, ¿no? Pero..., bueno, eso, eso es lo que uno defiende de la escuela pública. Las escuelas públicas no son mejores ni peores son escuelas diferentes y si no tiene la ayuda de su

comunidad, de las familias que conforman también la escuela... Habría que evaluar de quiénes hablamos, ¿no? Es como que, uno siente, y disculpa la expresión, que a veces cuando se habla de lo malo que es una escuela se escupe para arriba, ¿no?

**Entrevistadora:** ¿cuál, vos, crees o... o sabes que es lo... distintivo de esta institución? ¿Qué consideras...?, o si podemos decir...

**Directora:** sí.

**Entrevistadora:** características distintivas, ¿cuáles serían?

**Directora:** yo... eh...en el tránsito por la escuela... he observado y venimos trabajando cada vez más... eh, digamos, eh... más, más a conciencia, más en profundidad con la inclusión educativa, ¿no? con este tema de la inclusión que también fue transformándose, ¿no?, en el tiempo ¿Qué es incluir?, ¿cuál es el concepto, el paradigma que se maneja de la inclusión? Venimos avanzando en eso, ¿no? En esto de inclusión, exclusión... ¿Cómo... cómo es el tema de la inclusión?, ¿no? También es... es esto lo que hablábamos del tema anterior... eh, muchas veces nos decían que era la mejor escuela porque... eh, no pasaba cualquiera de grado y no sé si eso... eh, estaba tan bueno... no sé si eso habla de... de la inclusión, ¿no? porque también es excluir, eso. Por eso te digo, esto del imaginario, de esto de qué piensan ellos de por qué creen o dicen que esta escuela o, o cualquier otra escuela es mejor que otra... ¿Qué es lo que la hace mejor? Que esté cerca del centro, que esté pegada a... escuelas privadas, no... nadie te sabe explicar y por ahí alguien puede manifestar: “y, bueno, porque se enseña bien”. Habría que ver cuál es el concepto que tienen ellos de enseñar bien... también. Pero, bueno, uno, uno lo toma así nomás. Y lo distintivo es esto, ¿no? de trabajar con las discapacidades, de hecho, que... también... eh, el mensaje es: si necesitas que tu hijo tenga un lugarcito, que vaya al X, ¿sí? Ese es ... y que también... también creo que ese... algo que... que tiene la escuela a través de su historia, eh, trabajó desde hace mucho tiempo con niños Down cuando todo esto de la inclusión y de la forma de trabajar con ellos no estaba tan desarrollado, no estaba tan... trabajado, ¿no? Eh, y... y hemos tenido... hablando de... de... niños con capacidades diferentes y de discapacidades muchas a lo largo del tiempo y siempre hemos podido trabajar en conjunto...cuando hemos tenido niños con...disminución visual, niños... eh, con ceguera... eh, bueno, con... diferentes... parálisis... Siempre la escuela, de hecho, que si vos ves la estructura

de la escuela está hecha para la discapacidad, ¿no? las rampas... incluida la rampa de acceso a la huerta, ¿no? Para que ellos puedan tener... eh, acceso. No tenemos en este momento discapacidad motriz, la hemos tenido hasta... hace... tres años atrás. Y sí, hay... hay una niña con problemas de riñón que bueno, por su situación se traslada con... con andador también... lo poco que puede lo hace con andador. Pero, es como que... todos estamos... eh, digamos, preparados para eso, los mismos niños, el que tiene alguna discapacidad es... es un compañero, un compañero más con el que posiblemente haya que tener algunos cuidados, con el tema de la nena... con problemas de... de riñón..., ¿no? con su tratamiento de salud, eh... También tenemos la escuela hospitalaria, ¿no? con la que trabajamos, Atrapasueños, que está en el Hospital Infantil... y... y bueno, ellos hicieron un gran trabajo con los niños porque, bueno, la situación de la niña no es fácil... necesita un trasplante, pero bueno, su vuelta a la escuela... era imprescindible para generar en ella otras expectativas en su vida, ¿no? que todo no se centraba en sus cuatro paredes y en... y en su... maestra hospitalaria..., sino que... tenía que volver a la escuela. Y bueno, hicimos una gran tarea, fuimos allá a hablar, inclusive con los especialistas de ella porque ante estas situaciones uno... uno se llena de... algunos miedos que son desconocimientos, obviamente, entonces..., bueno, hubo... el equipo directivo se tuvo que trasladar a averiguar sobre... la situación de ella, qué posibilidades de volver, qué cuidados, qué no cuidados, qué eran suposiciones y no... eh, cosas que... que realmente no... no había que tener en cuenta porque eran creencias nada más, así que... Se hizo un trabajo con los niños también, vino el equipo de salud a trabajar con los niños para disminuir las expectativas, porque la vuelta de su compañera después de un año era todo... le generaba ansiedad, expectativas, y bueno..., sabíamos de su situación de salud, inclusive, se hace diálisis también la niña, entonces... hicimos un gran trabajo en relación a eso y... lo hemos hecho desde... siempre, ¿no?, intentando a veces con... logros grandes, otras veces con pequeños avances sobre... estas cuestiones que... que los chicos tienen sobre su capacidad o... sobre lo que la discapacidad genera para aprender y... siempre lo hemos podido hacer y... con mucha satisfacción... ¿no? Con mucha satisfacción por la ayuda de la familia, por cómo la familia... confía en la escuela, ¿no? Eh, a veces uno no es demasiado consciente de todo lo que la familia deposita en la escuela. Y de que la escuela muchas veces y en muchos casos, más allá de las discapacidades, hablamos de vivencias familiares, es el lugar a donde ellos recurren a pedir ayuda porque confían en que la institución... eh, los va a poder ayudar, así que... creo que eso es, ¿no?... cuestión con la comunidad y con la familia y... y siempre... yo sostengo porque creo que es importante esto de preservar el vínculo, a ver... sentémonos, tratémonos bien, hablemos bien

porque nos importan las mismas cosas que son los niños, que son los hijos de ellos, que son los nietos... sentémonos, saquémonos un poco las ansiedades, los miedos, las broncas y sentémonos a hablar de los chicos y de qué podemos hacer en conjunto y creo que de a poco esta comunidad va entendiendo eso. Va entendiendo que la escuela... que la escuela no... no está confrontada a ellos ni que está juzgando nada a ellos. Estamos trabajando para lo mismo y que sin ellos no podemos... porque esa es la realidad, no podemos todo. Por más que queramos, por más que le pongamos pilas... no podemos, entonces... eh, en eso, en el vínculo familia-escuela... eh, se sientan las bases para poder trabajar todo lo demás. El bienestar de todos para, para... es notable cómo el niño cambia en sus actitudes, en su aprendizaje... cuando la familia se confronta con la escuela o la escuela con la familia.

**Entrevistadora:** cuando vos hablas de los niños, de los estudiantes en general, un poco que, hiciste comentarios sobre algunos estudiantes que tienen alguna condición de discapacidad...

**Directora:** sí.

**Entrevistadora:** pero, también habla ahora de otras situaciones, ¿no? Este... eh, por ahí... eh... si, vos, podes caracterizar la... no sé si la palabra es caracterizar, pero decir, ¿cuáles son los rasgos distintivos de la población la cual asiste a la... a la institución? Por ejemplo, ¿son todos de Unquillo, son de otras zonas?... eh, ¿por qué eligen la educación? (Se interrumpe la entrevista).

**Entrevistadora:** reanudamos con la pregunta que le... eh, le preguntaba..., eh, ¿cómo podría decir usted que es?... a ver, la población, la comunidad educativa, entendiendo también... este, dentro de la comunidad a los estudiantes y al resto de los miembros..., pero sí un poco..., ¿podría describir..., digamos que si son estudiantes que vienen de la zona, de otra zona?... eh, ¿por qué eligieron, digamos, una educación... eh, que es de gestión estatal?... eh, ¿qué características tienen esos estudiantes... qué... eh, también la comunidad en general... los profesionales que trabajan... eh, la comunidad, en general, educativa?

**Directora:** bueno, este... las familias de esta comunidad... eh, (silencio). Digamos, en estos... en estos... en estos últimos años se ha notado como una... eh, el acrecentamiento de la comunidad por movilidad de las familias. Por el tema laboral o de familias que se habían ido y

vuelven... nuevamente... a su lugar de origen, ¿no? Generalmente, son... eh, esas familias. No, digamos, que... no hay una cuestión... que uno diga como hace treinta años atrás... la comunidad en su mayoría trabaja en tal o cual parte, ¿no?, como pasaba con el tema del frigorífico Mediterráneo que era el centro... en un momento donde las familias trabajaban. En este momento, la mayoría de las familias son... viven con planes sociales... eh, algunos... de los padres... familias... en algunas de las familias por la situación económica, obviamente, trabajan ambos padres... eh, en otros casos las familias... eh, solamente... eh, solamente conviven con uno... de los padres, generalmente la mamá. La mamá también con... eh, una situación laboral que le impide, a veces, estar el tiempo suficiente con los niños y trabajar con ellos... eh, para ayudarlos con la escuela y todas esas cosas y... eh... en otro de los casos, como te decía, viven con planes sociales... eh, con dificultades de vivienda, ¿sí? Otros trabajan en los comercios de la zona... eh, algunos son docentes, ¿sí?, no la gran mayoría, pero sí, son docentes. Los niños... eh, en su mayoría son de la localidad... Este es el barrio Progreso, donde está inmersa la escuela, pero también tenemos de barrio Progreso, de... Las Ensenadas, que está bastante más distanciado... de... eh, Forchieri, de barrio Forchieri, de Los Cigarrales, de Mendiolaza... eh, en algunos... en, en dos de los casos desde Río Ceballos por elección de los padres, ¿no? de querer que vengan a esta escuela. Y... eh, del barrio... (silencio) que está allá al fondo... eh, Pizarro.

**Entrevistadora:** Gobernador Pizarro.

**Directora:** Gobernador Pizarro. Son de esa zona, de la zona céntrica también... eh, por nombrarte algunos barrios, ¿no? Del Marítimo... toda esa parte de Unquillo que concentra la parte más céntrica... y que son las alledañas, ¿no? Esto tiene que ver más que nada con... nosotros hemos hecho, las directoras, en estas reuniones que hacemos, una evaluación en cuanto a por qué los chicos vienen desde lugares muy alejados... a diversa... a las escuelas, ¿no?... eh... y... y no van a, por ejemplo, los chicos de Las Ensenadas a las escuelas de Cabana que les quedan mucho más cerca o a la escuela X... bueno, es por una cuestión que tiene que ver con la disposición de los servicios públicos, específicamente, del colectivo que no hace los recorridos... eh, digamos pensando en el tránsito de los chicos desde sus casas a las escuelas que eso es algo que hemos pedido colaboración al municipio para el próximo año... eh, para que, bueno, con la empresa de transporte local se pueda generar el recorrido que realmente benefician a los chicos, ¿no? Eh... eso por... por un lado, el tema de los chicos y... y sus

familias con situaciones. Y, por otro lado, tenemos también niños que vienen de escuelas privadas que también por la situación económica los papás no están pudiendo cumplir con la inscripción, con las cuotas... con un montón de cuestiones que ellos han evaluado y tenemos niños de escuelas privadas que muchas veces cuando la solución económica... cuando encuentran solución económica... eh, a veces deciden volver y otras veces no, y otras veces, no... eh, y también tenemos familias de padres que trabajan en Córdoba, ¿sí?, que es la localidad, o en otras localidades vecinas, pero... bueno, estamos notando en estos últimos tiempos... esto de... de... que los papás, por la cuestión social y de la necesidad de trabajo..., no están... eh, en la casa... y que dependen... eh, en el 80% de los casos del tiempo que el niño pase en una escuela para poder... eh, trabajar, ¿no? Eh, por eso también en esto de cuidar... el ritmo de la escuela, los tiempos de trabajo en la escuela... para los chicos... he puesto como prioridad, ¿no?, más tiempo en la escuela en situación de aprendizaje... eh, que también hace a una situación de organización familiar y de la comunidad. (Silencio). Eh, eso... y los maestros... eh, en su mayoría, son de Unquillo. Te digo en su mayoría porque... eh, también tenemos suplentes e interinas que pertenecen a las localidades vecinas que concentra la escuela base... y, bueno, toman suplencias aquí. Yo misma pertenezco al... a la localidad de Salsipuedes. Eh, el equipo directivo, las dos vicedirectoras, son de la localidad y... los maestros... en un 70% son de la localidad también. El resto pertenecen a otros lugares.

**Entrevistadora:** bien. Bien.

**Directora:** y el...el...bueno...

**Entrevistadora:** y, el personal...

**Directora:** y el personal que trabaja acá como servicios de PAICOR, igual que las personas que son auxiliares escolares, son todos de... de la localidad.

**Entrevistadora:** de la localidad. Perfecto ¿Quién... eh, a quienes colaboran en la gestión?

**Directora:** bien. Bueno. Y..., si hablamos de colaboración en su amplio sentido, todos, ¿no? Eh, ahora, quienes son los colaboradores directos de... de... de la gestión es el equipo... directivo todo, ¿no? Las dos vicedirectoras, ambas son maestras ascendidas, una desde... este



año y otra desde hace dos años... así que... que es X y X. Y, bueno... el resto de los maestros, porque uno propone, uno puede disponer, puede pensar, puede organizar, coordinar, pero... los verdaderos hacedores de... de la gestión, ¿no?, los que concretan esa gestión, los que hace que se ponga en movimiento son los mismos maestros. Son los docentes, ¿no?

**Entrevistadora:** ahora que hablamos sobre esto... eh, ¿cuáles serían las características principales de la gestión en la escuela? En esta escuela. Lo que vos consideras sea.

**Directora:** (silencio). Bueno, como, como primera instancia, te dije de... preservar los vínculos, ¿no? De tratar que sea un, un ambiente sano de trabajo en todos los sentidos, ¿no? Eh... eh, en primera instancia, desde el trato. El respeto, no solamente por el niño, sino entre los adultos por lo que cada uno piensa, siente y necesita más allá de las obligaciones que tengamos acá como... eh, trabajadores de la educación, ¿no? Y..., y, cómo y la responsabilidad moral de lo que venimos a hacer y, con quienes trabajamos. Eh... también como una de... de las características es esto del trabajo en equipo, ¿no? Eh, y si te tengo que decir algo... eh, a nivel personal... me cuesta... evaluarlo porque... a mí me gusta... que el trabajo, la libertad en la gestión. Pero, una libertad entendida como compartir la decisión para tener la libertad de cómo hacerlo, que no es lo mismo que decidir por sí solo, ¿no? Esto de... comuniquémonos, veamos. Bueno, yo... delegar. Esto de delegar para que el otro tenga la libertad, pero una libertad que implique el haber acordado, el haber... puesto algunos criterios en claro para que después quien colabora, después el que está a cargo de eso tenga la libertad... eh, de hacerlo y nosotros de saber en qué marco está eso. No sé si se entiende, ¿no? Prioritario, la comunicación. A veces se logra... mucho y otras veces continuamos, como somos complejos..., eh, fallando, ¿no? No sé..., no sé si fallando es el término. Necesitando mejorar algunas cosas, por esto de que... eh, como muy diferentes... y nuestro... nuestra forma de llevar adelante las cosas, a veces, implica que... eh, haga... y no me dé cuenta de que estoy dejando de lado algunos acuerdos de comunicación, de participación... eh, pero es por, no es... eh, mala voluntad, ni mala intención, sino que es por esto de querer hacer, ¿no? Cuando hablamos de un equipo de personas y de tres personas, tres personas que tienen características de iniciativas diferente, ímpetus diferentes, pasiones, diferentes... eh, características para la gestión que no son mejores ni peores. Son diferentes. Muchas veces, en beneficio... y si no es en beneficio hay que tratar de ver qué es... lo que debiera ser mejorado, ¿no? porque a veces uno con esto del hacer, hacer, hacer, hacer no se da cuenta que arrasó con lo que quiso hacer y no compartió, ¿no? Y ahí ya

empiezan los roces, las... cosas que... que dificultan, ¿no? Pero, bueno, es parte de... de la convivencia, es parte de la... de la gestión y de las organizaciones. Todas las organizaciones tienen... esta problemática que no es para uno decir: “y...bueno, como todas así”. No. Eso hay que mejorar. Se puede... eh, a nosotros nos ha costado esto, a mí personalmente, ¿no? de que... eh, en el tránsito de nueve años no haya podido compartir... eh, equipos directivos estables; una porque ya se jubilan, otra porque ya se jubiló, otra porque... entonces, es como que... cuesta, ¿no?, tener que amoldarse en un ambiente a la gente... Cuesta, pero no tanto, es como que uno va haciendo el ejercicio de irse amoldando constantemente en esto de las relaciones, ¿no? y que... y pensar en que..., si bien la... la... las decisiones... las decisiones... eh, la última... en las decisiones, la última palabra, la tiene el director, ¿no?... Eh, el acuerdo es imprescindible porque el, el sí de todos o el sí, pero, pero veamos el “pero” a ver qué pasa, es como que te da la fortaleza y... y... te incluye en las decisiones, ¿no? eso creo que... que es lo primordial... Eh, tengo cosas para mejorar desde la gestión. Tenemos cosas para mejorar... eh, desde lo personal, uno va haciendo también, ¿no?, como que va... va madurando con el tiempo... eh, y bueno, es como que uno siente que cuando quiere iniciar cosas y generar algunos cambios... eh, a veces no se dan en el tiempo en que uno... uno lo desea y que cuando se van logrando cosas, ¡fa!, cambia el equipo directivo de nuevo, ¿entendés? Nos pasa lo mismo con los maestros... eh, eh... Yo creo que eso... esto, en la escuela... de la movilidad constante que tiene con suplentes, con cambios de directivos de la escuela desde hace nueve años... eh, dificulta. Muchas cosas. No las impide porque creo que nada es imposible en las escuelas, pero las dificulta.

**Entrevistadora:** las dificulta...

**Directora:** las dificulta... Eh, eso... eso por... eh, como decir características de... de la gestión... eh, me gusta que se hable. Es importante, el diálogo, el compartir los acuerdos, el compartir las diferencias también, ¿por qué no? A veces uno cree que... eh, que lo que está haciendo, que lo que piensa es lo correcto y te das cuenta de que no... y sí no lo haces con otros, no te das cuenta de eso. Eh... así como la escuela no puede sola... eh, el equipo directivo debe ser un equipo. Con sus diferencias, con lo que sea... y... y, bueno, a veces..., la gestión puede ser la más adecuada o no tan adecuada, pero... eh, uno hace intentos todo el tiempo. Todo el tiempo por mejorar... y... bueno, eh... uno quiere la escuela. La queremos. La vamos haciendo a diario y queremos los chicos, las familias... Comprendemos esto de... también a nivel de...

de las familias porque a veces la escuela exige tanto a la familia en este afán de querer que el niño esté mejor que... hay que ponerse del otro lado también, ¿no? Hay que cambiar los roles un poquito en ese sentido. Todos venimos de una familia que ha pasado buenos y malos tiempos. El tema de lo económico, los... los afecta mucho, los pone de mal humor... eh, se sienten frustrados todo el tiempo, sienten a veces que la escuela los ataca, y yo creo que eso es lo que tenemos que tratar de trabajar también, ¿no? De acompañar a la familia en lo que la escuela puede y de canalizar... todas esas ansiedades, todo, todo ese malestar en un vínculo que haga posible que trabajemos con el niño, que lo cuidemos... eh, que aprenda, esencialmente, si no está bien, no va a aprender. Si no tiene las ganas de aprender, no va a aprender. No va a aprender. Acá, la decisión de aprender o no la tiene el niño. Es nuestra tarea... tratar... de que se desarrolle esa necesidad de aprender... eh, esa... esa pasión, ¿no? Y, y, en primera instancia, creo que..., en estas épocas... eh, el trabajo de la escuela con la familia es esencial.

**Entrevistadora:** es esencial.

**Directora:** la familia tiene que entender que la escuela está para escuchar... para acordar, para... pedirles que colaboren también, dentro de lo que puedan hacer, pero... hay mucho que conocer de las familias, ¿no? Ojo, cuando exigimos cosas a las familias porque... no es tan fácil... como creemos ni tan de libro, ¿no? Las vivencias son otras... son otras, así que... eh, eso también. Imprescindible, ¿no?

**Entrevistadora:** imprescindible.

**Directora:** El buen trato con la familia... el trabajar con ellos... es el escucharlos, el... pedirles, el hacerles reflexionar sobre... también... los derechos de los chicos... qué implica eso... cómo podemos ayudarla. Eh... eh, la escuela... (silencio) ha, ha hecho muchas cosas. Hace, por las familias, muchas cosas que, a veces, pareciera que no son de su función. Pareciera, porque en su esencia, sí. Nosotros tenemos acá... acá la mutual escolar, que tiene una tarea mutualista, solidaria. En todos los sentidos, la escuela, cuando una familia ha necesitado para tal o cual circunstancia, siempre ha generado acciones de ayuda para la familia. (Silencio). O... o... un hecho concreto, así muy sencillo. Se le llamaba a atención a un niño constantemente porque no traía su guardapolvo. Los lunes, los martes, no lo traía, ¿no? Hasta que bueno, dijimos basta, no le digamos a él porque capaz que no pueda... Llamamos a la familia, ¿qué pasaba?: la mamá

trabaja de lunes a sábado... en cama adentro... el papá... un, un papá con... con un problema de enfermedad que lo postraba, entonces ella volvía los sábados muy cansada... se dedicaba a los chicos, por ahí... dice: “pongo la ropa en un fuentón a remojar y me olvido, señora”. Bueno, pero ¿cómo en un fuentón? Porque..., “no tenemos lavarropas, entonces tengo que lavar a mano la ropa de toda la familia”. Entonces, vos, fijate cómo en una cuestión puntual, que tenía que ver con un guardapolvo, ¿no? pedirle explicaciones, que nos contara por qué no traía el guardapolvo. “Y, mi mamá se olvidó de lavarlo”. Claro, ¿qué puede pensar uno?, ¿no? “Mi mamá se olvidó de lavarlo”, ¿cómo puede ser que un sábado y un domingo no puedas lavar un guardapolvo? Bueno, había otra cuestión tras eso, ¿no? Que hablamos justamente con la familia... bueno, conseguimos lo que ellos necesitaban. El niño nunca más vino sin su guardapolvo porque sí tenían para lavar la ropa. Entonces... eh, eso hace también, ¿no? que, que se valore la función... solidaria. No, no, esto no trascendió más que entre la familia y la escuela porque buscamos... eh, nosotros en los... tenemos relaciones con instituciones solidarias... también que a veces nos piden a nosotros y recurren... para... para, para conseguir cosas y también hicimos, en ese momento, como ha habido familias que necesiten... mercadería por situaciones que han sufrido, de pérdida de todo lo que tenía... eh, y la escuela siempre se pone en marcha y esa ... más allá, ¿no? de que digan, bueno, la escuela tiene que enseñar, pero también es su contexto y lo que le pasa a su contexto... influye...

**Entrevistadora:** en su proceso.

**Directora:** en su proceso. Así que... bueno... eh, eso también, ¿no? como característica de... Y cuando, ha habido que involucrar a chicos porque realmente... eh, era una actividad que... que a ellos les, les iba a interesar... iba a generar... eh, y los iba a motivar, iba a generar un montón de... eh, de acciones de su parte también, inclusive iniciativas propias siempre se ha, se hecho campañas... sí, sí, la mutual escolar tiene una función muy importante en la escuela.

**Entrevistadora:** no sabía. Desconocía de la mutual.

**Directora:** sí, sí. Si, la tenemos desde hace... seis años a la mutual escolar... y... y... cuando tengas la oportunidad de pasar por las aulas vas a encontrar con que la mayoría de las aulas tienen televisores... Smart... bueno, esos televisores son comprados por las gestiones de la mutual escolar que cambian año a año...

**Entrevistadora:** ¡qué bueno!

**Directora:** entonces... eh, su finalidad es... eh, quieren llegar a que cada una de las aulas, que son doce, tengan su televisor Smart para que cuando nos manden... eh, toda la conexión a internet nueva pueda los maestros usar esos televisores con eso. Actualmente, los están usando, ¿no? más allá de la conexión a internet o no... con...

**Entrevistadora:** sí.

**Directora:** los pendrives... con los... las DVD, están usando ellos esos televisores, entre otras cosas, el [ininteligible] que tenemos... automático... también lo compararon ellos y... bueno, cuando hay alguna necesidad en... en pos de los chicos, ellos la cubren, eh, generan acciones, tienen su propia comisión, su propio... administración.

**Entrevistadora:** ¿quiénes conforman la mutual? ¿Quiénes son... eh?...

**Directora:** la mutual escolar lo hace... quinto grado, ¿sí? Presentan sus listas porque son los de sexto.

**Entrevistadora:** ¡ah! O sea, ¿son los mismos chicos?, ¿los mismos estudiantes?

**Directora:** son los mismos chicos. Nosotros hacemos una... digamos una... tenemos una... función de acompañamiento, ¿no? una función de guía, de observar que lo que se está..., pero todo lo administran ellos. Eh, eh... las acciones, los, los... las actividades que diseñan, la contabilidad de las actividades... eh... eh, el control de...

**Entrevistadora:** se autogestionan...

**Directora:** eh, de boletas, todo eso. Sí, se autogestionan ellos. Nosotros siempre estamos muy cerca, ¿no?

**Entrevistadora:** y buscan recursos...

**Directora:** Sí. Generan. Se generan. Chicos, bueno, necesitamos esto a fin de año, con el tema de... de lo que se hace, ¿no? las actividades de sexto grado, la fiesta de fin de año. Eh... la cena,

el ágape que se hace y... bueno, si hace falta algo, ellos con sus recursos... en el tema... en el... en el proyecto, por ejemplo, de murga, que bueno, tuvo una trascendencia social que fue... eh, que desde el año pasado la primera vez una escuela pública... eh, primaria, abre la estudiantina, ¿no? clásica de acá que es, es una actividad del secundario...

**Entrevistadora:** sí, clásica de Unquillo.

**Directora:** eh, esta escuela es la que abre, ¿no? Con su murga. El proyecto, que fue un proyecto trabajado desde acá, trascendió y... y... ahora somos los que abrimos esa... esa...

**Entrevistadora:** ese evento.

**Directora:** ese evento. Y para ese evento, tenemos que organizarnos, ¿no? porque hacen falta instrumentos... hacen falta telas...

**Entrevistadora:** los trajes...

**Directora:** los trajes... hace falta la configuración...

**Entrevistadora:** ensayar...

**Directora:** Y con esto pensar también en la familia, ¿no? Generemos nosotros los recursos. No le hagamos gastar a la familia. Lo que sí, le pidamos ayuda. Acá ha habido familias peinando niñas, maquillando... eh, madres trabajando... cosiendo... eh, la vestimenta, poniéndole... los adornos a sus trajes... eh, arreglando instrumentos. Familia, ¿no? Es como que ese proyecto moviliza a todos, ¿no?, y más con esto... con, los ha motivado mucho más, ¿no? Bueno, para ese evento, si bien, la municipalidad destinó desde el año pasado... eh fondos... para eso... como hace con los secundarios, también. Esos fondos... son una ayuda. No alcanza, ¿no?

**Entrevistadora:** pero es un incentivo, también.

**Directora:** es un incentivo, obviamente, pero cuando no alcanza, ¿a quién recurrimos? Recurrimos a la mutual escolar... bueno, eh... entonces... eh, están esas fortalezas, ¿no?

**Entrevistadora:** ¡qué bárbaro!

**Directora:** esas cosas que uno va... estimulando, incentivando y que parecen tan comunes en la escuela que... no sé si las valoramos en... en todo su contexto...

**Entrevistadora:** sus logros.

**Directora:** ¿no? En todo su contexto.

**Entrevistadora:** ¡qué bárbaro! Entonces, si vos me tuvieras que decir, bueno, el aspecto relevante de... eh, los estudiantes, de los administradores... si pudieras decir a, algún... valor o alguna característica relevante, ¿no? de, de toda la comunidad, ¿qué dirías?

**Directora:** eh... la solidaridad, en primera instancia, ¿no? y especialmente de los chicos. Su capacidad crítica también, a la hora de plantear situaciones... porque los adultos estamos muy... muy acostumbrados a plantear situaciones y a criticar y a de las críticas buscar soluciones, pero... cuando... los chicos hacen críticas, lo hacen de la misma manera que nosotros y... y yo creo que eso es... es... uno de los aprendizajes que... eh, no tomamos consciencia de que se... que se logra, ¿no? el desarrollo de su capacidad crítica y de resolver situaciones problemáticas... más allá de lo matemático, ¿no? Cómo usan la lengua para describir cosas, cómo... cómo resuelven situaciones... eh, problemáticas que tienen que ver con la economía, ¿no? La escuela es el lugar donde hacen todo eso... eh, cómo cuestionan... el accionar de la escuela y... cómo cuestionan la gestión del aula y la gestión directiva, ¿no? Y... el... y creo que la... posibilidad de que los chicos golpeen la puerta de dirección, y que a veces ni siquiera la golpeen, para decir: “señor, necesitamos hablar con ustedes y plantear cosas”, desde lo que piensan (silencio). Ellos están en su etapa de adolescencia, a veces plantean cosas... que, bueno, hay que decirles: “chicos, lo vamos a hablar”, porque no es tan fácil o hay que pensar en... en muchas más cosas para tener en cuenta... esa es la tarea nuestra, ¿no? hacerles ver otras...

**Entrevistadora:** orientar. Orientar.

**Directora:** otras cuestiones, esa capacidad... eh... eh, esa... eh... y, últimamente, esto de... de querer, ¿no? a la escuela, de sentirse parte de la escuela, ¿no? Hasta... por ahí en... en los llamados de atención de los chicos. Esto de... de saber que... te llamamos la atención porque

te estamos mirando. Te estamos... atendiendo. Te estamos... cuidando. Eh... (silencio) estas cuestiones son características y... eh, como una cuestión... creo que yo... la tenemos que observar más puntillosamente... y... y, nos pasa, ¿no? de... de... de no valorar o no decir que estamos... felices... de lo que estamos logrando, porque los logros, a veces, nos parecen comunes. No...no vemos que... como tampoco nos comparamos... con otras instituciones, como tampoco nos comparamos. Quizás, no tomamos... eh, eh... y, no tomamos en... en toda su dimensión... eh, digamos... esto, de cuánto ha crecido y ha cambiado la escuela. Yo misma, estoy hablando con vos ahora y me estoy dando cuenta, ¡ah, mirá! Eh... eh, en el diálogo este, ¿no? No me había dado cuenta de... de qué importante que es esto de los valores que tiene, ¿por qué no me di cuenta? Porque es tan diario... tan... eh, por eso... eh, la observación del extranjero, del que viene de afuera, más allá de que yo te lo diga, ¿no? y que quizás no lo puedas ver en un día, ni en dos, ni en una semana. Yo te hablo de años mirando la escuela... eh, te hace... ahora ver, ¿no? Como que estoy de nuevo volviendo a mirar mi escuela con ojos de extranjero, pudiéndola ver. Porque, en el diario, eso no lo ves. Y también corremos el riesgo de no ver lo que necesitamos mejorar, ¿no? pero, como... como hablamos de qué... de qué decís... de qué potencialidad tiene la... tiene la comunidad... Eh, la potencialidad de la escuela ya la desde los... desde el vamos... eh, su trayectoria y la imagen que la comunidad tiene de esta escuela, y que todo Unquillo tiene de esta escuela. Mirá de lo que ... de lo que te estoy diciendo. No solamente el proyecto de murga que trascendió lo social, también trascendió lo social el proyecto de huerta. El... digamos... la... la imagen representativa de los... agricultores serranos, de la feria serrana. Fue realizada a través de un concurso entre escuelas primarias. El concurso para la elección de cuál iba a ser la imagen de estos... emprendedores agroecológicos... eh, fue diseñada por uno de los alumnos de acá. Entonces, fijate la importancia. Y no solamente eso, sino que ahora participan también de la feria agroecológica. Porque también el proyecto tratamos de que sea autosustentable, ¿no? No solamente un banco de semillas, sino hay recursos que, si bien nos pueden llegar a aportar estas organizaciones que... colaboran con el proyecto, nosotros también necesitamos el diario, ¿no? ¿Con qué compramos la media sombra? ¿Qué hacemos con, se nos rompieron las mangueras? ¿De dónde sacamos los ladrillos para la huerta? ¿Cómo traemos tierra negra? Bueno, todas esas cuestiones, ¿ellos qué hacen? Van... a la feria agroecológica... ofrecen sus productos, comparten con los emprendedores ahí de la feria...

**Entrevistadora:** tienen recursos...



**Directora:** sí.

**Entrevistadora:** adquieren recursos...

**Directora:** y también, sí. Obviamente, a los maestros también... es toda...

**Entrevistadora:** ¡claro!

**Directora:** verdura orgánica... a las mismas familias...

**Entrevistadora:** ¡guau!

**Directora:** bueno, eso, entonces... ¡mirá todo lo que estamos!... Lo que te estoy contando...

**Entrevistadora:** ¡sí, sí!...

**Directora:** y como tránsito a... el diario de la escuela, ¿no? Me tuve que sentar a hablar con vos...

**Entrevistadora:** como hacer una pausa... (risas).

**Directora:** hacer una pausa... ¿no?

**Entrevistadora:** ¡qué bárbaro!, ¿no? Ahora, que vos decís de esto, ¿no? de lo diario y lo cotidiano, ¿cómo es un día? Un día en, de la gestión... ¿cómo es un día...? Eh, no sé..., no sé si ponerle la palabra común, ¿un día...? Imagínate...sí, sí.

**Directora:** un día de la vivencia... de...

**Entrevistadora** ¡de la vivencia!

**Directora:** bueno, eh...

**Entrevistadora:** porque no sé si es común, la palabra... (risas), pero un día cotidiano...

**Directora:** un día cotidiano. Bueno, a ver... a la mañana, eh, ocho menos diez ingresa... el vicedirector que está a cargo del turno, ¿no? porque está cada uno a cargo de un turno...

**Entrevistadora:** bien.

**Directora:** se van rotando... día tras día... el que está a la mañana va a la tarde. Y... yo llego alrededor de... hoy... vine tarde, pero llego alrededor de las nueve y media de la mañana para poder transitar mis horas. Mis siete horas hasta la tarde.

**Entrevistadora:** bien.

**Directora:** a veces, vengo a la mañana para transitar toda la mañana y quedarme después de jornada extendida y otras veces para poder estar a la tarde para poder ver... compartir la jornada con ellos... eh, ni bien llega el, el director, empezamos a ver qué cosas son las que pasaron el día anterior... a último momento, quizás, eso lo dejamos todo anotadito en un cuaderno... y, a veces es... el decir, ¿no? porque hasta que nos sentemos a leer ese cuaderno, por ahí es más práctico decir lo que pasó, organizamos las cosas, cómo estuvo la mañana, cómo empezó... igual, la comunicación es directa a través de los celulares. Desde las siete y media de la mañana estamos con los mensajitos por cualquier necesidad. Eh... bueno, esta escuela es muy dinámica. Te habrás dado cuenta de que... es complicado poder estar en los espacios de la escuela un rato tranquilo...

**Entrevistadora:** (risas).

**Directora:** mirá a donde nos tuvimos que venir... Lo mismo en la dirección. Todo el tiempo están... eh, cuando no es un maestro, es un niño y... a veces por, ¡tch! Nosotros cometimos... eh, el error de... de... de tener todas las cuestiones que hacen a los recursos extras para el manejo de televisores, micrófonos, equipos en la dirección porque, en realidad, es que es el lugar más seguro de la escuela, ¿no? Tiene llave... ¿y eso qué implica? Que ante cualquier necesidad... de los doce grados de la escuela, se golpee la puerta de dirección. Bue, por esto del trájín, que no nos dimos cuenta de que estamos todo el tiempo acostumbradas a que nos pidan. En un momento nos paramos y dijimos: “¡basta ya!”. No podemos hablar diez minutos tranquilos que algo nos interrumpe, ¿qué pasa acá? Y, están todas las cosas acá. Las pasamos todas a secretaría...

**Entrevistadora:** a secretaria...

**Directora:** que eso nos dio un alivio, pero también como características de la institución, te puedo llegar a decir que es una institución muy abierta. Todo el mundo entra. Todo el mundo va... los chicos..., bueno. Y a veces, los frenamos con la mano como para que... Pero, ese... eh, en determinadas circunstancias... es un impedimento... y hasta a veces, una molestia, porque estás hablando con... problemáticas importantes y te interrumpen, te golpean, te... hasta que no los atendés, no dejan de... de golpear... eh...

**Entrevistadora:** te insisten (risas).

**Directora:** y otras veces, esto de decir: “¿y por qué pasa este?”. Y, porque tienen acceso a... todos los espacios de la escuela, los chicos. No sé si es el lugar más conveniente para una dirección, pero... también es el lugar donde los chicos muchas veces recurren para... otras cosas, ¿viste? No..., este es el espacio, no es el cuco la dirección. La dirección es el lugar donde pueden ir a hablar, inclusive, hasta más tranquilos con cosas que quizás, a lo mejor, la seño en ese momento no pudo... porque cuando no es el aula son los recreo, ¿no? Saben que ese ... ese lugar es como... una característica también. Característica. No digo que sea bueno o malo porque muchas veces...

**Entrevistadora:** pero, algo que es distintivo, digamos...

**Directora:** es... distintivo. Es distintivo y... y, bueno, merecemos seguir evaluando eso porque también necesitamos un espacio... eh, íntimo, de trato... de, de trabajo. Yo te explicaba que... eh, es muy difícil que el equipo directivo se pueda juntar en, en algún lugar de la escuela porque donde estamos... eh, nos buscan, nos encuentran y no nos dejan... no nos dejan... eh, generar... sin que se nos interrumpa permanentemente... y... no sé si eso está... no sé si es lo más adecuado. Habría que sentarse a pensar en estrategias para... que también nos permitan... eh, aprovechar al máximo los tiempos que pasamos en la escuela, ¿no? Bueno, te comentaba, volviendo al tema de qué pasa, bueno, nos comentamos el diario, mientras tanto... eh, el vicedirector va a los grados, ¿sí? Cuando hay algún grado que tiene alguna problemática especial... o específica, maestros que necesitan apoyo, niños que necesitan... eh, ser mirados,

a ver qué está pasando, pero...eh, la mayor cantidad de la mañana tiene que ver con... problemas... eh, que tienen que ver con la tensión a padres...

**Entrevistadora:** bien.

**Directora:** cosas que pasaron el día anterior ... y molestias que les ocurrieron a los chicos, a veces los chicos ni siquiera le dicen al maestro qué pasó y algo les molestó, van a la casa, el papá viene a, a ... a averiguar qué pasó o a reclamar algo, en ese tipo de cosas... eh, últimamente, la documentación. Estamos en época de preinscripciones, y bueno... eh, y realmente, ... a la tarde, también, lo mismo, ¿no? esto de... de ir a las aulas a ver qué pasa. No es mucho el tiempo que podemos permanecer y eso sí es...una gran preocupación... y un gran déficit. Porque es muy fácil... pedirles a los maestros, a los vicedirectores y a los directores: estén en las aulas, sepan qué pasa... claro..., eh, en el diario... en el diario... eh, es complejo. Es complejo. Así como no podemos estar tranquilas en una dirección diez minutos, tampoco podemos estar en las aulas. Porque algo pasa y, ¿a dónde buscan al director o al vice? En las aulas. Resultado: se interrumpe la clase. (Silencio). Y eso también ocasiona una molestia, una interrupción del proceso y... eh, uno... eh, o sea, yo en todo este tiempo, en los nueve años pude estar... eh, una sola vez... dos horas continuas con un grado. Y, créeme que, realmente, ... eh, es... eh, espectacular lo que podés ver, lo que podés estar con... con ese tiempito nomás, ¿no? Y... eh, como vicedirector, ¿no? Porque después iba a las aulas, pero... un tiempito y, en realidad, me daba cuenta de que a veces me... me... transformaba en una molestia porque me venían a buscar para una cosa, que me llamaban de otro lado... porque eso también hay que verlo. Hay que mirarlo, ¿no? el tiempo... y si no tenemos que organizarnos de tal forma que... de que... un día sea de todo para recorrer aulas...un, un, un día... y, a veces, caes en momentos inoportunos... O sea, ¿qué es lo más lindo? Seguir el proceso de ese grado, de esa maestra, de esos niños a lo largo de toda la jornada. No se puede, no, o por lo menos esta institución no logró... poder hacerlo. Quisiera que... alguien que sí lo haya podido hacer, algún equipo directivo que sí lo pueda llevar adelante, nos diga cuál fue la estrategia.

**Entrevistadora:** (risas).

**Directora:** ¿no? ¿Cuál fue la estrategia? De todas formas, se trabaja de modo personalizado con los maestros. Acá hay muchas personalidades, muchos trayectos... de capacitación

educativo y algunos necesitan fortalecer algunas cosas y guiarlos permanentemente, bueno, eso se trabaja de modo muy personal... eh, con los chicos también. El recorrido por las aulas, aunque sea media horita... todos los días. Específicamente, grados que sabemos que están con alguna problemática, trayectos escolares de chicos que están... eh, perjudicados por alguna cuestión. Queremos saber qué pasa con ellos. Qué... qué... que estamos haciendo en las aulas con estos niños que tienen esa dificultad. Están... eh, ¿desarrollando su posibilidad de aprender?, ¿están aprendiendo? no importa cuán grande o cuán pequeño ¿Están logrando cosas? si están logrando cosas, ¡vamos!, sigamos en marcha. Pero eso, a eso queremos estar bien atentos, ¿no? A ver qué pasa con esos niños que... que tienen dificultades... que... ¿qué hemos hecho? Ya sabemos que tienen dificultades ¿Qué estamos haciendo en el aula? Eso es... por, porque el resto de los chicos, que no tienen capacidades, que no tienen impedimento con los acuerdos que están establecidos con... eh, la forma de... de gestionar... eh, la enseñanza y el aprendizaje que tiene que ver con la planificación, también, que está acordada... eso es como que marcha. Nos ha llevado todo un proceso, ¿no? Todo tres años, esto de... de transformar las prácticas de planificación... y volver a tomarlas porque, digamos, no hay nada nuevo en la viña del Señor...

**Entrevistadora:** (risas).

**Directora:** sino que hay que volver a repensar, ¿para qué lo hacemos?, ¿qué vamos a hacer?, ¿cómo lo vamos a hacer? Y pensar también en esto de la diversidad, ¿no? Diseñemos para la diversidad. No diseñemos... (silencio) para... un poco, ¿no? Y creo que esto de... del trabajo en... eh... de las planificaciones nos está dando esa posibilidad, ¿no? De, de generar ... actividades para la diversidad que todavía cuesta.

**Entrevistadora:** bien.

**Directora:** No está logrado del todo... eh, cuesta. Nos cuesta mucho... eh, y... y eso también se vuelve en contra en el aula. No nos damos cuenta ¿Por qué no estás logrando en este? Porque estás diseñando actividades para un grupo que al ... para una característica de ese grupo que él no tiene, vos, tenés que enseñar para todos. Y nos cuesta, ¿no? Hemos hablado de las inteligencias múltiples, de las puertas de acceso al conocimiento, del trabajo con la diversidad, de las aulas diversas... ¡Sí! Digamos, nos hace reflexionar un montón, pero está costando todavía y es parte del proceso, llevarlo a la práctica... eh, para aprovecharlas al máximo, ¿no?

Eso nos está costando. Hay procesos más avanzados en los maestros que otros, pero... eh, está costando, ¿no? Esto de que qué hacemos con todo esto que se nos viene enseñando y se nos viene... eh, poniendo a disposición desde las políticas educativas que me parece, ¡excelente!, ya, me parece que está bien diseñado, bien pensado, no han dejado nada al azar en esta nueva propuesta de capacitación, pero a nosotros nos... nos sigue costando.

**Entrevistadora:** es la implementación...

**Directora:** nos sigue costando y sobre eso vamos a seguir trabajando. No sé qué tiempo... lleva este proceso, pero ya llevamos... dos años de transformaciones y sigue... costando... implementar trabajo para la diversidad. Eso..., sí.

**Entrevistadora:** bien. Este... eh, un poco comentaste las actividades...

**Directora:** ¡ah! Las actividades así de día...

**Entrevistadora:** sí, pero, sí...

**Directora:** ¡ah!, bueno, también... eh... eh, el vicedirector o el director... eh, nosotros lo tenemos organizado así: el vicedirector de la mañana viene al PAICOR, ¿sí?

**Entrevistadora:** sí.

**Directora:** a ver... a...

**Entrevistadora:** bien.

**Directora:** como está todo... o...

**Entrevistadora:** bien.

**Directora:** los chicos...

**Entrevistadora:** se dividen como esas tareas...

**Directora:** sí, nos dividimos esas tareas porque te dije que hay tres grupos, ¿no?

**Entrevistadora:** tres grupos que comen... sí.

**Directora:** el director viene al... a la una menos diez. Y el otro vice viene en el último... el último grupo, cuando viene primero y segundo grado.

**Entrevistadora:** bien.

**Directora:** esa es la organización y cuando hay alguna... actividad que no le permita a... a un, a alguien del equipo directivo estar acá, viene cualquiera

**Entrevistadora:** bien.

**Directora:** el que esté disponible viene. Si la cuestión es que siempre haya alguien acá...

**Entrevistadora:** con los chicos...

**Directora:** con los niños... porque inclusive al mediodía también, en las épocas... es... es, digamos el tiempo en el que entran... los niños de la tarde...

**Entrevistadora:** el cambio de turno.

**Directora:** el cambio de turno... es muy activo... vos podés ver que todo el mundo va, viene. Son aulas taller, entonces... está todo el mundo en movimiento...

**Entrevistadora:** en movimiento...

**Directora:** eh, las aulas... no estarían alcanzando...

**Entrevistadora:** (risas).

**Directora:** de todas formas, vos viste que nos las ingeniamos con los espacios... estuvimos en aquel espacio de allá...

**Entrevistadora:** en el laboratorio.

**Directora:** y tuvimos que irnos porque había un grupo... Bueno, eh... hacemos que esto funcione.

**Entrevistadora:** bien.

**Directora:** porque... a, a... tenemos desde tercer grado jornada extendida, nosotros.

**Entrevistadora:** bien.

**Directora:** lo único que nos faltaría integrar es primero y segundo...

**Entrevistadora:** primero y segundo. O sea, que tienen ustedes... tienen... dos secciones... eh, ¿por grado?

**Directora:** cuatro.

**Entrevistadora:** cuatro secciones de grado.

**Directora:** cuatro secciones de grado. A la mañana trabajan dos de cada grado. Y a la tarde, dos... dos...

**Entrevistadora:** ¡guau!

**Directora:** entonces, claro... son muchos...

**Entrevistadora:** son muchos.



**Directora:** niños... para concentrarlos todos juntos en un mismo tiempo. De todas formas, se puede hacer. Con algunas...

**Entrevistadora:** sí.

**Directora:** dificultades... no todas... no todas las escuelas tienen desde tercer grado...

**Entrevistadora:** la jornada extendida...

**Directora:** es una cuestión de espacio... y nosotros, sí lo hemos podido hacer desde hace dos años atrás ya venimos... con el tercer grado.

**Entrevistadora:** y esta delegación de tareas..., ¿es un acuerdo también entre ustedes?

**Directora:** es un acuerdo, sí, es parte... de... de... de la función, de la tarea... eh, y un poco de estar siempre presente, ¿no? en los recreos...

**Entrevistadora:** bien.

**Directora:** a ver qué pasa en los recreos... hay, hay cuestiones para mejorar, también, en el momento de recreo. Porque, bueno, hay acuerdos establecidos con esto, a ver de quién cuida. En realidad, deberíamos cuidar todos, eso está claro para todos. Pero, bueno, siempre hay, hay un grupo que... ya nos hemos organizado semanalmente, diariamente, en los momentos que hace falta que estemos todos, todo el mundo sale. Eh... estos son acuerdos institucionales...

**Entrevistadora:** acuerdos institucionales.

**Directora:** pero, bueno, mientras... funcionen y podamos... eh, tengamos la posibilidad de que no se nos escapen cosas, lo vamos a seguir sosteniendo. Cuando veamos que no es suficiente la organización...

**Entrevistadora:** ahí lo... resolverán.

**Directora:** ahí cambiamos. Sí, cambiamos sobre la marcha. Eh... porque también hay que entender que estamos en beneficio y en pos de lo que necesitan los chicos, no... de lo que nos conviene, lo que queremos, lo que necesitamos nosotros.

**Entrevistadora:** está bien. Eh... en esto te... te... te hago una pregunta más sobre las actividades... eh...

**Directora:** sí.

**Entrevistadora:** eh... cuando vos hablabas de la planificación... y de cómo... de cómo implementarla. Por ejemplo, eh... cuando... el docente presenta su planificación semanal... semanales, mensual...

**Directora:** eh, lo hacen por... eh, unidad pedagógica.

**Entrevistadora:** bien. Por unidad pedagógica. Eh, eso también es una tarea que se dividen ustedes, ¿se distribuyen ustedes para revisar?...

**Directora:** sí. Sí. Eh, en cada uno de los turnos los vicedirectores hacen... eh, la apertura del turno.

**Entrevistadora:** bien.

**Directora:** ¿sí? En el turno en el que esté yo, salgo... acompaño a los que...

**Entrevistadora:** acompañas al vice...

**Directora:** la bienvenida a los chicos... si hay algo para decir...

**Entrevistadora:** sí, sí.

**Directora:** pero generalmente lo hacen ellos. Eso está desde que yo vine a la escuela.

Eso es parte de los rituales de la escuela.

**Entrevistadora:** ¡ajá!, de la escuela.

**Directora:** y de la organización de la escuela. Eh... y después, tienen... tenemos una vicedirectora destinada a la supervisión del primer ciclo...

**Entrevistadora:** bien.

**Directora:** y otra vicedirectora destinada a la supervisión...

**Entrevistadora:** del segundo ciclo.

**Directora:** del segundo ciclo.

**Entrevistadora:** bien... bien.

**Directora:** ¿sí? Ellos... eh, supervisan toda la planificación del... del docente... eh, de cada uno de los ciclos... eh, compartimos, ¿no? la visión, cuando hay alguna problemática... eh, no es que quede en el vicedirector de un ciclo o del otro, sino que compartimos ... también... eh, el tema de las carpetas de salidas, ¿no? Si bien hay una vicedirectora que tiene más agilidad y más práctica en el visado de la carpeta, que es X, ya la vas a conocer... eh, es muy... ágil... eh, es muy práctica y está muy atenta a un montón de detalles y uno delega o... eh, delegamos esa tarea en ella, una vez que está visada por ella, bueno, seguramente... eh, es porque no le debe faltar nada. Después pasa por mí, le vuelvo a hacer una visación hasta que vuelve... va al área de supervisión de nuevo, bueno...

**Entrevistadora:** sí.

**Directora:** eh, pero todo lo que es carpetas de cada uno de los ciclos está distribuido así... es...

**Entrevistadora:** bien.

**Directora:** eso no implica que... lo que suceda en el primer ciclo lo trabaje solo una vicedirectora o solo la otra, si está, ella lo trabaja. Solo han ocurrido situaciones con las familias

de los chicos, tratamos... ¿de qué? de citar a las familias en el horario en el que esté la vicedirectora que estuvo en el momento...

**Entrevistadora:** visando... está bien

**Directora:** o que esté... que esté yo porque como nos juntamos al medio del día. Comentamos todo lo que ha pasado, las dificultades... las cuestiones que tienen que ver con el aula...

**Entrevistadora:** tratan de apoyarse en ese período...

**Directora:** tratamos de apoyarse en ese período, ¿no? Y cuando hay que sostener esto... esto de la organización... es importante que la sostengamos para que no recarguemos más a unos que a otros.

**Entrevistadora:** bien.

**Entrevistadora:** bueno, la verdad es que nos quedan muy pocas preguntas para continuar con la entrevista, revisamos lo último en relación con la dinámica institucional, a la distribución de tareas, etc., ahora quisiera preguntarte sobre la fortaleza que encuentras en la relación entre las normativas, tu rol y función, y la realidad de la institución.

**Directora:** bueno, las normativas son necesarias, pero creo que deben responder al contexto, al contexto de cada escuela. Me parece que las normativas se adquieren y también se deben construir al interior de cada institución... no quiero decir con esto que no sea importantes, lo son, pero las relaciones interpersonales y la variedad que existe en la escuela necesitan que se establezcan acuerdos, que se negocie. Mira..., por ejemplo, con la gente del PAICOR, muchas veces hablamos y decimos es importante que esto se haga así, o que busquemos una solución para esto, y si ya la negociación no se puede, ahí sí decimos, y bueno, entonces vamos a tener que hacer lo que la resolución dice.

Es así, las normativas nos ayudan, sirven para la convivencia, pero yo realmente creo que las normativas no deben ser impuestas, sino que se deben adquirir.

**Entrevistadora:** bien, si entiendo.

**Entrevistadora:** recién hablamos de las fortalezas, ahora te pregunto cuáles son los desafíos en esa relación.

**Directora:** como desafíos

**Entrevistadora:** bueno, ahora me gustaría preguntarte sobre el clima institucional, como es, no sé si dividen por áreas o departamentos, pero como es el clima institucional entre los departamentos, y si podés dar algún ejemplo.

**Directora:** nosotros tenemos al equipo docentes por cada ciclo, de las áreas especiales, el personal del PAICOR y el equipo directivo y tal cual como dicen en la mayoría de las escuelas, viste cuando dicen que los alumnos de la mañana no son iguales a los de la tarde... bueno, los docentes son iguales, mira, te doy un ejemplo, los docentes de la mañana ( se sonrío) si tienen algún problema ellas lo van a solucionar, es decir, te van a venir a contar el problema pero te traen la solución, son más prácticos. En cambio, los de la mañana te dicen que solucionar las cosas le corresponde a la vicedirectora o a la directora, que no es su competencia, son más dependientes y como que consideran que deben responder a situaciones que entienden no exceden el rol. En cambio, los otros son más autónomas

**Entrevistadora:** ¿o sea vos decís que los docentes de la tarde son más autónomos?

**Directora:** si, así más autónomos, son solidarios, mira, te doy un ejemplo, si falta alguna maestra, ellos se acomodan para hacerse cargo de ese grado en las horas libres que le toca a cada uno y si además hay que reemplazar a laguna de las vice ellos ya saben a quién le corresponde, que es a la que tienen mayor antigüedad. Obvio que vienen a plantear la situación, pero ellos ya tienen resuelto como lo van a hacer. En cambio, los de la mañana te van a decir que ellos no pueden asumir el lugar del otro, porque nos son sus alumnos, o porque cada docente tiene su forma, que no pueden pasar por sobre la autoridad de ese docente...

**Entrevistadora:** ¿y porque crees que pase eso?

**Directora:** creo que son hábitos que quedaron de gestiones anteriores, porque a medida también que se renuevan los docentes, vos vas viendo que las cosas están cambiando. Esa es la visión que se tiene desde la gestión.

**Entrevistadora:** Ahora me gustaría preguntarte sobre la construcción del proyecto educativo institucional, si bien vos me contaste que tenían varias carpetas donde han ido incorporando los diferentes proyectos en todos estos años, ¿pero me gustaría que pudiera ampliar como fue ese proceso de construcción y si el P.E.I refleja la realidad de la institución?

**Directora:** Si, viste que yo te conté lo que teníamos, yo creo que en algún momento esa construcción no fue de manera conjunta. Ahora nosotros estamos revisando los últimos proyectos, hay algunos que podemos poner en práctica de manera institucional y otros que por el momento debemos esperar para ponerlos en marcha. Por ejemplo, el proyecto de ajedrez, donde se pueden trabajar tantas cosas, tantos conceptos y unidades curriculares, pero resulta que no todos los docentes saben jugar y los que saben hacerlo no necesariamente son los docentes que están 4 horas, y al principio puede ser una cuestión de recreación, pero después tenes que saber cómo utilizarlo.

Ahora lo más importante para nosotros es revisar con toda la comunidad educativa, que docentes queremos ser, que alumnos queremos tener, aunque en realidad no debemos preguntar eso porque la escuela no tiene perfil de alumnos, debemos concentrarnos en pensar que docentes queremos ser.

**Entrevistadora:** te voy a preguntar algo más personal, cuál es tu percepción sobre tu desempeño, cuáles son tus virtudes y tus defectos.

**Directora:** Yo percibo la gestión como una gestión en continuo aprendizaje, ahora no me molesta que me digan que me equivoco, o que me olvide de algo, es decir, que me hagan una crítica, siento que aprendo de todo, mis virtudes y... eh, quizá una de mis virtudes sea mi sensibilidad, a mi lo que le pasa al otro me afecta y me afecta mucho, y mi defecto, que lo estoy trabajando, es que me cuesta aceptar una opinión diferente a la mía, y no es que no la escuche, es que me lleva tiempo aceptarla, pero es algo en lo que sigo trabajando.

**Entrevistadora:** y como crees que es la percepción de los miembros de la comunidad con respecto a tu desempeño.

**Directora:** yo creo que los demás me ven como quien les soluciona todo. Viste cuando los padres s ya intentaron con las vice, con la docente, y de ultima piden hablar connmigo, pero cuando llegan a mi yo seguro que ya se, porque las voces me dijeron me anticiparon.

A mí me gustaría conocer a los 700 chicos y padres de otra manera, no solo cuando tengo que solucionar algo. Capaz que sea bueno que los padres crean que las tres somos vice o somos dire, y que no distinguan entre nosotras o quizá no, tiene su ventaja y desventaja. A veces entre todo lo administrativo, es uy difícil estar en las aulas, aunque sea lago que se nos pida, y creo que sería bueno que los padres me conocieran.

**Entrevistadora** vos decís que te gustaría tener otro tipo de vínculo con las familias

**Directora:** si, otro vinculo, que o sea solo tener que conocernos mejor porque tienen un problema.

### **Entrevista equipos directivos**

#### **Escuela N2**

#### **Vicedirectora (VN1)**

**Entrevistadora:** Ahí me está diciendo que están comenzando la grabación que lo está buscando. Vamos a esperar

**Vicedirectora 1:** La mía está grabando también

**Entrevistadora:** Está grabando. Perfecto. Bueno, éste sí. Creo que X les dijo más o menos el contexto, sino te explico el contexto, bien.

**Vicedirectora 1:** No, por favor. Sé que estás haciendo la tesis doctoral, pero no tengo la menor idea en que...

**Entrevistadora:** Yo trabajé... hice un trabajo en la escuela hace un par de años, dos años atrás, creo que... o un poquito más... con X, X, no X...

**Vicedirectora 1:** X.

**Entrevistadora:** X con X, que era compañera mía. En ese momento estábamos nosotras haciendo una especialización, así que bueno, conozco la escuela. Primero porque soy de Unquillo, la conozco de toda la vida, y después hicimos una intervención por un trabajo que hicimos también en la universidad. Yo soy profe en educación especial. Tengo toda mi carrera en la educación especial digamos, tengo toda mi carrera en Educación Especial, tengo la maestría, y tengo una licenciatura en gestión. Empecé a estudiar también en la Universidad X la especialización en inclusión y ahora estoy haciendo el doctorado que es sobre educación, educación en general. Pero mi trabajo de tesis tiene que ver con la inclusión. Pero a mí me interesa mucho la parte de la gestión porque siempre miramos como la inclusión desde la práctica de los docentes, desde el aula, pero este digamos un poco estoy convencida de que por supuesto, la institución, la cultura institucional, las prácticas, etcétera, también tienen que ver para ir con los modelos de gestión. Y como esto habilita, digamos, un proceso de inclusión o no. Y entonces yo tomé las escuelas que son de sierras chicas, es decir, de Unquillo, de Villa Allende, Mendiolaza, no me voy para el lado de Río Ceballos, sino para, para la otra zona. Que se, por así decirlo, que se auto declaran o se auto consideran inclusivas por su historia por el contexto en el que en que se fundaron, nacieron, por parte de las prácticas, digamos, conocidas como tiene que ver más con, con una, con una identidad. ¿No? No que alguien le diga vos sos una escuela de inclusión, sino que digamos se reconozcan como instituciones inclusivas. Entonces esas son las instituciones que yo tomo para mi trabajo de tesis, pero desde la, desde la gestión. Digamos los equipos directivos en general está constituida por una por dos por personas que a lo mejor están en función viste que por ahí las escuelas privadas no tienen el cargo, pero hay alguien en función de otras

**Vicedirectora 1:** ¿Públicas y privadas?

**Entrevistadora:** público, privadas. Y no importa el nivel.

**Vicedirectora 1:** Ah, mira,

**Entrevistadora:** no importa el nivel, nivel, o sea menos el nivel inicial, nivel primario y secundario seguro, porque el nivel inicial se supone que tiene todo un proceso donde el marco



legal digamos determina que si o si todos los chicos tienen que formar parte. Más primario, secundario, pero en general digamos como para comparar, porque no se compara digamos si son de gestión privada o gestión digamos estatal, si no la gestión en sí misma.

**Vicedirectora 1:** claro si

**Entrevistadora:** Así que ese ese sería el trabajo de tesis. Por eso digamos mis entrevistas son con los equipos directivos, después lo quería complementar con... Bueno, eso hasta que no pase la pandemia va a ser medio difícil, pero viste que están el índice de inclusión y me gustaba como tomar... porque hay como distintos cuestionarios. Algunos son enfocados para los padres, otros para los estudiantes, otros para el profesional, etcétera. Bueno, y eso es un cuestionario que tienen que llenar algunos de los miembros del equipo para complementar y después triangular esos datos y tener más respuestas...

**Vicedirectora 1:** Tal cual

**Entrevistadora:** Así que bueno, la entrevista tiene... son más o menos casi 20 preguntas de guías. Diecisiete sí, diecisiete preguntas guías que bueno, depende también, de lo que o cada una tenga para decir, es el tiempo. Yo más o menos la primera parte la hice con X en una hora y pico, pero también fue en el contexto de la escuela donde...

**Vicedirectora 1:** no es lo mismo

**Entrevistadora:** No es lo mismo. Así que bueno, también calculo que los tiempos van a ser diferentes, de ahí es que todo lo que también por ahí vamos a ir viendo que algunas preguntas si vos quieres ir agregando algo van surgiendo como preguntas que se derivan... está bárbaro, porque bueno, eso por supuesto aumenta e incrementa la información. Así que bueno, lo primero es eso, que vos te presentes, que cuentes un poco desde cuándo estás en el cargo, como fue la historia también en que asumiste el cargo si tenés historia previa en la institución, si fuiste por concurso. Bueno, todo lo que puedas contar con respecto a esa formalidad.

**Vicedirectora 1:** Bueno bárbaro. Bueno, bueno, vamos a empezar por el nombre. Mi nombre es X, estoy a cargo de la Vicedirección de la escuela X. Estoy como interina hace dos años. Yo

soy titular de la escuela hace muchos años, pero estuve diez años afectada a otro programa. Un programa de la provincia, se llama Fortalecimiento en Ciencias, Lengua y... Fortalecimiento Pedagógico en Ciencias, Lengua y Matemática, lo que en Córdoba Capital se conoció durante muchos años como el Proyecto 108 de maestras de apoyo. Bueno, yo desde el año 2008 hasta junio del 2018 estuve afectada a ese programa trabajando en una escuela de Villa Allende. El trabajo que se hace es de acompañamiento a las docentes del primer ciclo y es una tarea muy similar a la de vicedirectora, a la parte pedagógica del vicedirector. Así que bueno, eso. Más allá de los estudios, que yo haya hecho a nivel personal, en la experiencia, en la práctica, eso me ayudó mucho. Bueno, en ese tiempo cursé una licenciatura en gestión en la Universidad Blas Pascal y tengo una especialización en alfabetización inicial, una diplomatura en lingüística aplicada a los procesos de lectura y de escritura, que es algo que me gusta, que me apasiona también. Y bueno, y justamente en estos años, en los últimos cinco años, surgió también la del Instituto Superior De Estudios Pedagógicos del ISEP. En la primera convocatoria que se hizo en el 2016 este también tuve la oportunidad de ingresar ahí. Desde entonces estoy trabajando en la especialización de gestión, estoy como tutora en las especializaciones de gestión en distintas cohortes ¿no? Porque ya han ido pasando varias cortes. En el año 2017, como yo soy titular de la escuela, se produce una vacante en el equipo directivo que históricamente ya hace muchos años que son, son tres. Y en ese momento yo la rechazo, porque yo estaba con este proyecto de ISEP. Entonces yo en ese momento no acepto ascender. Y es el momento en que asume mi compañera X. Al año siguiente se produce otra vacante en el 2018, por una jubilación siempre me tienen que llamar a mí porque soy la primera de la Lista por capacitación. Ya la Escuela no prácticamente lo corre, en los últimos dos años ha cambiado bastante eso, sino la capacidad que tengas bueno específica, la formación, digamos. Así que si yo seguía renunciando me tenían que volver a llamar porque era la primera. Me volvieron a llamar, y ahí sí, ahí ya acepté. Renuncié al programa de fortalecimiento y vuelvo a mi escuela, pero ya en el rol de vicedirector.

**Entrevistadora:** Okay. ¿Cuándo ingresaste vos a la escuela? Originalmente digamos

**Vicedirectora 1:** En el 2005.

**Entrevistadora:** 2005

**Vicedirectora 1:** 2005 sí. O sea 15 años hace que estoy acá

**Entrevistadora:** Claro que sos perteneciente a digamos... a la institución, aunque tuviste este tiempo en otro proyecto. Tu razón de no aceptar, digamos, la primera vez tiene que ver con él, con el trabajo, con tu otro trabajo o había otros factores.

**Vicedirectora 1:** No, no. Tenía que ver con ese trabajo, porque esto fue en abril del 2017 y yo en marzo del 2017 había asumido una responsabilidad en un equipo de tutores donde realmente era muy, muy intenso. Lo sigue siendo, pero como que recién estaba empezando con eso y no quise asumir otra responsabilidad sin saber si iba a poder cumplir con todas bien. Entre paréntesis. Yo en lo personal tengo un nivel de autoexigencia conmigo que puedo anticiparme y darme cuenta de que no voy a poder cumplir como a mí me gusta con los roles que asumo. Algo tengo que dejar.

**Entrevistadora:** Esta bien. Entonces exactamente tenés un año y medio... el año nuevo, dos años

**Vicedirectora 1:** Dos años

**Entrevistadora:** En el cargo de gestión

**Vicedirectora 1:** Si, porque entré en junio.

**Entrevistadora:** Claro, claro, claro. Entonces son dos años. Bien. ¿Cómo?... Digamos en tu en los comienzos, ¿no? En este proceso que me contas, que lo pensaste porque sos autoexigente, etcétera. Pero cuando te decidiste asumirlo. ¿Cómo fue ese proceso?

**Vicedirectora 1:** A ver... En los diez años que yo estuve como maestra de apoyo, estuve trabajando codo a codo con el equipo directivo. Es un cargo ejecutivo, pero sin el peso de tener la supervisión y la gestión de la escuela, obviamente. Pero es un lugar intermedio entre la dirección de la escuela y los agentes de grado, en mi caso del primer ciclo. Entonces en ese tiempo tuve oportunidad de ver muchas cosas en otra escuela, desde los dos lados. El tema es que a uno por ahí le hacen pensar que todos deberíamos pasar, aunque sea seis meses de nuestra

carrera con un cargo directivo para ver cómo se ve un mismo hecho desde un lado y desde el otro ¿no? Tal cual. Así que bueno, creo que en esos diez años me perfeccioné en esa cuestión. Y bueno, obviamente cuando tomó la decisión la tomé segura porque me sentía capaz de poder llevarla adelante, pero siempre con esa incertidumbre de conformar, si bien a X y a X las conocía, a X había sido vicedirectora cuando yo estaba como maestra en grado. X llegó después, pero también fue una compañera de trabajo que. Esa... como te digo esa incertidumbre de decir bueno, cómo se conformará el equipo. Muchas de las docentes que estaban en la escuela, en una escuela grande, escuela base. Muchas de las docentes que están en la escuela, eh, son compañeras de año, otras tantas son amigas, amigas lindas, con las cual yo nunca perdí el contacto ni la relación y otras tantas que las conocía de nombre o la cara. Pero qué bueno, en esos diez años que yo estuve alejada de la escuela, obviamente se fue renovando el plantel. Así que, con incertidumbre, pero sí con cierta seguridad y la autoestima alta.

**Entrevistadora:** Y Autoestima alta. Bien, bien. Y por eso te iba a preguntar que te significaba a vos la posición, el rol, el cargo.

**Vicedirectora 1:** Sí, sí, en eso, eh. A ver, no, no me gustaría que suene... A ver como decirlo... que quede mal. Pero si, de alguna manera me siento orgullosa de la formación que tengo del desempeño que he tenido en todos mis años de carrera docente y los no docente también, porque tengo servicios no docentes. Y creo que en esa cuestión. Por eso te digo no, no quiero parecer soberbia, pero sé que me puedo acomodar a un equipo de trabajo, sé que puedo negociar, que me puedo amoldar y también sé que puedo, no digo imponer, pero sí hacer respetar una opinión o un lugar o un enfoque o un posicionamiento que yo pueda traer. Y bueno, un poco mi gran por ahí preocupación de saber si con X y X íbamos a poder integrar un equipo así

**Entrevistadora:** esa era la siguiente pregunta ¿no? la colaboración en este equipo de gestión, en esta gestión directiva. O sea, hay un rol y está determinado una función, un rol que lo tiene X, que lo tiene X, ¿pero intervienen otras personas, por ejemplo, en esta colaboración en la gestión? Aunque no tengan el rol, que no tengan el cargo. ¿Hay algunas otras personas que ayuden en esta gestión, colaboren en esa gestión?

**Vicedirectora 1:** ¿Una cuestión distribuida o algo así te referís?

**Entrevistadora:** Puede ser, puede ser

**Vicedirectora 1:** que no tengan la jerarquía del cargo pero que cumplan...

**Entrevistadora:** Exacto. Sí que se cumplan ciertas funciones.

**Vicedirectora 1:** Creo que sí. Creo que parte también del currículum oculto, ¿no? Pero sí, Sí, sí las hay. Si los hay. Siempre hay uno o dos referentes por turno, que en algunas cuestiones son nuestras manos derechas. Sin querer, sin haberlo acordado, sin que haya nada escrito. No necesariamente coincide con quien sea responsable de turno, que es algo que está Legislado. Pero si, si, si los hay

**Entrevistadora:** Bien. Del cuerpo docente o por ejemplo de área administrativa

**Vicedirectora 1:** Del cuerpo docente

**Entrevistadora:** Bien. ¿Cuáles dirías que son como las características más distintivas que tiene la institución educativa? Lo que vos decís, esto lo que lo identifica es todo, lo describe, lo hace diferente a otras. Lo que más resuene

**Vicedirectora 1:** A ver, me parece que lo que más nos hace reconocidos o por lo cual es una escuela que tiene una trayectoria y un prestigio en la ciudad. Es primero por el plantel docente, que más allá de que se va renovando, obviamente. Pero como nosotros decimos internamente, las maestras viejas (risas) no viejas de edad necesariamente. Pero la que hace bastante que están en la escuela que por ahí han pasado los hijos y los hijos (risas). Entonces, eso, eso por un lado ¿no? El plantel docente en este nivel. Por otro lado, creo que hay algo muy, muy importante que no todas las escuelas lo tienen, y que somos una escuela de puertas abiertas. Normalmente se invita permanentemente a la comunidad a acercarse a la escuela, a hablar, a dialogar. Buscando necesidades, no buscando, sino tratando de que los padres tengan la confianza de si hay una necesidad sepan que la escuela es un lugar donde también se los puede ayudar. Que la escuela no está solamente para decirle su hijo se va a quedar de grado o es un excelente alumno o que también podemos participar en otras cuestiones. Y bueno, y otra característica, obviamente que somos una escuela inclusora. Indudablemente.

**Entrevistadora:** Y digamos que lo hace... ¿Que la hace inclusiva? Que podrías decir vos que... Que Uds. se declaran o se reconocen como una escuela inclusiva. ¿Por qué razones? ¿Porque características’

**Vicedirectora 1:** Mira. En general la escuela, la escuela es inclusiva, cuando uno las ve de afuera... dicen ah, sí, viste, fulanito o que tiene síndrome de Down va a tal escuela este y la escuela. Esa mirada está bárbara, lo atiende, lo atienden fantástico. Que es eso, La inclusión va mucho más allá de darle un banco, de darle un lugar a un niño o a una niña con alguna discapacidad, sea... Hemos tenido chicos con problemas de ceguera, hemos tenido chiquitos sordomudos, con síndrome de Down, autismo o con una serie de cuestiones, que podríamos decir, orgullosamente somos una escuela inclusiva o inclusora, pero creo que va mucho más allá....Va mucho más allá de eso, porque parece que el podríamos hacer más, pero que el X, como te decía recién, atiende a cuestiones de derechos, básicamente, atiende a cuestiones de derecho, de derecho de los niños, de obligaciones de los padres. Atiende cuestiones culturales, cuestiones sociales. Entonces no nos quedamos solamente en la discapacidad, en la inclusión que puede implicar la discapacidad. Por eso somos escuela inclusora. Y, por otro lado, cuando nosotros aceptamos el pase de un niño, es una actividad diaria no que puede... No, no, no sucede todos los días, pero es algo que se hace cotidianamente, nunca, jamás preguntamos ¿Qué libreta trae? ¿qué conducta? Nunca, nunca jamás, Y así debe ser, así debe ser. Pero la escuela... Yo sé que la escuela privada, si lo hacen, es privada, pero nosotros en lo personal de nuestra institución, jamás lo hacemos. cuando el niño ya está sentado en un grado con una maestra, con sus compañeros, ahí nos vamos enterando en el en el día a día. Cómo es ese niño en esa escuela. Y que en esa escuela es totalmente distinto a lo que era en la otra o lo que respecta a una libreta que trae de otra escuela. No sé si contestó más o menos lo que me...

**Entrevistadora:** Sí absolutamente. Si tuvieras que describir la gestión directiva, si tuvieras que contarme cuáles son las características de este equipo de gestión, de esta forma de gestión, en esta institución con el contexto de esta institución.

**Vicedirectora 1:** Mirá, en general... Para para contarte eso te hago, no sé si es otra pregunta o no, un poquito de historia de cómo nos conformamos. Cuando yo ingreso X llevaba un año como vice ya, y X llevaba un año como directora, ella estaba como vice, pero si siendo parte

de un equipo desde el año 2007, creo, la X del año 2007, sí, eh. Entonces, al principio, obviamente yo a X la conocía como vicedirectora, no como directora. Y yo en el rol de maestra y a X como compañera. Entonces había que ver como se iba a conjugar la cuestión. Y uno por ahí siempre trae ciertos prejuicios que en general uno dice me tengo que despojar de estos prejuicios y ver qué pasa, pero a veces pesan un poquito. Y tanto X como yo las dos tenemos carácter fuerte, X es más tranqui y más mediadora. Tenemos carácter fuerte y en principio, como todo equipo que se conforma, me parece a mí que fue, que fue bueno que pasara. De que hubo algunos chispazos, chispazos grandes, entre X y yo, porque Obviamente ella tiene una visión de algunas cosas que yo no comparto ni compartiré y que ella no comparte, ni compartirá... Son visiones distintas de que no tienen que ver con enfoques pedagógicos ni nada de eso, sino como te digo, con el cotidiano de la escuela. Pero pudimos acercar posiciones y pudimos encontrar en poco tiempo, en un par de meses, pudimos encontrar un punto que nos convocara y que permitiera el respeto de todas las partes y la escucha de todas las partes. X bueno, como te digo, yo la conocía como Vice, pero, nos conformamos con la premisa de que, si bien hay una cabeza que tiene la última palabra, que es X, somos un equipo directivo. Entonces todo aquello que no, que o sea lo diario. se consulta y por más que X tenga la última palabra lo consultamos, lo charlamos entre los tres y tratamos de acordar una visión que nos conforme a las a las tres. Siempre, por supuesto como todo, negociando, cediendo posiciones. Pero en ese aspecto. Creo que hemos conformado un buen equipo Que siempre hay para mejorar, obviamente, y que tenemos nuestras reuniones cada tanto para volver a redireccionar algunas cuestiones y volver a hablar otras que por ahí todavía tenemos que pulir un poco más. Pero, siempre creo que con un mismo objetivo

**Entrevistadora:** Objetivo. Y ustedes dos decís que tratan de... de consensuar, de consultar en entre ustedes tres. La gestión, en la escuela, o sea, no el acuerdo entre ustedes como equipo, sino la gestión de la escuela tiene la misma característica, tiene características diferentes como es...

**Vicedirectora 1:** ambas cosas. A ver si te entendí lo que lo que lo que me quieres preguntar Esto que yo te comentaba recién es puertas adentro, es la gestión propiamente dicha de los tres directivos y cuestiones que son Inherentes a la función. En el resto de las cosas intentamos, no siempre nos sale, pero intentamos ser lo más democrático posible, darles la palabra a todos los docentes, construir entre todos. Y digo no siempre nos sale. Por qué a veces el docente no toma

el lugar que una le está dando, ¿Sí? uno le está permitiendo una participación, una elaboración, una impronta propia que pueda plasmar en un determinado proyecto supongamos. Y no se da ese lugar. Entonces intentamos porque bueno, este... Esta pandemia nos ha ayudado a poder hacer cosas que la presencialidad a veces no la lográbamos. En estas cuestiones de involucrar más a los docentes, pero tiene que haber un ida y vuelta. Tiene que ver los dos lados, con que nosotros tengamos la intención nada más, no es suficiente. Tiene que haber una predisposición del otro lado también.

**Entrevistadora:** Vos podrías decir que a ver... que la escuela desde la mirada de la gestión y con la gestión, ¿ha cambiado? ¿Ha tenido un proceso de transformación? Vos en tu vivencia de 15 años atrás a hoy.

**Vicedirectora 1:** Sí, sí, sí. Se ha transformado muchísimo. Por empezar, hace 15 años atrás. Pero tiene que ver también con estilos de gestión, con modas. hace quince, veinte años atrás, la mayoría de las cuestiones pedagógicas, por ejemplo, que se manejan en una institución pedagógicas y no pedagógicas, eran una bajada que venía. No hablo del diseño curricular que es obvio, pero hablo de una bajada institucional a lo que hace a al interior de la escuela era en una bajada. Había que hacer esto y había que hacer esto. Hoy lo podemos charlar o lo podemos discutir, lo podemos poner sobre la mesa. Podemos proponer, intervenir desde la gestión directiva, pero también pueden proponer los docentes Y se los escucha. Y en general se los estimula mucho para que ellos sean gestores también, no sólo en su aula, sino puertas afuera.

**Entrevistadora:** A nivel de la institución, de afrontar el problema general de la institución.

**Vicedirectora 1:** Tal cual

**Entrevistadora:** En esto me lleva a la siguiente pregunta que es, bueno, un poco vos me contabas antes de la historia o que ha tenido la escuela X en la localidad y también el reconocimiento por ahí de la mirada externa ¿no? Si me tuviera que contar un poco de la comunidad, ¿qué características tiene esa comunidad? El contexto social, la familia, los estudiantes que ingresan a la escuela, si son todos de la misma localidad o no, por ahí también el perfil social socioeconómico depende, digamos, obviamente, que se ha ido transformando en el tiempo. Hay cosas que permanecen otras que han ido cambiando, pero por ahí... sigue siendo



lo mismo o parecido. No sé si me puedes contar un poco sobre eso y ampliarlo por ahí también a otros actores que no son solamente los docentes. Por ahí este... como vos me mencionabas que bueno vos cuando dejaste o estabas en tu otro trabajo. Algunas personas o personal de la escuela fue cambiando, ¿no? Si en un principio todos eran de la misma localidad y de repente digamos empezaron a aparecer como extranjeros, ¿no? Y también si eso se ha ido modificando un poco esta comunidad

**Vicedirectora 1:** Bien. Bueno, vamos, vamos por partes porque es amplio. En cuanto a nuestras familias, nuestros estudiantes. Sí, ha ido cambiando muchísimo en los últimos 15-20 años. Ha ido cambiando mucho la población. Si bien, tenemos varios casos... (Problemas con el audio, perros ladran de fondo)

**Entrevistadora:** Espera... Un segundo que los saco porque si no, no me van a dar escuchar. Ahí está, perdón...

**Vicedirectora 1:** No te hagas problema.

**Entrevistadora:** Vos me decías que ha ido cambiando...

**Vicedirectora 1:** ha ido cambiando, han ido cambiando mucho. A ver, la escuela se caracterizó hace por lo menos 15, 13 o 13 15 años más o menos atrás, la población socioeconómica de la de la escuela era de clase media, media-alta. En general todo lo que tuviera que ver con cuestiones de conducta y demás eran casos aislados, muy muy aislados. Pero eso pasa en todas las escuelas. No es, no es solamente la nuestra. Y en los últimos años cada vez se nota más la pobreza de nuestras familias. Si bien la mayoría de las familias son del entorno de la escuela, no todas son de ahí tenemos familias de Cabana que no quieren ir a la escuela de Cabana. El radio, no sé si vos sabes, pero el radio ya hace muchos años que no está vigente. O sea que los padres tienen la opción de elegir la escuela para sus hijos. Y vos no le podés decir que no, porque... Porque viven a tres cuadras de la escuela de Cabana ¿me entendés? Si podés por ahí decirles otras cuestiones que son reales y que ellos tienen que tener en cuenta y que tienen que ver, por ejemplo, con los transportes. O sea, si van a poder asegurar la asistencia diaria a la clase, ese tipo de cuestiones. Pero desde que el radio no existe más, la población también se ha ido ampliando a otras...Este, eh, a otros sectores que con exactamente los de los barrios que

rodean a la escuela. Entonces tenemos de repente alumnos que viven en San Miguel o Los Talitas y tienen el X mucho más cerca. Chicos, como te dije que vienen de Cabana, tenemos varios que vienen de Villa Tortosa y tienen un colegio grande ahí. Pero bueno, son elecciones de la familia que en tanto y en cuanto en nosotros tenemos un acuerdo de directores de las cuatro escuelas públicas de Unquillo, tenemos un acuerdo de directores de no sacarnos niños. Es básicamente esa es la... O sea, si viene una familia y quiere venir a nuestra escuela y viene de Córdoba, nosotros Le decimos mirá, pero a dos cuadras de donde vos estas tienen una, sí, pero yo no quiero ir a esa escuela, quiero que mi hijo venga a esta escuela. No hay problemas, nosotros lo aceptamos. Ahora, si es un pase que se pide de esa escuela a la nuestra, ya nos ponemos de acuerdo los directivos para ver si otorgamos el pase o no. Porque qué se yo, a veces hay una cuestión de violencia familiar donde hay una necesidad del pase. Entonces entre los directivos nos comunicamos y nos ponemos al tanto de esas cuestiones que son delicadas. Pero cuando es el pase por elección de escuela, simplemente no, porque el acuerdo que tenemos es esto, de no sacarnos matrícula, porque hay escuelas grandes como la nuestra y otra como Cabana que es pequeña y como Tortosa que está perdiendo matrícula. Justamente por el Entorno del barrial que muchas veces hay una muy buena escuela, pero a veces el mismo entorno barrial hace que las familias no quieran que sus hijos tengan de compañero a lo mismo que son vecinos.

**Entrevistadora:** Entiendo, entiendo como el contexto social es el que...

**Vicedirectora 1:** En eso ha ido ha ido cambiando mucho La población de nuestra escuela. Y en cuanto a los docentes que vos me preguntabas, también se ha ampliado. Es un punto muy importante ese porque e históricamente siempre las docentes fuimos de Unquillo, a lo sumo de Mendiolaza, pero de Río Ceballos no venía nadie a trabajar, todas éramos de acá. Pero eso tiene una razón de ser. O sea, yo la interpreto así, eh, eh. Por un lado, la movilidad. Quedan quince o veinte años atrás. Todo el mundo andaba en colectivo. Hoy quien más, quien menos. Casi todas las docentes tenemos un autito o una moto Para para movilizarnos, ¿eh? Pero hay algo que es más importante que tiene que ver con eso y tiene que ver también con las escuelas, bases y las escuelas que se agrupan en esa escuela. Nosotros como escuela base, nuestras agrupadas eran a nivel de inscripción de docentes, porque tenemos distintos agrupamientos en las escuelas base cuando se hace la matrícula de docentes suplentes, nosotros somos los que agrupamos a esas escuelas y en los últimos años.... O sea, nosotros agrupamos las cuatro escuelas de Unquillo, nada más las cuatro escuelas públicas primarias del Unquillo. Mendiolaza hasta estaba con Villa allende, que Villa Allende tenía su escuela. Y hace unos años atrás se concentró todo en nuestra

escuela. Entonces ahora nosotros tenemos a Mendiolaza y a los cuatro docentes... y a las cuatro escuelas perdón, de Villa Allende. Mientras haya un solo padrón único cuando vos en el padrón, vas llamando, amando y te toca para la escuela que te toca. Y por ahí vos vivís en Río Ceballos, en río Ceballos no, en Villa Allende o en los alrededores de Villa Allende, para trabajar en Villa Allende. Y te llaman de Unquillo.

**Entrevistadora:** Claro.

**Vicedirectora 1:** En unquillo. Entonces eso también tiene mucho que ver. Y a la hora de titularizar creo que también... Yo tengo una, una mirada impersonal con respecto a eso, que creo que tiene que ver también con cuestiones económicas. Esto hace 15, 20 años atrás. Yo lo digo por experiencia, porque a mí me pasó, por ahí te podías dar el lujo de decir espero un año más que titularice total, como suplente sé que voy a trabajar todo el año, pero quiero que me titularicen en esta escuela o en una escuela de mi localidad. No me quiero ir a Malvinas Argentinas. Hoy por hoy te llega una titularización y la tenés que tomar así y te digan que es misiones.

**Entrevistadora:** Que aceptas...

**Vicedirectora 1:** Creo que tiene que ver con cuestiones más bien económicas. No sé si me quedó algo pendiente...

**Entrevistadora:** No, era de los otros actores. Bueno, hablamos un poquito de los docentes de la familia que eso ya me dijiste por ahí si hay otros profesionales que vienen de otro lado o son de la localidad. Y también cuál es el perfil, ¿no?

**Vicedirectora 1:** Bueno, eso sí. Tenemos otros actores que tienen presencia en nuestra escuela y otros que, si bien no la tienen, trabajan con nuestra escuela. Nosotros trabajamos a ver, pero quiero tratar de no olvidarme de ninguno. Por un lado, vamos con las DAI con las docentes de la integración, que vienen de distintos lugares, trabajan en nuestra escuela y en sus consultorios. Y la DAI que viene de la escuela especial, de X, que trabaja con escuelas de la localidad, nada más. Pero, por otro lado, también tenemos proyectos que a veces van cambiando año a año y otros que son sostenidos, con otras agrupaciones u otras instituciones ONG, universidades con

las que hemos trabajado, implementado en distintas acciones. Por ejemplo, con la Universidad Nacional de Córdoba durante dos o tres años se hizo un trabajo. No me acuerdo como era el nombre sustentable. Ya, ya me voy a acordar el nombre del proyecto que se sostuvo durante tres años con los quintos y los sextos. Después tenemos un proyecto de huerta que se trabaja con Huerta Niño y como con el INTA, que también año a año surgen proyectos que son anuales. Por ejemplo, el año pasado se hizo un proyecto con un dibujante, con catalán. Se hizo un proyecto con él. Otros años se han hecho proyectos de arte con docentes que vienen de otras instituciones, de otras, de otras redes, ¿no cierto? Bueno y por otro lado en la otra faceta son las redes con las que nosotros trabajamos como escuela especial, como... Como se llama lo de la Municipalidad...la intersectorial, de la municipalidad, con el EPAE, con los Equipos del EPAE. Y bueno, todo lo que va surgiendo ahí que uno pueda echar mano para para este siempre ayudar a contener a las familias. También son actores importantes de la de la institución.

**Entrevistadora:** por qué vos crees que el que las familias o los docentes bueno, en general eligen la escuela.

**Vicedirectora 1:** A ver. Difícil, difícil contestar por otro

**Entrevistadora:** a lo mejor ¿Cuál es tu percepción? ¿Viste, a lo mejor antes de ser parte tenés una visión de porque sí, porque no y después, cuando sos parte de otro así, por qué eligen?

**Vicedirectora 1:** Yo creo que en general, las que eligen todos los años nuestra institución o la que son titulares, bueno, pueden haber tenido oportunidad de pedir un traslado, no lo han pedido, o sea que están bien, están cómodas. En el caso de los docentes se ve más porque siempre las 5 o 6 primeras que toman a principio de año son las mismas, ya prácticamente las consideramos como titulares. Creo que una de las cuestiones por las que nos eligen es porque encuentran buenos equipos de trabajo y buenos compañeros, buenos colegas, buenos en el sentido de generar ¿no? Creo que se sienten, que se sienten cómodos, que se sienten apoyados por eso. No, no quiero... no, no me parece que sea mérito del equipo de gestión. Por ahí nos elijan por decir viste quiénes están en el equipo directivo o no, son unos divinos, son re piolas, no te jroban. No, no te dicen no, mira a la fulanita...cuestiones que circulan en el colectivo docente ¿no? Creo que más mérito de... que algo debemos tener que ver un poco a nosotros, pero no sé si tanto tiene que ver este equipo en particular u otro tipo de gestión. Por eso me parece que está en los mismos compañeros, que realmente conforman una comunidad linda, de

no solamente de trabajo, sino también de colaboración, de estar participando y prendido en todo lo que se les propone. Si hacemos una colecta, si hacemos una rifa, si hacemos un festival de lo que sea, siempre están ayudando, colaborando. Creo que se sienten cómodos.

**Entrevistadora:** ¿Y las familias? y los chicos que vos decís ¿no?, que eligen y que no quieren ir a esta escuela y de repente puede ser por razones como vos me decías, lo mejor es el contexto en el cual...

**Vicedirectora 1:** Claro

**Entrevistadora:** Pero podrían elegir otra y sin embargo las eligen a ustedes o no. No sé.

**Vicedirectora 1:** Bueno, creo que es un poco por este equipo de docentes, ¿no? Por ejemplo, no...eh por este equipo de docentes arraigado, ya sea en la escuela con algunos años que ya las familias... tradicionales en el sentido de que han ido varias generaciones a la escuela. Creo que la eligen porque dicen sé que la seño Roxana está en la escuela, sé que la seño Silvia está en la escuela. ¿Y eso se escucha, es una cuestión de pasillo viste? donde vos decís hoy me toca la seño o el profe tal ¡qué bueno! Mi sobrino la tuvo y fue bárbaro. Ahora, por otro lado, creo que no sé si es algo que nos caracteriza a nosotros. Creo que debe pasar en todas las escuelas, que las familias a veces están de acuerdo, a veces no están de acuerdo. Las familias alaban y se quejan. Las hay y las hay de los dos lados. Y por ahí es muy difícil entender realmente qué es lo que piensan. Y es imposible, totalmente imposible, conformar a todas las familias. Es imposible tener... siempre estamos pensando desde el equipo de gestión y con los docentes en cuestiones como, por ejemplo, cuando surgió esto del aislamiento, en tratar de entorpecer lo menos posible a las familias. Tratar de acompañarlas lo más que se pueda. Pero nunca están todas conformes, siempre hay alguien que va a decir algo. A veces te digo que no llega ni a un 1 por ciento, debe tener un cero coma cero. Pero siempre hay una, dos, tres familias en la escuela que por ahí salen a hablar afuera y no hablan de una persona, hablan de la persona de la escuela. Y la escuela termina siendo una porquería. No, no entiendo porque al año siguiente lo vuelve a inscribir en la misma escuela. Uno piensa yo como mamá, si estoy tan en desacuerdo, es algo desacreditar una escuela. Pues que termine ese año ahí y al año siguiente la anoto en otra escuela y no la vuelvo elegir. O sea que algo ponen en la balanza, vaya, vaya a saber qué.

**Entrevistadora:** Un proceso propio. Bueno, y ahora contarme un poco como era la dinámica institucional, en grandes rasgos o sea la dinámica en general, ¿no? Si bien después yo te voy a preguntar más que es el equipo de gestión, es cómo se maneja la escuela y cómo es este día a día de la escuela. En rasgos generales.

**Vicedirectora 1:** ¿Cómo es un día en la escuela?

**Entrevistadora:** Sí, si me tuviera que contar. Bueno, bueno, yo te pregunto cómo trabaja en la escuela, como en la escuela, que hasta en el día a día en general la dinámica y la dinámica institucional.

**Vicedirectora 1:** Y como hacen todas las escuelas calculo yo (risas)

**Entrevistadora:** No lo sé (Risas)

**Vicedirectora 1:** bueno que se yo. Por ejemplo, un turno mañana, ingresamos 15 minutos antes del toque de timbre y del ingreso de los chicos, vamos a... nos juntamos... Generalmente depende afinidades y el turno, hay turnos que son más más afectivo que otros. En fin, nos juntamos en sala de maestros, compartimos unos mates, sean directivos o no directivos. Yo en lo personal lo hago. El tema que no te puedo decir si es algo que se hace en la escuela. Esto lo puedo hablar por mí. ¿Por qué? Porque yo no comparto turno con X...que, o sea... A ver, X suele hacer un turno intermedio como directora, ella obviamente no tiene horarios y nosotras con X tenemos repartidos los turnos mañana y turno tarde. Entonces estamos dos horas juntas en el entre turno. Pero no, yo no sé si ella va a desayunar a la sala de maestros como suelo ir yo en el turno mañana, por ejemplo, los días que me toque ir a la mañana. Esto. Esto es un estilo mío. Yo voy y me tomé unos mates con las chicas, charlamos un ratito, después salgo a recorrer las aulas que no haya chicos adentro de las aulas. Diez minutos antes de que toque el timbre se abren las puertas de la parte esa de rejas. De eso me encargo yo, cómo estoy yo en el turno, abro la puerta, les doy la bienvenida a los chicos, a los padres que van entrando Hasta que entra el último de esa gran montonera. Después van llegando aislados, toca el timbre, hacemos el saludo. Bueno, todo el ritual de cantar algún cumpleaños, si es que hay algún cumpleaños. El izamiento de bandera, se pasa alguna novedad, si es que hay novedad. En lo personal me gusta [hacerlo lo más breve, preciso, conciso, posible, no me gustan los Ingresos a los turnos que

durante quince minutos y... innecesariamente y se pierde clase (risas). Luego de eso pasan, pasan a las aulas y a ver si te puedo decir en el turno mañana específicamente, porque tenemos días repartidos, lo que sucede el turno mañana es muy intenso. Nosotros tenemos un quiosco también en la escuela y que desgraciadamente nunca se pudo conformar una cooperadora en la escuela que se hiciera cargo del quiosco. Y si la escuela no tiene ese ingreso nosotros estamos muertos porque no tendríamos nada de todo lo que tenemos y es mucho lo que tenemos. Pero lo que se ha logrado con el quiosco y con la mutual, ese es otro proyecto que no te mencioné, que los chicos de sexto grado todos los años van renovando autoridades y conforman la mutual escolar. Eso cuando tengas la entrevista con X vas a ver porque ella es la que impulsó ya cuando estaba en grado, ella impulsó lo de la mutual escolar y le pone mucha pila realmente a eso y nos anima a todos en el tema. En la mañana, por ejemplo, a mí me gustaría mucho más el estar... O sea, me gustaría estar menos tiempo en la dirección y más tiempo recorriendo la escuela, en las aulas, acompañando a los docentes. Será porque en esos diez años que yo estuve como maestra de apoyo era lo que yo hacía, pero obviamente al no tener la presión del cargo directivo, yo podía hacerlo con total libertad. Era una tarea que a mí me daba mucha satisfacción y que veía que también podía compartir con satisfacción con mis colegas. En la escuela, como directora, como vicedirectora no lo pude hacer, desgraciadamente, porque los imponderables están a la orden del día. Los emergentes son permanentes. El tema del quiosco, los días que estás a la mañana te la pasas pagando proveedores. Entonces vos de repente quieres entrar a observar una clase y sabes que en la primera hora no vas a poder observar nunca, porque si yo entro un grado entro y no salgo. Soy muy respetuosa de los docentes porque a mí me gustaba que me respetaran cuando yo estaba en el aula dando clases. Hay cuestiones que se superponen mucho y que Uno Quisiera hacer cosas que no Siempre el estar ahí te lo permite, te lo permite hacer. Y bueno, en eso, o sea, la mañana te la pasas... En general todo lo que sea trabajo de papeles, computadora y demás, yo lo hago en mi casa, en la escuela no lo podemos ser nunca, si bien tenemos computadora, nos sentamos y salvo una nota que tenga que salir en ese momento. El resto no tenés tiempo porque te la pasas atendiendo o los emergentes. El chico que se te accidentó tenés que llamar al CEC, a los padres y tenes que estar ahí. La mamá o el papá que viene a pedir un banco, otro que viene a reclamar algo del comportamiento de un compañerito que le pegó. Y tenés que atender y tratar de dar una respuesta a todos y hacer las actas pertinentes. Y cuando quisiste acordar, se te fue la mañana o después estamos en el comedor. En el horario de comedor siempre hay un directivo acompañando a las chicas de PAICOR y a los estudiantes. Y bueno, los chicos de la mañana pasan a jornada extendida y después salen. No hay una despedida

formal del día, en cambio el turno tarde si, el turno tarde tiene su ingreso porque ya estuvo en jornada extendida, tiene el ingreso y el arreado de bandera también

**Entrevistadora:** Bien en la salida

**Vicedirectora 1:** Exacto.

**Entrevistadora:** Vos que decías que el turno mañana era un poquito más intenso. También notas diferencias entre turno mañana y el turno tarde.

**Vicedirectora 1:** sí. A ver, hay diferencias, en preferencias de los padres también. Los padres más exigentes, quieren que sus chicos vayan al turno mañana porque en el turno mañana se aprende más, que en el turno mañana están las mejores maestras, esto te lo digo como los padres eh...

**Entrevistadora:** Si, si, te entiendo

**Vicedirectora 1:** Porque en el turno mañana están más despiertos. Hay como un prestigio mayor por la mañana que del turno tarde- En cuanto a los docentes, no, no... En cuanto a los docentes, por ahí, si bien conforman lindos, lindos grupos de gente, tanto a la mañana como a la tarde. Creo que el Turno tarde es como más, más animoso, más, más informal en algunas cosas, más afectivo, tiene algunas cuestiones que me parece que amalgaman más que quien de la mañana, es una percepción mía, que los hace diferentes, pero, pero cada una... con cada uno con sus potencialidades, con cosas lindas para para valorar, pero por ahí lo veo, lo veo así yo esas, a esas diferencias.

**Entrevistadora:** ¿Interesante no? Digo esto que vos comentaste se ve en todas las escuelas. Yo también fui directora diez años, once años en la escuela especial, digo y este... Esta pregunta me encanta porque más de una vez he pensado en lo que hace la diferencia, que hacía para el afuera ¿no? de la percepción que la gente tiene de un turno de otro, pero que también hace la diferencia interna,

**Vicedirectora 1:** tal cual



**Entrevistadora:** y digo pasa en todas las instituciones, que increíble.

**Vicedirectora 1:** Sí, sí, sí, de... a simple vista vos ves la formación en el turno mañana, y ves al 90 por ciento de los chicos con su guardapolvo impecable, planchado. Y es raro que haya que pedir silencio para empezar el inicio. Cada vez que ven que un directivo se paró ahí adelante, se callan. El turno Tarde es revoltoso, no hay manera de hacerlos callar. Si encontras un guardapolvo blanco, no gris (risas). Pero es como vos decís, se da en muchas escuelas.

**Entrevistadora:** Viste que dicen que parecen dos escuelas.

**Vicedirectora 1:** Si, dos escuelas.

**Entrevistadora:** Sería interesante ver que hay ahí.

**Vicedirectora 1:** Bueno una de las cosas... O sea que para que no parezcan dos escuelas, porque los equipos de gestión fomentan mucho esas dos escuelas. Nosotros como escuela durante muchísimos años. Yo creo que trabajé uno o dos años nomás así. Pero históricamente X que tenía el turno... El segundo ciclo a la mañana y el primer ciclo a la tarde. Entonces había un director a la mañana... una vice a la mañana y una vice a la tarde. Y sí que eran dos escuelas. Porque cada uno hacía lo que quería con independencia, más allá de que había una directora. Después se nos dijo que no. Creo que fue en el año 2006, 2007. No me acuerdo. Se nos dijo que teníamos que tener los grados de primero a sexto. En los dos tomos. Entonces se armó todo un cronograma de primero a sexto. En los dos turnos. Pero quedó una vicedirectora a la mañana Y una vice para la tarde. Entonces seguía habiendo dos escuelas. Y yo creo que ya a partir del 2008 o por ahí... sí debe haber sido 2007-2008 se empezó a rotar, se empezó a rotar entonces la directora ve los dos turnos y las vice rotamos. Entonces, si tenés una carga horaria mayor en uno que en otro turno. Pero al rotar podés ver la institución y no ver el turno que te tocó de una escuela.

**Entrevistadora:** Claro, es interesante... interesante también como esa dinámica por ahí del equipo de gestión transformo un poco el escenario de la escuela, ¿no? Lo demás también.

**Vicedirectora 1:** Otra cuestión que creo que facilita mucho es la comunicación, ¿no? la comunicación que tenemos hoy. Esta inmediatez está esta cuestión de que pasa algo en la escuela y no importa que vos estés en tu casa o estés en la peluquería te enteras de lo que pasó, porque la otra vice te llamó, te informó. En ese sentido, con X, que somos las que cubrimos toda la franja horaria de los dos turnos, estamos permanentemente comunicándonos. Más allá en el cuadernito intercomunicador que tenemos, siempre te queda algo en el tintero, entonces al terminar el turno cada una. Es el teléfono, ¿viste? Me olvidé de escribirlo, me olvidé decirte fue la mamá de fulanito y quedé de contestarle tal cosa. Deciles, llámala, ese tipo de cosas que hacen de que realmente estemos e integradas y que los docentes no se sientan en esta perdición que uno ha vivido desde el aula de decir ¿a quién me dirijo? A quien le pregunto porque le pregunto a uno y me dice no se háblalo con, le pregunto a la otra y me dice ah, yo ese día no estuve. Entonces si eso no está pasando y es bueno,

**Entrevistadora:** Es bueno. Si me tuvieres que contaste más o menos en general ¿no? la estructura de la dinámica institucional. Si tuvieras que contarme las tareas específicas del equipo de gestión, ¿cómo? ¿Como? ¿Cuáles son las tareas? Cómo es un día, más o menos me dijiste como empezas y lo que vas haciendo. Pero básicamente cuáles son todas las tareas que implican estar en este equipo de gestión y cómo se distribuyen esas tareas y las decisiones también, si es que se la distribuyen a lo mejor no

**Vicedirectora 1:** No, claro. Las tareas que tenemos distribuidas son las pedagógicas y administrativas. En cuestión de administrativa, todo lo que es movimiento de MAP de personal, las altas, bajas, todo eso lo hace la directora porque es una cuestión que, aunque queramos nosotros hacerlo, no podemos porque lo tiene que manejar el directivo desde su CIDI personal. No es algo que pueda delegar a nadie, pero el hacer eso. Después, por ejemplo, todo lo que tiene que ver con informe mensual, con relevamiento de alumnos, gestión de estudiantes, lo tenemos repartido con X. Ella lleva la parte de estudiantes, todo lo que es inherente a estudiantes y yo llevo toda la parte del personal, todo lo que sea inherente. Y, es más, los ya los docentes saben porque si bien ella sabe de personal y yo sé de gestión de estudiante, tratamos de no invadirnos sin que la otra sepa. Y los chicos saben, los docentes saben que, por ejemplo, si van a sacar una licencia y no saben cómo hacerlo, me preguntan a mí y si tienen la duda de un pase con un niño o de un dato que no está en el CIDI, lo consultan, o del registro lo consultan con X. Después todo... bueno y las pedagógicas, yo llevo adelante el acompañamiento al primer ciclo, X lleva

el segundo ciclo y X lleva la supervisión pedagógica de las áreas especiales y de jornada extendida, de los proyectos de jornada extendida. Más allá de que están divididas las tareas siempre nos estamos comentando en los momentos que tenemos juntas en la escuela, que no son muchos, pero en los momentos que tenemos juntos siempre surge espontáneamente el comentario de, mirá, yo estoy viendo tal cosa en la carpeta, vos en el segundo ciclo lo ves. Como esta articulación entre el tercero y el cuarto grado, tratar de ir viendo que no se nos rompa esto, porque son distintas las supervisiones. Lo mismo hacemos con X, o sea en la charla estamos informadas las tres por lo menos a grandes rasgos. No en lo minucioso, en lo específico, pero a grandes rasgos estamos informadas las tres. El resto de la tarea del cotidiano que va surgiendo, te traen una libreta de ANSES para firmar la firma la que esté ahí. Vienen con un pedido de una nota, algo para el kiosco, lo que sea, lo hace la que esté ahí. Y con la atención de papás también. O sea, si hay... hay veces viene la mamá y te dice que quiere hablar por tal cosa, lo atiende quien está en el turno, pero de repente la mamá dice quiero hablar con la directora y solamente con la directora, tratamos de persuadirla si la directora no está, si no concertamos una cita. Y en esos casos estamos las tres. Cuando hay cuestiones así, tan puntuales, tan minuciosas tan que ya sabemos que van a venir con alguna problemática más, estamos las tres

**Entrevistadora:** Las tres, bien. O sea que van viendo por ahí que características tiene la intervención o el problema o el desafío que aparece.

**Vicedirectora 1:** Sí, sí, sí. Tal cual, tal cual

**Entrevistadora:** ¿Y la toma de decisiones...en todos los aspectos, es consensuada o no?

**Vicedirectora 1:** En el 95 por ciento de los casos es consensuada. No es consensuada ¿sabes cuándo? Cuando no hay acuerdo, cuando uno por ahí... Por eso son muy poquitas las veces. Pero generalmente son cosas que no son lo relevantes. Que se yo por ahí están referidas a un horario, a poner un horario para algo. Y no, no me gusta. De acuerdo. Entonces X decidí vos porque sos la directora y ya. Pero pasa muy pocas veces, muy, muy pocas veces. Sí, bien,

**Entrevistadora:** Bien. Ahora vamos a no quedan muchas preguntas, lo cual es bueno (risas) para vos (risas). Pero me gustaría que viéramos la cuestión de las normativas. Esta pregunta tiene que ver más en cómo interviene y si pudieras decir un poco cuáles son las fortalezas y

también cuáles son los desafíos esta relación que existe entre la vida institucional y las normativas ¿no?, Y la realidad, o sea, como... de esto va a derivar en que vos me digas bueno, esta es la realidad de la institución, ¿no? Esto es lo que está en la normativa, esta es la institución, estas son las fortalezas que veo, estos son los desafío, pero la realidad de la organización es esta. Si podés decir, nombrarlas, dar ejemplo si quieres...

**Vicedirectora 1:** Cuando a una normativa... Yo lo veo desde dos lugares, una es la legislación y otras son las normas de convivencia que nosotros hemos construido a nuestra escuela, que están con la resolución y que cada una de las familias lo tiene en su cuaderno de comunicados. Cuando hablamos de la ley, de la legislación, obviamente con la flexibilización, con la flexibilidad propia que te dan estas normativas, las tenemos que hacer cumplir, estemos de acuerdo o no estemos de acuerdo, las hacemos cumplir. Te doy un caso tonto, muy tonto, pero es normativa. Los suplentes no tienen las mismas licencias que los titulares, por ejemplo, una licencia por fallecimiento. Yo siempre dije, porque me enoja esto, que si fallece tu mamá o tu papá. Vos, por ser suplente tenes que sufrir menos que si fueras titular por qué no tenés la misma cantidad de días. No lo podemos flexibilizar, pero lo podemos entender, podemos hablar con el docente, se lo puede modificar, Pero no lo podemos flexibilizar, porque es suplente. Es una normativa que salió hace diez o doce años, que es una porquería porque realmente no, no, no, no, no, no tiene. No tiene sentido. Pero bueno, que existe, existe y no la podés cambiar ¿entendes? En cuanto a otras cuestiones que también son normativas, si se pueden flexibilizar porque, por ejemplo, a ver cosas que se me ocurran, ¿no? Un docente tiene la obligación, porque si no está en faltas grave en la Legislación, de planificar y tener sus clases visadas antes de presentarlas a sus a sus alumnos. Eso a veces pasa y a veces se pasa (risas). Entonces uno flexibiliza la norma, se sienta con el docente, lo acompaña, lo ayuda y ve que necesita. Obviamente hay casos y casos. Hay docentes que vos los acompañas, los acompañas, los acompañas, los acompañas, los acompañas, y no quieren ser acompañados (risas) Pero bueno, eso pasa en todas las instituciones. Eso en cuanto a las normativas digamos que nos bajan. En cuanto a los AEC sí, porque son propios de nuestra institución. Entonces sí que los hacemos cumplir sin flexibilización, salvo alguna cosa muy puntual, pero sin flexibilización. Y me habías dicho otra cosa...

**Entrevistadora:** Digo todo porque son construidos por ustedes, han construido en la misma institución acordados por la institución.

**Vicedirectora 1:** Tal cual. Y donde participaron las familias también. fue todo un proceso esa construcción.

**Entrevistadora:** Pasa algunas veces. Bueno, en estos ejemplos vos lo dijiste, pero, por ejemplo, que vos digas em... a ver... Está esta normativa muy general, que o sea solamente para ahí de las en la reglamentación en cuanto al docente, sino normativas generales que hace a la institución. ¿Supongamos alguna que tengan que ver, por ejemplo, la 3-11, no la 3-11 de la provincia, si no la 3-11 de la nación no? Que vos digas bueno, esta normativa a nivel nacional atraviesa toda la institución, no tiene que ver con el personal. Bueno que vos digas esto es lo que dice, pero la organización, tal cosa, a favor o no a favor como fortalezas y como desafío, las dos cosas.

**Vicedirectora 1:** Si tal cual, en esas cuestiones si flexibilizamos de acuerdo a las posibilidades que tiene la institución. Porque obviamente que la institución, o sea son normativas hechas generales y no todas las instituciones tienen las mismas posibilidades y ni los mismos recursos, tanto humanos como como materiales. Entonces sí, obviamente que ahí hay una flexibilización, hay acuerdos. Si hay que volver a mirar los acuerdos, se los vuelve mirar para volver a revisarlos. Hay tiempos de prueba, a veces de decir bueno, probemos dos meses a ver qué pasa y si podemos hacer esto. Y si vemos que funciona, le damos para adelante y si no, volvemos a darle otra una vueltita de rosca.

**Entrevistadora:** La otra pregunta que vos me decías, pero un poco ya lo respondiste. ¿Es entre esta relación, las fortalezas y digamos en esta relación de las normativas y las... el rol y la función, porque también a nivel institucional, pero a nivel de la gestión no? Y la realidad... este. ¿Y cómo es la realidad de la organización? porque una cosa es la normativa, las disposiciones, lo que... Y después lo que va sucediendo en la institución. Y con respecto al rol y la función de ustedes, esta relación existente entre las disposiciones, lo que esta prescripto, y el rol y función del equipo directivo dentro de tu rol en particular

**Vicedirectora 1:** Mira como desafío...

**Entrevistadora:** Perdón como desafíos y fortalezas lo que vos tengas para decir.

**Vicedirectora 1:** Como desafío es un gran desafío (risas) porque a veces no es lindo estar en los zapatos... Como se dice habitualmente, es bastante solitario el rol, sea de vice o de... si, es bastante solitario. En] lo personal, gracias a Dios yo no lo siento tan así, pero no sé si a todos les pasa lo mismo... Yo.... Soy de expresar y de explicitar las cosas (risas) no es lo mismo. Entonces, en oportunidades que yo tengo con mis compañeros de trabajo. Ellos saben que yo tengo un rol en esa escuela y tengo una función. Hubo que hacer lo que la función y el rol me determinan hacer. Lo cual no quiere decir que yo sea una inhumana, que como para eso pongan un robot, y es lo mismo, entonces baja tal tecla tal otra y ya está listo, pasan todos a la misma picadora de carne (risas) Entonces no es esa la cuestión, pero creo que si bien son... A ver, hay que buscar el punto de acercamiento, yo me sentí muy, muy, muy satisfecha. No sé si esto tiene que ver con tu pregunta (risas) pero me sentí muy satisfecha al poco tiempo de entrar, de volver a la escuela, porque en realidad vuelvo después de diez años y en otra función. Y de escuchar, por ejemplo... Y ojo, esto no va en detrimento de mis dos compañeras de equipo eh. Pero son formas, son formas. No sé. Y escuchar de un padre, que le decía una docente. No la conozco, hablaba de mí, decía y no la conozco, pero qué lindo que es ver a una persona que sonría todos los días y que salude con ganas. Y eso parece que no, pero es un mimo al alma, porque vos decís ah mira no me había dado cuenta. Yo sé que soy de sonreír y tengo buenos modales, y si por ahí se me escapa la tortuga como a todo el mundo. Pero qué alguien de afuera, que un padre, lo diga lo reconozca. Y como así fui teniendo muchos reconocimientos, que a veces lo escuchaba de los propios padres. Otras veces me los contaba algún docente me decía vos sabes que la mamá de fulanita me dijo tal cosa, las cosas feas nunca me las contaron (risas).

**Entrevistadora:** Que no te las cuenten (risas)

**Vicedirectora 1:** Me dio mucha satisfacción porque yo tenía que construir un rol y si bien traía experiencia de otros lados, de otros campos, de otras instituciones, pero en la escuela X yo debía construir el rol. Y me parece que estas cuestiones fueron buenas, fueron positivas y pude... para cerrar esto que vos me preguntaste, pude hacer entender y explicitar a mis compañeras que yo seguía siendo compañera de ellas, me conocían de mucho antes, pero que en lo que se refería al rol que yo debía cumplir, debía cumplir el rol. Eso quedó claro más o menos.

**Entrevistadora:** Si, me quedó clarísimo. En esto, creo que dijiste las dos cosas como fortaleza y como desafío también aquello de mantenerse este..., porque en general esta convivencia

supongo yo que debe tironear muchas veces, ¿el lado personal y del lado profesional no? Entonces, si te pone en un lugar por ahí a veces incómodo y en relación a las decisiones.

**Vicedirectora 1:** Totalmente, totalmente.

**Entrevistadora:** Bueno, que bueno que me contestaste es porque la pregunta que sigue tiene que ver con el clima. Vos me tenes que decir cómo es el clima de trabajo, como es el clima dentro del equipo de gestión, pero también el clima institucional, en las diferentes áreas, departamentos,

**Vicedirectora 1:** Hubo unos años atrás que se trabajó por comisión o departamentos, pero la verdad es que n, no funcionó. Pero no estaba X en la dirección estaba como Vice. O si estaba, estaba, pero no... El clima institucional es bueno, las reuniones de personal que se hacen... nosotros somos 43 personas, cuando nos juntamos el personal docente en las reuniones. Somos 43 personas y realmente ahí hay.... O sea, se puede plantear una discusión de aquellas, pero siempre desde el respeto, siempre del escuchar al otro, realmente como grupo humano creo que... creo que es algo también que distingue. No sé, tal vez hay otras escuelas que... Pero por ejemplo en esta que yo estuve diez años, era parte de la escuela, pero también era extranjera. Los dos primeros años era extranjera netamente, los ocho siguientes ya eran muy, muy parte de la escuela, pero seguía teniendo una mirada de extranjero. Y el clima institucional que había en esa escuela lo puedo comparar tranquilamente con el de ahora. Porque eran el agua y el aceite. No había buen clima Institucional y mucho la de la gestión.

**Entrevistadora:** ¿Vos decís que tiene mucho que ver con la gestión? Que tenía que ver.

**Vicedirectora 1:** Sí, sí., sí. No digo que sea...

**Entrevistadora:** el determinante.

**Vicedirectora 1:** claro, obviamente pero sí tiene que ver hasta de la manera en que los convocas a los docentes para lo que sea, no solamente para una reunión de personal, pero desde la manera en que vos los convocas o te acercas a los docentes, tiene que ver en este, en este clima. Y si, si vos lo los convocas con afecto, con ganas de construir, con... no es la misma recepción que vas a tener si vos los convocas desde la obligación, Desde lo que tiene que ser. Hay cuestiones

que yo creo que, en ese sentido en el X, hoy por hoy, no siempre ha sido así. Pero hoy en la gestión que me toca compartir creo que es así. Creo que es así.

**Entrevistadora:** bien. Tiene esta característica. Con respecto al proyecto educativo institucional. Un poco X me contó en algún momento, digamos, haciendo como historia, pero básicamente cómo ha sido como la dinámica de construcción de ese proyecto educativo institucional. ¿Y si vos consideras que hoy en día ese proyecto refleja la institución, y por qué? ¿Por qué si o porque no? Lo que sea.

**Vicedirectora 1:** Mira, en esto nuevamente tengo que ser media yo, yo, el proyecto, el P.E.I, cuando empezaron las escuelas a formar sus P.E.I. Esta escuela no sólo no lo hizo en su momento y en el año 2005, cuando yo empiezo a trabajar ahí. Era una época en que estaba un poco como de moda que en cada reunión de personal dos o tres docentes se hicieran cargo de dictar un taller. Ya mí me toca taller de P.E.I. Me toca con otra compañera que explicarles a todas mis compañeras los componentes del P.E.I de que se trataba, era ver a todo chino básico en esa época, pero yo ya venía hacía rato capacitándome en el tema, entonces como lo tenía bastante más claro, mi compañera salimos sorteadas casualmente...de esas casualidades (risas). Salimos sorteadas para el taller de P.E.I. Bueno, ahí se construyó de la primera parte del P.E.I, del contexto de perfil del alumno. Eso se construyó a partir de ahí. En el año 2007, quién estaba de director en ese momento quería tener un proyecto que fuera el eje vertebrador del P.E.I. Yo había hecho un proyecto, por eso te digo voy a ser yo, yo (risas) yo estaba en sexto grado, había hecho un proyecto de lectura para sexto grado donde terminamos produciendo cuentos policiales que se yo... Además, yo en esa época estaba haciendo la Diplomatura en Lingüística, así que esto venía también a través de todo lo que yo estaba estudiando. Bueno le gustó tanto el proyecto que me lo pidió prestado, yo lo tenía que unificar para hacerlo institucional y no de grado. Ningún problema. Lo modifiqué. Fue el año 2007, junio del 2008, yo me voy. Julio del 2018 vuelvo. No habían hecho otro proyecto. Te lo habrá dicho X, bien,

**Entrevistadora:** perdón, perdón. No había, no habían hecho otro proyecto.

**Vicedirectora 1:** Nunca se actualizó. Esta recontra desactualizado. Nunca se actualizó nunca... O sea, a ver en papeles hay una granja en falencia. Queda registrado todo lo que se produce. La escuela, produce mucha información que queda así prendida con alfileres, algo que yo me



propuse empezar a reorganizar y en estos dos años no he podido todavía. Lo único que he podido hacer el año pasado, o sea, he podido hacer porque yo lo impulse, pero junto con todos los docentes, es hacer un proyecto De lectura que admita las necesidades de este contexto real. Eso sí, el año desde el año pasado tenemos un proyecto de lectura contextualizado, pero el P.E.I, así como te digo, tenemos un proyecto de huerta, tenemos esto, tenemos el otro, está...no hay una carpeta donde voy a una escuela y decís me prestas el P.E.I y yo te doy una carpeta con un tanto así, con todos los proyectos que se van Sumando. En la mía, no. No está ni digitalizada, anda una para acá, otro para allá. A mí me pone de la nuca, pero de momento te aseguro que no he tenido el tiempo de poder organizarlo. cómo te decía al principio, que soy muy autoexigente, soy muy organizada y tal vez estructurada, tal vez... Pero soy muy organizada, si alguien va a la escuela y te pide el P.E.I vos le tenés que sacar una carpeta donde esté el P.E.I, donde esté el PCI (risas).

**Entrevistadora:** Y no. Y vos, digamos que sentís que eso. A ver por qué es interesante lo que vos decís. Vos decís no está actualizado, pero ¿refleja la institución o no refleja la institución me entendes lo que te pregunto? refleja

**Vicedirectora 1:** poco y nada, porque lo que hablábamos al principio, el contexto de los estudiantes no es el mismo, la situación socioeconómica no es la misma, entonces no, no o no

**Entrevistadora:** ¿Y vos por qué crees que no se actualizó?

**Vicedirectora 1:** Porque nunca nos damos los tiempos, porque X, hace rato desde que yo entré, la X creo que confía mucho en mí y confía en por ahí esa capacidad de gestión que puedo tener, de llevar adelante cambios o cosas así. Y desde que yo entre que la X me viene diciendo, X tenemos que actualizar el P.E.I. Y por ahí le digo yo X acordate que tenemos... pero el emergente siempre está y es real, es real, te supera. Entonces ahí sí, cuando vos empezás a recargar al docente, el clima institucional se va. Claro, porque es imposible. Bueno, no podés poner todas las semanas reuniones a los docentes. Y bueno, ese es un pendiente que tenemos que como te digo, pudimos lograr el año pasado darle forma a este proyecto de lectura como disparador del P.E.I, pero como un P.E.I que hay que actualizar y que no tiene sentido porque para mí es muy fácil. Me lo traigo a casa, lo reescribo y lo llevo a la escuela. Y no le pertenece

a nadie, me pertenece a mí y no es así. Nos tenemos que dar los tiempos institucionales y no podemos.

**Entrevistadora:** Para la construcción.

**Vicedirectora 1:** No podemos. Ni siquiera para la revisión, porque en realidad no podemos decir que hay que construir un P.E.I, pero sí hay que revisarlo porque está muy desactualizado, Muy desajustado

**Entrevistadora:** ¿Y vos crees que eso obedece también alguna característica de la institución?

**Vicedirectora 1:** ¿El que este desorganizado?

**Entrevistadora:** Si

**Vicedirectora 1:** (entrevistada asiente) Queres que te mande un emoticón de un perrito que hace así? (entrevistada asiente con la cabeza) (risas)

**Entrevistadora:** Bien, digamos, por eso te decía viste que por ahí esto del refleja ¿no? A lo mejor lo que está escrito en el P.E.I, no está actualizado y no refleja lo que sucede en la escuela, pero a lo mejor también esta condición de cómo está, si refleja la institución digamos ¿no?

**Vicedirectora 1:** Mira, si, si, es asi, tal cual la refleja en un espejo, pero impecable. Vos sabes que la otra vez hablábamos con X de un montón de cosas que nos están sucediendo a todos en este tiempo de aislamiento, ¿no? Como hemos tenido que tomar otra modalidad de planificación, de acompañamiento, de un montón de cosas. Bueno, acordamos algunas cuestiones. Y bueno, por las características del ciclo no lo podemos hacer igual, porque yo tengo grados únicos y ella tiene áreas. Pero, por ejemplo, en el caso mío que tengo, que tengo grados únicos, yo planifico con las chicas... O sea, tenemos tres drives, uno para primero, uno para segundo, uno para tercer grado, y entran a los cuatro docentes, porque son cuatro secciones de cada una, entran los cuatro docentes y entro yo. Yo trato de intervenir lo menos posible. O sea, voy guiando a andamiando algunas cuestiones, propongo ideas, tiro algunos enlaces, algunos links que me pueden parecer interesantes, pero siempre la decisión se la dejo en manos de ellos.

Bueno, salvo que haya algo que obviamente está fuera de contexto. Eso a mí me hubiese encantado poder hacer, porque sí todas tenían sus carpetas visadas por mí. Ellas me lo mandaban por mail, yo las veía, le ponía los cartelitos ti, las sugerencias, todo. Al otro día me las llevaban a la escuela, yo las revisaba, las sellaba, quedaba listo, pero a los grados no podía entrar. Los ingresos al grado eran esporádicos, para pedir algo que no tenía nada que ver. Entonces por ahí viste vos de reojo le pegas una mirada al pizarrón, a las esteras, a todos los chicos, a los cuadernos. Mientras vas desde la puerta hasta el escritorio a pedirle a la docente lo que sea, Pero este aislamiento nos demostró que realmente estamos haciendo en este momento un acompañamiento como debe ser en la presencialidad que nunca. Pero ¿por qué? Porque no atendemos padres, no firmamos libreta... No, no tendemos proveedores, no se nos golpean a los chicos.

**Entrevistadora:** Claro, te queda todo un tiempo para poder dedicarle

**Vicedirectora 1:** Claro. Entonces, y es más la propuesta en el primer ciclo es seguir planificando así y salió de ellos. Nosotros casi todas las semanas tenemos una videollamada de una horita dónde vamos reformulando algunas cosas, donde ellos van proponiendo y realmente es apasionante, a mí me encanta. Yo soy docente de alma (risas), pero me... realmente me gusta ver el entusiasmo en ellos que contagia, porque así me gustaría seguir trabajando cuando volvamos a la escuela presencial. Qué bueno, porque a mí también me encantaría seguir trabajando así. Y después cada una después que terminamos el drive le da la impronta y las adecuaciones de acuerdo al grupo que tiene, obviamente. Pero son cosas, viste que fueron surgiendo en esta etapa y que realmente queremos ver si las podemos sostener, porque también para los chicos van a implicar un tiempo extra el planearla, más allá de que es asincrónico y todo lo demás, pero

**Entrevistadora:** Si lo tenés que hacer en un tiempo que lo podés disponer, obviamente.

**Vicedirectora 1:** Así que bueno, esperemos poder sostenerlo, pero ha sido como un cachetazo para para X y para mí el decir bueno, por primera vez estamos haciendo lo que realmente queremos hacer. Y también los docentes se sienten con el acompañamiento mucho más potente que el que el que les estamos haciendo en la presencialidad. Es increíble, no debería serlo (risas)

**Entrevistadora:** Sí, pero eso ha sucedido viste cosas en este momento.

**Vicedirectora 1:** Según el sentido común no debería ser así,

**Entrevistadora:** Sí, pero todo sentido. En particular relación con la familia, viste todo lo que, digamos, así como tiene cuestiones para repensarlo, en lo negativo ponele, todo lo otro que aparece, que también está bueno tomarlo para para sostenerlo. Si es cierto eso. Entramos en las últimas dos y esto es un poquito más... reflexivo. Pero no sé si lo van a tener que pensar mucho... Pero tiene que ver más con la percepción. La primera pregunta es cuál es tu percepción, ¿propio personal sobre el desempeño en tu cargo, como vos percibís que vos llevas este cargo. Y si podés decir virtudes y defectos.

**Vicedirectora 1:** Te dije que tengo la autoestima alta (risas), No, no tengo la autoestima alta pero sí sé cuáles son los límites que tengo. Creo que tengo un buen desempeño, un muy buen desempeño de cargo, pero también creo, bueno un poco lo hemos hablado. Creo que me gustaría poder dedicarme con mayor inclusividad a otras cosas inherentes, más a la Función del vicio directivo que estar apagando incendios todo el tiempo. Sería ideal que haya otro vicedirector, o sea, uno que apague incendios, dos que se dediquen a lo pedagógico, y X como cabeza de equipo, ¿no? Creo que mi desempeño es muy bueno, pero tengo todavía muchas.... Muchos pendientes, muchos pendientes y que sé que por ahí van a quedar como pendientes, algunos no, pero otros sí, por una sencilla razón. Yo estoy interina y el año que viene me jubilo, entonces si viene... por eso no he concursado porque no me falta nada para irme, entonces no voy a pasar por el estrés que implica un concurso. Que ni siquiera me asegura que salga primera. Puede que lo apruebe, pero tengo que quedar primera. Pasar por ese estrés para estar un año no. Por eso no, no concurso. No creo que se cubra el cargo lo más probable que yo llegue a octubre del año que viene y me jubile este estando donde estoy. Siempre existe la posibilidad de que sea así. Y también hay un tiempo, octubre del año que viene, entonces yo sé que en proyectando ese tiempo que me queda, no voy a poder hacer todo lo pendiente que yo creo. Desde el P.E.I en adelante, Esa. Esa es una cuestión. Pero después la verdad es que me siento satisfecha y también siento esto que como te decía antes... digo X porque X es la directora, ¿no? No porque haga una diferencia con X hago la diferencia por el rol, Porque siento que desde el primer día que yo entré a la escuela, X me respeta mucho pedagógicamente, respeta el conocimiento. Eso es algo que yo valoro mucho porque por ahí podemos estar en desacuerdo en algunas cuestiones, pero nunca he sentido que me haya desacreditado en grupo o no solamente desacreditar, tal vez como demasiado eso, pero que no me haya escuchado, o que haya tomado alguna, alguna sugerencia

o algo que por ahí yo le pueda haber propuesto, ¿no? Así que en ese sentido creo que voy bien. ¿Hay para aprender? Obviamente que sí. Siempre hay para aprender.

**Entrevistadora:** tu mayor virtud y defecto, si tuvieras que decirlo en una sola palabra, puede ser personal o puede ser en el cargo, en el rol

**Vicedirectora 1:** Creo yo no sé... siempre fui difícil para encontrarme mis propias virtudes. Creo que algo que me favorece es el gesto de tener una muy buena relación con mis compañeros y tener el respeto de ellos, porque saben que también son respetados por mí en todos los sentidos y poder diferenciar esta cuestión de lo que hace al compañero o al amigo y al rol. Esa podría ser una virtud. Y creo que es realmente una virtud, porque no es fácil a veces separar los tantos. Hacer que no, que no se mezcle. Y defecto, defecto que tengo, que soy muy impulsiva entonces, por ahí no me doy los tiempos para repensar las cosas. Y puede que reaccione. Ojo, ese defecto viene de la mano de otra virtud, se pedir disculpas. O sea, si me equivoco cuando yo me doy cuenta de que me equivoco a mí, pero no tengo ningún problema, al contrario, no puedo dormir si no lo hago. Voy busco a la persona o a quien sea, le pido disculpas y le digo mirá, me equivoqué, fue un arrebato, tacatá. Pero soy Impulsiva, soy impulsiva y a veces reacciono. Como te digo, se me escapa la tortuga. Hasta ahora la encontré siempre (risas), pero algún día se me va a ir

**Entrevistadora:** y bueno es así. Y uno es como es y así debe estar en tu casa, y debe ser en todos lados. Por ahí viste que yo te digo lo profesional y lo personal, pero viste...

**Vicedirectora 1:** Sí, tal cual es.

**Entrevistadora:** Es más a veces desde lo profesional. Imagino yo que trataras de moldear mucho más que a lo mejor en otros contextos, ¿no? Sabiéndote y conociéndote.

**Vicedirectora 1:** No, sí. Por supuesto.

**Entrevistadora:** Lo digo también en reflejo mío, porque también te escucho y me veo (risas) Y si vos tuvieras que decir cuál es la percepción de los otros en relación a tu rol. Y si los demás te dicen cuáles son tus virtudes y tus defectos, ¿no? O te lo dicen o te lo hacen ver o, así como

me contabas. Un Papá dijo tal cosa. Bueno, si eso que corre este. ¿Sabes no? ¿Qué es lo que el otro está pensando sobre tu función, tu rol y tu función?

**Vicedirectora 1:** Si ahí... Creo que la percepción en general es buena, es positiva sobre mí. No digo con raras expresiones, porque no es una persona en particular, puede ser, o sea, no, no he tenido problemas grandes con nadie, si hubo discusiones, lo que me lleva a pensar que, por ahí algunas de esas personas, pero por un momento determinado, donde me he tenido que poner muy firme, y ser inflexible. Y lo he tenido que hacer y lo volvería a hacer porque es parte de mi rol. Creo que ahí en ese momento no, pero es el momento porque después pasa. Y en eso tengo que reconocer que hay mucho profesionalismo en la escuela, de mi parte y de parte de los otros, porque puede haber un desacuerdo o una discusión hasta fuerte. Pero pasado ese momento, no es que no te saludo en una semana te corto el rostro o no hablo más con vos. Me dirijo a otro directivo o no, no, no, no... Por lo menos yo no lo he percibido de nadie, cuando he tenido que actuar con determinación. No, no, no, no lo considero. Otro defecto que tengo, no sé si es defecto, uso mucho la ironía. Soy irónica.

**Entrevistadora:** ¿pero con humor?

**Entrevistadora:** Si, si, con humor, con humor. lo que pasa es que la otra persona te tiene que conocer. Cuando ya te conoce, todo va bien, pero si no te conoce, puede no caer bien. Entonces ahí tengo que salir a dar explicaciones (risas).

**Entrevistadora:** ¿Porque creen que lo decía en serio?

**Vicedirectora 1:** Claro. Tal cual tal cual

**Entrevistadora:** Y si tuvieras que decir ahora que vos me contás que en un año probablemente ya te jubiles. ¿Si vos tuvieras que decir qué te gustaría hacer después de esta etapa?

**Vicedirectora 1:** Es un problema que me tiene trabajando en la cabeza, porque mi ser docente hace que no tenga pendientes de otras cosas. La mayoría de mis amigas, que se están por jubilar, que se han jubilado, les encanta la jardinería o pintan en artesanía, les fascina la vida en la naturaleza. Entonces todo lo que no pudieron hacer en años. Y ahí estoy siendo irónica... Todo

lo que no han podido hacer en años. Lo hacen cuando se jubilan. Viste que la jubilación. Y yo de momento digo más vale que encuentre algo para hacer que esté relacionado [01:43:30:00] con lo que sé, con lo que me gusta, con lo que me mantengo actualizada, porque no sé qué voy a hacer (risas)

**Entrevistadora:** Que no es ni jardinería, ni pintura, ni nada,

**Vicedirectora 1:** Ni nada de eso. Nada de eso. Si por mí fuera, viajaría, pero no creo que la jubilación me dé para viajar los 365 días del año. ¿No? Obviamente que alguna actividad voy a tener que tener porque soy inquieta, pero de momento siempre lo veo relacionado a la educación.

**Entrevistadora:** A la educación

**Vicedirectora 1:** En el contexto que sea, pero lo veo relacionado a eso

**Entrevistadora:** con la educación. Y qué te gusta más, la parte de gestión o la parte más directa con el estudiante

**Vicedirectora 1:** Sabes qué me gustaría hacer, pero no sé qué porque no he tenido oportunidad de hacerlo en profundidad. Lo he hecho nada más que en trabajos finales de carrera. Me gustaría la parte investigación. Sí, eso sí...

**Entrevistadora:** Y si te gusta escribir y producir conocimiento o si sería genial.

**Entrevistadora:** Si eso así, es algo que siempre me atrajo el tema de la investigación, pero que vaya a saber que me depara

**Entrevistadora:** A lo mejor, como te digo, empezas como que te gusta la formación y que te gusta estudiar. A lo mejor hacer una carrera, por ejemplo, una maestría o un doctorado que te implique la investigación y que eso te lleve a otras cosas también está bueno, porque lo que haces algo dentro de tu contexto conocido, de lo que te gusta, pero lo estás mirando desde otro lugar porque estás como que, lo estás mirando como de afuera. Y te estas corriendo de este

lugar donde estás involucrada y ahí tan embebida y podés hacer algo, pero desde otro otra mirada ¿no? Y de paso crear esto ¿no? conocimiento que, por ahí el docente, lo digo porque somos docentes, y yo digo cómo nos cuesta escribir. Viste eso que vos me decís, hacemos muchas cosas, pero producir escrito es como lo más difícil dentro de la de la formación docente, viste que no hay, como que no nos enseñaron a hacer esto.

**Vicedirectora 1:** No tenemos el ejercicio de eso.

**Entrevistadora:** Y yo creo que es tan importante como cualquier otra disciplina. Y que todavía le falta eso. Así que bueno, a lo mejor...

**Vicedirectora 1:** quien te dice nos encuentra, la vida nos cruce nuevamente en el campo de la investigación

**Entrevistadora:** **Tenes las** universidades abiertas para eso. Si te gusta la vida universitaria, yo te diría hacelo, hacelo con toda la experiencia que tenes y con la formación que tenés. Sería genial. Desde una perspectiva, también de lo público, de lo estatal.

**Vicedirectora 1:** Sí, que no es poca cosa.

**Entrevistadora:** No es poca cosa.

**Vicedirectora 1:** No, no, no...

**Entrevistadora:** Sería genial. Pero bueno, esa pregunta no estaba en la entrevista,

**Vicedirectora 1:** Me sacaste información (risas)

**Entrevistadora:** Te saque información (risas), porque me dio curiosidad, porque una de las preguntas que te iba a decir era cuánto tiempo más ibas a estar en la institución. Cuántos años más tenías. Claro, y vos me contaste eso y digo estas tan cerca, lo cual es para mí eso otra perspectiva

**Vicedirectora 1:** Esta tan cerca y todavía no tiró la toalla (risas)



**Entrevistadora:** Te juro que hubiese creído que me ibas a decir unos cuantos años más

**Vicedirectora 1:** Jajaja,

**Entrevistadora:** Mirá vos. Claro nada... bueno, un año y unos meses

**Vicedirectora 1:** Un año y algo

**Entrevistadora:** Te vas, te vas armando. De a poco

**Vicedirectora 1:** Fui armando y haciéndome a la idea.

**Entrevistadora:** Eso te iba a decir, ¿emocionalmente te afecta?

**Vicedirectora 1:** Calculo que me va a afectar llegado el momento. Por ahora como que me voy preparando, pero no me enrosco en eso. Tengo la cabeza puesta en lo que estoy haciendo. Pero sí, sí, pero en algún punto cuando se vaya acercando la fecha. Si no tengo una perspectiva cercana, porque también está la idea de decir bueno, me jubilo, me tomo unos meses sabáticos bien merecidos. Y después, me pongo en campaña. Pero uno empieza a perder el ejercicio. Es como todo y te empezás a tomar distancia y ya como que perdes el ritmo y no quieres volver. Y no sé, no sé si llegado el momento veremos que me depara.

**Entrevistadora:** Si, viste que lo viven y se vive de maneras diferentes, No sé. Yo tengo muchas amigas también y más grande, más chicas todo y qué bueno llegado el momento algunas dicen no veía las horas y otra, supervisoras amiga también otras bueno, no, ¿no se pueden ver porque además en una edad muy joven viste?

**Vicedirectora 1:** Tal cual.

**Entrevistadora:** Eso muy difícil. Tengo muchas compañeras del doctorado, todas jubiladas, Pero ¿sabes qué? Yo quisiera tener el tiempo que tienen ellas porque, claro todo el proceso que

están haciendo de la investigación. Hicieron todos los seminarios que se te ocurra, todos los seminarios, todo lo que todos hicieron, yo los elijo.

**Vicedirectora 1:** ¿Dónde estás... lo estás haciendo?

**Entrevistadora:** El doctorado lo hago en la Universidad X

**Vicedirectora 1:** Ah la X

**Entrevistadora:** De la X. Es divino, me encanta. Yo todas las formaciones que hice en la Universidad X, me encantan y el doctorado es divino porque te tiene como muy...Es X.

**Vicedirectora 1:** ahh claro.

**Entrevistadora:** Te tiene ahora tiene que hacer de todo. Pero tiene, digamos, por detalle el cursado de cada uno.

**Vicedirectora 1:** Es que la tiene clarísima.

**Entrevistadora:** Muy, entonces nos va llevando

**Vicedirectora 1:** después que estuve todos estos años como maestra de apoyo y que hice la especialización en la alfabetización inicial, este me entusiasmó la maestría en alfabetización inicial. Y eso sí lo podría ser, por eso tengo una licenciatura, puedo acceder a una maestría, pero no sé, por ahí es por algo, es algo que me...

**Entrevistadora:** yo te digo que por el tiempo valiosísimo que además le podés poner que es genial. La X tiene una maestría en investigación educativa. Relinda también. Bueno, el doctorado a mí me gusta porque bueno, también tiene como una visión general, pero vos también vas cursando en función del tema que vos elegiste, tenes algunos seminarios alimentando la parte de investigación y la parte de la teoría.

**Vicedirectora 1:** ¿Actualmente dónde estás desarrollando vos? ¿Dónde te estás desempeñando?

**Entrevistadora:** Yo trabajé, yo hice... Tengo 20 años, casi 20 años. Yo me recibí muy joven, muy, muy chiquita. Salí apenas me recibí y empecé a trabajar. Y tuve 8 años, 9 como maestra de grado, pero siempre en la escuela especial y después 11 años en la dirección. Yo renuncié a la dirección y me ... trabajo para una organización internacional que siempre en el rubro de discapacidad, que se llama X, trabajo en la Universidad X también, tengo dos cátedras, dos espacios curriculares en el profesorado de Educación Especial, Profesorado Universitario. Así que como que trabajo en el... Ahora la organización en la parte privada y con un grupo de amigos tenemos una fundación, tengo un grupo de amigos que hemos sido compañeros de trabajo por mucho tiempo y muchos de ellos viven acá en Unquillo, en Villa Allende, por zonas cercanas y tenemos una fundación también con un objetivo, con una mirada más desde la inclusión de pero por supuesto, pensando en esta población más vulnerable que la población, la población con discapacidad y dentro de la discapacidad, algo muy específico que nosotros prácticamente de mi especialidad es en discapacidad múltiple. sordera o ceguera, o sea, la población vulnerable dentro de lo vulnerable y las expresiones de pobreza, se viste que todo alimenta.

**Vicedirectora 1:** ¿La fundación donde esta? ¿En Córdoba o acá en unquillo?

**Entrevistadora:** No la fundación que tenemos en el cerro, la sede, digamos es en el Cerro de las Rosas, en como cerquita no llega, no llega a ser una cuadra, una cuadra de la mujer urbana. Ah, pero es la calle paralela a la. Rafael Núñez. Es como una cuadra paralela. Ahí nomás, ahí nomás del ingreso. Nosotros desde la Fundación la hicimos harán dos mil diecisiete de diciembre de 2018. Si yo, yo a ver, diecisiete, dieciocho, diecisiete tuvimos la resolución y todo de que éramos bastante nueva y la sede la tenemos hace muy poquito, muy poquito tiempo, Así que bueno, ahí justo nos enganchó la pandemia. Armar una ONG legalmente es ya un proceso.

**Vicedirectora 1:** mi sobrina es contadora y especializó en eso y dice lo que no aprendí en seis años de facultad lo aprendí con la primera fundación que pude organizar y generar, ¿eh?

**Entrevistadora:** Sí, y bastante bien, porque en muy poco tiempo nos dieron la resolución, o sea, en un proceso lógico, obvio, pero visto por ahí duran unos años nos dieron bastante rápido. Después hacer todo el trámite en el AFIP, el trámite en el banco y viste fue que se hizo un año

y medio, dos prácticamente de todo lo legal. Pero bueno, eso también te habilita a funcionar y funcionar bien, porque si no viste para todo... así que bueno, como muy entretenida, mis días con todo un poco. Me gusta trabajar en la organización internacional, pero extraño la escuela. El rol de la gestión fue lo que más me gustó. Me gusta estar con los chicos, pero creo que bueno que la gestión ha sido lo que más me gustó y ahora me doy cuenta que digamos el mi día ambiente de la escuela, el contexto de la escuela es lo que más me gusta

**Vicedirectora 1:** Esa es una de las cosas que yo por ahí extraño, que yo tenía la libertad cuando estaba en el programa de fortalecimiento, que yo entraba al aula, las acompañaba a las chicas, a veces planificamos juntas, eh. Por ahí hacía como de ayudante, digamos, de la maestra, y un día entraba y por supuesto con docentes que tenían muy buena recepción. Y por ahí decía ¿me dejas dar clase? Bueno, dale, decía, dale ro, dales. Y sacaba conejos de la yo jamás di clases sin planificar. No me gusta, no me gusta porque yo soy organizadita. Pero yo ya sabía más o menos lo que ella iba a dar ese día y yo le daba una vuelta de rosca y hacía otra cosa y. Y me entusiasmaba. Y eso no lo puedo hacer porque, es más, cuando yo empecé en el X que les dije chicos, no se asusten si yo un día entro a clase y me pongo a dar clase con ustedes, porque es algo que me gusta, que lo he hecho mucho tiempo, creo que lo pude hacer en dos años tres o cuatro se quedan.

**Entrevistadora:** Pero entiendo, pero a perfectamente...la vivencia...que los demás no pueden comprender hasta que no estás en ese lugar. ¿Porque te la sensación de que hiciste? que hiciste no hiciste nada. Y de repente, un día que no te pudiste ni sentar

**Vicedirectora 1:** Tal cual. ¿Para cuándo tenes pensado terminarla Kari?

**Entrevistadora:** Tengo este año, o sea, a ver... si como estaba la situación con todo lo que falta, digamos, lo ideal sería terminar este año. Pero bueno, toda la cuestión de las entrevistas se ha ido como aletargado para mí, para todo, pero el tema este de la de los permisos para entrar a la escuela. Yo porque no tengo por ahí la observación directa con los estudiantes, pero, puedo manejar con la entrevista, pero tengo que aplicar los otros cuestionarios, entonces eso se me va dilataron un tiempo. Pero lo ideal sería no te digo que se vaya a terminar a fin de año. Pero bueno, hay que ver también cómo sigue todo esto, pero para mí va a ser un año y medio, ponele lo que lleva este año y un poquito más del año que viene. O sea, tengo los dos años cursados. Ya terminé, entonces gracias a Dios no tuve que hacer tanto seminario porque yo ya tengo....

Eso es lo que tiene ahora se... por ejemplo, no tenías una maestría, pero querías hacer el doctorado, tenés que hacer no sé qué trayecto y qué cantidad de seminarios que equivalgan en a una formación en educación para poder hacerlo. Tengo licenciatura y tengo maestría. Entonces, yo no tuve que hacer todos esos seminarios

**Entrevistadora:** Porque te juro que no me hubiera dado tiempo. No, no, no, es imposible. Así que bueno, ahora dependemos de esta situación. Y es que si, por el emergente inesperado y todo lo que se te ocurre, las tutorías son virtuales. ¿Si vos no podés entrar al campo como haces? Pero bueno, avanzamos, avanzamos a medida que podemos. Te agradezco inmensamente.

**Vicedirectora 1:** No, por favor. Que tengas mucha suerte

### **Entrevista equipo directivo**

#### **Escuela N2**

#### **Vicedirectora 2 (VN2)**

**Entrevistadora:** que te presentes, que diga tu cargo. Tu nombre, tu cargo, ¿cuántos años llevas en la institución? cuantos años llevas en el cargo? Mmm. O sea, puedes contar sobre tu historia, por ejemplo, si vos fuiste docente de la institución, ¿cuántos años fuiste docente de la institución, si después de tanto tiempo accediste a la vicedirección? Como toda la parte más, más, más de lo formal, y el cómo fue el proceso y la decisión cuando asumiste el cargo de vicedirectora, como fue la designación de este cargo. Eso contarme en esta primera parte.

**Vicedirectora 2:** Bueno, ¿empiezo?

**Entrevistadora:** Si, cuando vos quieras

**Vicedirectora 2:** bueno, Me llamo X.

**Entrevistadora:** Dame dos segundos. Te escucho

**Vicedirectora 2:** Bueno, me llamo X. Trabajo en la Escuela X, primaria de Unquillo. Estoy trabajando en la escuela ya desde el 2008 como titular y en el año 2017 ascendí a vicedirección

y con otras compañeras más, con directora y otra vicedirectora, sumándome al equipo de gestión. Por la Resolución 2015, que tiene que ver con los trayectos en cuanto a los estudios que hayas realizado en gestión educativa.

**Entrevistadora:** Bien, vos llevaste... cuánto tiempo trabajaste...

**Vicedirectora 2:** Como vice, como vicedirectora, empecé en el 2017, en abril del 2017, hasta la fecha, actualmente en el cargo.

**Entrevistadora:** Bien, perfecto. ¿Qué significa para vos este cargo, este rol, esta función o la posición que tenés en este momento?...

**Vicedirectora 2:** La mirada integral, la mirada integral y total de la escuela desde otro ángulo, desde todos los actores institucionales que compartimos el diario vivir, no solo entre colegas, sino también entre otro personal que está facilitando y a la vez trabajando en la escuela, sean personales educativos o no, como por ejemplo personal PAICOR, personal de limpieza e integradoras. Y también las mamás que siempre van a la escuela a ver y a consultar acerca de alguna inquietud y que también trabajan cuando se lo solicita desde el lado de unión de madres o de cooperadora o acompañando a los chicos de la mutual escolar. Es una mirada totalmente integral.

**Entrevistadora:** Bien. ¿Y desde tu, desde lo personal?

**Vicedirectora 2:** ¿Desde lo personal? El cambio de rol tiene que ver con una mayor responsabilidad y compromiso y mayor actividad, mayor actividad en cuanto a tiempos a tiempo que demanda la escuela.

**Entrevistadora:** Bien, ¿Quiénes son los que colaboran en la gestión? y en esta pregunta vos podés incluir a quienes forman parte del equipo directivo, pero también pueden ser aquellos miembros o personas colaboradores que quizás no tengan, digamos, como, como el cargo, pero que colaboran con la gestión directiva.

**Vicedirectora 2:** ¿En cuanto a lo institucional o en cuanto a la red?

**Entrevistadora:** A la red puede ser también.

**Vicedirectora 2:** Con la gestión colabora no solo el mismo equipo, que está conformado por tres personas, sino que cada vez que necesitamos asesoría o tenemos o plantea o se nos plantea alguna inquietud que no sabemos, podemos y sabemos que contamos con nuestros superiores, sean inspectoras, supervisoras u otras redes como el EPAE, como la Oficina de Derecho, como el polo de la mujer, con varias otras redes para trabajar en conjunto y poder arribar alguna, no solución, sino alguna orientación que nos acompañe con ¿En cuanto a lo institucional o en cuanto a la red? la problemática mejor y mejor si se da solución, obviamente

**Entrevistadora:** Bien, dentro de la institución, digamos, existen otros colaboradores, así como personas que colaboran pueden ser docentes o de otra área ¿no?

**Vicedirectora 2:** Las que colaboran con la gestión, en cuanto al acompañamiento, por ejemplo, si hay un directivo enfermo, todo lo que tiene que ver con lo legal se ejecuta el docente de mayor antigüedad a cargo del turno o cuando el docente se tiene, que el directivo que está en turno se tiene que retirar o bien no sé en qué otro momento, pero siempre es desde lo legal. En ese marco nos mantenemos de responsabilidades.

**Entrevistadora:** Perfecto, perfecto. O sea que el sostienen, digamos, también lo que se establece legalmente para poder hacer. Ahora digamos, son preguntas que tienen, que se relacionan. Pero una tiene que ver más con la institución en general. Cuáles vos crees que son las características, o si podría, podría ser si como lo más distintivo de la institución educativa? Es decir, que la hace diferente, que la hace con su identidad, que la hace desde la cultura, digamos. ¿Cuáles son las características distintivas de la institución?

**Vicedirectora 2:** El abordaje que tiene, porque no solo aborda las dimensiones culturales, sino que aboradas dimensiones sociales y aboradas la dimensión pedagógica. Ese tiene que ver con lo educativo. Porque el niño entra, o sea, el estudiante que ingresa al mundo educativo tiene un abanico de posibilidades de conocimiento mucho más amplio que desde lo individual. Entonces, en esa interacción, en esa socialización que lleva consigo la escuela en más o menos como, como lo establezca, según lo que se establece, son 16 años que convivís con el sistema

educativo. Y puede que sí o puede que no. En el sentido de que se proyecten más años o que haya una deserción. Pero si hay distintas dimensiones en cuanto a lo cultural obviamente que el chico va a adquiriendo un sostén de la parte expresiva, que no solo tiene que ver con las artes visuales, sino con la narrativa, con la oralidad, con la educación misma, con la educación artística misma. Y con la parte de la dimensión pedagógica institucional, justamente afianza mucho más los propios conocimientos que tiene y la forma en que los va pluralizado y a la vez socializando e incorporando. Esto tiene que ver con la formación y la trayectoria que se va logrando con los chicos. Tiene que ver con eso. Bueno, no sé qué otra dimensión te había nombrado, eh... Social, bueno, la social. Obviamente que es el mayor anclaje que tiene la escuela, porque justamente es un ente socializador lo educativo para apropiarse no sólo de conocimientos, sino también de la interrelación con otras personas que sean del entorno de la familia.

**Entrevistadora:** ¿Y si tuvieras que mencionar cuáles son las características de la gestión directiva, las características distintivas de la gestión?

**Vicedirectora 2:** Si tuviera que mencionarte, diría que se trabaja muchísimo sobre la totalidad, la totalidad de la escuela y el bienestar, el bienestar de la misma. Y eso conlleva no sólo a que te preocupes por lo pedagógico en primera instancia, sino que paralelo a este mundo tenés que preocuparte por lo edilicio y por la salud, por la salud, sobre todo por el por estar de manera integral, emocional y físicamente en tu lugar de trabajo.

**Entrevistadora:** Bien. cómo podés, relatar, contar o describir? Es la comunidad educativa, o sea todos los miembros, que son parte de la comunidad educativa. Sí tienen algunos aspectos, por ejemplo, que los hace relevantes o diferentes o distintivos de otras comunidades educativas. Con esto abarcamos a la familia, los profesores, los estudiantes, a los vecinos, la comunidad cercana, quienes establecen por ahí estas redes que vos mencionabas.

**Vicedirectora 2:** ¿Cómo nos diferenciamos de las otras?

**Entrevistadora:** O cuál es... Cómo serían los ¿Cómo nos diferenciamos de las otras? aspectos relevantes? ¿Cómo podemos describir esa comunidad educativa?



**Vicedirectora 2:** La describo con como un grupo de personas, entre personas que ocupan sus distintos roles para la comunidad, la familia, la escuela por sí misma y todos los demás, que nosotros somos docentes y dentro de la familia agrupado, la familia con los estudiantes, escuela, familia y comunidad. Como siempre dice lo que leemos.

**Entrevistadora:** ¿Pero digamos que, qué aspectos tienen? O sea, qué aspectos vos podés decir bueno como describís esa comunidad, desde los diferentes aspectos, de diferentes ámbitos sociales, económicos, por ahí formas de estar en la institución, en la familia.

**Vicedirectora 2:** A ver, la interpretación de lo que la descripción tiene que ver con el acercamiento o la inclusión de la familia puertas adentro a la institución. Nosotros somos una escuela abierta, si bien estamos atravesando esta pandemia a nivel mundial y a nivel local, seguimos siendo una escuela abierta. Hoy por hoy seguimos recibiendo las consultas, las dudas, las inquietudes. El equipo directivo trabaja de manera virtual, lo que no hace a que no, no veamos una diferencia. Si en lo emergente, lo emergente, lo emergente que sucedía en la presencialidad, hoy no lo estamos teniendo. Entonces a esa comunidad que es la familia, que se presentaba comúnmente a diario o con mayores problemáticas, quizás a plantear dudas, o recurrir a la escuela como sí misma para la firma de una libreta de ANSES, o llenado de algún papel o solicitud administrativa o lo que fuese la parte administrativa. Hoy nosotros ha habido una menor carga en cuanto lo administrativo, seguimos teniendo, pero esa interacción en lo emergente hace que muchas veces tengamos la mirada de una de una escuela así en una formación, que en los recreos hacia los niños y podamos asistir de vez en cuando a algún aula a ver cómo está trabajando el compañero. Pero el trabajo en cuanto a lo administrativo hace una gran diferencia hoy en la virtualidad.

**Entrevistadora:** Bien. Cómo... Si vos me tuvieras que contar cómo es la dinámica institucional, no la dinámica de gestión, sino la dinámica en general ¿no? Institucional. Un día, si pudieras describir un día o en general lo que sucede. ¿Cómo es la dinámica completa de la institución?

**Vicedirectora 2:** Nosotros tenemos determinados tiempos y espacios. Durante años esto también se fue modificando de acuerdo a cada equipo de gestión y observando siempre el que se pueden establecer cambios y que los cambios son buenos. Es una escuela, es la escuela más

vieja, más vieja de la localidad, incluso más vieja que el pueblo, así se manifiesta y tiene su estatus, su trayectoria y costaba muchísimo, cuando yo ingresé como docente, establecer nuevos acuerdos. Que tienen que ver no sólo con los acuerdos pedagógicos, con los acuerdos didácticos, sino con los AEC, con los acuerdos escolares de convivencia, que no sólo se habla entre los actores, sino para con la familia y en la interacción. De a poco, en un día común, nosotros ingresamos los directivos antes que los docentes, luego arriban los docentes al horario establecido. Tenemos un horario, que los chicos también son recibidos y se abren las puertas de ingreso. Eh, que es una puerta intermedia, porque hay una puerta intermedia para para llegar al lugar donde nos concentramos todos, que siempre son 10 minutos antes del horario establecido de la formación y el izamiento de bandera. Los docentes están distribuidos para el cuidado de la observación en los recreos y en los espacios comunes, como es la formación. Hacemos el toque, o sea, se realiza el toque de timbre, que es un timbre automático o así que está programado, el timbre suena, los chicos automáticamente se forman, se propicia mucho a que sean las filas mixtas y no haya más fila de nenas y varones, algunos tratan de ponerlo en práctica, algunos niños no, porque la docente los deja a que ellos puedan decidir. Poder decidir y a la vez se les habló de que solamente por una cuestión de disposición de espacio, que sea del menor a mayor, pero se podían formar como quisieran. Y si en dos filas por grados. Se saluda, se da la bienvenida a todos, se realiza el izamiento de bandera y luego de se comenta, se informa si hay alguna novedad que tiene que ver con el hacer diario o que está por suceder o que sucedió. Las tres partes. También se festeja, se saluda con los chicos automáticamente se propician mucho canto a los chicos que cumplen años y si hay alguno que quiere contar alguna novedad, cómo fue que se convirtió en hermano mayor, o que su abuelo se vino a vivir a su casa o que bueno, tiene un nuevo integrante en la familia, sea una mascota, o que perdió una mascota y también se lo también se lo contiene, a veces han querido contar chistes, colmos o alguna novedad o algo que han visto en la tele y solamente con levantar la mano. Bien, nosotros tenemos un escenario en la parte del sur. Entonces, o ellos mismos antes de que suceda la formación, en esos diez minutitos antes te van diciendo yo quiero hablar, hoy yo quiero hablar. Hay chicas, las más grandes de quinto o sexto grado y ya vienen preparadas algunas veces más en el turno tarde para realizar alguna coreografía. entonces, son cinco minutos, más no son de esta interacción que hay entre ellos. O presentar o presentar como docente, como seño, una canción o un trabajo que han hecho en el grado y sale puertas a todos, a todos los que estamos en la formación y aparte para los padres presentes de otros grados que hay ahí, porque siempre

hay docentes que promueven esta visualización o socialización, pero siempre con padres de su grado.

**Entrevistadora:** claro, como más a la comunidad.

**Vicedirectora 2:** En la mañana, nosotros manejamos los dos turnos, los directivos entre ingreso y egreso, estamos presentes en ingreso y en el mediodía que es la jornada extendida o estamos presentes la jornada extendida y en el egreso. También se propicia en la forma las improntas de cada o de cada directivo, en el caso las improntas, se refieren a las formas en que hablan. A que nos hablamos, que nos dirigimos hacia los chicos. Ellos saben cuándo estoy hablando, y cuando está hablando otra, otra seño del equipo directivo. Siempre tenemos los mismos discursos en cuanto a las novedades que vamos a transmitir, pero es la impronta de cada una que suma, entonces no queda, no queda feo ni nada, queda la impronta de cada una. No queda dispar ni nada. Es la impronta de cada una. Cuando, por ejemplo, los viernes a la tarde, que los lunes y los viernes son las despedidas más, yo les digo a los chicos de los viernes, bajamos la bandera, la doblamos, la arriamos en silencio y la doblamos como la doblan los granaderos. Entonces, de a poco fueron aprendiendo cómo se dobla la bandera con eso, con las franjas, con el sol hacia arriba y cómo se la traslada. Y además digo hoy es viernes y ellos todos juntos responden “el cuerpo lo sabe” y también cuando hablamos así en general de algo que haya sucedido en la institución, una novedad o un reto en general, que sí se ha estropeado el baño de varones o el baño de nena porque han tirado una naranja en el inodoro o los lavatorios le han echado demasiada arcilla porque han estado trabajando, les decimos cómo se cuidan los mobiliarios de la escuela que, o por ejemplo se han transgredido en dejarse grafitis escritos en la puerta de los baños, y son ellos mismos los que tienen que después recomponer, o sea, son ellos mismo que tarde o temprano se dicen yo vi, yo no vi y. Y bueno, y en ese momento de, está la impronta de cada una como se lo transmite. Recuerden que el trabajo es colaborativo y además cuidamos entre todos que esto es un equipo, que la escuela era de sus papás, de sus abuelos, ahora es nuestra y mañana va a ser de sus hijos. Y bueno, se los habla, se los habla. Y cuando finaliza siempre le digo “he dicho caso cerrado”. Entonces como que se acentúa una forma de que este tema no sé, funciona, en que ellos suponen, o sea saben que ya están hasta evidenciados quiénes son. ¿Entonces solitos, después llegan a la dirección, se acercan y te dicen “si seño, lo que pasa que fulanito me dijo” y bueno, pero, y ahí viene la charla no? Ahí viene la charla de ¿Entonces solitos, después llegan a la dirección, se acercan y t esto de la identidad de que por pertenecer

y un montón de cosas que bueno, y las propuestas reparadoras a esta acción, que vamos a hacer. que te parece que podés? ¿Cómo lo vamos a solucionar? También cuando en un acto escolar nos convocamos a un horario determinado que es fuera del horario de ingreso, que eso también es importante, que por ejemplo puede ser a las 11 de la mañana, en el turno de la mañana o a las 4 y media en el turno tarde, ya previamente se habla con las docentes, se organiza el espacio. Porque hay veces que por la forma en que van a actuar también en se reubicar los espacios y sí que cuesta muchísimo el silencio en ese aspecto, porque están sí alterados por la por la forma en que van a estar, están todos así entusiastas de así que van a actuar y entonces comúnmente siempre digo “chicos, chicos, chicos.” Y ellos contestan “qué, ¿qué?” Y lo digo tres o cuatro veces hasta que se logra el silencio y ahí puedo largar y decir bueno, vamos a empezar el acto. Y es como que las señas también buscan que grita el chico, chico, chico, o ellos solos o ellos solos, automáticamente, los más chiquititos, como se sienten aturdidos empiezan “chicos, chicos, chicos” a ahí a buscar ese silencio. Son las improntas de cada una. Otras hacen respiración, exhalamos y largamos. Y bueno, depende de cada de cada una que le toque en el turno. Si te contaba, durante la mañana tenemos tres recreos asignados de diez, diez y cinco minutos. Lo mismo sucede para la tarde y en el intermedio, que es la jornada extendida, la escuela sufre un gran movimiento, una gran interacción y hay que tener mayores cuidados en cuanto a las personas que estamos resguardando a los chicos, y la puerta justamente abierta de la institución. Entonces esa puerta intermedia que se colocan docentes que... resguardando esto de que ingresa al turno tarde que va la jornada extendida, de que primero y segundo se retira. Todo está tan sincronizado que nos tomó tanto tiempo esta elaboración, esta forma de las improntas ponerse, no sólo con observando que nos sirve como posibles, posibles puntos a tomar en una evacuación. ¿De qué lado? ¿De qué allá de qué hablas? Se van a poner los que salen de qué lado y de que a la van a entrar los que llegan dentro de la tarde. Sino también en cuanto a los cuidados, tenemos mayor dimensión de la observación de esa manera, algunos van al comedor, otros almuerzan en el mismo comedor, pero no pertenecen a PAICOR y por ahí hay mesas disponibles para que ellos calienten también la comida, se la caliente a la chica de PAICOR en el microondas. Terminado esos 15 minutos que no solo almuerzan las docentes que están de la mañana porque entran los docentes de la jornada de ese día a relevar ese ratito, pasamos a la jornada extendida que son de vorágine. Nosotros le llamamos en la 11:45 a las doce y cinco porque a las doce toca el timbre de la jornada, pero doce y cinco ya está todo el mundo adentro de sus aulas. Entonces esa vorágine entre que salen, que entran, que van, que vienen, que ya con quien te toca, que tenés hoy, bueno, el aula tanto y ellos mismos, nosotros,

nosotros como docentes tenemos nuestras aulas asignadas y los grupos, y entonces ellos mismos ¿con qué seño? Entonces anda al aula. Entonces, durante todo el año no le hablamos de las aulas más que rotativamente las de TIC o rotativamente las seños de, las profes de educación física que también rotan los espacios porque tenemos una escuela chica. Luego de eso de la jornada extendida, se retira el turno mañana a las dos de la tarde y a las dos menos diez ya está ingresando el turno, el turno tarde de primero y segundo. Así que, a las dos, cuando sale el turno mañana está ingresando que sale por otra puerta, ingresa el turno a tarde y se toca el timbre para la formación y se repite el mismo, el mismo orden de segundo saludo, de formas de intercambio. Todo. Hasta que volvemos a las aulas y a la salida son seis menos cinco, toca el timbre para que salgan a formar, formamos. O sea, hacemos el arrío y seis en punto, toca el timbre y vamos saliendo por distintas puertas. Primero, segundo y tercero sale por una puerta lateral. Cuarto, quinto y sexto, sale por la puerta frontal. También ayuda muchísimo por el amontonamiento y la forma. Entonces, todo ese trabajo es de años de año de construcción, de años de ver, no sólo desde la gestión, sino a ver, está haciendo parte del colectivo docente también se ven estas propuestas de poder llevarlas a la práctica. Y estamos siempre esperando, o sea, abiertos a que nos puedan suceder otras propuestas de docentes, o sea, si hay alguna propuesta, no todo se descarta, sino que se lo observa, se lo mira y comprobar siempre decimos comprobarlo, ponerlo en práctica un tiempo, 15 días, 20 días. Veamos, veamos resultados. Porque si, si decimos no, no es porque tampoco sabemos cómo funcionaliza

**Entrevistadora:** Bien, ahora te voy a preguntar sobre las actividades del equipo directivo y cuáles son las actividades diarias y cómo se distribuye y se administran estas tareas, actividades, decisiones.

**Vicedirectora 2:** Nosotros tenemos distribuida la parte administrativa. En el caso mío yo me encargo de la parte de gestión del estudiante, en la carga del sistema y pases e ingresos egresos, en el mantener la matrícula, sostener la matrícula, observar siempre los registros, en cuanto a diario de este registro, que es un documento que tiene que estar sin tachones ni enmiendas, sino totalmente legible por cualquier situación, completo al día. En cuanto a la parte administrativa, también mía, tiene que ver con la puesta en marcha de una carpeta documentación donde están los legajos dentro de la carpeta, que tienen que ver con la ficha médica, con el carnet vacuna, con la fotocopia del documento y a la vez están en un lugar ubicado estratégico que es la Secretaría, por si sucede algo con este niño o con su persona. Entonces, ante la llamada a la

familia o al servicio de emergencia o lo que fuese, tenemos todo a mano y no está en un armario guardado bajo llave de un docente. En el caso de que el docente no esté, sea por licencia, por enfermedad, o sea por un ausente del día, o sea, porque lo guarda en su puede tener sus riesgos. Es más, tiene su resguardo, que es lo original en la Secretaría. Manejamos la duplica, que le llamamos carpeta documentación. Entonces en esta carpeta de documentación cada e cada, si cada 15 días la reviso a ver que está faltando de niños. Y bueno, aviso a las docentes que vuelva a hablar con las familias a ver cuándo trae la documentación. Justamente que me toca a mí son la parte de informas informe del mes de matrícula y de un informe a ver que tiene que ver con la carga de los datos a través de una planilla que se debe presentar a inspección, que se trabaja la asistencia promedio y la estadística. Y también durante el año me toca, esto es todo el año el informe mensual de estudiantes, pero me toca todos los años, todos los años me toca completar el cuadernillo Nacional que le llaman relevamiento anual, que se realiza la carga en el mes de mayo que siempre abre la página. Y bueno, ya ahí tengo 20 días para hacerlo y corro a la disparada porque hay que hacerlo sí o sí. Bueno, lo que tiene que ver con la integración de trabajo en conjunto, nosotros tenemos su cuaderno intercomunicador de dirección, donde vamos registrando todo lo que nos va sucediendo en el diario hacer para dejar registro de lo que vamos haciendo y también por si nos sucede un caso, lo que fuese. Ahí se anota. Vinieron a buscar o trajeron, para no olvidar porque son mucho, mucho, mucho, mucho golpe de puerta a veces en cuanto a interrupciones, también tenemos tiempos para hablar con los papás, con las mamás, con los chicos. Sí, no se si no es sobre lo emergente que sucede ahí, concretamos una entrevista en donde estemos las tres para hablar con esta familia, o bien dos para poder hablar con la familia. Y si no, bueno, si nos toca en el turno algo emergente habla cada una, pero tenemos absoluta confianza en ese sentido de poder llevar adelante la situación. Para las respuestas, para la parte de respuesta u organización en cuanto a la información que circula en los docentes, también manejo el mail de la institución, las tres del equipo tenemos acceso a este mail institucional que se van dando respuesta de manera colaborativa. O sea, si tenemos que hacer algo que implica que respondamos a la brevedad, nos consultamos “chicas que hacemos” vía WhatsApp y escribo y respondo al mail. Pero si ya sé que es algo que ya tengo la respuesta hace rato elaborada directamente respondo. Y lo mismo así cuando llega alguna información que nos llega desde la Secretaría de Igualdad y Calidad, o nos llega desde Inspección o nos llega del ministerio y dice sea transmitido a sus docentes, su equipo de docentes. Lo mismo hago yo, transmito a todos los docentes para su lectura e información. También cuando tenemos que elaborar los PNFS Planes de formación de planeamiento anual, situada también en cada

encuentro que tengamos de estos talleres, nos reunimos previamente, vemos que es lo que tenemos que realizar y cómo lo vamos a como lo vamos a trabajar, cómo lo vamos a bajar a aula, al trabajo en nuestra institución. Siempre son muy buenos, siempre, por lo menos desde la época de que estoy yo siento que acá se ha visto y se sé valora de otra manera el trabajo en cuanto al taller. De ese taller, lo que hago es llevar el portafolio, el portafolio está a cargo mío, de cualquier evidencia o registro voy haciendo el portafolio. Cuando llega el momento de tener que subirlo o pasarlo o armarlo, si trabajamos las tres juntas, pero a partir de cualquier evidencia que ellas también hayan registrado o que les llamó la atención. Pero lo sé principal lo tengo guardado yo para no olvidar nada. En cuanto a la distribución pedagógica, tengo cargo el segundo ciclo en todas las áreas troncales curriculares. Qué tiene que ver con matemáticas, ciencias naturales y sociales, lengua y Literatura, ciudadanía y participación, tecnología y ciudadanía. Bueno, en ese aspecto, las docentes de aula elaboran sus planificaciones en secuencia, lo que hago es ir orientando, apoyando, asesorando. En esta etapa virtual no hemos manejado muchísimo más y mejor desde drive, bueno ha sido un salto en la tecnología no solo para para las docentes, sino para aprender a utilizar herramientas tecnológicas que muchas veces no, no hablo de que no tenían ganas de ponerse a hacerlo, sino cada una presentaba pero eran formato Word ya impreso, entonces las formas de supervisión, de orientación o de retroalimentación o sugerencia siempre iban de manera escrita de mi parte, cuando yo traía las carpetas para supervisar en lo que iban a poner en aula. Y hoy por hoy, ya con esto del avance que han tenido en querer incursionar en nuevas tecnologías, se puede trabajar, colaborativamente. Sumando, sumando, porque el hecho de buscar una imagen que quizás no tenían presente y ponerles una imagen o decirles acá capaz sería mejor un audio, también está bueno. Y eso en cuanto a lo...que más... Bueno, si hubiese algún impedimento para que no estuviese una persona de la escuela, o sea como actor de madre o padre, o para abonar o pagar algún proveedor que llegué a la escuela.

Nosotros les hacemos de puente y nos deja, nos dejan el sobre para que cuando llegue esa persona, o sea, nosotros hacemos puente, no manejamos y no le hacemos de puente porque va a venir tal y tal persona a pasar a cobrar. Con la parte del llenado de libretas y o visualización de informes escolares o sería lo que fuese. Esto también nos lleva un tiempo a las vicedirectoras, los informes escolares, la lectura de las semblanzas, porque hay que hacer la lectura completa de las semblanzas. Y luego el informe escolar, mismo que está puesto en el CIDI. Las reuniones, las reuniones que solemos tener, que no son reuniones de personal, sino son reuniones fuera de

la institución, comúnmente siempre está la directora en estas reuniones de agrupamiento de zona con la supervisora o agrupamiento de localidad con la inspectora o agrupamiento, o con el SENAF, o con la mesa del Intersectorial o con el EPAE. No así si ella no está presente y si tiene... o si se combinan o superponen otras dos reuniones o bueno, justo citamos una familia para conversar con nosotros, y bueno, nos turnamos. En este caso priorizamos si se puede y si no, si hay una reunión o con una integradora por un caso particular, Y justo tenemos otra nos repartimos y nos repartimos. No hay ni un problema. Cada una sabe después que tiene que traer y hacer multiplicativo lo que es, lo que escuchó, lo que habló incluso.

**Entrevistadora:** Bien. Entonces la manera de tomar las decisiones también es una forma más bien consensuada. ¿O hay algunas decisiones que no son consensuadas? Pueden ser entre ustedes como equipo...

**Vicedirectora 2:** ¿de la escuela, específicamente?

**Entrevistadora:** Si

**Vicedirectora 2:** Nosotros tenemos autonomía, autonomía pedagógica y autonomía en cuanto a la toma de decisiones. Si vos me hablas, que tiene que ver con una problemática que haya sucedido y nosotros no sé, me sucedió lo emergente y tomé una decisión. ¿Y después? No era lo que hubiera hecho mí. Mi colega, mi compañera de equipo me dice pensá, siempre tenemos el teléfono a disposición para de las tres o así. Una no atiende, la otra atiende. Si hay algo en lo que tengo dudas, consulto. Puede que suceda la duda o puede que no, pero la mayoría de las veces nos consultamos todo. O sea, es como el teléfono por decirte desde las 7 de la mañana hasta las 7 de la tarde el teléfono, y bueno y si aun así hay algo para resolver y es el pase del turno, un ejemplo de que a la tarde, el jueves a la mañana va a ir la otra vice y yo dejé el jueves a la mañana porque voy el viernes a la tarde, en el turno, y si hay algo que va a suceder ese viernes ya están en cuaderno de intercomunicador, ya está en la agenda, porque eso también llevo adelante la agenda institucional en el calendario general, en el cual visualizamos las tres que pones cuando hay reuniones claves, cuando tenemos que entregar algo y lo demás, entonces ya está ahí aclarado. Y si no se es como un soporte visual bastante importante para para decir bueno o nos ponemos palabras claves de respuesta que vamos a dar en.



**Entrevistadora:** Bueno. Siguiendo pregunta en realidad es dos en una, pero tiene que ver con lo mismo. Te quería preguntar por las normativas ¿sí? y la relación que se encuentra entre esas normativas y tu rol y tu función. ¿Cuáles serían las fortalezas y cuáles serían los desafíos de esta relación de las normativas, tu rol y función? Y esto en la realidad institucional.

**Vicedirectora 2:** Una sería la teoría y otra sería la práctica, más o menos

**Entrevistadora:** Algo así. Como una relación normativa preestablecida. En cuanto al rol y función de la vice, de la directora del equipo directivo, etcétera. Y después, como eso se incluye en esta realidad institucional. Bueno, fortaleza y debilidades

**Vicedirectora 2:** Sí, sí, sí, sí, te entiendo. En cada rol creo que se lo vive de una manera distinta, pero a partir del tiempo en que llevas en el mismo, porque la fortaleza habla de la, creo que va conjugado de la experiencia y de la forma en que pudiste llevar adelante el rol que tenías en aula y que en algunas cosas no te olvidas. En el caso mío, yo sigo dando la jornada extendida la parte artística. Así que sigo teniendo vinculación con el aula. Y en cuanto al rol, el rol es docente, si bien tengo la funcionalidad de ser vicedirectora de ¿Cuáles serían las fortalezas y cuáles serían los desafíos de ese ciclo y vicedirectora total de la escuela? Al principio juegan esto de bueno, ya que era tu amiga. O sea, que tal cosa hay de bueno, y de a poco ir construyendo esto del diálogo de otra manera, del diálogo que se institucional, del diálogo que es laboral, al diálogo que sigue seguir manteniendo con la amistad que hayas construido. Porque es verdad, la escuela es para construir también construir lazos, construir vínculos y no porque hoy estés en otro cargo de mayor jerarquía dentro de lo que te toque como sistema vayas a perder tus lazos construidos. Si a la fortaleza es eso, la fortaleza de sostener los vínculos, sostener los vínculos construidos, también la fortaleza de adquirir y adquirir de conocimiento de saber a dónde tenés que dirigirte cuando te sucede a una problemática en cuanto a lo que tenga que ver con lo administrativo o con lo legal, con asesoría. Si había desconocimiento de hacia dónde teníamos que ir o con quién hablar estando en aula. Siempre, siempre es el director y bueno, eso se observa hoy en día desde este rol se observa, y si bien es decirle a tu compañera que la primera persona con la que tenés que hablar es con tu directivo, la primera persona con la que tenés que hablar es con tu directivo. No dejás de mencionarle que luego de que hayamos hablado, establecido o has llegado a algún acuerdo, y si no te convence, sino si no estás todavía con algo que a vos te cierre, podés dirigirte a hablar, pero yo tengo que informar porque se respetan esas

vías normativas. O sea, primero es hablar con tu directivo y luego hablar con tu superior de directivo, pero hay que informarlo y así sucesivamente. También si te tengo que hablar de normativas en cuanto a la devolución, a la devolución que se hace en los cuadernos de actuación a los docentes desde tu rol directivo, que es la apreciación y la valoración de tan noble trabajo que tenemos de esta profesión. Si, hay obviamente que hay miradas distintas, hay miradas distintas, cuando un docente o bien cambia, cambia de grado o cambia de ciclo o cambia de institución. Porque no nos olvidemos que también pueden ser no sólo suplentes o interina, pueden venir titulares de otras escuelas, o sea, traslados o titularizarse. Y lo que una veía va a depender también del espacio, y la zona de confort, donde también estaban en esta otra institución o no, o le parezca que ha descubierto la real vivencia de una escuela cuando pasan, por ejemplo, de privada pública, que les cuesta muchísimo. Y bueno, ahí también hay una normativa que seguir, después de varias veces que se habla con la docente y se busca orientarla y se busca apoyarla. Tenemos que hacer un buen registro, los directivos, y registro de todas las veces que intentamos hablar, dialogar. Tenemos distintos libros dentro de la escuela, también libros de actas abiertos, donde no solo son de reuniones de personal, sino que son de acuerdos pedagógicos que vamos estableciendo o de situaciones de vulnerabilidad. Entonces, si ya hemos pasado por todas esas instancias, más allá del diálogo abierto, puertas cerradas dentro de dirección con todas las partes, porque a veces nos ha tocado. ¿Te hago una pregunta puedo fumar un cigarrillo mientras? Porque no sé si la...

**Entrevistadora:** yo lo grabo, pero después solamente lo que queda es el audio, no hay ningún problema.

**Vicedirectora 2:** Bueno, y eso. Cuando son conflictos, la diferencia en la fortaleza tienen que ver que te vas armando un poco más, en tu relación con los adultos, sí, porque la relación que mantenes desde el otro rol de docente de aula, te mantenes puertas adentro quizás y puertas afuera, en compartir actividades conjugadas con tus compañeros de turno o compañero de grado paralelo que en nuestro caso se da en nuestra escuela. Pero cuando ya salí de ahí, te empezás a relacionar con la totalidad de tu escuela. Entonces en este trato se hacen fortalezas, se forman fortalezas, porque descubrir a las personas, descubrís las habilidades que tienen, no la habías visto porque nunca trabajaste en ese turno o nunca trabajaste en ese ciclo, o esa persona era de área especial y justo los días que o el momento en que vos estas en la escuela no está, o sea porque aparte se aprovechan esos momentos para una reunión de padres, para el seguimiento,

para terminar un registro. Entonces hoy en día vos tenés a los docentes de especiales que son una parte tan importante de la escuela, en cuanto a lo curricular y lo que desarrollan en sus prácticas, que es genial, y los ves, te fortaleces de esas cosas también porque tomas, son instrumentos que te dejan.

**Vicedirectora 2:** No sé si debilidades sería la palabra. Creo que sería. También propuestas superadoras, ¿no? Siempre esto de aprender sobre la contramarcha que tenemos nos ayuda, por ejemplo... Tengo varias, pero quiero darte uno más claro. El no confrontar, el no, el no explotar, el mantener un ritmo de voz, de voz y de entereza, cuando alguien viene porque viene a al ataque, a sacar a, quizás hacer catarsis porque vaya a saber qué le pasó, sea docente, sea padre, sea niño. El mantenerte segura, contenedora y decir que junto vas a solucionar, que vamos a buscar una salida y calmar, calmar y no olvidar, calmar y no olvidar. Si no, no me olvidé. ¿Estoy trabajando y mira, conseguí esto, te parece? ¿Te sirve? estimularlo a que no se pierda ese interés sea cual sea. Si fue una manifestación de desacuerdo o fue una manifestación de duda, de duda que puede llegar a ver, bueno, busca otra cosa, ¿te parece? Te busco, te lo traigo cuando quieres que te lo traiga. Esas formas. Eso creo que es una propuesta superadora hoy por hoy. Y te pasa y te pasa la vida escolar por la cabeza.

**Entrevistadora:** Estaba hablando con el micrófono para...digo, si todo esto, esto que vos mencionaste responde mucho más a la como a las normativas instaladas en la realidad institucional, no ¿Si vos me tuviera que decir bueno, la normativa en cuanto a mi rol, cuanto se aleja y cuanto se acerca a la realidad?

**Vicedirectora 2:** Sí, siempre está presente la normativa, siempre está presente la normativa, en lo cotidiano y en lo sensorial tratamos de solucionar las cosas de colega a colega. Porque es la realidad. Una es ante lo legal y otra es lo que podés hablar. El diálogo es la base fundamental. Si no, si no, no, no vamos a llegar a ningún acuerdo. Si no escuchamos sobre todo eso, si no escuchamos. Porque si hay un malestar o una duda, primero hay que escuchar, primero hay que escuchar. Y si no tenés la respuesta, lo tenés que consultar con otro, con tu colega, con tu mismo equipo, con tu mismo equipo o con otros colegas que quizás puedan tener la misma inquietud. ¿Les está pasando a ustedes también? Quiero que me lo digan porque se lo está pasando, es un común denominador de lo que está sucediendo. Y si es alguien, tampoco lo tomo como un caso

aislado. Si a alguno que le está sucediendo me preocupo y me ocupo de tratar de ayudarlo, sea un adulto, sea un niño o sea una familia, porque siempre son casos particulares.

**Entrevistadora:** Bien, bien. Bueno, X, estamos entrando en las últimas cuatro preguntas, así que sería eso. Te voy a preguntar ahora sobre el clima institucional. Cómo lo podías describir sin olvidar, no solamente digamos el clima institucional, a lo mejor entre el equipo en, con los miembros del equipo directivo, sino el clima institucional por ahí, teniendo en cuenta las distintas áreas. No sé si lo llaman áreas o departamentos, me refiero, por ejemplo, a la secretaria, a la gente de Maestranza, al clima institucional desde el aspecto más global. Sí. Sí, sí podés.

**Vicedirectora 2:** En cuanto a lo global. te voy a ejemplificar siempre lo que lees. Mira, la respuesta común que tenemos es nos ocupamos en prioridad, relevamos en prioridad, si hay un malestar, relevamos en prioridad. Si es algo que tiene que ver sobre todo con los niños, es la primera prioridad. Los niños son la primera prioridad si tienen que ver con ese malestar que haya sucedido entre ellos, entre adentro de la escuela o puertas de la escuela o sobre todo que haya sucedido en el barrio, se trae a la escuela a veces. Entonces tratamos por siempre de que se mantengan tranquilos, sanos y que puedan seguir vinculándose de una manera normal, sin golpes, sin primera prioridad verbalizaciones que hagan daño a los otros. Si es una prioridad que tiene que ver con el clima institucional edilicio, lo resolvemos también. Cada una sabe que tiene la autonomía y tiene los estandos en turno para solucionarlo. Y si hay algo que nos está impidiendo el desarrollo normal de una del día escolar, automáticamente se informa cuál es a todos, a todo, se informa cuál es la problemática, sea un colapso de cámara de baños. O que no haya agua. Se informa a todos y en conjunto esto es la normativa. Antes de generar un malestar de que si me quedo no me quedo ¿no? La normativa dice ahí sale la normativa. Dice que tenemos que garantizar el dictado de clases normales regulares, con las higiene y salubridad correspondiente. Entonces no generamos ningún. No hay un malestar. Pero en ese tiempo, en ese tiempo en donde se acomodan todas las partes para para sumar colaborativamente. Y si es entre colegas, si es entre colegas que llega a oídos del equipo directivo, si es entre colegas y llega a oídos del equipo directivo porque a veces sucede, pero llega tarde al equipo directivo, el rumor o la sensación o el malestar que puede ser entre ellos y no hacia nosotros. A veces queremos saber, a veces queremos saber, pero no lo hacemos porque es como que ya está calmo. Entonces a fin de año, a fin de año o a mitad de año que solemos hacer devoluciones, o sea, hacemos a mitad de año y a fin de año una devolución de parte del equipo directivo del quehacer

docente. Y bueno, todo lo que tienen que ver con sus dimensiones. Les preguntamos si es el momento que nos puede contar o no. Entonces si nos cuenta decimos bueno y ¿cómo lo resolviste? ¿Cómo lo llevaste? ¿Te parece que la próxima vez podrías, recurrir a nosotros como equipo de gestión? Nos podrías haber informado que esto te estaba pasando. Siempre tratamos de que sean conciliadoras las partes, o sea, si lo resolvieron o quedaron con ¿Te parece que la próxima vez podrías, recurrir a nosotros como una sensación va a llegar a la dirección? Si queda alguna sensación de malestar entre ellas, llega Dirección Quizá nos llega por las partes de ella por otro lado, ¿o llega por otra docente que dice algo sabe que las chicas de Dirección quinto por la murga eh? Ta, tan, tan, tan. Entonces ahí es cuando nosotros que no observamos eso, decimos chicas ¿qué pasó con tal cosa? Tiramos una pregunta que sabemos que la otra parte va a responder, la que está con malestar. Y ahí se empieza a trabajar sobre la solución, sobre la solución y ocuparnos de ese tema. Si es dentro del equipo directivo, si es dentro del equipo directivo también, si es dentro del equipo directivo, y estamos, eh, no sé, cansadas, agotadas. Y bueno, chicas, miren, yo hasta acá llegué con esta situación, bueno ¿qué vamos a hacer? Vamos a intervenir las tres. Por eso hablo de autonomía a veces, de llevar casos, de llevar casos adelante, depende el turno y depende el momento. Entonces, si es algo que hizo eco a principio de año y vuelve a hacer eco en junio y vuelve a hacer eco en noviembre. Chicas, ya son tres veces que me parece que no, no le, no, no le atiné, no, no le su no le fue suficiente a estas a esta familia, esta docente, a este niño. ¿Cómo hacemos? Bueno, hablamos las tres y siempre estando presente la que ya intervino se convocan a la parte. Para que no haya malentendidos ni nada, me dijo. Ella me dijo. Eso no, no nos ha sucedido, no nos ha sucedido. En ese aspecto, en esa resolución, y si tiene que ver con el trabajo que hacemos, nosotros nos también nos pasamos, nos decimos bueno chicas, realmente no me da la cabeza para terminar esto. Genera, genera una problemática porque en el caso de la otra vice y yo, tenemos mucha carga en cuanto a lo administrativo y a veces el no a llevar adelante esa práctica de no saber hacerlo un informe o no saber ejecutar una respuesta o pirrillera la forma o los modos, entonces por ahí dice, pero si yo tengo que poner que tengo que decir bueno, pero podés buscar modelos o fijate la respuesta anterior como la elaboré, fijate y responderla. No, no es nada del otro mundo, hay que responderlo, hay que decirlo. Pero no, no nos ha sucedido, siempre estamos trabajando las tres. Si se siente la recarga, por ejemplo, cuando el directivo no está. En cuanto al cuidado de la escuela, que, si el directivo no está, por la razón que sea licencia médica, reuniones en otras instituciones, reunión de lo que fuera. Hay un solo directivo en el turno, entonces toda la escuela grande para nosotros. Y hasta que llegue la otra parte, hacer el relevo y que podamos conversar.

Tenemos una hora y media para para conversar muchas veces, si se siente esto de bueno, a ver la prioridad, resuelvo esto, voy con aquello y trato. Si vino el que me va a arreglar la reja del portón vino. Uy, justo me cayó el de la limpieza a traer los insumos. Y entonces con las secretarías que en realidad funcionan docentes de tareas pasivas o traslados transitorios. En algunos puntos te suma, en otros te resta, porque al ser personas que ya no están con todas las luces, a veces sí son tareas pasivas y no están con todas las luces encendidas. Por ahí dar una respuesta ¿Por qué le respondiste eso? ¿Si yo estaba esperando que viniese? Pero vos estabas en el PAICOR solucionando el problema de la comida que nadie lleva. Claro, pero era un segundo que me esperaba. Ya venía y la persona se fue. Entonces por ahí. Siempre preferimos y decimos que si no saben o tienen dudas, que le digan que nos esperen, porque en la escuela siempre nos van a encontrar. Entonces si no, si vemos que él tiene urgencia, si ustedes ven que les dice bueno, pero yo no tengo tiempo porque está bueno, entonces salen de su lugar de trabajo y nos van a buscar, de su espacio, y nos van a buscar a donde estamos nosotros, sea, la huerta, sea con el plomero, o sea con el gasista, sea con quien sea que estemos, van y nos dicen está la persona tal y está apurada. Entonces nosotros vamos a venir y le vamos a decir mira, estoy con tal persona trabajando en este momento, dame 15 minutos por favor, porque es para la escuela y le vamos a hacer comprender. Pero bueno, nos ha pasado con el personal que tenemos, nos ha pasado que responden cualquier verdura y él no es así.

**Entrevistadora:** Se pierde la oportunidad, el momento. Claro, genial, X. Ahora vamos a entrar al tema del proyecto educativo institucional. ¿Cómo fue la dinámica de su construcción? Y si considera que hoy en día ese P.E.I Refleja la realidad institucional o de la organización. ¿Y por qué? ¿Porque sí o por qué no?

**Vicedirectora 2:** Bueno, el P.E.I es una gran cuenta pendiente que tenemos dentro de la escuela, desde muchos de muchos lados, se han hecho intentos por ¿Porque sí o por qué no? mejorarlo, por cambiarlo e intentos y algunas modificaciones, en todos estos años que yo tuve eh que esto hoy aún ha habido pocas modificaciones, específicamente que tienen que ver con lo pedagógico. Sí en los últimos años de gestión, si hemos podido visualizar que necesitamos sentarnos a redactarlo nuevamente porque sabemos lo que queremos, hacia dónde vamos, que es lo que estamos buscando como escuela, como trayecto, como como ideal institucional. Pero ahí, ahí escrito no está, ahí escrito no está. Entonces esa es la gran cuenta pendiente de sentarnos a redactar, reformular nuevamente. sí están los acuerdos didácticos nuevos, si están los acuerdos

pedagógicos, si están los AEC, si están. Tenemos un montón de cosas, que dentro del proyecto educativo interno que conocí en el año 2008, no están escrito,

**Entrevistadora:** ¿Tienen un resumen, hay algo del P.E.I o no? O son [ininteligible]

**Vicedirectora 2:** Se que, mirá a la gestión anterior en el equipo que estuvo anterior, porque este es un equipo conformado y estable desde junio de 2018, yo entre en abril del 2017, sufrirá siempre subas y bajas el equipo directivo e entonces entre suplentes, interina y demás, pero sí que se dio material de ese P.E.I, es lo que sé porque si bien la directora, que estuvo por muchos años en la institución, lo tenía elaborado de manera escrita y digital, las computadoras sufrieron la pérdida de datos, y lo de papel que una vuelta hará dos años que lo estuvimos buscando, encontramos partes, partes. Entonces de esa parte lo que hicimos fue ponerlo en una carpeta para saber que ahí está las partes que encontramos. Es muy difícil llevar el archivo de una escuela ¿sí? Lo que no quiere decir que no esté hecho, sino que vaya al lugar correspondiente de mantener la organización. La organización que otro equipo de gestión tenía y entenderla porque la organización la arma un equipo y la va pasando. O sea, y a veces dice yo guardaba en esta carpeta yo, las rotulaciones de las formas en que las coloca, los años. A mí me ha pasado de buscar informes de casos de chicos que han sido judicializado y que la justicia recién actúa, me piden de que se yo, del año 2006, 2010, que yo no estaba en gestión, entonces me tengo que poner a buscar en toda esa cantidad de cajas y carpetas que hay para ver si en algún momento guardaron algún papel por necesidad de sacar una carpeta para volverla a utilizar y no dejarla armadas si guardaron todos esos papeles juntos. Y lo mismo sucede cuando te piden un informe de que están resolviendo, no sé, un abandono de cargo o lo que fuese de un docente y te piden el libro de firma del año 2000 por decirte 2012 o porque quieren dar salida a un expediente, ¿y qué pasó con la situación de revista de tal docente? ¿Por quién vino? ¿Porque no vino?, yo no estaba en la gestión. No tengo esa ese recuerdo y tampoco estaba en el turno ni nada. Entonces tenemos que ir de vuelta al armario a fijarnos, revisar, buscar donde, por ahí se suele acordar alguna del equipo. “Ah, yo creo que lo habíamos puesto”, pero la más antigua siempre, que a veces no recuerda. “No tengo ni idea de eso se encargaba la otra” porque al tener tareas distribuidas, no tengo la menor idea de eso se encargaba la otra. Y imagínate que, si vos tenes que se llamar una docente jubilada y decirle che no te acordas vaya a saber, ella te puedo decir si yo la había puesto en tal y tal cosa, pero sufrió tanto movimiento el equipo de gestión y tanto movimiento el mobiliario y todas las cosas que anda a encontrarlo. Entonces le decía bueno,

hasta cuándo me da a la persona que está del otro lado del teléfono o que quiere que le releves las actas hechas a partir del año 2010. Imagínate que tenés que buscar. En mínimo 5 libros y tenés que ponerte a leer acta por acta. El encabezado para ver si es de pertenencia ahora pertenece a esa, ¿Hasta cuándo tenemos tiempo? Bueno, te dicen 5 días, tenés que imaginarte pasarte más horas en la escuela porque son documentos oficiales. No te lo puede traer a tu casa, ahí cae la normativa de vuelta, Tenés que quedarte más horas porque lo emergente está siempre ahí. Cuando te quieres sentar a hacer algo para leer eso o le pedís a tu secretaria entrecomillas a tu compañera a ver, revisemos, fijemos. Tampoco confías absolutamente de que estés revisando con puño y letra las cosas, entonces preferís hacerlo vos porque sabes lo que estás buscando. Y ha habido compañeras, esto sí, ha habido compañeras en tareas pasiva que con la cantidad de años que llevaban vos le decías, caso, no sé, caso Juancito Pérez Todas las cosas que tenemos de Juancito Pérez a partir del 2010 caso docente, John Smith, todas las cosas que tenemos hasta el momento que releven desde el año 2015. Entonces busca específicamente esto porque también maneja secretaría su parte de documentación que tiene que ver con legajo del docente en cuanto a los papeles que tienen que presentar, esto de registro de identidad de las personas para los mismos libros de decías de firma, los registros, la presentación de las planillas de los informes. Entonces todo lo que hay, busquemos específicamente en los libros de actas porque nos están pidiendo las actas que labramos. Bueno, todo eso nos lleva un tiempo escolar que no está contemplado en ningún lado, si no es un tiempo extra de búsqueda para darle nos están respuesta. Quién nos está pidiendo de arriba cuando el directivo más viejo dice que ya le había dado respuesta y que había elevado duplica del documento con inspección. Entonces, si en ese caminito que supuestamente uno cree que va llegando, la cosa se perdió. Entonces, ¿qué pasó? Lo que decidimos desde el año pasado es hacer triplica de documentos que entregamos a inspección y nos traemos un recibido. Nos traemos un recibido de las cosas que vamos entregando que nos firmen allá. Entonces traemos un recibido a la escuela y entonces si nos vuelve a pedir de la Secretaría de Recursos Humanos, de la parte legales o de cualquier otra sección que nos llama y no nos pregunta, nosotros tenemos eso que entregamos a Inspección. O se lo escaneamos o se lo escaneamos y se lo mandamos por mail si nos habilitan un mail o le decimos ya fue elevado tal fecha, tal fecha. Así de simple.

**Entrevistadora:** Ahora tiene que ver con una cuestión más, más de sensación y percepción sobre el desempeño de tu cargo. Cómo te ves vos en ese desempeño y cuál crees vos que son



tus virtudes y quizás tus desafíos, tus defectos, debilidades, como lo quieras mencionar. Cómo te percibís vos en el cargo.

**Vicedirectora 2:** Si una percepción que uno tiene de mí, de sí mismo tiene que ser clara la percepción que uno tiene de sí mismo, clara y objetiva en ese aspecto, así me percibo que tengo que ser objetiva. Al principio, al principio en la gestión me costaba mucho manejar los supuestos. Entonces me lo creía todo. Entonces, con la experiencia, el ir dándome cuenta de que escuchar y ver y observar te hacía más partícipe, no del problema, sino más observadora de la situación, empecé a establecer esa palabra supuestos. O sea, sí. Y adquirí una percibís forma de explicar a los docentes que te la voy a explicar a vos. Cuando hablo con los chicos también. A ver si con el sol que la complica. Entonces yo les digo que si tengo una verdad. Acá te explico mira. sí tengo una verdad, esto de acá para acá es lo que vos me contás. Y de acá para allá, de lo que me cuentan los otros. Pero yo estoy acá. Yo soy esto. Entonces yo voy a escuchar tu verdad y voy a escuchar la verdad del otro. Pero yo estoy acá, en esta parte en la que tengo que conciliar con vos, que tengo que acordar con vos y con él. Entonces, ¿qué? ¿Qué buscamos para conciliar y acordar? ¿Qué sabemos que no queremos que vuelva a suceder? Decimos no quiero que me vuelva a suceder esto, no quiero. Bueno, esa es parte y forma parte de tus cosas que no quieres. Y vos también. Y cuando me toca ser conmigo misma, conmigo misma. Siempre me digo, me pongo en esta cuestión a decir bueno, tengo que ser objetiva, tengo que cuidar al docente, tengo que cuidar a mi compañero, porque si yo no cuido al personal que tengo, no lo valoro, tampoco me sirve a mí, porque si no lo hago, no, no lo miro. Pero ese valora y se cuidar no tiene que hablar, no tiene que decir solo los aspectos positivos de la otra persona. Entonces, siempre cuando le haga una devolución, sea cual sea escrita o sea verbal, le digo no te fue, ¿no te pusiste a pensar que a vos te gusta, pero a mí no? Y no te pusiste a pensar que a vos te puede gustar para la mayoría, ¿no? Y cuando me lo hago a mí misma, lo veo desde el lado de decir bueno, le puede caer bien o le puede caer mal, pero sigue siendo mi forma de ver, mi forma objetiva de ver las situaciones. Obviamente que uno asimismo se ve de una manera y otros te pueden ver de otra. Entonces. Si vos no la tenés clara de cómo te cómo te ven, es por lo que vos podés recibir de comentario o de forma que te dicen che me encanta como, no te olvidaste de ningún detalle, me dijiste tal cosa. Ay, ¡cómo te acordaste! Cosas buenas que te describen, cosas buenas que te describen en el hacer vivir diario, institucional o ¡cómo te acordaste! con tu compañera. Es, por ejemplo, sentirte que sos parte por tus habilidades, entonces por tus habilidades y porque tenés algo para aportar, entonces X vos que son una agenda viviente. ¿Te

acordas cuando teníamos que tal cosa? Sí. Che, X o estoy con el grupo de docentes. Siempre saludo para los cumpleaños. Nunca me olvido de los cumpleaños cada uno. Y en este tiempo de pandemia los he llamado personalmente a los chicos de los 580, hoy tenemos 579 en la escuela. Empezamos con 581. Los que los voy llamando, los voy llamando, los voy saludando y ellos salen. Eso es una fortaleza. Porque ellos saben de la memoria que tengo. Entonces también, saben y me dicen X, ¿no te acordas? Entre colegas X no te acordas, No sólo soy agenda de la escuela o entrega de no sé de cualquier cosa que se te ocurra en la agenda, como manejo la agenda, pero es una habilidad que tiene que ver con la memoria. Entonces, cuando las charlas, las charlas que se dan de algún caso o lo que fuese, tienen que ver con esto del desarrollo y la inteligencia múltiple. Soy muy fotográfica y muy auditiva. Entonces ¿no? Digo, cuando estoy con los chicos digo no, eso no fue lo que hablamos cuando vos estabas el otro día parado ahí al lado de la cortina y yo estaba sentado acá y él estaba parado ahí, al lado de los libros, vos me dijiste tal cosa. Así me pasa con los docentes, me pasa con el equipo directivo. ¡No, no! Vos cuando hablaste el otro día, vos estabas sentado en la computadora, ella estaba acomodando las carpetas y yo estaba terminando el informe. ¿Te acordas que hablamos de este tema? ¿Y vos dijiste tal cosa? Ah, sí, me acuerdo. Entonces, cuando pasa algo que se olvidan las otras partes en seguida, sea docente, sea niño, me mata eso. Los chicos me matan, los chicos me matan porque vienen corriendo dirección y me dicen Señor ¿Y vos dijiste tal cosa? o no que vos estuviste el otro día y me viste a mí, porque a veces en el recreo nada más que yo estoy mirando. Ahora que vos me viste el otro día y que yo no estaba con esa pelota. Decíselo a la señora de educación física que ya no la pateaba arriba del techo, que yo no fui. Qué le digo, le tengo que decir a la señora eso si yo en la clase no estuve, yo cuando pasé no te vi a vos con esa pelota, pero no quería decir que vos después estaba jugando o que estaba jugando con otro. Entendes esa forma es como que me puede jugar bien la habilidad, pero a veces la ponen para beneficio propio. Entonces hay que saber defenderse de esas cosas también. Y me decía eh, ¿cómo me veo y cómo siento? Y la madurez, la madurez que te lleva el mismo trabajo, el mismo trabajo, te lleva a madurar y a adquirir experiencia. No te toman. Tomas las cosas, obviamente, como tienen que ser, de la magnitud que tienen que ser, en el primer tiempo me angustiaba muchísimo, muchísimo, por alguna situación en particular que vivían los chicos. Hasta que aprendí a poder pasarlo por otro lado desde mi persona, porque me angustiaba cuando me llegaban situaciones de casos muy particulares y uno cree que como adulto no te va a afectar, que bueno que es lo laboral, que tienen que tener que tomártelo, así que tenés que hacer la línea de no cruzar. Y si, no cruzas a lo que no es a lo de que desconoces. Pero so humano, tenés sangre en las venas y te

duele y hasta que se soluciona o hasta que reciben las ayudas necesarias, Si te hace mal, te hace mal y. Y estás pensando, si no, no habré actuado con rapidez. En lo primero que te preguntas ¿habré actuado con rapidez? lo habré pensado o actué. Por ejemplo. Siempre hablamos o cuando nos queda algún minutito. Nosotras tenemos reuniones de equipo, hoy en lo virtual más, pero antes hacíamos nuestras más reuniones en lo presencial y nos íbamos a un lugar, porque si en dirección te interrumpe todo el mundo, entonces nos íbamos a un sector de la escuela y conversábamos un montón. Ya sabíamos que no nos reuníamos nosotras y le avisábamos a la docente de turno, le decíamos no estamos, estamos en reuniones y no convocamos a ningún padre. Y si aparece algún padre enojado o le sucede algo, obviamente de fuerza mayor, nos van a buscar. Estamos en la biblioteca de laboratorios, donde sea. Pero traten en lo posible de ser autónomas, de responder, de resolver. Y en esto nos hablábamos y decíamos bueno, por ejemplo. Nos había pasado un caso de Servicio de emergencia y que vemos que no nos llega con inmediatez, que pasa algo, que estamos viendo los síntomas médicos, bueno, ¿qué tenemos que hacer eh? Bueno, daremos aviso a lo legal que qué van en paso a la policía que fuese. Bueno, eso suponiendo que vino la ambulancia, pero dice que necesite traslado y no, no nos comunicamos con la familia. ¿Y qué tenemos que hacer? Bueno, nos tenemos que subir a la ambulancia e ir. Una vuelta paso justo en el primer año de gestión mía, se golpeó una nenita la cabeza y automáticamente se decidió el traslado. Y yo, sin dudarlo, me olvidé, me olvidé de todo. O sea, me subí a la ambulancia y me fui, me olvidé de mi hija. decí que llevaba el celular conmigo porque dejé cartera, lo único que alcancé a cargar fue la billetera, que tengo los documentos ahí. Y bueno, tengo una bolsita donde cargo sellos y lapicera. Es un monederito chiquitito, y hasta la llave de mi casa, dejé todo en la escuela y el celular me lo metí al bolsillo y me fui con el niño. Bueno, su familia estuvo siempre y siempre te dicen cuándo te vas así, muy agradecido, pero me olvidé de que yo tenía que avisarle a mi mamá que transporte la iba a retirar, el transporte que la a que las llevara a la casa de mi mamá y no a mi casa. O sea, se me pasó. Cuando, o sea me llama, por toda esa angustia, golpe en cabeza, no sabes, no te podés comunicar con la familia. Estás acompañando al niño, ¿eh? ¿Bueno, viste? No tenés todo, no tenés todo. Porque dijimos, habíamos dicho qué te sucede, que, si te pasa, dijimos nos subimos a la ambulancia y nos vamos. Ya no dudamos, pero no tenemos que olvidarnos tal cosa. A veces nos olvidamos de algo. Nos liamos la familia (risas).

(Entrevistadora habla, pero no se escucha)

**Vicedirectora 2:** No te escucho nada, vos sabes.

**Entrevistadora:** sobre todo en una situación de distracción digo como que por ahí justamente no tenes mucho tiempo para pensar y actúas, ahí como que salió

**Vicedirectora 2:** Si se es, sí, tal cual, tal cual. Así es, así nosotros Párate que voy a prender... En lo que quieres hacer para no, porque siempre estás pensando que, si no haces, capaz que después te viene el encontrar una jugada en contra de que no hiciste. Aparte, por protección misma de la vida, por protección misma de la vida. No, no pensar eso que te puede jugar en contra por protección de la vida. Entonces esto de la serenidad, me costó mucho. En la primera vez fue así. Después si vas aprendiendo, vas aprendiendo. Me volvió a suceder, sí que me llamaron. Sí, he ido varias veces en ambulancia, pero me llamaron. Había sucedido un accidente ahí en el perímetro de la escuela y me llama la policía porque la nena pedía por su sueño y su sueño era yo, pero no era, yo pensé que pedía por la seño de grado. Me llama y me dice no, está pidiendo por la seño X. Claro, ellos tienen grandes referencias porque como no pierdo el aula, como estoy presente, entendes y aparte, ¿esto es algo cualitativo mío no? Soy demasiado mimosa, que es lo que me va a costar muchísimo en este retorno, de abrazos y besos y todo lo demás. Automáticamente generó en ellos esto de la protección. Y quería, quería que su sueño. Quería que vaya a su seño X. Cuando han estado internados. Bueno, te tomas ese tiempito para ir a visitarlo, para hacerle dibujitos entre los chicos, Sí, bueno, yo me voy a ir a visitarlo tal día, ¿vos le quieres hacer una cartita? Vas y les decís en el grado de quién le quiere hacer cartita, quién le quiere mandar a algo o si no hacemos videíto, hacemos un videíto yo se lo grabo, y cuando vaya ya se lo muestro, Así que nada, 3 años tuvimos una alumna hospitalaria que iba y venía, iba y venía, así que bueno, ahora está en otra escuela. Pero si viste la promesa, el momento de la promesa, estar al pendiente de eso. Si no, iba a ir a Córdoba a tomársela. Por más que ella estuviese en la escuela de X, quería que vaya a su seño X a tomarle la promesa. Entonces le digo bueno, yo voy a ir a tomar mamá, si no te dan el alta para el momento la promesa te la voy a tomar. Así que ya estábamos elaborando, porque aparte no es que lo hago sola. Enseguida digo chicas, yo sola no voy, vamos las tres o vamos todas. Y cuando no puede porque, cuando no pueden, porque están en equipo directivo, pará

(interrupción).

**Vicedirectora 2:** Cuando no pueden, porque están sola en el turno y las otras se retiraron a sus casas, ya terminó su horario laboral yo propongo que vayamos a visitar a un alumno que está internado, que ha tenido una cirugía, me llevo a la señora de grado. Entonces ella se queda a cargo de esos chicos. Entonces le avisamos a los chicos antes, al ingreso a la formación le decimos “Hoy tengo ganas de ir a visitarlo a tal, que me entere que está enfermito, que lo mordió un perro, que tiene unos puntitos y todo, así que le vamos a ir a visitar” el que me quiera hacer cartita, porque también ha sido compañero de juego en los recreos, por ahí te llega que se yo, es de primerito, pero videíto te llega la cartita desde tercero que jugó. Entonces, bueno, ahora ya todos los dispositivos armados todo y después cuando estamos allá chochos, las del kiosquito, la señora del kiosquito que le manda su golosina, los chicos que le manda su cartita, nosotros que vamos a visitarla con la señora de grado. Vamos y volvemos en taxi. Te digo esto por el resguardo legal. ¿Viste? Vamos y volvemos en taxi. Tengo que dejar asentado que me retiro, tengo que hacer un acta que me retiro a que cosa, Me retiro y dejo a la docente responsable de turno. Y que conmigo va la docente tanto por pedido mío, por pedido mío. Que me acompañen a docente en su horario laboral. Imagínate que la saco de del edificio y volvemos. O sea, cuando estamos con el chico, son 10 minutitos, 15. Pero son los más felices de su vida, que haya ido su señora a visitarlo. Y encima que... uno sólo una vuelta pudimos llamar a los chicos al aula y ya estaban, se había cortado la frente acá, y tenía todo este ojo así y bueno, veía por un solo ojo y estaba la señora de música con los chicos en el aula y le digo bueno, ¿cree que los llamemos los chicos? Le digo porque así los ves. Y me dice bueno, entonces hicimos una videollamada, la señora nos atendió y los otros los saludaban, pero eso son cosas que a veces no se ven desde arriba. Son cosas que te nacen nada más.

**Entrevistadora:** Como crees, X, que te ves entonces en la percepción de los otros

**Vicedirectora 2:** No, no te escucho bien,

**Entrevistadora:** Como crees que es entonces la percepción que tiene el resto de la comunidad educativa con respecto a tu rol y tu función, y virtudes y defectos o cosas para mejorar que vos contas que son iguales o no.

**Vicedirectora 2:** La mayoría que te expresa de adultos, de padres de familia o madres de familia, abuelos o lo que fuese siempre buscan hablar conmigo. Esto hace que genere por ahí

en mí, que tenga que buscar mayores soluciones o me adquiriera mayores casos a resolver, porque bueno, son Y encima que... uno sólo una vuelta pudimos llamar a los chicos, creo que tiene que ver con la impronta y con la forma de ser. A ver, te hablo de vuelta de esto, de la experiencia. No es fácil la gestión, no es fácil la gestión. Tenemos una tarea que no me desagrada, me encanta, me encanta y me apasiona. Si siento que por ahí soy demasiado visible o soy abarca todo. Entonces los papás me ven en esa, en esa, en esa, en ese rol. Y así me han llegado a confundir con la directora, millones de veces te lo habrá dicho la otra vice también, ¿millones de veces me entendes? entonces aclarar que sos la vice, que la dire presentarla, decirle cuando aparece ella es la dire, y nosotros somos vice, somos equipo por ahí que también haya recibido... La otra vice, por ejemplo, comentarios como diciendo con la seño X no hubiera pasado esto, hubiese estado la seño X en turno, hubiera dicho... como que ya supone la forma en que voy a responder o la forma en que los voy a tratar, o la que le voy a decir, que te juega en contra con tu compañera porque le decís no vuelvo a hablar de la habilidad de la memoria. Y esto es importante porque cuando se presenta una problemática con una familia y la otra compañera no reconoce o no identifica a la familia, al caso, te juega en contra. Esa es una gran habilidad que siempre tenés que individualizar a los chicos y a veces se te pierden, se te pierden. Entonces, cuando hablamos entre nosotras siempre me dicen X, ¿vos te acordas de tal? ¿Qué pasaba con este chiquito, con esta familia? Entonces cuento todas las intervenciones que ya se hizo en conjunto o individuales, las individuales de la otra compañera te acordas que hablaste en tal momento y le dije y lo dejaste anotado en el cuaderno. Entonces cuando hablo presencialidad con esa familia que viene con él. No sé qué decirte. A ver. Familia que vienen a plantear que reciben un montón de notas de la maestra y que, al fin y al cabo, cuando quisieron hablar con la otra seño directora, no estaba. Por eso vengo a hablar con usted. Bueno, no estaba porque tuvo reuniones. Sí. Bueno, sí, ¿pero sabe por qué vine hablar con usted? Porque usted siempre me va a decir la verdad. Y te anulan a la otra parte. Entonces no, también la otra seño puede darte, puede darte soluciones. El que no haya estado no implica que no esté atendiendo otra prioridad. O sea, tenés que hablar. Bueno, le da su tiempo y le da su espacio de que hable, que te explique. Además, ya te tomas un caso a cuestras. Y lo mismo sucede con el relevamiento edilicio, donde las docentes, por ejemplo, les pasó algo en el aula o le pasó algo la de limpieza, o le pasó algo a la de PAICOR o le pasó algo. Entonces sabes que te iba a comentar, pero te lo digo a vos, porque si se lo digo a la otra se olvida, si se lo dijo a la otra, no, después me dice que sí y después ni siquiera me da una respuesta. Entonces, si me siento en ese lugar vista por alguien realmente importante, reconocido, que no se olvida de detalles o no se olvida de cosa y

que en el orden de prioridades va dando respuestas. A veces puedo dar respuesta inmediata. A veces no. Entonces no me olvidé. Siempre mi respuesta es no me olvidé, estoy buscando, no me olvidé, estoy buscando, ya te traigo. Esa es la forma en que voy manejando el círculo amoroso que tenemos que tener, el círculo pedagógico y el de clima y de todo para que se sientan bien todas las partes. Bueno, también dentro del equipo siempre nos decimos, o sea, si valoro, si valoro la Bueno, sí, ¿pero sabe por qué vine hablar con usted? forma en que sumas, porque nadie resta. Todo mundo suma. Si valoro que siempre estás presente, que cuando tengo una duda me respondes al toque, que si le llamo por teléfono me aclaras, en esta virtualidad se triplicó. Las familias manifiestan, hay malas costumbres y hay costumbres buenas, como en todos lados. La mala costumbre. La mayoría tiene mi número de teléfono, pero tiene año mi número de teléfono. Entonces, cuando era docente de aula, yo brindaba mi número de teléfono. Eso hizo que año tras año se fuese brindando un número de teléfono a distintas familias. Cuando pasé a gestión lo tuvieron las madres que formaban la cooperadora, lo tuvieron los de PAICO, lo tuvieron así. Entonces fue aumentando el número de personas que tenía mi número de teléfono. Cuando llegó el momento de la gestión tuve que reducir un poco decir bueno, ya te va a llegar por la información que te va. Siempre busqué tres o cuatro mamá, que, por ejemplo, si había un cambio sobre la marcha, el turno tarde no va a tener clase porque por falta de agua. Entonces a tres mamás informarle y esas mamás eran las que en sus grupos pasaban la información a la totalidad. Pero en esta virtualidad se fueron pasando los números de teléfono, el número de teléfono mío. Entonces me llega. Yo tengo un ciclo a cargo y había que, entrecorillitas quedado claro, de que nos hacíamos responsable de toda la escuela. Pero si surgía entonces, hoy por hoy, cuando me llega un mensaje de una mamá de primero, de segundo, de tercero, de lo que fuese, lo traslado al teléfono celular de la escuela y les digo “Mamá, por favor comunícate a este número, que es el número celular de la escuela” la atiendo yo porque estoy manejando el celular de la escuela toda esta pandemia, la atiendo yo, pero no le doy a entender que es realmente mi número de teléfono en mío, por el tema de las cajas, con el tema de la información, que cuando llegan, que cuando no.

**Vicedirectora 2:** Entonces todo se deriva, lo mismo en las docentes que derivan todo al teléfono de la escuela. Pásame el contacto de tal al teléfono de la escuela, del teléfono de la escuela, charlo, hablo con los chicos, los llamo por su cumpleaños, llamo porque están perdidos, no se sabe nada. Y también creo que tiene que ver con las formas de esa forma mía me gané yo no quiero perder, el distanciamiento total de las familias. Entonces siempre estoy pendiente de

algo. Hoy, por ejemplo, tenía que hablar a tres familias. Por eso te decía el otro día que yo depende de la agenda, porque a veces la agenda mía tiene que ver con responderle a una mamá que me está preguntando si firmamos libreta de ANSES y responderle a otra que me está preguntando a un integrador cuando voy a ir a la escuela para firmarle la planilla que tiene, responderles a tres niños que me dicen vos sabes que no recibí la tarea de porque mi mamá cambió el nombre de teléfono y perdió el número de teléfono de la seño me lo podés. Entonces voy haciendo. Y además tengo mi casa, mi hija, mi propia cuarentena y hace un montón de cosas. Por eso puse horario de hoy de 15 a 17. No estoy para nadie. Y mientras estoy hablando con vos entran mail...

**Entrevistadora:** me imagino

**Vicedirectora 2:** Entran de todo en el teléfono, de todos, pero bueno es un poco, un poco y un poco.

**Entrevistadora:** La última pregunta y es una agregada.

**Vicedirectora 2:** no te escucho

**Entrevistadora:** esta pregunta la agrego yo. Y es la última. En vos tenés, eh... Digamos como un sentimiento de pertenencia a la institución. ¿Y por qué?

**Vicedirectora 2:** De pertenencia y de identidad, Identidad, sobre todo con la institución. No sólo que soy de pertenencia, de cuerpo estable, hoy por hoy desde la gestión, ya la tenía antes. Creo que también sienta las bases cuando se queda en la escuela, que sí. Mira yo de Río Ceballos y trabajé siempre Río Ceballos y el corazoncito de la escuelita de la Quebrada siempre me atrajo y siempre elegía mis suplencias allá, pero tenía claro que cuando trabajara cuando titularizara en donde sea, me iba a quedar. Creo que esto tiene que ver más con la profesión. Cómo te sentís, cómo te sentís, eh... Te ayuda muchísimo a mí, a mí ayuda muchísimo, la gestión que tengas también dentro de tu escuela, en la escuela X, Me tocó la gestión de una directora que me acompañaba en locuras en. Ella me decía que de por sí mi sistema educativo era desestructurado y yo era desestructurada y tenía que trabajar conmigo. Siempre me lo decía. Y si tengo que trabajar con vos. Pero así todo me siento. Me decía, me siento tan orgullosa porque no sé cómo



haces, pero capitalizas chicos, que vienen de años de castigados, que no pudieron estar en cuarto grado y los capitalizaste vos. O entra en la... yo estuve muchos años en primer grado, y los capitalizas, pero tiene que ver con el capital humano que te haga sentir eso de pertenencia. Y sobre todo el apoyo que tengas desde la gestión. Porque en el interno docente. Sí, mientras yo quedaba, mientras gente que ese titularizo conmigo o gente que se iba titularizando sobre la marcha de mis años de grado, la escuela sufría grandes movimientos, movimientos de personas con traslado, movimiento de personas que sacaban la libreta psiquiátrica, movimiento de personas que sacaban tareas pasivas permanente. Era cuestión de supervivencia, yo la veía así era como que no se podía armar un cuerpo estable de docentes. Y eso es lo que genera la pertenencia. Si vos tenés a un equipo de gestión que te sostiene, te vas a quedar porque... Pero si estableces y construís lazos con construís las personas que quizás trabajan en turno con vos. Pero son relaciones. No dejan de ser relaciones de afinidad de afinidad, de empatía, sí. Quizás, quizá de empatía. Quizá muy pocas usan la empatía, pero de empatía. Bueno, bueno, eh. Yo escuchaba muchos años. No sé si vos, tener referencia de la escuela, nuestra anterior, o porque estás trabajando con la escuela nuestra. Pero lo que sé, lo que siempre se va a oír, ¿es de las maestras más viejas no? de la señorita X, de la señorita X, de la señorita, hay varias señas nombradas en nuestra escuela, como que eran, que son bravas, sus huellas. No, ¿cierto?, sus huellas. Entonces no, porque en esta escuela si te agarro a tal maestra. Y vos decís que la imagen que tenés hacia él, hacia el afuera, la imagen que tenés, quizá no es la más certera. Ni tampoco soy para juzgar y de decir que pena que tengan esa imagen de como que si te agarra tal maestra te enderezas. Y no tengan el recuerdo de otras cosas muy lindas. Y también en lo que se genera eso de la familia y lo que se genera en el colectivo docente de otras instituciones. “ay cómo te quedo no, en el VL” me dijeron a mí no o no? ¿Y en qué turno? a la mañana, uhh no, no vas a durar, no, anda pensando donde te vas a trasladar. Como que el grupo de docentes que iba a compartir conmigo ya creada, crearte esa rotulación y todo lo demás de que iba a tener que tener cuidado. ¡Ah! A mí gracias a Dios por eso te digo que soy segura. Si te gusta bien y si no te gusto también. A las primeras veces de mal de formas que tenían de imponer, porque eran impuestas, en el colectivo docente, no en la gestión, no en la gestión, sí en el colectivo. Bueno, para esta cosa tenés que hacer así, así para estos actos tenés que hacer así, así para esto. ¿Y yo decía y dónde está escrito? No lo venimos haciendo hace años así. Porque así lo hacemos siempre. Ah, bueno, eh. Y me fui acomodando y me fui acomodando. No, que por antigüedad se eligen los actos, que por antigüedad tal cosa, que, por antigüedad, que, por antigüedad, me tenía re cansada el tema de la antigüedad, re cansada. Menos mal que los demás arriba también

se dieron cuenta que la antigüedad no servía para nada en un cargo de gestión y que largaron una nueva resolución. Porque si hay personas que se capacitan y tienen posibilidades de que, poder administrar una escuela o gestionar una escuela con, menos mal digo yo, siempre que se dieron cuenta, porque claro, cuando se habilitó esta nueva resolución. Si bien sabían que yo estudiaba, no sabía nunca qué estudiaba o qué hacía. Y fue la mayor sorpresa de la vida que se pudieron dar muchas de esas docentes que hoy ya estaban jubiladas. ¿Por qué? Porque claro, en el tiempo de carrera docente quedaron ahí detenidas sin capacitación, sin elaboración, ¿sin proyección y un montón de cosas me entiendes? Yo si te digo empecé a hacer los actos desde que ingresé a la escuela, empecé a hacer los actos artísticos de fin de año, de fin de año, los artístico, me tocaron dos de colación, pero de fin de año nos hacía a los artístico, claro, en lo artístico encima el momento de mayor convocatoria de padres de que ya terminó la escuela. Sabes lo que me costaba que alguna hiciera, aportar y si no aportaba yo le decía préstame los chicos. Y el equipo de gestión decía los chicos son de todas. Así que si necesitan los chicos les decís, los invitás a los niños y les decís si quieren participar y los vas y los buscas, los vas y los buscas, y así de a poco, en tres o cuatro años ya cambia esa mirada y decía chicas, el acto artístico de fin de año, ah bueno, ¿qué necesitas que te ayude? Pero lleva su tiempito. Es como una escuela que le cuesta, quedan muy pocas docentes de esa camada que ¿qué necesitas que te ayude? de sentido de pertenencia y de celosía, de celosía. Porque vos podés ser, pertenecer. Pero no celar, porque el que viene de paso, el que viene por un año, viene a trabajar y no te está pidiendo un lugar a vos para, para pasar, el lugar lo tiene porque así lo dice legalmente, el lugar lo tiene. Entonces vos tenés que entender que va a trabajar y el equipo de gestión tiene que hacer que todas las partes combinen, Y costó y costó a mí... Yo prefería siempre decía... Cuando me pasen de grado, déjenme, porque te hablo de los movimientos que tuvo la escuela. Muchos. Entonces yo decía cuando me pase de grado, déjenme con una suplente. No hay problema. No, las docentes de años, de años decía no, yo quiero estar con tal fulanita. Y venían trabajando en quinto grado hace diez años juntamente. Entonces también es a esa combinación, hay como una combinación de conocimiento, de persona, de un montón de cosas que ellas llevaban adelante] que ya no estaba resultando para la escuela. El equipo de gestión, por no empeorar sus últimos años de docencia, decía bueno si ya, yo estaba presente en esas charlas, en esas diagramaciones a veces, porque tenía la absoluta confianza en mí. Entonces me decían. X te que parece que este año que pasas a sexto grado. Dale, le decía yo dale, me encanta, con quien me decía. ¿Con quién? Con suplente interina no hay problema. Pero esa forma, de expresarse y de decir tengo... Cuando uno de los grandes logros y eso si te voy a decir, uno de los grandes logros es

sentar precedentes y sentar precedentes en una institución, logro y sentido de pertenencia. Eso es sentar un precedente] que a vos nunca haya sucedido. Eso habla de una pertenencia como mayor. Si vos sentas un precedente y a la vez si tomas algo de lo ya elaborado, me pasaron, hice varias de las dos cosas. Si tomas algo de lo que ellos elaboro y lo volvés a poner, lo volvés a exhibir, lo volvés a mostrar, valoras a los que trabajaron para eso, valoras, eh, quizás, eh Que no se olviden que no se olvidan de las cosas que hicieron por la escuela. O sea, el valoras eso de lo que ya se trabajó, que no se olvide. Y a la vez lo volvés a poner como en exposición de cuánto te enriquece, sabiendo que estuvo. Ayer, me tocó en varias veces, pero en una que recuerdo más, estuve hablando el otro día con una chica que hoy en día trabaja en nuestra escuela, que es interina, pero estuvo residente jamás iban a recibir residentes, practicante y residente al aula mía. Entonces esta chica que había estado haciendo una práctica de la residencia conmigo y hoy ya trabaja como docente hace 2013, imagínate hace unos cuantos años, me hizo recordar de un acto que elaboramos. Entonces le digo ay si le digo, si me acuerdo y fue el acto conmemorativo de los 100 años de un Unquillo, cuando el pueblo cumplió años y bueno

**Entrevistadora:** ahí te me perdiste X, ¿no me escuchas?, pero como que ahí perdí tu señal, X

**Vicedirectora 2** No, si yo te escucho,

**Entrevistadora:** yo se me corta. A ver, ahí está. Entonces recordaron el acto.

**Vicedirectora 2:** ¿Entonces me dijo Bueno, dicen te acordas? Sí, sí. Bueno, me estoy acordando. Imagínate la memoria, como siempre te digo. Me estoy acordando de todo. El mimeógrafo de la del armario, de la de las cosas perdidas, por decirlo así, de las cosas antiguas, sí había sacado del mismo el mimeógrafo, una máquina de escribir, unos animales que estaban congelados decían los chicos de ese momento, le digo no, ya son momia, esta, le digo, están para un museo arqueológico. Habíamos sacado varias cosas y ya se había armado ese departamento de ellos que trabajaban con las antigüedades, otros que trabajaban con el libro fotográfico de promociones que se habían egresado, que si alguien tenía que podíamos ponerlo en ese y hacer una recopilación del archivo institucional o lo que fuese de promociones y otros que trabajaban sobre quién era X. Bueno, esta chica me decía y fue tan lindo. Y le hicimos entrevistas, con esta chica, a las docentes jubiladas que habían pasado por la institución.

Entonces, cuando fuimos a presentar a esa fiesta tan grande que se hizo allá la bajada de al parque integrador, nosotros habíamos llevado nuestra. Teníamos una carpa, habíamos puesto todas y todos y proyectábamos esa entrevista, esa forma...Que todavía mira no había tanta tecnología para editar y no se conocía tanto a los instrumentos. Quedó tan bonito y hablaban desde la portera hasta no sabes quién. Y contaban de los paraísos. Se largaban a llorar las viejas, las que iban a ver ese trabajo con los chicos con nosotros, fue una fiesta de pueblo, imagínate, había un montón de gente y quien no fue al X y el que entraba y veía ese mimeógrafo que se mimeógrafo era la fotocopidora a mano que le hacían con aceite de pescado. Qué recuerdos que les traía ver esas cosas a máquina de escribir de la directora. Entonces, de a poquito, de a poquito, como me dijo mi directora, la que se jubiló, me hice de a poquito las capitalizarlo. Creo que no, no busco oportunidades, creo que nacen las oportunidades o se crean, se gestionan, por la idea que uno les propone, presenta, y después otro, si sentar un antecedente es ir con los chicos al monumento a la bandera a hacer la promesa. En el año 2015 y 2016 de cuarto grado, al Monumento a la Bandera. Entonces en el 2015 era la novedad, la novedad que estaba proponiendo la escuela pública de ir con los chicos. No te puedo decir lo que aprendí haciendo una carpeta para salir fuera de la provincia. Bueno, eso es otra cosa. Eso tenés que anotar en la parte administrativa. Yo controlo las carpetas de viaje de los, cuando se hacen. Soy la que supervisa todo lo que tiene que ver en referencia al proyecto pedagógico, a la documentación, a la forma, a la organización bajo, no sólo bajo, sobre la norma vigente, sino todo que esté todo para ser enviada a inspección. Bueno, a partir de esa yo había hecho siempre viajes acá adentro de la localidad o fuera de la localidad, pero nunca fuera de la provincia. No sabes, Aprendí un montón porque cuando pasó de la inspección a la supervisión de zona me entraron a llamar. Recibí llama al señor... y siempre de forma que éramos dos docentes, la titular y la que va al muere. ¿Y X? X venía a la secretaría X, X llaman por teléfono de la región quinta tenés que venir. Y me decían Señorita Núñez por teléfono del otro lado usted por qué no folio las hojas de su carpeta. No sabía que las tenía que foliar señorita y así viste. Y aprendí un montón. Entonces eso hoy en día lo hago con las chicas, pero no lo hago de ese tono. Si no le digo revisemos y se las termino, en algunos casos, se las termina haciendo yo, que ya me he llevado cagadones a pedos de mi equipo directivo, porque lo que quiero es que salga bien el trabajo, que no traiga problemas, que los documento vayan bien, que la forma vaya bien. Entonces termino pidiéndoles el Word o lo que fuese y se los modifico y sobre la marcha, porque si tengo que esperar que vaya, que vuelva, que tengan su tiempo, se nos acaban los plazos. Entonces dice bueno, dice, y cuando llegamos al monumento, primero todo lo que implicó el viaje. Y yo

me fui con los chicos de cuarto y con los tres abanderados de Bandera Nación, que eran de sexto. Una emoción, nos lloramos todo, todo, todo. Cada vida, cada viaje fue distinto, de los dos años que hice. Y en el primer viaje yo ni siquiera en mi infancia hice la promesa a la bandera. Pero fue fabuloso. No se traen leña, no sé si es para mí...

**Vicedirectora 2:** Entonces dice de la directora y la vicedirectora, que fueron conmigo, fuimos de grado y la vicedirectora y conmigo, me dice la dire casi me haces dar otro ataque al corazón porque ya había tenido un, este, que tenía uno. Casi me haces dar otro ataque al corazón con lo que has logrado para nuestra escuela, Ahí ya como que toque el cielo del sueño logrado y cumplida, bueno, quedó, quedó, quedó y después hicieron hacer de vuelta llevar los chicos. Yo paso la gestión y las señas propusieron, pero no se llevó adelante porque bueno, ante la normativa de tener un número de alumnos del 70 por ciento por aula y todo lo demás no cumplía. A lo que yo le hice ver, porque vienen las críticas, no sé cómo vos viajaste y no sé cómo hiciste. Hice lo que correspondía, o sea hice en el momento que cumplí con todo, porque por eso me dejaron viajar, si no, no me hubieran dejado viajar. Pero siempre buscan no aceptar. Como que no les sale. Me entendés que no se le da porque quizá el grupo no acompaña. ¿Por qué no se puede suponer que quizás el grupo no acompaña? o que la familia no tenía económicamente como responder o no se. O no se realizó la autogestión porque hubo, en los dos viajes hubo mucho de autogestión. Nosotros con los chicos laburábamos, como laburábamos para pagarnos el viaje, o sea todo laburábamos hacíamos pastelitos, pero laburábamos porque ya era una escuela pública, así que había que laburar para ir a X.

**Entrevistadora:** no solo el hecho de ir, sino todo lo que conlleva hacerlo posible. pero esto es lo que vos decís, de crear antecedentes, el precedente de lo que surgió en ese momento, fue bueno, también era un caso específico de la institución, pero que también es algo que los otros pueden tomar.

**Vicedirectora 2:** ah sí. Lo que sí te tengo que decir es, antes que me olvide, porque mi corazón está volcado a la mutual escolar, no sé si sentiste nombrar la mutual escolar en nuestra institución

**Entrevistadora:** Y me nombraron y me dieron la mutua, que Bolivia se ve como un proyecto claro, anotaba.

**Vicedirectora 2:** Claro. Como docente de aula, o sea la Mutual Escolar Fundación lamente, se partió de la mente de quinto grado en el año 2010, por ahí. Bueno, mi amor, te tengo que dejar porque la van a llamar a mi hija. te dejo porque la llama la maestra, chau, chau

**Entrevistadora:** gracias X.

### **Entrevista equipo directivo**

**Escuela N3**

**Directora (DN1)**

**Entrevistadora:** No, mira la primera la primera parte, tiene que ver sobre todo con tu cargo. Primero que te presentes, porque después hay unas cuestiones también como para clasificarla. las entrevistas, que te presentes que digas tu cargo, tu rol, los años que están en la institución, los años que está en el cargo y cómo fue el proceso de decisión de asumir la designación del cargo. Y ahí, si quieres, contas la historia de la institución y porque

**Directora:** Dale, Cualquier cosa vos me vas diciendo, cualquier cosa que me olvide me vas diciendo.

**Directora:** Bueno, mi nombre es X. Soy directora del Instituto X Villa Allende desde el año pasado, desde comienzo del año pasado. anterior a esta, a esta función que estoy desempeñando ahora como directora, fui vicedirectora durante seis años, y anterior a eso comencé en el año 2009, cuando se abre la escuela como profesora de biología de primer y segundo año. Por lo tanto, ya venía con una historia previa realizada en otras escuelas y continué anexando, dentro de las escuelas donde trabajaba, al X Villa Allende. Una vez que asumí el cargo de la dirección, me quedo solamente con esta escuela. Y entonces ahí empecé a trabajar ya desde adentro, y específicamente el tema de la inclusión. Yo creo que, haciendo historia, te podría decir que el X nació ya con esa impronta porque en el 2009, como toda escuela que va empezando, uno tiene que captar la atención de las familias y de las estudiantes que van a formar parte de esa institución, ya entonces por supuesto que no hay un criterio establecido de selección ni de cómo va a ser, porque en realidad la estamos haciendo, estamos construyendo. Entonces, bueno, en ese momento como profesora de la institución, veía que recibíamos chicos con distintas

realidades, ¿no? Cosa que incluso una realidad bastante compleja al principio, porque muchos de ellos llegaban porque eran rechazados de otras escuelas, porque sus hermanos, vos fijate en esto, había muchas familias que decían que sus otros hijos no habían tenido inconvenientes en los colegios, por lo tanto, iban a escuelas de renombre de la zona y con este hijo particular tenía problemas, entonces lo iban a mandar al X. Entonces tenía como una, había como una, un ideal, ni idea, dando vueltas que el X llegaba a todos aquellos chicos que no tenían lugar en otros espacios. No, eh... Pero siendo esta una connotación bastante negativa si se quiere a nivel social, entonces nosotros en lugar de tomarlo como algo negativo, lo pudimos dar vuelta y lo transformamos en una oportunidad para ver cómo trabajamos con estos desafíos, cómo hacemos para darle cabida a estos chicos que han sido rechazados de otros lugares, nosotros los vamos a recibir, los vamos a contener y vamos a girar la historia personal de estos chicos, porque muchos estaban convencidos que no tenían posibilidades, que no tenían las mismas capacidades o que no eran tan buenos como sus hermanos, porque habían escuchado a sus padres tantas veces que venían ya con esa idea en su cabeza. Y fijate que no estoy hablando de discapacidad, simplemente de decir bueno, o porque es incluso porque es más vago que el resto. Entonces escuela es más fácil y demás. Todas esas cosas, a nosotros como profes, si bien lo aceptamos como desafío, realmente nos motivaba el que no nos gustaba estar dentro de esa categoría. Entonces realmente trabajamos muchísimo para ver cómo hacemos para girar, está esta realidad. Bueno, pasó el tiempo de a poquito nos fuimos afianzando, fuimos tomando identidad y ya a esta altura porque justamente lleva su tiempo justamente hacer todo este proceso. Yo te diría que a ahí ya estaba en mi gestión, de mi cargo de vicedirectora, entonces a ella tenía posibilidad de mirarla desde adentro. Trabajamos muy de cerca con la directora, que en ese momento era X Reyes, con una mirada muy parecida sobre la inclusión y la propuesta básicamente consistió en derribar barreras, barreras que uno tiene. A veces son barreras mentales, otras son barreras físicas y empezábamos a tener chicos que venían con distintos tipos de problemas. Si empezamos a tener, por ejemplo, a hablar de discapacidad como, ya con un diagnóstico de por medio, en donde había alguna problemática en particular que había que abordar de manera específica. Entonces empezamos a trabajar también muy de cerca con los equipos de acompañamiento y fortaleciendo a los docentes, de manera que también pudieran dar respuesta. Es decir, lo primero era por este cambio de cabeza, de decir, no tenemos en un aula 30 alumnos y un integrado, tenemos treinta y una alumnos y cada uno tiene su estilo de aprendizaje. Entonces, a partir de ese discurso que dábamos como equipo directivo. Yo creo que fue el primer cambio. Entonces ahora sigo hablando desde mi gestión como directora,

porque básicamente sigue la misma línea y se va fortaleciendo en ese aspecto. Entonces nos basamos prioritariamente en conocer, antes que nada, sacar la etiqueta de aquel que llega con algún tipo de problemática en particular, y trabajar con el estilo de aprendizaje que tiene. Nos damos la oportunidad de conocer a ese estudiante que llega con un mundo de expectativas a su escuela secundaria. Hablemos, por ejemplo, de alguien que ingresa un primer año. Por lo general ya los chicos de, al pasar del nivel primario al nivel secundario hay un cambio, hay un cambio porque se encuentra en un nivel diferente, porque tiene compañeros distintos. No siempre se mantienen los grupos como están. Nosotros cada vez vamos conservando más a los chicos que vienen de la misma institución. Pero siempre recibimos también gente que viene de afuera. Tratamos, para dar una mejor respuesta, y justamente cuando hay una problemática realmente complicada de ahí en cuanto al estilo de aprendizaje de alguno de los chicos, que no sean tantos por división para dar una buena respuesta a la familia, justamente para no vulnerar el derecho de ese niño a aprender. En un curso donde son demasiados, si incorporamos tantos chicos que tienen características de aprendizajes especiales, seguramente alguno se nos va a diluir. Entonces más o menos se mantiene. Tampoco ha habido tanta demanda, ¿no? Pero más o menos, tenemos un máximo de dos alumnos integrados por curso y en alguno de los casos tienen sus equipos de acompañamiento. Pero tenemos también la premisa que el docente integrador está en el aula, el equipo de acompañamiento apuntala, hace el trabajo extremo en la escuela, pero dentro del aula el contacto lo establece cada uno de los chicos con sus docentes. La experiencia te digo que es maravillosa, eso también. Además de estar en la gestión sigo en contacto con el aula porque soy profesora de primer año. Entonces ahí también me da la idea de qué está pasando puertas adentro del aula y eso también enriquece la gestión. Entonces no es lo mismo hablar de afuera sin vivenciarlo y eso me parece que al entrar en contacto es muy positivo. Entonces, bueno, te digo que cada uno va avanzando, cada uno tiene ritmos de avance diferentes. A veces sus producciones son impresionantes. Y algo que me parece muy positivo es que también nos tomamos el tiempo para ver cuáles son los intereses de los chicos que de pronto tienen este tipo de dificultades. Entonces, hablando de la discapacidad como, como problemática, entonces sí hay otro tipo de limitaciones, pero todos tienen la posibilidad de aprender. Entonces a ver cuál es el máximo o a ver o el mejor, el mejor escenario que podemos crear para estos chicos para que alcancen su máximo potencial. Y esa es la idea. tenemos reuniones con frecuencia, tanto con el equipo que trabajamos muy de cerca, con el SOP, nosotros le llamamos SOP al Gabinete. Entonces el equipo está permanentemente para apuntalar esos casos exclusivamente. Pero, eh, como siempre decimos, el caso de los chicos que



vienen con un equipo que están psicólogo y psicopedagoga del colegio, más todo su equipo de acompañamiento externo, no es un problema, el tema está en estas esa franja que es un sector de los grises, no que no tiene un acompañamiento externo, pero a su vez sus posibilidades de aprendizaje están también disminuidas por distintos motivos o porque no tienen acompañamiento en casa, o porque a veces el grado de desinterés en algunos chicos es tan grande que lo lleva a los conduce a un fracaso escolar si no se los acompaña a tiempo. está pensada también, Con un proyecto de tutorías donde hay una docente específicamente que acompaña a este a este sector, este grupo de chicos que necesita sobre todo un acompañamiento desde lo metodológico, es decir, en cómo aprender a aprender, que también es una de las capacidades que está desarrollando en este momento, no está dentro del grupo de las capacidades fundamentales. Entonces hoy hay un cambio de paradigma que es muy interesante y que en la escuela lo estamos aplicando. Y en este cambio de paradigma la inclusión ocupa un están aspecto fundamental. Entonces lo que vamos viviendo, yo creo que cada vez está más internalizado que nuestra escuela no es selectiva en el sentido que no buscamos una elite, no buscamos chicos como con buenas calificaciones exclusivamente, porque es eso un componente, en buena hora si todos pueden sacar buenas notas. Pero no nos sirve de nada si solamente somos generadores de chicos que aprueban únicamente y que tienen sus logros a ese nivel. si no logramos conformar un perfil de estudiantes que involucre los valores y el ver cómo se hace. Cómo se relaciona con ese otro que tiene algún tipo de problema, Cómo hacemos para recuperar ese otro en el camino. Entonces la mirada desde el equipo directivo hacia el último de las, de las personas que están, digo el último en cuanto a la, a la cantidad de roles que se inicie ocupan en la escuela. Pero todos tenemos esa mirada. Y aquel que no la pudo alcanzar a desarrollar todavía, también está la paciencia para decir bueno a ver cómo te, cómo te ayudo para que vos puedas acompañar a únicamente este alumno. Que necesita este tipo especial de acompañamiento. Entonces, por ejemplo. A principio de año surgió el interés del grupo de Entonces, el departamento de idiomas donde las profes de inglés recibieron una invitación para un curso en Buenos Aires para dar clases a también a los chicos que tienen, por ejemplo, para ser mejores las integraciones. No, no recuerdo exactamente como era el título del curso, pero, lo vimos también. Es más, intervine en la en la gestión de esto para que desde la escuela se les apoyara para que pudieran formarse en esto. No le podemos pedir a los a los docentes que acompañan a los chicos que tienen este tipo de necesidades, si no les brindamos las herramientas para que puedan hacerlo. Entonces, hicieron estos cursos y hoy estamos teniendo también una respuesta diferente. Entonces adaptamos materiales, se les hace...y se ven a partir de ese

diagnóstico que el diagnóstico que hacemos es real. Ese diagnóstico que nos tenemos que tomar los primeros días de clases a ver bien como conformado este grupo.

**Entrevistadora:** El diagnóstico inicial de la institución, está bien, con todo lo propio, si es en ese periodo. me surgieron un par de preguntas de lo que acabas de mencionar. Primero contanos un poco sobre la escuela. por ejemplo, la escuela nació en el 2009, es una escuela de que gestión más o menos la cantidad de alumnos, la cantidad de docentes un poco la característica general de la institución.

**Directora:** Bien. La escuela se abre en el 2009, como una escuela hermana, digamos, de la misma fundación, en particular X, hermana de la escuela que ya existía un Unquillo, el Instituto Educativo X es, digamos, la primera de las escuelas de la Fundación. A partir de las 2009 la gente de la Fundación compra el edificio donde actualmente funciona el Instituto X Villa Allende y ahí comienza la escuela contando con cuatro cursos solamente en ese comienzo, teníamos de primer a cuarto año una sola división con muy poquitos chicos en cada curso. Más o menos diría que el curso que menos tenía era alrededor de entre 12 y 15 chicos, creo que 15. es una escuela de gestión privada al 100 por ciento. No tenemos ningún tipo de subvención en el nivel secundario. Y comenzó con y con estas características que te digo. La orientación es en comunicación, por lo tanto, era como que tampoco era de las más populares en este momento, hoy está siendo muy bien recibida, la orientación en comunicación. Pero en este momento todo daba a pensar como que era una escuela fácil. A ver, acá vamos porque lo que no funciona en otro lugar, acá va a funcionar. Entonces era un desafío realmente importante. Ya al año siguiente tuvimos la cantidad de gente, mira vos cómo habrá sido el trabajo tanto de la directora en este momento como del equipo docente que había, que ya en ese momento se agregó la otra división al primero de los cursos. Es decir, primero yo tenía división A y B, y se agregó ser un curso más. O sea que también estuvo quinto año, me parece que segundo año también. Hay datos que no recuerdo específicamente porque ya ahí ocupaba el rol de docente, pero me parece que era primer y segundo año. Yo creo que a las 12 le agregaron dos divisiones entonces ahí ya teníamos una mirada diferente. Y ya contamos, eran más de 20 chicos por división ya al año siguiente, y en el tercer cuarto quinto año fue teniendo cada vez un mayor crecimiento y hasta que bueno, se llegó a completar la primera promoción. Imagínate el tener la primera promoción de escuela. En principio no era solamente a ver si es que mejoramos la propuesta educativa o dábamos a conocer realmente como era, la propuesta educativa, era sostenernos en el tiempo, ver que las

familias nos aceptaran que demostrar que podíamos y que nuestra propuesta era interesante. Después también hicimos un seguimiento de los chicos que iban egresando a ver si continuaban estudiando. Y bueno, en la mayoría también ha estudiado carreras que realmente no tenían que ver con la comunicación, pero que también muy bien. Y hemos tenido que hacer ajustes porque obviamente que no todo fueron logros de comienzo. esta práctica de revisar y de hacer autocrítica y deber de resignificar la propuesta y a ver qué sirve, que no sirven. En un principio habremos sido alrededor, yo creo que no sé si habremos sido veintipico de docentes y hoy ya somos alrededor de 50 entre la cantidad de docentes, preceptores, personas que forman parte de, por ejemplo, de gabinete. Es decir, somos un montón, gente que estamos con la mirada puesta justamente en ejemplo, todos los chicos. Entonces a cada una creo que hay una impronta también, es muy marcada en nuestro colegio, que no es un detalle menor, a cada uno se lo conoce por su nombre y apellido, ¿no? Nos saludamos al entrar, sabemos de quién estamos hablando cuando nos referimos a alguno de los chicos. Trabajamos mucho en reuniones de docentes con el ánimo de justamente de apuntalar el trabajo que se hace con los chicos. Entonces, incluso no te voy a decir que en sala de profesores vos entras y están hablando maravillas todo el tiempo de los chicos, porque no, somos seres humanos y nos frustramos y de pronto nos desanimamos en alguna tarea que hacemos. Pero siempre con una gran capacidad de Entonces, incluso reinventarnos, de decir... la resiliencia, de la famosa resiliencia. Se aplica a todo y a todas nosotras. Nada como la capacidad de recuperarnos.

Entonces, bueno, a medida que fue pasando el tiempo, vimos que también había una Entonces, incluso gran aceptación de la propuesta. Las familias se fueron también sumando muchas propuestas entonces, y, por ejemplo, el hecho de convocar no solo a los chicos, por ejemplo, hacer una película que sale de Entonces, incluso como por ejemplo mira ahora me viene a la mente la primera película que hizo en la escuela que tenía que ver con Malvinas. La idea de la película surgió de un acto escolar, que invitamos, yo en este momento era parte del Departamento de Ciencias Naturales. Lo sigo haciendo, pero en este momento era exclusivamente mi tarea. Por sugerencia de una de las profes, invitamos a excombatientes de Malvinas y a partir de ahí surgió la idea del Departamento de Medios Audiovisuales de hacer una película tanto con los chicos como con tarea. Por los veteranos de Marina. Y hoy, ese fue el puntapié inicial que comenzó una larga serie de películas que hasta el punto de haber presentado a nivel internacional un corto, y ver más allá del mérito del Departamento de Audiovisual que sacó el primer premio en una escuela de Italia, mira hasta donde hemos

llegado. Y todo surgió con una idea de un acto que se hizo. Creo que también habla del carácter integral que tiene nuestro trabajo. Aunque se puede ver en distintas áreas.

**Entrevistadora:** ¿cuántos alumnos hay hoy? ¿Cuán poco...Cuántos tiene la institución hoy? ¿empezó con muy pocos 15 por aula, cuantos tiene hoy?

**Directora:** Hoy somos 380

**Entrevistadora:** 380 mira vos. De primero a sexto año.?

**Directora:** Primero a sexto año, dos tenemos dos divisiones, hay dos divisiones por curso y sinceramente te digo no tenemos más, porque queremos que los cursos, por las dimensiones, por el tamaño de las aulas y demás. Justamente queremos poner un límite de 32 chicos, que sería lo que consideramos ideal por aula, justamente para dar, para continuar con esta relación que entablamos con ellos, que es muy personalizada. Y bueno, cuando excede, es más tenemos cursos, porque viste cuando vos decís, ¿Ay que pena perder este chico no? Entonces si a veces estamos haciendo entrevistas que decimos, yo siempre miro también, cómo es las características del curso donde va a ingresar, y las características de quién va a ingresar. Y siempre me parece que la diversidad aporta, enriquece, entonces siempre les pregunto a los chicos van, ¿y vos que haces además de la escuela? Entonces supónete me dice, te digo la que la entrevista que hice hoy. Hay una que hace motocross. ¡Qué interesante! Mirá, tenemos pocos chicos que hacen motocross me parece que vas a ser un aporte enriquecedor. Así como hay un montón de cosas, chicas que juegan al fútbol, no sé, montones de cosas que me parece todo lo que distinto decís mirá qué bueno,

**Entrevistadora:** Y cuando vos decís que algunos estudiantes, ¿cómo es la dinámica de ese acceso? De algunos estudiantes que a lo mejor llegan con algún diagnóstico. Si ustedes en esa admisión o en el proceso de la entrevista, ustedes ¿cuáles son las preguntas? O qué solicitan o cómo conocen digamos que tiene alguna condición o no de discapacidad. Y cuando vos decís sobre alguna reestructuración que tuvo que hacer la institución a nivel edilicio y otras referido a que, digamos, o sea, ¿por qué tuvieron que hacerlos, por algún estudiante en particular? Porque bueno, recién llegó y ahí se dieron cuenta como fue eso.

**Directora:** Bueno, en esto que te digo justamente como empiezo por el final que tiene que ver con alguna reestructuración el edificio, con derribar barreras más allá que hay leyes que nos dicen cómo deben ser estos edificios. También es cierto que uno lo va construyendo en la medida de las posibilidades. por ejemplo, había rampas de acceso que nunca habíamos tenido, nunca habíamos tenido el desafío de tener a alguien que tuviera que utilizarlas con ese fin. Y de pronto tuvimos dos chicas que venían con sillas de ruedas, y justamente esas rampas nos dimos cuenta de que no eran del todo seguras. Entonces hubo que ponerle, por ejemplo, las bandas adhesivas y digamos no, había que hacer algo nuevo. Pero, por ejemplo, tenemos un teatro. estaba contemplada el ingreso al final, al final de las gradas viste más o menos, te ubicas más o menos, está el escenario en la parte de abajo estilo anfiteatro. Entonces se adaptó. Hay una entrada especial porque la silla de ruedas no podía ingresar por él por el espacio donde estaba la mayoría. Entonces nos dimos cuenta en un momento que, si es que esas nenas tenían que actuar, no tenían forma de llegar hasta el escenario. Entonces también la representación legal nos este escuchó este pedido e inmediatamente se puso en marcha para que pudiéramos hacer una rampa también de acceso al escenario, y de esta manera a las chicas, mirá hasta después te voy a dar el enlace para que puedas ingresar y ver a una de ellas actuando. Y vos no ves a una chica en silla de ruedas, ves a alguien más y está actuando y es una más dentro de todo ese grupo que se desempeña maravillosamente en ese escenario. Y hay cosas que son muy fuertes (entrevistada se emociona), perdón, vos sabes que me emociono porque justamente el año pasado el grupo que se fue, era una de las que han un trabajo tan que, tan interesante los chicos en esto de, de incluir y que habla de la calidad de persona, digo eso, eso es un orgullo.

**Entrevistadora:** la construcción del grupo, de los compañeros

**Directora:** de grupo humano. Y bueno, me voy acordando de pronto de otras cosas... me voy a tomar un vasito de agua, permiso

**Entrevistadora:** Tranquila, tranquila. por supuesto.

**Directora:** Ay, perdón, ¡Qué tonta!

**Directora:** Pero vos sabes que es que también digo todo esto pasó con el grupo que desde el año pasado y que eran muy especiales, que sigue habiendo en todos los cursos, nada más que

bueno este grupo también tenía otro compañero que llegó. O sea que a veces mira, tengo que pensar hasta quiénes son los chicos, porque justamente no en esto de este carácter integrador, no es tener permanentemente en mente a ver quiénes son los que realmente vienen con algún tipo de dificultad. Justamente vamos adaptando la realidad. Y bueno, es uno más. Entonces un día estaba en la dirección, y va un grupito de chicos y veo que entre ellos empiezan a hablar y tenían un compañero que era hipoacúsico, y de pronto veo que estamos hablando, él estaba también en el grupo que había ido a venían a hacer un pedido, un reclamo, no me acuerdo de específicamente de qué se trataba. Pero en el momento que estaban hablando veo que ellos empiezan a hablar en lenguaje, en lengua de señas, pero entonces les digo Y entonces les digo quien les enseñó a hablar así.? No sé, Nosotros aprendimos porque si no, No nos podíamos comunicar de manera de la misma manera con X y. Y yo. Eso es ir. Él poder aprender una forma nueva de comunicarme para no dejar afuera a este compañero digo. ¿Qué más?

**Entrevistadora:** Entonces que surge de toda esa empatía, de una empatía natural.

**Directora:** tal cual entonces, bueno, yo creo que de eso se trata, ¿no? Esos son nosotros, Son nuestros chicos a nuestros docentes, Esto sí, y que también estamos ¿no? revisando permanentemente cómo hacer para para enseñar de la mejor manera. Vos también me hacía otra pregunta. Bueno, eso era en cuanto a lo edilicio, y me habías dicho algo mas

**Entrevistadora:** Si, de este proceso. Pero lo podemos ver, después si quieres volvemos a una cuestión de las tareas, no te hagas problema después te lo vuelvo a repreguntar. Voy a poquito para atrás y porque probablemente después escuela la desarrollan, entonces este se atreve a volver a preguntar cuando a vos te designaron en el cargo, cuando vos asumís el cargo de la dirección. Eso, ¿Cómo fue ese proceso? Cómo fue esa determinación desde a ver, desde el aspecto administrativo, es decir, hay una votación, no tiene que ver con tus antecedentes, rendiste, viste que se rinde concurso. Yo sé que en la gestión privada es diferente. Un poco a eso y también desde lo personal las dos cosas

**Directora:** Bien, Sí, desde, bueno, lo que yo supe de la gestión, de que fue por mis antecedentes, porque hubo una, la directora de este momento me propuso también junto con otros docentes, se hicieron evaluaciones. Yo no tuve que rendir absolutamente nada, simplemente era en base a mi desempeño como profesora y de las capacidades que veían ellos que yo podía tener para desempeñar el cargo. Y después, bueno, fue una decisión entre la directora y los representantes

legales, y eso es todo lo que sé hasta el momento cuando a mí me lo proponen, yo directamente fue un poco lo que hablábamos al principio, siempre le digo a los desafíos que sí, me parecía que era una propuesta más que interesante. Primero porque me encanta, también me encantaba desde el rol que tenía que cumplir, como vicedirectora en esto de tener que relacionarme con los docentes. Sentía que sí podía ser útil mi aporte, porque por las características personales, porque tengo muy buena relación con los docentes, porque podía llegar a ellos y me parecía que justamente al, íbamos a causar un equilibrio como equipo en la gestión que era interesante., entonces buena, Por supuesto que dije que sí a la propuesta medio que al principio me iban, me iban anticipando que estaba entre las candidatas, que podía llegar a ser este, que me iban a ofrecer el cargo. Si bien yo no, no lo esperaba, no es que trabajé para eso, pero lo recibí con muchísimo gusto, con mucho agrado y a partir de ese momento es como que nunca me desligué del aula. Pero siempre estuve trabajando muy cercanamente a la dirección, por lo tanto, fue como algo que tenía que naturalmente iba a pasar, o por lo menos así lo sentí yo, hablando de esto con la directora también en muchas oportunidades sobre el tema. Después con respecto a pasar del cargo de vicedirectora al de directora, que bueno, más allá de todas las capacitaciones individuales que uno hace en relación a la gestión y demás. Porque eso también es permanente, es una característica también de nuestro grupo, tanto de docentes como los directivos permanentemente nos estamos capacitando en algo, entonces hicimos distintos tipos de capacitaciones, yo en particular como en neurociencias, bueno, para mí siempre la parte emocional y afectiva estuvo muy ligada al aprendizaje, por lo tanto, siempre elegí hacer ese tipo de formaciones. Y actualmente, como te comentaba anteriormente, en Innovación Educativa, por lo tanto, siempre tratando de ir perfeccionando o avanzando en lo que en mi formación para dar una mejor respuesta a la escuela que tenemos. Y bueno, y después la transición de la vicedirección a la dirección, prácticamente fue fluyendo. Primero porque X fue muy generosa siempre conmigo, la anterior directora, en el sentido de decir bueno, en abrir espacios para que yo también pudiera continuar porque ya sabía que a ella le llegaba el tiempo de jubilarse, iba a quedar yo en su lugar entonces e ir ganando espacios en este sentido. Entonces, desde organizar reuniones de personal, asistir a reuniones con otros directivos de otras instituciones, por lo tanto, fue como, todo fue como muy, muy gradual y sin estrés, digamos, no era como que una sucesión natural y muy articulada, de un paso, de una función al siguiente, así que bueno, estoy actualmente disfrutando a pesar. Mira, incluso a pesar de todo esto que nos toca vivir, que no es un desafío fácil, pero vamos hacia adelante también.

**Entrevistadora:** Bueno si vos tuvieras que decir que te significa a vos la función o la posición que tenes, ¿qué dirías? ¿Como lo describiría? ¿Qué te significa?

**Directora:** A ver, es una pregunta difícil, ¿no? La respuesta rápida que me viene es yo creo que tengo muy incorporada mi función como como un servicio, en esto de decir de yo quiero que se logren aprendizajes, quiero que la gente que está primero a ver... generar un espacio en donde todos se sientan a gusto, que sea algo lindo, el levantarte cada mañana y llegar a la escuela a trabajar por el lado de los docentes. Por lo tanto, me gusta ser una facilitadora en ese sentido. Si los docentes están contentos con el equipo de gestión, entran contentos al aula. Por lo tanto, eso también redundo en beneficio para los chicos. Me gusta salir al patio, me gusta, me gusta encontrarme con la gente. Por lo tanto, eso también habla todo de esta cercanía, de hacer que cosas buenas sucedan. Entonces la escuela es una pequeña comunidad, por lo tanto, tiene sus normas, tiene sus valores y tiene también su forma de decir esto no está bien, entonces, pero en la escuela vamos también a aprender de los errores. Entonces está permitido equivocarse. Lo que pasa es que tratamos de no perpetuar en el error, sino de ver cómo hacemos para revertir y aprender. Entonces creo que, si lo tengo, si mi respuesta tiene que ser rápida, creo que me ubico en ese lugar de facilitadora de que estas cosas sucedan.

**Entrevistadora:** Bien, Vamos a ir un poco más a la dinámica, dinámica institucional y después vamos a volver un poco a las tareas. En este, en esta tarea de la gestión, quienes colaboran en esta, en esta pregunta tiene que ver con aquello que tienen como el cargo y la función digamos, determinada oficialmente o legalmente como aquellos que no, pero a veces viste que están en función de. Entonces, si vos tuvieras que decir además del equipo conformado legalmente que menciona cómo está, ¿Quiénes son los demás que colaboran con esta gente? Bien.

**Directora:** Bien bueno. Este año se conformó, porque el año pasado justamente fue como estos últimos tres años tuvimos cambios. Hace tres años atrás yo estaba como vicedirectora y trabajando con X. El año pasado estuve sola en el cargo oficial de la dirección. Pero la realidad es que nunca estás sola. Entonces ya la persona que me acompañaba el año pasado, es la actual vicedirectora. Entonces este año, como legalmente el equipo está conformado por mí, que soy la directora y X que es la vicedirectora. O sea, la comunicación es muy fluida, muy constante. Y realmente tomamos decisiones como equipo. Entonces también en todos estos valores y construcciones que hacemos como institución, los valores democráticos están más que



presentes en la escuela. Entonces también estás siguiendo. Después yo termino como tomando como... A veces hay temas que acordas, hay temas que no, porque también planteamos una situación ideal que no siempre es la que existe. Y a veces hay que tomar una decisión final y darles un punto final a determinadas situaciones. Y en ese caso, este yo asumo esa responsabilidad. Pero previo a eso siempre hay consensos. Acuerdo hay por lo menos un diálogo, de establecen diálogos. Dependiendo cuáles sean los temas antes de tomar decisiones. Después si, bueno, se procede y siempre también depende con quién, con quienes, quienes son los que colaboran y depende cuál sea el tema. Si estamos hablando, por ejemplo, específico de inclusión de acompañamiento con chicos con problemas específicos. Está Fernanda Calas, que es la psicopedagoga del SOP y estamos por incorporar, justamente este año con toda esta problemática, todavía no se decidió quién va a ser la psicóloga, porque justamente X, que ahora está como vicedirectora, era la psicóloga también además de profesora de psicología. Entonces se nos descompaginó ese equipo, pero Fernanda es la persona que está trabajando muy de cerca. X, otra que es la asesora pedagógica de la institución también interviene muchísimo. Y hace un ratito, cuando te hablaba de esos chicos que necesitan también acompañamiento, el trabajo que se está haciendo muy de cerca, es la tutora cumpliendo ese rol, desde lo metodológico, desde la asistencia de acompañamiento metodológico con pequeños grupos, que, de acuerdo a las características del curso o materias, dependiendo de qué se trata, hace un acompañamiento mucho más pautado. Entonces el trabajo con ella es inmediato. Luego están todos los que son, los que son los coordinadores de departamento. Entonces, hay un docente por cada uno de los diez departamentos, que es el que tiene el contacto más directo con dirección. Entonces, que acerca, por ejemplo, propuesta del equipo, si bien todos tienen acceso a la dirección, pero por una forma, como una manera de agilizar tiempos y hacer contacto con uno solo, con lo hacemos a través de coordinadore. y después también el grupo de preceptores, que es otro de los pilares. En este tiempo es fundamental el trabajo que están haciendo preceptores como auxiliares docentes, porque son los que motivan a los chicos. Están, por ejemplo, alguno que no está entregando actividades o que no está participando de clases. Ellos ponen, se ponen en contacto tanto con ellos como con las familias. Entonces para tratar de recuperarlos. Después esta la secretaria, que también cuando se trata de temas que tienen, son más de índole administrativo, también el contacto es derecho con ellos. Por eso, como que la dirección sería como como un eje central que actúa como después se va, como como eh, digamos, va incorporando distintos lugares distintos y hasta personas, dependiendo de cuál sea el trabajo a realizar. Y después está toda la gente de, desde la recepción, hasta las que están en administración y maestranza, que

todo digamos, hay como distintos intermediarios, porque no es la relación constante directamente con cada persona, pero si intermediarios, cosa que todo quede articulado en un sentido integral de escuela.

**Entrevistadora:** ¿Cuándo vos hablas de departamentos te referís a qué? a áreas, a departamentos de alumnos.

**Directora:** áreas de conocimiento, por ejemplo, el departamento de sociales y naturales, de la lengua, de idiomas, etc. Ok, como de que cada uno tiene por ejemplo proyectos específicos, claro.

**Entrevistadora:** Ben, hace un rato contaste un poco la historia, y porque creías que tenía esta característica la institución. Si tuvieras que decir, ¿cuáles son como los rasgos o la característica más distintiva de la institución? ¿Qué dirías?

**Directora:** Bueno, cada vez se ha ido fortaleciendo más el perfil de la orientación, es en comunicación, tiene un perfil muy marcado, o lo va haciendo o ganando progresivamente. Entonces yo diría que es justamente una escuela en donde, al ingresar, se nota que es cuál es la propuesta, cuál es la propuesta porque justamente está muy marcado lo audiovisual. Creo que tiene también un perfil, perfil inclusor que tiene, por todo lo que dije previamente. Creo que es una escuela que trabaja de manera conjunta o dándole el mismo nivel de importancia a toda la formación académica. Y todos los rasgos emocionales que tenemos como individuos, por lo tanto, que pretende esta formación integral, Entonces, bueno, creo que esto sería como los rasgos más más definitivos de la institución. Y estamos también en proceso de lograr otro, ¿no? Por ejemplo, esto que te digo está muy trabajado puertas adentro y estamos ahora trabajando también el otro perfil, que decimos bueno, cómo hacer para que también este reflejo, que esta empatía que surge de puertas adentro también pase a nivel social. Entonces también hablamos de tiempos. Primero estamos fortaleciéndonos desde adentro y también ahora, ya desde hace dos o tres años, empezamos también a ver a contactar a otras escuelas, por ejemplo, darle un perfil más solidario, no. En eso estamos en camino todavía.

**Entrevistadora:** Como más de nexo con otras instituciones de la zona.

**Directora:** Tal cual. La zona y después de otros lugares, por ejemplo, en los últimos años se hicieron, ya hace rato se hacen viajes, pero digo eh, por ejemplo, con se contactan escuelas de misiones, por ejemplo, la del año pasado se hizo un viaje Iguazú con dos cursos. Y uno de los aspectos que involucra este viaje es entrar en contacto con otra comunidad educativa que tenga realidad una distinta a la nuestra. Y no es que les llevamos lo que a nosotros nos parece. Entonces nos involucramos con esta, esa nueva comunidad, y le llevamos aquello, de regalo, aquello que ellos necesitan. Entonces, eso es. Porque si no es fácil decir bueno, les llevo lo que me parece a mí. Y entonces bueno, pues se hacen campañas en la escuela. El año pasado cuando averiguamos a través con el director de la otra escuela cuáles eran las necesidades de esa escuelita en particular y nos decía bueno, necesitamos fundamentalmente productos de higiene, entonces bueno hicimos campaña para llevar eso, de higiene personal y demás. Y ahí también bueno, trabajar para los chicos esto, de valorar, nosotros tenemos una comunidad de gente que medianamente están en una situación económica cómoda. Digamos después ahí hay como una cierta una unas variables, pero que dista muchísimo, por ejemplo, hoy que tenemos esta situación de aislamiento, ningún chico pierde clase por falta de conectividad. Entonces cada una tiene su dispositivo. Es decir, en relación a otros, están en una situación cómoda. Bueno, en eso también poder valorarlo y también reconocer que no siempre los otros están en las mismas posibilidades. Entonces, bueno, ¿cómo hacer para para achicar un poco las brechas que existen?

**Entrevistadora:** Y en ese viaje fueron algunos se representando a la institución o un curso específico.

**Directora:** No, los cursos completos. vos sabes que justamente, fue un viaje hermoso ese, porque se hizo con los dos terceros y los dos cuartos, eran como cien chicos que viajaron, con los docentes también y fue una experiencia maravillosa en donde los chicos, ojalá se pudiese hacer por más tiempo. Pero compartieron un día una jornada completa con los chicos y no era solamente bueno, le vamos a llevar aquello que juntamos no, era a ver cómo son sus clases. Eran chicos más chiquitos, por lo tanto, también habían diseñado actividades diseñado en ese día. Sí, bueno, qué propuesta vamos a llevar para que los chicos, por ejemplo, nos conozcan, que jueguen, compartan una merienda, con que los vamos a invitar. Y bueno, fue una experiencia muy, muy linda, así que, ya se hizo otras veces, otros años también se había hecho.

**Entrevistadora:** ¡Qué lindo! Bueno, vos hablas de el

**Directora:** hay también proyectos también por áreas, que uno de ellos también involucra, por ejemplo, a entrar en contacto con la X.

**Entrevistadora:** X, si, en Villa Allende

**Directora:** Exactamente donde también se trabaja con chicos con discapacidad y van chicos nuestros, se involucran en los talleres, ellos hacen muchos talleres y por ejemplo una vez invitamos al colegio a la banda de X que tiene como una murga, hicieron, hicieron... fue un encuentro hermoso, porque vinieron los chicos de X y los nuestros se sumaron con sus instrumentos musicales. Se armo una fiesta preciosa. Bueno, yo creo que eso está para repetirlo todas las veces que podamos

**Entrevistadora:** Que hermoso.

**Directora:** Creo que me estoy olvidando de cosas.

**Entrevistadora:** Bueno, ya te vas a acordar a medida que sigamos las preguntas, vas a ver que te vas a acordar. Vos recién hablabas de las características distintivas de la institución. Si vos pudieras describir, como las características de la gestión. Estas características principales de la gestión en general. Puede que, puede que también vos veas que hay una modificación desde cuándo una gestión de un equipo que ya no está, y una gestión a lo mejor diferente porque cada uno le pone su impronta, desde ahora. Podes hablar como de lo general y de lo partirían.

**Directora:** Bien. Y yo te diré que mira en un principio. También haciendo un poco de historia, la de la gestión se fue también como acomodando a la situación. En un momento se necesitaba un tipo de gestión que era la de comienzo, que después fue cambiando una vez que, por ejemplo, nosotros nos encontrábamos más allá de todo lo que pasaba, había un problema de disciplina bastante marcado, y disciplina no me refiero a que en calladitos en el aula había cosas serias, había que marcar pautas como para decir bueno acá hay lineamiento, estas son las cosas que sí se pueden hacer, o sea, como vivir una falta de límites. Entonces, bueno, la gestión de ese momento había endurecido los límites respondiendo a esa realidad. A medida que fue pasando

el tiempo y que se dio a conocer cuál era la intención de la escuela, yo ahí podría decir que la gestión dista mucho de intención esa original, pero ya en el medio hubo toda una transición, una transformación se fue dando a la línea del tiempo. Entonces, bueno, hoy te diría que es una gestión nuevamente con bases democráticas, es una gestión abierta al diálogo, que sí marca criterios dentro de eh, de la innovación educativa y justamente estamos trabajando en esa línea respetando las no diferencias también. Así como hay diferentes tipos de estudiantes, también hay diferentes tipos de docentes y entonces hay una línea de trabajo que se está, que te estoy diciendo, pero se respeta la impronta de cada profe. Entonces hay algunos apuntes que estamos haciendo. Por ejemplo, hoy sí debo de ser sincera todavía no, no me detengo, no logro acordar con dos docentes, por ejemplo, que todavía tienen como una línea de trabajo muy tradicional y que les cuesta romper esa estructura. Entonces yo veo que haría como eh. Ese es el lugar de quiebre. Estamos en diálogo constante, para ver de cómo se hace, se va trabajando. Y también se ofrece ayuda para que esto también pueda ir ocurriendo. Entonces llega un momento en que ya estamos ahora como para decir bueno, ya estamos en condiciones de implementar este cambio que necesitamos. ¿Cómo vas vos con eso? Entonces eso sí, hay mucho diálogo, mucho dialogo con los docentes y por eso, me parece que esa sería una de las características que pueden llegar a describir la gestión, como democrática, como abierta. Ya había tal diálogo a la escucha innovadora, innovadora en cuanto a que esta también esté atenta a las a las nuevas, a las propuestas de los profes. O sea, yo también digo eso. Cómo facilita la gestión cuando hay un grupo de docentes que entiende el mensaje y que es proactivo. Entonces esa también es una gran ventaja de la escuela que facilita mucho la gestión. Hay un equipo que vos decís, yo no hago más que tirar la idea y del otro lado ya tengo armada la propuesta y responde a esa idea. Entonces, ¿qué más? Me están facilitando mucho la tarea.

**Entrevistadora:** Si, te entiendo. Vos, en cambio, contaste hace un ratito un poco sobre algunas características muy por arriba de la comunidad. Si quieres profundizar, o sea cómo es esa comunidad educativa en todos los aspectos, aspectos socio educativos, económicos, desde el perfil, si son, por ejemplo, también docentes, pero los que están trabajando, si son de la zona, no son de la zona. Si fueron elegidos y la gente se autoconvocó, digamos qué tipo de estudiantes...No, no qué tipo, sino de dónde vienen esos estudiantes que son solamente de ella, de Villa Allende si son de más lejos en general si se.

**Directora:** si ¿qué más?, Bien, bueno, la comunidad educativa que vos te referís es como tiene un amplio espectro. ¿Entonces estaría, te referís específicamente a los estudiantes? Porque profesores tenemos de varios lugares también.

**Entrevistadora:** De todos. Es con respecto a los estudiantes, pero también con respecto al personal, a la familia, a los administrativos, a los profesores. Por ahí, los aspectos más relevantes también.

**Directora:** Si ¿Entonces estaría, te referís específicamente a los estudiantes?, bueno, te digo entonces, con respecto a los docentes, casi todos son de la zona. De la zona me refiero a que pueden llegar a ser, la escuelas está en Villa Allende, hay algunos que son de Villa Allende, hay otros que son de Río Ceballos hasta Salsipuedes por esta zona, y después tenemos de Córdoba, incluso tenemos una profesora que viene de Pilar, entonces está dentro de la zona, creo que esa sería la distancia más lejana que tenemos en este momento. Los estudiantes, te diría que, desde el cerro de las rosas, capaz que un poco más acá, porque bueno, estoy pensando en una familia que se había mudado, pero más o menos la zona de Argüello hasta Villa Los Altos, Ceballos también, tenemos más o menos coincide la distribución, tanto de las familias como bueno obviamente que los estudiantes viven con sus familias, así que coinciden en eso, pero más o menos todos somos de esa zona que te estoy marcando. Muchos chicos que van a la escuela son de barrios privados de San Isidro, de Cuatro Hojas, de esa zona que, por eso, habla también de un nivel socioeconómico bastante acomodado si se quiere, a eso me refería. Los profesores, hay algunos que vienen también de esos barrios, barrios privados de Villa Allende y hay otros que no, en donde tienen problemas económicos también. Es decir, dependemos del sueldo que ganamos. Digamos que hay una realidad un poco diferente al resto de las familias, es más te diría que hoy, por ejemplo, tienen mayores problemas de conectividad algunos docentes de conectividad e la mayoría de...

**Entrevistadora:** La mayoría de los chicos....

**Directora:** Que la mayoría de los chicos. Bueno, eso más o menos sería de este panorama. Hay familias que realmente el nivel económico que tienen es está muy por encima del resto y otros que no, que realmente es un sacrificio enorme pagar la cuota, no es una cuota baja, por lo tanto,

lo hacen con muchísimo sacrificio, valorando la propuesta educativa, ¿no? Entonces es. Hoy también hay contemplaciones también de parte de sus familias y demás.

**Entrevistadora:** Eso te parece iba a preguntar, si hay algún tipo de apoyo, de becas.

**Directora:** Hay becas, hay medias becas que son la otra mitad de la representación legal. Pero. Pero si hay casos en donde existen, si se los acompaña de esa manera. Incluso hay gente que les ha pasado que empezaron con una realidad económica y después cambió a lo largo del transcurso. Mientras estaban en la escuela también se ha contemplado esa situación. Ya nos ha tocado pasar, sobre todo cuando ocurren cosas como este año seguramente nos va a pasar, y también como ocurrió en 2015, hubo gente muy afectada por las inundaciones que también se contemplaron, hubo ayudas

**Entrevistadora:** si es que perdieron todo, fue tremendo.

**Directora:** si tal cual

**Entrevistadora:** La institución es adscripta a la Dirección General Instituto Privado de Enseñanza. No tiene la subvención, pero sí está adscripta, está reconocida veces pedagógicamente tienen reconocimientos.

**Directora:** Si pedagógicamente tienen tal cual

**Entrevistadora:** Si tuvieras que contar un día, la dinámica de un día como como es, en general institucional y también desde tu lugar.

**Directora:** Bien, bueno. ingresamos a la escuela las puertas se abren a las siete y cuarto, las recibe. Hay una persona que cumplen la función de recepcionista, entonces vamos recibiendo uno a uno el ingreso de los chicos. Y saludan, yo está llegando siempre, diez minutos antes del toque de timbre que toca a las siete y media de la mañana. Y también dejo mis cosas en la dirección y en seguida salgo a recibir a los chicos, que los voy viendo, los voy saludando, con algunos incluso nos saludamos con un beso y pasan, eso también me parece que es importante para ver cómo llegan los chicos, quién los deja como si bajan desde su auto y demás. Si bien

creció muchísimo la escuela tenemos un número que nos permite hacer este reconocimiento. Hacemos una formación en un patio que tenemos común, donde se sube, se iza la bandera. Si es que hay que hacer algún anuncio se hace, también se hace algún tipo de recomendación. Ahí lo que he ido trabajando yo es de no comenzar la mañana con un reto, porque a veces queda pendiente antes del día anterior algo que, por ejemplo, ensuciaron los baños y bueno, a ver cómo hago para no mencionarlo en este momento, después lo voy a hacer, pero no en el momento. Entonces eso es algo que ya estoy trabajando. Comenzamos saludándonos y después cada grupo, también eso del saludo inicial también tiene connotación especial que habla de que pasamos la noche cada uno con sus familias y nos estamos encontrando y estamos empezando una un nuevo día. Entonces es importante mirarnos a la cara y decirnos buen día Después cada una entrases a las aulas, y muchos de los profesores también forman parte de esta formación, acompañan también a sus grupos y después cada uno va ingresando a sus aulas. En este momento los preceptores se van organizando para pasar a tomar lista, ya los bancos ya están ordenados porque quedaron la cantidad prevista. Nosotros como compartimos edificio con la primaria, también fue un tema que tuvimos que organizar porque resultaba que de pronto la cantidad de chicos que hay primaria es menor a la del secundario y había movimiento de bancos. Entonces entrabamos y nunca teníamos la cantidad de banco que necesitábamos. Y era una salidera de chicos para buscar su banco. Bueno, finalmente logramos solucionar ese inconveniente y bueno, empieza la jornada habitual de clases. Si a mí me toca dar clases en primer año estoy yendo al curso y si ya tengo mi oficina seguramente o alguna entrevista pactada o alguna reunión, o tenemos que hacer, dependiendo de los días, o hacemos una reunión con el grupo de preceptores o pasa algún profesor para presentar una propuesta, o yo llamo a alguien para hacer algún ajuste. La dinámica diaria va variando, pero casi siempre es en este momento en que los chicos están en clases yo estoy resolviendo algo o gestionando algo desde mi oficina. Comenzamos el día también hablando con la vicedirectora, todavía no tenemos este ejercicio muy, no tuvimos oportunidades de ponerlo en práctica porque este año estamos juntas. Así que ahora los hacemos desde la virtualidad, si no eso organizar un poco la agenda del día. Y bueno, después, a medida que va pasando el tiempo, a veces hacemos alguna observación de clases, otras veces, no sé, todo depende por eso del día. Pero todas esas actividades pueden estar presentes en alguna de las jornadas. Cuando llegan los recreos tratamos también de estar presentes. O sea, los preceptores de hecho salen al patio, ese es el momento en que los profesores descansan. Entonces o yo me acerco a la sala de docentes para poder charlar desde otro lugar de esto de relajar, a veces hay docente que pueden llegar a salir de las aulas muy



tensionados por alguna situación en particular, entonces es el momento de bajar este calmamos un poco, darles ánimo. Hay cansancio, muchas veces hay, es muy marcado el cansancio también esto de decir ya falta poco, ya llega el viernes, es decir, de tratar de dar ánimos desde ese lugar. Y si no, también muchas veces, a ver, no sé qué hacer con esto bueno pasa vamos a ver, pongamos un horario en común que nos quede bien y te ayudo a resolver antes. También todo esto atravesado por problemáticas personales, hay muchísimos, todos los docentes tienen sus familias, la gran mayoría tiene sus hijos. Entonces muchas veces también hay que resolver estas cuestiones de decir bueno, tengo mi hija enferma bueno listo, no te hagas problema, vos te volvéis a tu casa porque esa es tu prioridad y nosotros acá nos reorganizamos. Una de las cosas que tiene la escuela, es justamente que no hay horas libres, no hay horas libres, a ver, eso también estamos... Muchas veces lo hemos discutido con el grupo de docentes. No hay ahora es libre porque consideramos que es importante el tiempo que los chicos pasan en la escuela. Sobre todo, porque tenemos una comunidad que tiene mucha actividad extraescolar. Por lo tanto, optimizar el tiempo que pasan en la escuela es fundamental. Entonces, desde ese lugar tenemos distintas propuestas, entonces trabajamos mucho, pero mucho con, mira eso no te lo dije antes también cuando hablaba de las características de la escuela, se trabaja mucho con generar herramientas de autocuidado, entonces trabaja mucho con ESI, con prevención de adicciones. Más allá que hay jornadas específicas y está transversalizado el trabajo de estos contenidos, en todas las materias, cuando tenemos oportunidad de trabajar alguna problemática en particular con alguno de los cursos, en conjunto con él, ay se me fue el nombre, el consejo escolar, el consejo escolar. Es fundamental también para abordarla el tema de convivencia dentro de la escuela. Entonces, cada curso también tiene sus características de convivencia, y hay algún aspecto que reforzar. Entonces aprovechamos este momento, a veces con la intervención de los preceptores, a veces con la intervención de gabinete, a veces con intervención dependiendo de la disponibilidad y a veces también llamando a alguno de los profesores que tenemos, como que están así, sin formar parte de la institución, son personas que pueden venir a cubrir horas libres por día. Cuando tenemos la posibilidad de anticiparnos ya lo llamamos para que no haya pérdida de días de clase.

**Entrevistadora:** Si, te entiendo, te entiendo

**Directora:** Creo ahí ya contesté esa pregunta y otras (risas).

**Entrevistadora:** sí, sí, pero bueno, ahí vamos a lo siguiente que tenía que ver con eso, con un poco las actividades diarias que vos realizas en tu cargo. ¿Y cómo se distribuyen esas tareas y las de las decisiones? con el equipo, con quien vos consideres digamos

**Directora:** Bien, bueno, también hay distintos tipos de decisiones que se toman. Y hay algunas que son exclusivamente están bajo mi responsabilidad, y esas son indelegables, que son las que las que yo. Y hay otras que son, por ejemplo, vamos a suponer estar en una clase de educación física, alguien se golpeó la decisión de llamar al CEC, por ejemplo, la toma directamente el preceptor y me comunica que fue lo que hizo. Entonces por eso, hay distintas, y hay decisiones pedagógicas que obviamente las toman los docentes con la autonomía que tienen para manejarse dentro de las aulas. Entonces esto va variando, dependiendo de cuáles serían las decisiones a tomar. ¿Y que más era?

**Entrevistadora:** era también con respecto a tu actual equipo de gestión, cómo se dividen esas decisiones, cómo se distribuyen y las tareas por ahí específicas que pueden llegar a tener.

**Directora:** Si, bien. Las decisiones eran ese que te decía y con respecto a las tareas, hay tareas específicas de cada grupo. Por ejemplo. Todo lo que es, por ejemplo, hacer un control de asistencia, hacer un seguimiento para aquellos chicos, que, por ejemplo, son varios los días que han estado faltando. Entonces llamar a las familias e investigar el por, si es que hay alguna situación familiar se trata de enfermedad, todo eso está a cargo de los preceptores. Es decir, en la primera línea de contacto con las familias son los preceptores. Entonces eso en una situación normal. Entonces ahí es establece primera línea. Luego los preceptores me informan a mi o le informan a la vista directora de cuál sea la respuesta de esta familia. Y ahí vemos si es que hay que tomar otro tipo de decisión, como por ejemplo convocar a una familia. Hay otras que sí se trata de algo específicamente que tiene que ver con lo pedagógico, con un espacio curricular en particular, entonces los mismos preceptores nos informen y nosotros lo derivamos con el profesor que haga falta. A veces eso da como consecuencia una reunión con la familia que lo puede gestionar el mismo profesor. A veces hay profesores que me han pedido que esté presente en una determinada reunión, por ejemplo, que pueda llegar a ser más complicada. Entonces, siempre por supuesto que ha excedido a esa cita, esos pedidos. Entonces, a veces hace falta la mediación desde dirección para evitar un conflicto mayor entre familia y profesor. Entonces, en estos casos también estoy presente. No hay grandes problemas de ese tipo. Y el Consejo

Escolar de Convivencia tiene un rol fundamental, en esos aspectos. Por ejemplo, un docente antes de llegar a la amonestación, pasamos por instancias previas de mediación. Entonces este convocar al, por ejemplo, el Consejo Escolar de Convivencia, del cual yo no formo parte, lo hace la vicedirectora. Esa es una de las cosas que tenemos diferenciada, de los roles que tenemos diferenciados. Entonces se toman decisiones que después se comunican a diferenciada, de dirección. Porque obviamente yo tengo que dar después, aprobar esta decisión que han tomado que hasta ahora nunca hemos tenido contradicciones en ese sentido. Si es que alguien cometió alguna falta de conducta que pudo haber estado en relación a un compañero o a un docente o algún material de la institución, se lo convoca al consejo escolar que funcionan los días viernes. Tienen un horario que tiene que quedarse después de clase. Se escucha los motivos por el que determinado alumno cometió esa falta, y después se da respuesta al alumno y a la familia con accionar, ya sea que se trate de acciones reparadoras, o lo que signifique que esa falta pueda llegar a tener. se trata de establecer un límite, poder conversarlo y revertir ese error. A veces se soluciona con una charla con un compañero., otras veces tenés que reponer material, el que está dañado de la escuela. Entonces, cuando ya se tiene una cuestión económica de por medio, seguramente también están los padres involucrados y muchas veces, las faltas tienen que ver con valores. Valores, por ejemplo, un insulto, vamos a poner, también se convoca a las familias, porque a veces ese y no a veces siempre es importante saber que también se está, un llamado de atención a una acción reparadora tiene que ver también con eso, no decir bueno, evitemos que esto siga produciéndose. Entonces, si no vivimos en el constante error y no hay modificación de conductas.

**Entrevistadora:** Bien, con respecto a vos y la vicedirectora, ¿tienen divididas, digamos exactamente las tareas? Por ejemplo, ella se encarga más de la relación con el aula y los docentes, vos de una cuestión más administrativa. ¿O cómo?

**Directora:** No, vos sabes que sí, no...Primero que, con esta nueva gestión, justamente tenemos en claro obviamente desde lo que nos dicen que debemos hacer. La dirección y la vicedirección, viste que la vicedirección tiene un rol mucho más pedagógico. Nuestro equipo es muy nuevito y nos ha agarrado justo que estamos en esta situación de aislamiento. Pero tenemos como perfiles muy similares, tanto la vicedirectora como yo, entonces los profesores pueden acercarse a cualquiera de las dos. En este momento yo estoy observando más de cerca y acompañando más de cerca a los docentes del ciclo básico. Estoy hablando de este momento por el contexto

de pandemia. Entonces yo voy siguiendo las actividades que van proponiendo en las aulas por Edmodo, tengo este tipo de contacto con ellos y X, la vicedirectora con lo del CO, es decir, que en este momento las funciones son muy parecidas y trabajamos de manera muy coordinada. Las reuniones las sigo convocando yo, las inicio yo, pero siempre con participación también de la lista vicedirección. Entonces está un poco como desdibujada en este momento, el rol específico de cada una.

**Entrevistadora:** (inaudible) esto lo hago yo, esto lo haces vos, están como más compartidas, más relacionadas

**Directora:** Mas compartidas

**Entrevistadora:** Bien, vamos a entrar ahora en un tema que tiene que ver con las normativas ¿sí? Tenés que pensar como las fortalezas y los desafíos que podés encontrar en esta relación que existe entre la normativa, las disposiciones del Ministerio, de la Dirección, digamos del ministerio de Educación, el rol que un poco lo acaba de decir, el rol, la función y la realidad de la institución. O sea, qué desafíos y qué fortaleza puede encontrar en toda esta normativa, estas disposiciones, el rol, tu función y la realidad.

**Directora:** Bien, mira, hoy si es que tengo que pensar, este año en particular, voy a hablar de la realidad del día de hoy, que ya es distinta a la del año pasado. Hay una normativa muy fuerte en cuanto a la evaluación formativa, que eso está bastante relacionado con lo que nosotros hacemos. Pero, por ejemplo, hay una en una línea muy marcada de trabajo, evaluación formativa con retroalimentación como estrategia de diálogo de los docentes con sus estudiantes. Entonces eso fue un aspecto que tuvimos que reforzar muchísimo. Para eso hubo que recorrer un camino de poner a todos los docentes en contacto con lo que es la evaluación formativa, darles tiempo para que internalicen los procesos que tienen una evaluación formativa, los instrumentos que hay que llevar a cabo para hacer una evaluación, para hacer una verdadera evaluación formativa. Que todo eso se fue haciendo, y la retroalimentación, que tiene que ser una devolución de alta guía para el estudiante para que pueda reformular la tarea que ha realizado y demás. Entonces toda esa sería desde la normativa, todo eso se ha ido trabajando. El desafío es ahora manejar mejor los tiempos de los docentes para que no sea este momento una sobrecarga constante. Nos ha pasado que en la primera etapa prácticamente los profes no

han tenido vida personal más allá de la escuela. Entonces, Y todo esto pensando en que cada uno tiene familias a cargo. Entonces, hoy estamos ante el desafío de bueno, ¿cómo optimizamos mejor estos tiempos? Entonces, seleccionar mejor los trabajos que se piden, hacer que esto sea una... hacer que justamente esto sea una cómo herramienta que les sirva a ellos, pero que a la vez también se sirven los chicos. Entonces pasamos de ser una cantidad excesiva de tareas para los chicos que eran sobrecarga para las familias, para los chicos, para los docentes para corregir. Y después los tiempos, la devolución no eran suficientes como para que pudiéramos realmente profundizar. ¿Como?

**Entrevistadora:** después hacer todo un proceso posterior, no te alcanzaba el tiempo para poder hacerlo más significativo.

**Directora:** Tal cual. Exactamente. Entonces ahora estamos en este proceso de revisión. Ahí está nuestro desafío a decir Bueno, ahora, seleccionemos mejor los contenidos y las capacidades que vamos a trabajar. Seamos más claros en qué esperamos de los chicos con este trabajo, porque están trabajando en una situación de autonomía como nunca antes se había visto. Entonces en paralelo, qué hacemos con los profesores entonces ese es el trabajo. Con los chicos, es tener reuniones con ellos para que también vayan asumiendo el rol protagónico que tienen ellos como estudiantes, en este formato. Entonces de no desaprovechar los tiempos de poder organizarse, decir bueno, cómo está estructurado tu día, cómo lo vas a hacer, en qué momento vas a hacer las actividades de la escuela y qué momento va a quedar para vos para hacer lo que vos quieras. No puede ser ni el 100 por ciento para la escuela, ni el 100 por ciento para hacer lo que vos quieras. Entonces eso también fue otra de los desafíos de esta etapa. Las familias, que comprendieran también, que es el otro componente, que hoy tiene un rol fundamental, que si no hubiésemos hecho esta alianza con la familia no podíamos sostener la escolaridad de la manera que lo estamos haciendo. Entonces, ¿qué rol tiene la familia? en el acompañamiento, no involucrarse de manera que hagan ellos el trabajo a los chicos, porque ahí es donde perdes de vista quién está haciendo esto porque evidentemente sería como poner una curita a una, a una situación que después te va a venir mucho peor. Se va a complejizar entonces decir, los chicos tienen que hacerlo. Obviamente que ustedes como papás tienen que ser a lo mejor quienes pueden dar la primera respuesta ante una consigna que no se entiende, pero para eso ampliamos redes de comunicación y de contacto con los profesores. Entonces, todos esos inconvenientes que al principio fueron estas, las cosas que nos convocaban a hacer reuniones

mucha más, con mayor frecuencia se convirtieron en oportunidades para ir creciendo. Entonces hoy es como está, mucho más acomodado. Asimismo, no falta que muchas familias comprenden que no podemos trasladar la presencialidad al 100 por ciento en el formato virtual. No es lo mismo estar conectado desde las siete y media de la mañana hasta la una a través de, algunos incluso tienen su celular celulares espectaculares, pero imagínate lo que es mantener la atención, a lo largo de toda una jornada de clases. Entonces es explicar a las familias que una parte de la propuesta es el encuentro online, pero la otra parte es lo que se sube por la plataforma virtual, que eso es asincrónico y que tiene que ver con el manejo individual de los tiempos, ¿no? Entonces, y eso también responde a la propuesta de la Escuela de la Innovación Educativa, ¿se va entendiendo? Entonces tratamos que todo sea un articulado y un ensamble de situaciones que hagan a una mejora en los aprendizajes.

**Entrevistadora:** Si tuvieras que hablar del clima institucional, ¿Cómo lo describirías?

**Directora:** Bien, el clima institucional respecto a los docentes, la gran mayoría a se nota que está cómodo en el lugar dónde está. Y al decir cómodo hablo de que puede expresar lo que lo que siente, no hay restricciones de tipo esto no se puede decir dentro de la escuela. Si hay una línea de trabajo que, por ejemplo, hoy nos encontramos en ante una situación que, por ejemplo, se está empezando a utilizar el lenguaje inclusivo en algunas, en algunos lugares, incluso en algunas escuelas. Ahí hubo un punto de tensión, algunos profesores querían empezar a usarlo, entonces yo no le dije... me fueron a consultar, yo no les dije que no, les dije solamente, más allá que hay una directiva del IPE que todavía no se nos permite a las escuelas, por lo menos no de la gestión privada, incorporarlo porque no está oficializado. Entonces empezamos a hablar de esto, porque trabajamos justamente desde el marco de ESI, hace la prueba y fijate que es lo que genera en el aula. Entonces dice, y dicen no, hizo la prueba al profesor y justamente me decía mira, he tenido muchas reacciones de distinto tipo. Entonces le digo bueno, cuando vos todavía al ¿Cómo lo describirías? incorporar este tipo de lenguaje ves que la reacción de los chicos es ésta, que por ejemplo están diciendo que no, te ponen montones de fundamentos de por medio, e porque todavía no estamos listos. Entonces si a vos te genera esta dificultad, déjala para más adelante, porque va a ser el efecto contrario del que vos quieres lograr. Estamos trabajando en la tolerancia, y a vos el usar un lenguaje inclusivo, te genera intolerancia, es señal que todavía no estamos listos. Entonces el clima institucional es eso. Podemos charlarlo, podemos poner a prueba algo y descartarlo en caso de que no funcione. Y así con miles de cosas más. Y con algunos docentes, sí me está costando más en esto, que todavía está muy incorporada

la concepción de, yo creo que es con la que fuimos formados la mayoría de nosotros. Nosotros fuimos creciendo con la idea del sálvese quien pueda o con la teoría de la supervivencia, del más apto, el que llega, llega y el que no se queda en el camino. Y hoy hay otra concepción de la educación que se trata de que todos avancen. Entonces respetando tiempos y respetando alcances, porque a lo mejor no todos vamos a tener el mismo techo, pero si brindar la oportunidad de que los aprendizajes ocurran, entonces bueno, tengo algún tipo de problemas con algunos docentes que todavía no nos ponemos de acuerdo en ese sentido, estamos ahí charlando. entonces también se trata de poder llegar a acuerdos

**Entrevistadora:** Estamos entrando en las últimas tres preguntas guías, y me quedó una pendiente que ya te voy a preguntar. No sé si quieres avisarle a X porque ya son y 27, pero terminamos porque si vos quieres, decile que nos espere unos minutitos, calculo diez minutos

**Directora:** Dale a ver si puedo ver. Le aviso porque no tengo acá el teléfono

**Entrevistadora:** Ah ok.

**Directora:** Ahí está, listo. Ya estoy

**Entrevistadora:** Bien. Te voy a preguntar sobre el proyecto educativo institucional. ¿Cómo fue la construcción? Y si ese proyecto refleja la realidad de la institución, digamos si sentís que lo representa, que representa a la institución.

**Directora:** Bueno, vos sabes que el P.E.I nuestro en realidad fue como heredado. Yo también te digo que no, no participé de la elaboración del P.E.I original. Pero entiendo que un poco fue heredado de la otra escuela, ¿no? Si bien tenía características propias, las directoras que estaban en este momento fueron como adaptándolo a nuestra realidad. Y vos sabes que nuestro P.E.I en este momento está en proceso de reelaboración. Así que estamos incorporándole, cosas nuevas, cambiando palabras incluso y agregando letras nuevas. Como terminología, como por ejemplo equidad. Antes hablamos de igualdad, y la estamos modificando por equidad. Es una palabra que representa mucho más lo que estamos haciendo. No sé, tendría que estar siguiéndolo, pero estamos en un proceso de reformular. Hay un perfil de alumno que es distinto a lo mejor a lo que proponíamos, por ejemplo, me acuerdo algunas partes del P.E.I en donde decía que

formamos, creo que era de que era, representaba el espíritu de formar líderes, una cosa así, no recuerdo si era específicamente las palabras, que decimos, a lo mejor primero tendríamos que reformular lo que significa el liderazgo para cada uno y después también ver si todos estamos preparados para para formar líderes. Y si es eso realmente lo que nosotros estamos proponiendo como escuela. Es para charlarlo. Estamos todavía parece en una etapa de revisión del P.E.I. Yo creo que sí en cuanto a la formación integral sí, se van reforzando y cada vez, digamos la propuesta, yo creo que cada vez, cada año se refuerza en cuanto a lo académico y a al compromiso social que tiene a la escuela entonces. Pero eso esta, justamente como escuela es tan nueva, porque once años en la vida de una institución realmente es poco tiempo, y realmente hemos experimentado un crecimiento muy grande que nos ha obligado a ver esto, estos cambios. Incluso la población que tenemos hoy no es la misma que teníamos antes. Yo creo que, si bien siempre en algún punto nos ha representado, pero hoy tenemos que reformular más esto, en dónde estamos y hacia dónde vamos. Entonces, por eso hoy, todavía en ese aspecto, no tengo una respuesta acabada. Te diría que estamos en proceso de construcción.

**Entrevistadora:** En relación a tu desempeño. Esto tiene que ver más con una percepción tuya. ¿Cómo crees vos, o cuál es la percepción que vos tenés sobre tu desempeño en el cargo actual? Y si podés decir las principales virtudes y, no sé si serían como los defectos o por ahí las cosas que vos sentís que tenés que seguir aprendiendo. E más, una percepción como vos te percibís en tu cargo.

**Directora:** Mira, yo creo que eso también dependería mucho del día ¿no? me agarras en un buen día y capaz que todo es para arriba, y también una mala jornada y a lo mejor es cuando hace tambalear muchas estructuras. Yo creo que en mi desempeño también en esto, no terminas de aprenderlo nunca nada. Te diría cuál es mi intención, yo creo que mi intención es seguir creciendo y acompañando de la mejor manera posible a todos los que están conmigo dentro de la institución. Yo creo que lo que tengo que lograr cada día, lo que tengo que proponer cada día no perder la mirada que necesitamos como institución, no salirme de eje en esto, hay muchas demandas dentro de las instituciones por parte... y de distintos sectores. Entonces a veces, hoy la demanda más fuerte esta puesta de parte de las familias, ¿no? Y entonces logran equilibrios. Esto de que para una familia donde tienen sus hijos en el mismo curso, la mirada puede llegar a ser, en exceso para una y el déficit para la otra. Entonces trata de buscar siempre los puntos de equilibrio, el tratar de ¿no? ver...A ver, creo siempre por lo menos tengo la intención de



estar abierta a la escucha, de decir bueno, poder la respuesta cuando está dentro de mis posibilidades, a los docentes que tienen necesidades particulares, a los chicos también. Bueno, mi contacto es más directo con los docentes que con los chicos, salvo que justamente se trate de mi rol de profesora, pero si no, en este momento esté como en el centro de una institución en donde entablo contacto con docentes, con preceptores, con la vicedirectora con la que conformamos el equipo. Pero digamos como te decía antes, la responsabilidad final de la toma de decisiones es mía. Entonces, tratar de mantener ese equilibrio, decir bueno, a estar abierta a las a las nuevas ideas. A veces lo que hoy sirvió, mañana ya no sirve. Entonces también, no perder la capacidad de adaptación. Yo creo que ¿no?, justamente una de las cosas que tengo a favor, es que puedo adaptarme con relativa facilidad a los nuevos, a los distintos escenarios. Hoy creo que este año más que nunca se ha puesto a prueba. Entonces este veo que tengo, creo que bueno, la paciencia la he ido cultivando a lo largo de los años. Yo ya estoy en los últimos cuatro años de gestión. Entonces, bueno, obviamente que a lo largo de toda la vida he tenido un buen tiempo de entrenamiento.

Me parece que llegar a este punto y nos haber desarrollado algunas habilidades sería dudoso de mi capacidad para para gestionar. Pero bueno, creo que a lo largo del tiempo he logrado todo eso. Pero te digo, nunca me considero un producto acabado absolutamente de nada. Creo que todo está en el mientras tanto, ¿no? Sí, con algunas certezas que te puedo decir. Bueno, la certeza que tengo es que nosotros, como docentes y como institución, tenemos la obligación de asegurar que nuestros estudiantes están aprendiendo. Y el aprender siempre lo digo en sentido amplio de la palabra. Si digo que también necesitamos siempre decir bueno, esto de mantenernos firmes en los límites, mantenernos firmes en los límites, en algunas cuestiones, por ejemplo, el dar claramente los mensajes, también eso es que muchas veces nos apuramos en dar respuestas, por esto que creo que una de las cosas que más aprendí en los últimos tiempos, es que las decisiones importantes requieren de tiempo. Entonces aprender a tomarme el tiempo antes de dar una respuesta sobre todas aquellas que tenés que contemplar varias perspectivas. Entonces bueno, eso es. Creo que es que son los desafíos diarios.

Si vos me decís a veces, por supuesto que el ejercitar la paciencia es constante, hay días que tengo una paciencia soberana y hay días que se me agota más rápido, sobre todo con los adultos, con los chicos uno dice bueno, están todavía en período de crecimiento, entonces es esperable, pero todos tenemos nuestros momentos. A seguir afianzando, por supuesto, por eso, en esto de que de lograr la empatía con toda la diversidad que tenemos en el mundo de los docentes, es amplísima. Pero si bien hay una mirada y un recorrido que nos abarca a casi todos, están

aquellos que quedan por fuera y no pueden quedar afuera. Entonces, justamente encontrar ese punto de encuentro, ese punto de encuentro entre los dos, a ver que acordamos que es negociable y que no. Porque justamente hay una mirada institucional que a esos límites me refiero, que hasta acá ya no se puede cruzar esa barrera. Pero bueno, eso sería, sería creo que, en líneas generales, a lo mejor, como te digo, con más tiempo te podría detallar muchísimas cosas más. Porque si me pongo a pensar seguro que van a salir, y viste que lo más fácil salen los defectos que las virtudes por ahí.

**Entrevistadora:** Es verdad. ¿Cómo crees que te perciben los demás en el rol? Y si los demás te pueden decir algunas de tus virtudes y algunos de tus defectos, si te ha pasado, ¿no? ¿o como crees que te perciben?

**Directora:** Si me ha pasado, me ha pasado. Y gracias a Dios me ha pasado mucho. Y yo creo que bueno, una parte de eso también es no creerse la que uno esta así todo tiempo. Yo, así como estoy diciendo con vos soy con mis docentes. Entonces creo que una de las de las cuestiones que tengo a favor, es la franqueza y el ser una persona amigable. Y la persona amigable me parece que te invita a poder expresarte, y eso, cuando uno se puede expresar, si es que hay algún problema en el medio, es más fácil de solucionar. Entonces creo que me perciben de esta manera. Me han dicho un montón de cosas lindas y otros también hay cosas que no me han gustado, Entonces como por ejemplo que se yo, como una cosa linda de entrar a la dirección y decir, ay que lindo me voy con la sensación de que siempre, hasta el problema más difícil de resolver tiene una solución que eso es algo que lo tomé como un elogio enorme. Y otras veces eso mismo, ¿no? el hacerte pensar que tenés solución para todo, cuando en realidad no, no. Entonces eso también en un momento me ubicó, yo misma me ubiqué en esa posición de que bueno, yo puedo con todo y no, soy un ser humano con muchísimas limitaciones. Y entonces también en esto de que, creo que yo misma me he defraudado cuando no puedo dar respuesta algo. No me han hecho saber por lo menos no me lo han dicho de manera directa si es que hay algo que les molestará. Creo que lo mejor en algún momento como que escuchaba demasiado a los chicos. Eso era una de las cosas que me han dicho algunos de los docentes, como que les dedicaba mucho tiempo a los chicos, o a las familias. Entonces como que no estaban de acuerdo con eso. Y seguramente ese docente se sintió descuidado. Entonces bueno, por eso digo al dar claramente un mensaje es muy importante, porque a veces no se trata de cuidar a uno para

descuidar al otro, sino que ver bueno cuál es el rol que ocupas vos, cuál es el rol que tiene el estudiante y ver cómo ayudamos para que cada uno pueda hacer cumplir lo que necesite

**Entrevistadora:** como un punto de equilibrio.

**Directora** Exactamente, qué es lo más difícil de lograr siempre. Las decisiones extremas siempre son las más fáciles.

**Entrevistadora:** Me había quedado Mary una pregunta cuando vos mencionabas a la población con discapacidad o que tiene un diagnóstico específico, llega con diagnóstico. ¿Cómo era ese proceso? Digamos. Ustedes lo entrevistan, le piden el certificado, o la gente trae la documentación como es.

**Directora:** Si no, si vos te referís a certificado de discapacidad, así como sacrificado, no pedimos un informe para acompañar de mejor manera a la familia. Entonces, por ejemplo, antes... Mirá, esa fue una de las cosas que cambió porque era violento también. Yo no me sentía cómoda con la situación. Entonces las entrevistas normalmente las hacía yo, incluso cuando estaba en el cargo de vicedirectora, las hacía yo a las entrevistas de admisión en los últimos años. Y si es que se advertía algún tipo de problemática de aprendizaje que eso es uno de los puntos que la familia ya completa de antemano en la escuela se hace una solicitud previa que nos llega online, o sea por el internet en que todo se maneja a través de una plataforma digital al principio. Entonces, entre las preguntas que se hace si es que necesita algún tipo de apoyo. Si sientes este algún tipo de apoyo escolar, sea psicopedagoga, asistencia psicológica, lo que sea. Entonces ya hacemos la entrevista con el gabinete también. Entonces, en ese momento vamos viendo qué nos hace falta. Si vemos que, por ejemplo, nos hace falta algún tipo de diagnóstico que nos oriente mejor en qué estrategia podemos utilizar para que ocurran de manera más efectiva los aprendizajes, y no perdamos tiempo con algo que nos va, nos va a llevar este a una demora, realmente si lo pedimos. Incluso también muchas veces el gabinete ha sugerido intervenciones cuando vemos que los recursos nuestros no son suficientes. Pero ya lo hacemos de antemano. No es una condición para que alguien ingreso anual o no a la escuela. Si es que se trata de un curso que ya hay una sobrecarga o, por ejemplo, se tienen dos estudiantes con estas características. A veces también te digo que hemos tenido más, pero estoy hablando de casos muy severos, y que vemos que no va a ser efectiva esta intervención, nuestro

acompañamiento como docentes. Entonces muchas veces le decimos a la familia que por ahí en lugar de estar este año el ingreso que lo haga el año siguiente. Ese fue un caso, sí que por ahí veíamos y es que, si se podía liberar algún lugar y nos pasó, tuvimos un año de demora y después incluimos. Pero no es una condición para que puedan ingresar, salvo que ya esté, ya esté colmada la capacidad. Sí. Y después, bueno, son en, y también a través de la experiencia de que se nos ocultó información no pudimos. Por ejemplo, demoramos más tiempo en darnos cuenta cómo reaccionar frente a una situación particular. En este caso trataba de una nena que tenía asistencia psiquiátrica y que la familia con tal de dejar atrás esa situación pensó que un cambio de escuela iba a ser la solución para la problemática. Resulta que la nena estaba teniendo una especie de ataque de ansiedad, porque no era de pánico, y ya había tenido muchas veces situaciones similares, y la verdad que nos tomó por sorpresa de haber sabido eso antes que estaba medicada y demás hubiésemos podido actuar en mucha más, de manera mucho más que certera. Y en este caso, realmente no nos complicó muchísimo, con todas las responsabilidades que hay en el medio a, dejando de lado todo este, privilegiando la salud de la nena. Eso realmente fue una situación muy compleja. Entonces en estos casos nosotras sí, y tuvimos que hablar con la familia claramente que eso realmente, a ver, yo me sentí estafadas en mi buena voluntad al preguntar ¿Necesita algún tipo de acompañamiento? Lo negaron rotundamente y ya estaba en esta situación. Sean muy pocas veces, pero ha habido casos.

**Entrevistadora:** Bien, perfecto. Entonces en ese formulario es general para todos los que se quieran inscribir, y en ese formulario aparece...

**Directora:** Exactamente, tal cual. Es para todos igual.

**Entrevistadora:** Bueno mari, no me quedó nada a mí para preguntarte. No sé si vos quieres contar algo más que te parece importante. Con respecto a nada,

**Directora:** No nada, quedo a disposición para lo que necesites. Sí, me encantaría que vos después desde tu mirada también puedas hacer algún tipo de devolución. Todo lo que nos sirva para mejorar y crecer, bienvenido sea.

**Entrevista equipo directivo**

**Escuela N3**

## **Vicedirectora (VN1)**

**Vicedirectora 1:** Bueno soy X vera soy licenciada en psicología. En el cole, en el Instituto X, estoy desde el 2009, desde que abrió el colegio, en mayo me incorporé, pero entré en lo que es el equipo de orientación escolar, en el gabinete psicopedagógico, pero en nuestro cole no lo llamamos así. Y estuve a partir de ahí. Hasta hace tres años atrás, en secundario. Después comencé a trabajar también en el nivel primario y en el nivel inicial. Y bueno, desde hace un tiempo me propusieron formar parte del equipo directivo, el nivel secundario, que era de donde yo había comenzado y también estaba aún siendo profesora de psicología. Y este año comencé en la vicedirección, justamente este año, así que estoy muy nuevita en el cargo. Lo que pasa que es una escuela que trabaja mucho en equipo. Entonces el servicio, orientación psicopedagógico y psicológico trabaja muy de cerca con el equipo directivo, es parte del equipo de gestión. Y bueno, eso, eso facilitó también para mí tomar la decisión y correrme del otro lugar, porque ahora es un lugar completamente. Bueno, no sé si completamente, pero diferente. Así que bueno, estoy nueva en esto y acomodándome también en otro lugar.

**Entrevistadora:** Bien. Y la designación, ¿cómo fue? por antecedentes te avisaron? ¿Vos te postulaste?

**Vicedirectora 1:** La verdad es que es algo... creo que es algo que se piensa con el director, con quien le parece que puede trabajar de acuerdo a la idea que hay en la escuela, no cierto de gestión y de y también de del perfil que busca la escuela. Entonces la propuesta se hace a representación legal y se toma una decisión en conjunto, al ser una escuela privada sin subvención del Estado, una decisión que pasa por representación legal el cargo, entonces una propuesta que me hizo primero la dirección y después la representación legal de la escuela. Y la tomé. Sí. Así que bueno.

**Entrevistadora:** Y que.... ¿Qué te significa a vos esta posición?

**Vicedirectora 1:** Bueno, creo que tiene una gran responsabilidad, ¿no cierto? Porque creo que abarca. En la otra estábamos, a lo mejor, si bien trabajamos con todo el equipo de gestión, estábamos muy enfocados en algo no cierto y ahora con una mirada mucho más amplia de toda la escuela, de toda la comunidad educativa. Sí, entonces creo que implica ver una Bueno, creo

que tiene una gran responsabilidad, ¿no cierto? visión más global y bueno en seguir trabajando en equipo, pero desde otro lugar, no cierto. Ahora entramos en cuestiones pedagógicas o didácticas que antes a lo mejor no tenía tanta incumbencia por el rol que desempeñaba. Y creo que me implica a mí todo este desafío de poder acordar desde ahí bueno, y acompañar al equipo docente, a la familia y a los estudiantes desde otro lugar completamente diferente, sigo diciendo completamente, aunque creo que no era tan así por el rol que tenía en la escuela antes, pero implica moverme y no a otro lugar, a otro lugar.

**Entrevistadora:** ¿Y en estas tareas quienes colaboran con la gestión directiva, con el equipo directivo? Que puede ser que legalmente estén en la posición o que estén en función de, no necesariamente tiene que ser solamente el directivo y el vice esto puede ser que vos amplias.

**Vicedirectora 1:** No, nosotros trabajamos... Bueno, por supuesto con X muchísimo. Pero que vuelvo a decir, la escuela tiene esta esta mirada de trabajar en equipo realmente. Entonces trabajamos bueno con el equipo de orientación, con la tutora que está en función ya hace dos años, entonces también incluimos bastante. Se trabaja muy de cerca con el equipo de preceptores ¿sí? Y también la asesora pedagógica, pero no es más intermitente la relación con el equipo directivo, ¿no? son los que están más cercanos

**Entrevistadora:** Los que más cercanos están... ¿y a que denominan tutora?

**Vicedirectora 1:** La tutora es una profesora, sí, que hace un acompañamiento de diferentes estudiantes en lo que es ayudarlo a que complete la trayectoria escolar, cuando notamos que hay algo, a lo mejor qué puede intervenir, que requiere a lo mejor un acompañamiento más personalizado. Bueno, y ella viene a cumplir este rol.

**Entrevistadora:** Bien, ¿y es parte como de este equipo o del Gabinete que ustedes mencionan?

**Vicedirectora 1:** No está en el equipo orientación de esta parte, pero también trabajan en conjunto. Y bueno, hacen otro tipo de acompañamiento que a lo mejor... el equipo de orientación no está de lunes a viernes en la escuela, también la tutora tampoco. Entonces son diferentes actores que van acompañando desde diferentes lugares también, ¿no? Entonces ella

a lo mejor trabaja con chicos que están con tercera materia, con repitentes. Entonces, bueno, hace todo el acompañamiento para sostener la trayectoria.

**Entrevistadora:** Bien. ¿Cuáles serían las características distintivas de la institución?

**Vicedirectora 1:** Bueno, creo que la definición, lo que nos define a lo mejor escuchando a los chicos, a las familias... Y bueno también lo que queremos nosotros lograr si estamos en una escuela la que está desde la innovación educativa, incorporando no cierto? el conocimiento tecnológico a ¿Cuáles serían las características distintivas de la institución todo lo demás, tratando de ¿Cuáles serían las características distintivas de la institución de realmente que se produzca el desarrollo de capacidades, de poder a lograr que todos los estudiantes están en nuestro cole realmente accedan a una educación de calidad, no que estén en esto de como hablamos de escuela inclusiva que estén por estar, sino de lograrlo realmente y nos define por ahí está cercanía o calidez en lo emocional no cierto? con los estudiantes, con los docentes, entre compañeros en esto de está apuntar a la formación integral y de importarnos también como está el otro, como no sólo como aprende o está que cosas aprende o como aprende mejor, como podemos hacer para, para enseñar, sino bueno también no descuidar esta parte emocional, y esta formación integral de las personas no?

**Entrevistadora:** Y si tuvieras que contarme sobre las características de la gestión. ¿Qué dirías que caracteriza a la gestión? Puede ser también que encuentres diferencias ¿no? porque vos digas bueno, la gestión institucional en el transcurso de este tiempo ha sido así y nuestra gestión tiene estas características. Puede ser que tenga un rasgo común y que van a encontrar diferencias y que hable también desde el rol y también a lo mejor desde tu percepción, ¿no?

**Vicedirectora 1:** No particularmente, creo que es una gestión que si bien anteriormente, bueno, había otra directora, no cierto, pero si bien tienen características personales, el perfil de la gestión es bastante parecido, lo que se busca no? si bien el modo, a lo mejor puede ser distinto, pero creo que es una gestión abierta a proyectos nuevos, que trabaja realmente en equipo, se puede trabajar, todos los actores que están en la escuela tiene lugar, digamos no están porque si la dirección decide y bueno y el resto hace, sino que es abierta, tiene apertura, se escuchan propuestas nuevas, están acompañando constantemente con un capacitaciones con ideas. Y esta apertura también para tomar la propuesta de los docentes, para escuchar a las familias, a los chicos. Creo que es lo que caracteriza a la gestión en.

**Entrevistadora:** Vos X, me dijiste que hacía cuantos años que estabas perdón en la institución en general, en la institución.

**Vicedirectora 1:** en la institución es mi año 11 lo que tiene, entre en mayo yo no en marzo. En mayo del primer año

**Entrevistadora:** bien, ¿Vos sos de la región? Sos de Villa Allende, o sea sos de la zona?

**Vicedirectora 1:** Vivo cerquita, en Argüello No soy de Córdoba, pero ya vivo en Córdoba hace mucho bien.

**Entrevistadora:** Bueno, entonces hoy te voy a preguntar, seguramente, quizá vas a poder ampliar la respuesta, sobre cómo es la comunidad educativa. Me refiero a la comunidad, digamos, de la institución, ¿pero también a la comunidad donde la institución está sí? Los dos, los estudiantes, digamos, gente con la que ustedes se relacionan o tejen redes. También los profesionales, las familias. ¿Cómo es esa comunidad? En todas las características posibles, desde el perfil socio económico, desde no sé, desde valores. Desde todo lo que significa, digamos, a la característica más en su en su amplio significado.

**Vicedirectora 1:** Bueno, yo te voy a ir diciendo alguna, que, si me olvido de lo que me has pedido, me lo que comentas. A mí la o la comunidad la fui conociendo por el hecho de trabajar en el cole, y no me refiero solo a la gente que va al cole, sino a todo, a todos los colegios que nos rodean o los que estamos en interacción. O sea que también eso es bastante nuevo, a lo mejor si se quiere. Yo la gente, las familias y los chicos que van al cole, veo que son personas que se mueven mucho, que están buscando cosas novedosas, que a lo mejor por eso acceden a la escuela. En la zona hay otras propuestas más tradicionales, pero creo que se nota que es una escuela con propuestas innovadoras y a las familias se las ve tan bien que te lo pueden ir entendiendo, porque también con uno propone algo nuevo, como escuela, requiere del acompañamiento de la familia. Entonces a lo mejor cuando uno dice bueno, vamos a trabajar, que este año se había propuesto y finalmente bueno, no frenó todo esto, pero decir bueno, vamos a trabajar con agrupamientos flexibles y vamos a comenzar en primer año. Y vos explicas todo esto, necesitas también de una familia que te acompañe, que nos entienda y que y que no quiera que sea todo igual. Entonces una nueva comunidad educativa que acepta el cambio y que se



suma a eso. Cuando se los invita a participar al cole también responden y mucho están, están en contacto con la escuela, se sienten parte, creo que eso es muy importante. En cuanto a nivel social o socioeconómico en general la escuela, porque es una escuela de clase media o media alta, hay muchos chicos que nueva comunidad educativa acceden también con becas y eso nos da una diversidad también que es rica y que es importante, pero en general es esa esa clase social ehh. ¿Qué otros aspectos me preguntaste?

**Entrevistadora:** En general, por ejemplo, de los estudiantes en general, se me estás hablando a estudiantes y familias que acceden. Qué podés decir sobre. Sobre cómo. es esta comunidad? Que más sobre los estudiantes, que más sobre los profesionales que trabajan en la institución,

**Vicedirectora 1:** Los profesionales igualmente son, en general en el cuerpo docente y el equipo son profesionales jóvenes, como al ser una institución nueva, también comenzó con muchos docentes o personas que comenzaban a trabajar en la escuela y eso bueno, nota creo que la posibilidad de que hay mucha gente que está con la formación más actual, entonces es más fácil, en la capacitación o lo que la escuela quiere no cierto. Y también con mucho deseo, con muchas ganas de sumar. Entonces se encuentran muchas propuestas de los docentes que son innovadoras, que trabajan en proyectos y que eso hace que sea, que esté bueno. Y ayuda los docentes, ¿los estudiantes no? los estudiantes también en esto que nosotros somos una escuela con orientación en la comunicación y estamos viendo que tenemos estudiantes que son participativos, que se comunican oralmente adecuadamente, que, que hacen. Si vos a lo mejor exploras en lo en los proyectos que hay en la escuela se pueden encontrar en el diario o en la radio a los chicos, todos los chicos participan o graban sus videos responden también adecuadamente a la propuesta de la escuela. A este formato a lo mejor no tan tradicional se suman a eso y creo que no sé si es algo que se logra con el transcurso del tiempo y con el trayecto escolar que ellos tienen o con un trayecto también a nivel individual y personal, en general las familias también son familias de profesionales o entonces bueno, hay otras posibilidades, ¿otro acceso a nivel cultural, que también es un recorrido ganado, cuando los chicos llegan al cole no?

**Entrevistadora:** Eso serían como los aspectos más relevantes de los estudiantes.?

**Vicedirectora 1:** En este momento que a este formato a lo mejor no tan tradicional se suman a eso y la comunicación, la oralidad. Esta respuesta que también hacen desde la afectividad al contacto con el docente, porque ellos también responden a esto y se comunican de esa manera. Las características sociales, económicas y culturales. Creo que sí.

**Entrevistadora:** Si bien. Si tuvieras que describir la dinámica institucional en general. Si podés contar a lo mejor como es un día de la dinámica institucional.

**Vicedirectora 1:** Un día, un día como en el cole. Bueno, en general tenemos nosotros planificado también que yo te vuelvo a decir que mí, mi cargo fue dos semanas, dos semanas nada más (risas)

**Entrevistadora:** Dos semanas y empezó la pandemia, dios mío

**Vicedirectora 1:** Esa rutina de estar en el rol no te la puedo escribir mucho porque fueron dos semanas y nos preparamos para esto, y ahí empezamos a andar y ya no puedo hablar ni de rutina como o de que un... algo escolar diario porque no lo viví tampoco en este entorno

**Entrevistadora:** En ese contexto, pero sí lo vivís ahora, aunque sea un contexto distinto

**Vicedirectora 1:** Pero ahora es más... a lo mejor a veces respondemos más a que a la demanda que surge y están y hay tanta incertidumbre que entonces nosotros entonces la información que tenemos, lo que tenemos que ir generando a veces es inmediato, porque la información que viene en supervisión son de dos días para otro, con algo que tenemos que hacer. Entonces esto de la planificación que se hace cuando estamos en el cole. A lo mejor estoy pensando en el principio que puedo hablar solo de lo que viví, pero a lo mejor empezamos pensando un poquito la autoevaluación. Yo comencé registrando eso, viendo como lo organizábamos y cómo tomábamos la propuesta de los docentes para llevarla a cabo este año, qué proyectos íbamos a priorizar, pero en general en la dinámica del cole es llegar y empezar el primero, tenemos una agenda establecida de lo que vamos a hacer, que sería como lo prioritario. Pero también es verdad que cuando estás en la escuela generalmente hay emergentes a los que vas respondiendo. Y esos emergentes pueden ser algo que pasa con un chico en una, un estudiante en una, en el aula con un docente, entre los estudiantes o en algo que sucede a los docentes mismos. Entonces esos emergentes ocurren después. Bueno, nosotros estamos planificando también el tiempo

destinado observaciones de clase a, devoluciones a trabajo con docentes. Y bueno, nos encontramos después la pandemia, entonces pasamos a tener que organizar clases virtuales y actualmente la dinámica es entrar a la plataforma institucional, revisar las propuestas que van dando los docentes para ver si tienen que ver realmente con lo que queremos proponer como escuela de vida. Entonces, bueno si no, nos comunicamos con los docentes y vemos cómo podemos transformarla, como podemos modificarla, Hacemos también reuniones con padres, entrevista con ingresantes durante la mañana, reuniones con un grupo de docentes o por departamentos. Bueno, siempre apuntando a lograr los objetivos que nos proponemos como cole. Si bien hay cosas que van variando, hay cosas que cómo a lo mejor no negociamos, que tienen que ver con cuestiones a lo mejor pedagógicas que se quiere o lo que se quiere lograr con la escuela y otras sí, si se accede a escuchar, a ver diferentes propuestas, así que bueno, más o menos... ahora entre medio damos clase también porque las dos con X somos profe de nuestra jornada, ya sea en la escuela o ahora virtual. Trabajamos mucho con los preceptores también, muchísimo con los preceptores. Entonces durante la mañana organizamos con ellos y se han comunicado con las familias, se han comunicado con los chicos. Se de alguna clase que se suspende por algún motivo. Ver cómo, en qué momento, en qué momento del cronograma podemos organizarla. Y bueno. Pero hay mucho emergente en este momento.

**Entrevistadora:** Si bien. Cuando vos decís departamentos. ¿A qué te referís?

**Vicedirectora 1:** Dentro de los profesores están divididos por departamento ¿no cierto? de Comunicación, de Humanidades, de Sociales. Entonces, bueno, a veces hacemos reuniones por curso o Word o de todos los profes o de un departamento.

**Entrevistadora:** Bien, mencionaste también la cuestión de las entrevistas, te integres en entrevista de ingresantes. Si me podés contar un poco sobre este proceso.

**Vicedirectora 1:** Hemos comenzado esta semana, así que con la entrevista a los ingresantes los estamos conociendo. En este momento e hicimos para primer año y bueno, nos conocemos. Lo que hacemos contarles la propuesta de la escuela. O sea, hay familias hasta ahora, las familias que ¿Dentro de los profesores están divididos por departamento no venían al cole. Bueno, una nos conoció por un hermano que ya había egresado. Pero si no eran nuevas y tampoco tenían mucha información del cole, entonces contarle un poquito la propuesta, la orientación que tiene la escuela en cuarto año, si bien en primero, segundo y tercero no, pero vamos apuntando a eso.

Y para que la familia también después cuando deciden elegir la escuela, Bueno, más o menos tengan, si bien es muy breve y uno no puede contarles todo, pero que también conozcan de cuál es la propuesta que se les realiza. Entonces, bueno, eso, sobre todo. Y si buscamos y tomamos algún dato o alguna información que pueda ser relevante para el año que sigue, mucho mejor todavía.

**Entrevistadora:** ¿Si bien recién vos contaste un poco sobre bueno, las tareas que estás qué que estás teniendo no? que fueron cambiando. Si pudieras a ver... especificar y si hay, digamos, tareas como definidas que te corresponden del cargo y también cómo se distribuyen y se administran, digamos, esas tareas y las decisiones también que tienen que tomar el equipo.

**Vicedirectora 1:** Tarea específica nosotros en Con X nos dividimos el ciclo básico y el ciclo orientado. Entonces, en esto que yo te cuento de la plataforma institucional, ella hace la revisión de las propuestas que de las actividades de aprendizaje del ciclo básico y yo del ciclo orientado. Lo mismo con la secuencia didáctica, en este momento estamos trabajando con secuencia didáctica, entonces ella mira las de ese ciclo y yo las del orientado, siempre las dos. Cuando hay alguna cuestión, yo sobre todo que estoy comenzando, cuando oigo una cuestión que dudo o... nos llamamos y lo compartimos, no es que una no se puede meter en el tema. Si bien lo hacemos por una cuestión de tiempos, nos organizamos de esa manera bien después en todo lo que es organización de reuniones, lectura de material y preparación a lo mejor para para compartirlo con los docentes lo vamos haciendo en conjunto. Estamos mucho tiempo reunidos durante el día a pesar de no encontrarnos. Nos reunimos así o por bien llamada de Telefónica y vamos organizando entre las dos. O sea, lo revista vamos, a lo mejor una lo organiza se lo muestra a la otra y vamos ahí acordando. Lo único que nos dividimos es secuencia, la revisión de la plataforma virtual. Y bueno, en esta última etapa también cuando se hizo el comunicado pedagógico, la familia y también revisamos yo unos cursos y ella otra de la misma manera. Y después la comunicación con los docentes también, hay muchos que van directamente a ella que la directora. Otros también me consultan porque saben que estoy viendo más lo del orientado, entonces a lo mejor recibo más consulta de los profes del ciclo orientado. Bueno, cuando es toma de decisiones yo siempre consulto con ella, siempre por esto de que estoy nueva en el cargo y además porque la directora [00:25:00:00] queja cuando es toma de decisiones lo consulto.

**Entrevistadora:** Lo consultas, bien

**Vicedirectora 1:** Con los preceptores, trabajo, trabajamos todas las dos y después lo mismo con la secretaria. Y bueno, después también dividimos así ciclo orientado y ciclo básico con eso.

**Entrevistadora:** Sé que son como unos colaboradores permanentes, digamos, de la gestión, los preceptores de alguna forma digamos

**Vicedirectora 1:** Si, permanente, porque ellos están fuertemente sosteniendo el vínculo con la familia. Son los que más lo sostienen. Están en grupos de más WhatsApp con las familias y con los chicos también. Pero bueno, porque nosotros con los chicos como no nos... X da en primer año y yo estoy en quinto, entonces son los que vemos no, pero organizamos también reuniones con los cursos en para ver cómo contarle como era la idea para que aprendieran en este período. Convertirlos en... Nosotros dijimos bueno, este es el momento de ir con todo por la capacidad de aprender a aprender. Entonces. Bueno, sin decírselo así... Pero tratamos de ver cómo ellos podían preguntarse cosas o cuándo... Antes de, durante o después de las actividades. Y también fuimos fuerte con los docentes con esto, pero los involucramos a los chicos. Entonces nos reunimos con todos los cursos. Pero no es tan frecuente como lo hacen los preceptores. Así que para nosotros si son fundamentales siempre y en este momento.

**Entrevistadora:** Más aún. Vamos. Que voy a hacer una pregunta que tiene que ver un poco más con la cuestión de legal o de las normativas sin eh. Que vos puedas pensar en fortalezas y en desafíos en esta relación que existe entre las normativas, las disposiciones del Ministerio, el rol y la función que vos tenés. Y este y eso en relación a la realidad de la organización

**Vicedirectora 1:** Pero yo creo que en las cuestiones ministeriales y los documentos ministeriales o las resoluciones que van surgiendo, creo que apuntan hacia un modelo de escuela que creo que con el que adhiero a lo mejor ¿no? en la escuela todas las transformaciones, o lo mismo modelo o paradigma, la educación también, llevan mucho tiempo para para transformarse, para, para tener lugar ahí en plena acción, en el lugar, en la escuela misma, ¿no? De todas maneras, creo que vamos por una transformación, que estas resoluciones o que estos documentos han ido acompañando. En general hay claridad, uno los lee y los mira y hay mucha

claridad. Y el desafío más grande como como directivo, lo mejor es poder tomar eso y hacer que el equipo docente realmente se lo apropie y se convenza de que eso es válido y cómo implementarlo. Yo creo que esa es la parte más difícil, porque lleva más tiempo, porque vuelvo a decir, si bien hace mucho tiempo a lo mejor que estamos con maneras, la idea de la escuela nueva y bueno, la tradición. Hay mucha práctica arraigada realmente en las escuelas y en los docentes que las tenemos, que tienen que ver más con nuestro modo de haber sido estudiantes que con... entonces que queda, ¿no? Y con nuestra formación misma como docentes que está desde ahí, desde ese enfoque. Entonces me parece que, lo vuelvo a decir, tenemos un caminito ganado, hay muchos docentes nuevos, pero todavía hay cuestiones en la práctica docente que requieren, me parece, que el equipo directivo tenga la habilidad suficiente para convencer a los docentes de que ésta es la mejor manera. Bien, porque si no sucede, es muy difícil de lograr, aunque el equipo directivo esté convencido de que es el lugar por donde hay que ir. En cuanto a las mejores resoluciones específicas de los estudiantes en proceso de inclusión hay mucho cambio últimamente, pero también creo que este cambio tiene que ver con ir hacia algo mejor. A los docentes y este lo confunde y no obstante están acomodados con algo y después hay algo nuevo y eso es lo que cambia tanto que por ahí puede prestarse a confusión. Pero si el equipo directivo lo conoce y puede transmitirlo a los docentes, acercarle los documentos que más sirven, que son más aplicables y también se hacen capacitaciones sobre eso y se dedica momentos institucionales a esto, creo que es por donde podemos ir.

**Entrevistadora:** Bien, siguiendo en la misma línea, en el proyecto educativo institucional, ¿cómo fue esa construcción? Y si vos consideras que ese proyecto refleja la realidad de la institución o refleja la institución en el día de hoy.

**Vicedirectora 1:** Yo creo que es algo revistar el proyecto educativo institucional. Es algo que se creó en su momento. Con los tres niveles se hizo un buen trabajo y hay cosas que sí que tienen que ver con nosotros ¿no? como institución, pero es un momento en me parece que ya hace un tiempo que la escuela del Instituto X tiene una transformación y se ha transformado y creo que requiere también que el P.E.I lo haga. Entonces en este momento, desde el año pasado habían empezado a proponerse como objetivo para este año en revisarlo y modificarlo. Porque habían quedado cosas que no, que no iban con lo que la escuela quiere lograr en este momento. Entonces, bueno, no sé si vamos a poder hacer este año como lo habíamos propuesto, pero es

algo a reformular muy en lo cercano. Si no lo podemos hacer este año, sí o sí el año que viene. Porque creo que hay cosas que no, no, no van. No, no van a lo que es el cole en este momento

**Entrevistadora:** como que no lo representa

**Vicedirectora 1:** no lo representa. No en todo, ¿no? Pero creo que en este momento que se creó éramos una escuela que estaba iniciando, y en este momento hay mayor articulación entre niveles de mejor y mayor trabajo entre niveles. Bueno, hay otras cosas parado para volver a pensar.

**Entrevistadora:** Pensar bien. Hablemos sobre el clima institucional. ¿Cómo podés describirlo? Cómo es esta convivencia también entre los departamentos, los diferentes actores dentro de la institución, de la institución, en relación también con ¿Cómo podés describirlo? la comunidad próxima? ¿Cómo crees que ese clima?

**Vicedirectora 1:** El cole como al principio, era un colegio muy chiquito entonces había cursos pequeños, éramos pocos docentes y esta calidez a lo mejor que se habla, o este contacto emocional que se tiene con la familia o con los estudiantes creo que también se ve con el resto de las personas que trabajamos en el cole. Esto de saber que el que está al lado mío o bueno, saber algo del otro que está al lado no sé si tiene hijos y tienen una familia, vive solo, vive con alguien. Nosotros siempre nos tomamos ese tiempo, ¿creo que viste? algo se va generando y el que se suma se suma a lo mismo creo, de acompañarnos, de conocernos. Y no solo es entre los, por ejemplo, entre el secretario, preceptores y equipo directivo, docentes de Nosotros siempre nos tomamos ese tiempo, ¿creo que viste? nivel, los docentes de los otros niveles. Sí, directivos de los otros niveles. La gente nosotros... La gente que está haciendo el mantenimiento del cole lo conocemos, nos saludamos, el cumple, los porteros son fundamentales en nuestra escuela. Son parte de la comunidad educativa. Toda la comunidad educativa, los papás, los chicos los adoran. Ellos conocen a todos, saben con quién vienen, con quién se van. Y eso que ahora somos una comunidad más grande, ¿no? Porque ya son muchos en cada curso. Bastante, pero eso sigue estando y se pudo mantener. Entonces para todos son importantes. Ahora en los actos, por ejemplo, escolares que hemos hecho online, ellos son los que suben la bandera porque viven enfrente. Entonces la gente se emociona, les dice cosas lindas por nuestra página de Facebook porque realmente son parte del cole. Y lo mismo todo eh... La señora que los que limpian

entonces lo conocemos, sabemos su hijo, algunos van al cole porque la escuela los becas entonces también los conocemos desde ahí. Y ellos por ejemplo de detalle que vos decís, que habla de cómo es realmente una comunidad educativa. Por ejemplo, vos los ves no sé, una de las mujeres que están limpiando, ella trae su planta y nos pone plantas por todos lados y hace que la escuela se vea más linda. Y esas cosas que surgen sin que se pida, porque está esto de tisis de la relación con el otro, de los hijos, de lo emocional y de lo afectivo. Así que creo que esto al clima institucional hace que sea muy bueno, que existen conflictos, existen conflictos y a veces se presentan, pero son leves. Y nada, nada tan personal, digamos. Puede haber un conflicto de por qué tenemos que hacer algo de alguna manera, no tener que trabajar sobre eso, pero no porque tisis sean cuestiones que se viven personalmente y que ya afectan el trabajo en equipo, no me, así que creo que es un buen clima, es un buen clima institucional.

**Entrevistadora:** Bien. Em... vamos a ir un poco, a volvemos a tu cargo y lo que te voy a preguntar tiene que ver más en con la percepción. Sí, es decir, no con Entrevistadora la que, con el razonamiento, sino cómo vos percibís en el cargo y si podés decir, mencionar, algunas de tus virtudes y algunas cuestiones que consideres defectos o Entrevistadora cosas que tenés que mejorar o aprender.

**Vicedirectora 1:** Bueno, vamos a pensarlo, eh...Creo que, en cuanto al cargo, yo creo que soy una persona que tiene a lo mejor esto de la percepción, a veces pregunto por qué se pensó a lo mejor que podía desempeñar este este cargo, y yo también me percibo como una persona que puede convertirse en un líder positivo dentro de percepción la institución y creo que a partir de ahí se pueden lograr muchas cosas. Sí, también me permito bastante trabajar con otros y eso creo que suma muchísimo y es fundamental en el cargo. Después de otras cuestiones que tienen que ver con que soy bastante organizada o por ahí dedico mucho tiempo a mi profesión y la educación. Me apasiona lo que es la educación, que es algo que descubrí después, que no me lo propuse al principio, que creo que también son características que ayudan a que yo pueda desempeñar este rol. Así que esas son las cosas que yo percibo como fortalezas para, para poder, para poder hacerlo. Sí, el poder vincularme también con los otros equipos directivos de los otros niveles, al haber trabajado también con ellos eso de algo que ahora descubro que es la verdad, que este año ayudó muchísimo trabajar en equipo entre los tres niveles, porque también me permitió conocer a lo mejor estas características específicas que a vez tiene cada nivel que si



no estás dentro te lo parde un poquitito. Y creo que eso también es una fortaleza para para sumar a la escuela toda, ¿no?

**Entrevistadora:** Y algo a lo que vos digas que tenés que mejorar o que te parezca, que se yo que es un defecto...

**Vicedirectora 1:** Mi formación, tengo que mejorar muchísimo porque yo no hice, por ejemplo, ninguna capacitación en gestión educativa. Entonces, bueno, yo empiezo y bueno, ¿ahora tengo que sumar más conocimientos que me ayuden a desempeñarme en este rol nuevo no? Porque, de hecho, si yo veo para atrás mi formación más grande, tenía que ver más con inclusión educativa. Y a lo mejor con la psicología que con la gestión educativa. Entonces creo que tiene que ver con esto, con la formación para la gestión que bueno, requiere. Hay muchas cosas que no sé y requieren que me formen.

**Entrevistadora:** Y cómo crees que te perciben los demás en el cargo, en tu rol, ¿en tu función? y si te han podido decir alguna virtud y también algún defecto.

**Vicedirectora 1:** Bueno, el cargo hasta anunció en febrero también (risas). Así que en general, en todo el mundo, bueno la verdad es que uno tiene miedo cuando está con sus colegas, con sus pares ahí. Cuando vayas a la primera reunión de personal anunciará que “tenemos nueva vicedirectora”. Ojo, nadie, nadie sabía...sorpresa. Además, no sé si tampoco se lo imaginaban porque eso estaba muy plantada también en mí, en mi lugar del equipo de orientación, entre los tres niveles. Entonces. No sé si sé si estaba en el imaginario de los docentes y fue recibido muy positivamente, en el momento a nadie, la verdad nadie se me acercó hasta el momento de decirme algo que le molestara. Vuelvo a decir, pasó muy poco tiempo. Sí, el reconocimiento, a lo mejor el recuerdo a los profes que dijeron genial porque tienen algo que a lo mejor otros pueden ver como negativo, pero lo vieron como positivo. Que tenemos un mismo estilo con X, las dos somos de decir las cosas bien, de tratar de plantado mediar, de ir a plantado lograr las cosas desde lo positivo. Si hay algo que no estuvo también bueno reconocer que fue lo mejor que sucedió y ver cómo mejorar lo otro, y no nos quedamos con lo negativo, con lo malo, porque si no tratamos de mirar desde otro lugar. Y eso lo venían viendo porque en la escuela el equipo de orientación trabaja muchísimo con los docentes muy de cerca entonces también sabían cómo como trabajo yo entonces. En ese aspecto fue muy muy reconocido y también

como hacía ya hace casi dos años que X, creo estaba trabajando sola en la dirección, pero también se notaba la sobrecarga, por ejemplo, la revisión de planificaciones o de evaluaciones que se mandan siempre para revisar. A veces no había una devolución rápida o inmediata, porque no llegaba en el tiempo, o sea está eso también, me lo dijeron algunos profes de reconocimiento, bueno poder ahora o las autoevaluaciones enseguida yo, esta primera semana las organicé, las clasifiqué para poder mostrárselos a ellos, ver como lo íbamos a responder. Y bueno, creo que eso ayuda, porque si no el director recibe familias, recibe estudiantes, mira planificación, era tremendo. Y tenemos muchos, muchos estudiantes en la escuela. Así que eso fue lo primera semana positivo, lo negativo por el momento todavía no (risas)

**Entrevistadora:** bien, eh... Vamos casi por la última pregunta. Me gustaría ya que vos has estado desde el comienzo de la escuela, desde el inicio. Qué puedas contarme un poco, cómo se conformó, eh... Sí, notaste, digamos que hubo cambios importantes en este proceso. Sí, bueno crees... que cuentes un poco de la historia, en breve, ¿un resumen y que qué crees vos que fue haciendo a esta transformación no? para que hoy se reconozca como una escuela que es inclusiva.

**Vicedirectora 1:** Bueno, cuando el colegio empezó, al ser una escuela que abría por primera vez si bien nosotros pertenecemos a la Fundación que tiene la otra escuela en Unquillo. La gente que venían al cole no venía porque conocía el otro colegio, porque sabía cómo era el otro colegio, venía porque habría un colegio nuevo. Creo que la mayoría vino porque vino a la escuela y eso nos dio en su primer momento, a lo mejor en el nivel secundario, porque yo no estaba en los otros niveles. Pero provinieron muchos chicos, a lo mejor que en otras escuelas le decían que busquen otras o los echaban por así decir (risas) Pero no sutilmente, sin decirlo, a lo mejor chicos que no le estaban yendo tan bien en otras escuelas, ya sea en lo conductual o en lo pedagógico y otros no. Que venían todo bien eligiendo una escuela nueva para cercana a la casa, cercana a los lugares donde vivían. Porque también es real que la zona necesita escuelas porque hay mucha población y eso se notó cuando la escuela se pone no había, después hubo otras propuestas, pero en ese momento no. Así que fue tal la diversidad con la que inició la escuela, que yo creo que casi sin proponérselo, la directora en este momento, lo desconozco realmente, pero creo que fue así, tuvo que responder a esto, decir bueno estos son los estudiantes que tenemos. Bueno, cómo hacemos para que les vaya bien, para que todos puedan aprender y para entonces creo que la escuela se empezó a formar a partir de ahí. En un principio, a lo mejor

sabiendo acerca de eso un poco menos o con más dificultades, pero después la escuela se empezó a hacerse cargo de eso que tenían. Esta es la población que tenemos de escuela, es nueva, es diversa, porque si uno empieza una escuela no se desde el nivel inicial y tiene una escuela veinte años, treinta años en la población que elige esa a escuela, o como va transitando la escolaridad, más o menos uno ya sabe cómo responder. En el caso de la escuela, nuestra era todo nuevo y creo que eso implicó trabajar desde ahí por la inclusión, digamos. En el principio a lo mejor era más, no nos dábamos cuenta que la inclusión educativa, en esto de lograr que todos puedan aprender, hacíamos muchas integraciones escolares, pero después yo creo que cuando ya empezamos a que creo que tienen que ver más en los últimos años no? de la escuela de la segunda mitad a lo mejor que empezamos a formarnos más, nos empezamos a dar cuenta que realmente, si bien todavía nos falta, estábamos yendo hacia la inclusión. Diga esto decir bueno, ¿cómo hacemos o logramos que la propuesta de que exista las aulas implique que todos puedan acceder de alguna manera a aprender? Y eso cada ¿cómo hacemos o logramos que la propuesta de que exista las aulas cada año se va haciendo más fuerte, digamos como la diversificados, al punto de que todos los estudiantes que están en la escuela puedan ¿cómo hacemos o logramos que la propuesta de que exista las aulas aprender. Pero creo que primero fue una necesidad que tuvimos porque nos qué creamos, éramos nuevo y esa fue la población que tuvimos y nos dimos cuenta que teníamos que hacer algo para responder a eso. Y después le pusimos la intención. Creo que eso fue lo que la hizo mejor todavía. Actualmente creo que se está trabajando muy bien, obviamente que falta, pero creo que. Que falta, todo apunta a eso. Hay cuestiones muy nuevas que se estaban implementando, que es una lástima que nos paró un poquito esto ya, pero que estaban implementando la escuela que creo que iban a dar muchos resultados. A mí me apasiona pensar en los agrupamientos flexibles. Yo sé que a veces el nivel secundario es más difícil, pero se estaban pensando propuesta de cómo hacerlo y todos los docentes también lo estaban generando, qué es lo más importante. Porque implica un trabajo y movimiento de todos, y bueno, creo que mí se construyó. y como te decía antes, también la escuela, esto de lo emocional o de la calidez, al principio éramos poquitos como escuela y surgió porque, yo creo que la gestión lo tenía, porque nuestros equipos de gestión lo tenían y lo lograron generar desde ahí. La primera directora incluso que estaba sola también, que incorporó a X también trabajaba en equipo, también daba lugar. No es una escuela que vos sentís que, si estás en algún rol tenés que hacer lo que otro te pide, sos escuchado, la propuesta es tenida en cuenta, te dan lugar, te hace sentir que sos idóneo, lo que realmente haces y que el director te escucha, toma lo que vos decís. Y eso fue construyendo la escuela que tenemos hoy en día.

**Entrevistadora:** Estoy curiosa con lo que mencionaste de agrupamientos flexibles que estaban intentando este... hacer

**Vicedirectora 1:** Estábamos intentando ver de acuerdo al conocer a los estudiantes, primero que teníamos muchos ya con la trayectoria escolar completa en la escuela que antes no nos pasaba. Entonces esto nos da algo fundamental que nos permite otro, o se y empezar a pensar en si bien el sistema no te permite mucho porque vos tenés primero A primero B. Pero empezar a dejar de lado el A y el B, y poder dividir a los grupos en diferentes grupos más pequeños, de acuerdo a cómo se podían potenciar entre ellos, ¿no cierto? Y también hay capacidades, pero empezar a dejar de lado el A y el B, y poder dividir a los evitar que roten porque si a mí me sale mal escrito no voy a tener que escribir siempre porque no voy a desarrollar otras capacidades. Pero en lograr a lo mejor potenciar lo que mejor me sale, después rota y cómo yo puedo potenciar en otro, a lo mejor la capacidad de escritura. Entonces, bueno, para eso hay que conocer mucho a los chicos, hay que trabajar con horarios, imagínate que el secundario con los profes que se van de un lado a otro es muy difícil de hacer, ¿pero se estaba empezando a generar con algunos espacios curriculares y queríamos empezar el primero por qué? Porque esa primaria desde el año pasado que lo está trabajando fuerte Entonces, bueno, para eso hay que conocer mucho a los chicos, ha, incluso primaria este año empezó con un proyecto donde todas las áreas especiales trabajan en talleres integrales, integrados en agrupamientos flexibles, donde hay chicos a lo mejor de primero, de tercero ¿sí? Entonces para eso tuvieron que acomodar el horario y hacer un movimiento espectacular. Pero bueno, igualmente sexto grado, que es nuestro primero de ahora, el año pasado llegaba y de acuerdo a la actividad o a las propuestas, ya estaban agrupados y se iban a trabajar a diferentes sectores con el docente que les tocaba. Entonces bueno, queríamos continuar eso, de otra manera porque es re difícil por los horarios, por las dinámicas, en el nivel secundario y queremos empezar con primero y bueno, quedó un poquito más postergado ahí, pero igualmente si no se pueden hacer en la misma división, no es necesario que sean...

**Entrevistadora:** que sean las dos divisiones, está bien, está bien la idea, te entendí claramente la idea. Perfecto X. Bueno X, yo no tengo otra cosa más para preguntar en este momento. A lo mejor después mirando la entrevista viste me surge algo y capaz que te vuelvo contactar, pero si

vos quieres contar algo más que yo no haya preguntado y que te parezca importante es abierta asique no hay ningún problema.

**Vicedirectora 1:** Eh... te digo, cualquier cosa que necesites pedile X mi teléfono, que te lo pase y me llamas.

**Entrevistadora:** Bueno, bueno.

**Vicedirectora 1:** Ehm. No, simplemente bueno, eh, por ahí. Contarte que es fácil trabajar en el cole tanto de representación oral como los directivos son muy abiertos a la propuesta que se van haciendo y creo que lo mejor para mí que tiene la escuela es realmente el que tiene el centro y el foco en los estudiantes. ¿Entonces bueno, a partir de ahí va todo lo otro, no cierto? pero creo que hay y es super cálido, porque con los chicos se hacen vínculos y a partir de los vínculos y se generan un montón de cosas que son posibles. Y entonces, bueno, nosotros en general vemos que los estudiantes también se vinculan con nosotros desde ese lugar y creo, me parece a mí que es lo más, a lo mejor lo más lindo de trabajar acá en esta escuela y no en otras que no,

**Entrevistadora:** Como que eso lo hace distintivo y eso es lo que más...

**Vicedirectora 1:** Eso lo hace distinto, sí. Nos conocemos, sabemos que a veces, sabemos de su historia, no sólo de su historia escolar, de su historia personal también. Y eso es importantísimo. Entonces creo que a mí es lo que más me motiva a veces en esto de que puedan decir, de que puedan contar. No sólo nos pueden decir también que no le gusta un modo de aprender que preferirían de otro modo. Qué actividades les gusta más. Hay mucha apertura para que los chicos participen y sean protagonistas. Creo que eso es la parte más linda.

**Entrevistadora:** X si vos tuvieras que recomendarme una institución, alguna otra institución que pudiera ser de la zona, no sé, a lo mejor vos conoces más, que se auto reconozca como inclusiva lo mejor de Mendiolaza, o de alguna otra localidad.

**Vicedirectora 1:** Desconozco vos sabes. Al no ser de la zona, yo creo que en la granja hay una escuela secundaria o en el pueblito en el pueblito hay una escuela secundaria que van los que

la reconocen como inclusiva. Lo que puedo hacer es pedirte el dato de la escuela porque ahora no me acuerdo el nombre, pero y pasártela otra vez a X.

**Entrevistadora:** Perfecto

**Vicedirectora 1:** que una escuela pública. De gestión privada en la zona, no sabría decirte. No sabría decirte porque tenemos en Villa Allende. No sé. No sé, a lo mejor primaria solamente puedes hablar con el X. Ellos trabajan mucho con la escuela de modalidad especial Bethel. Bastante en interacción, al menos cuando yo, yo no lo conozco allá adentro, pero cuando he ido a reuniones o capacitaciones cuenta experiencias, entonces a lo mejor, pero eso no tiene secundario. No tienen el. Bien, estoy en

**Entrevistadora:** primario o secundario. No, no hay problema. Bien, yo le contaba a X que esto yo lo que hago es triangular datos. O sea, por un lado, están las entrevistas, por otro lado, está la revisión del proyecto educativo institucional, yo se digamos que están revisión, pero probablemente hay un resumen. También me puedo fijar en la página web porque seguramente parte del proyecto está escrito, digamos el objetivo, la misión, la visión, Y la otra parte es que yo tomo unos cuestionarios del índice de inclusión. Tiene varios cuestionarios, algunos dirigidos por ejemplo a los estudiantes, otros a los docentes, otros a la familia, etc. Yo elijo solamente dos de los cuestionarios y esto lo voy a transformar en un formulario de Google para que lo puedan hacer por internet, más fácil para todos. Y además procesa los datos rapidísimo. Entonces yo se los voy a mandar para que ustedes de manera también aleatoria., y quien quiera responderlo porque no tengo un número establecido. Le voy, voy a poner más o menos porque es con toda la institución. ¿Entonces bueno que tampoco les sume más trabajo, estoy como cuidadosa también que no sea viste que de manera obligatoria viste? sino si lo quieren responder, no es largo y además es solamente marcar, no responder, entonces es bastante rápido.

**Vicedirectora 1:** Bueno, sí, no hay problema en eso.

**Entrevistadora:** Con eso las voy a volver a molestar. Bueno X, te agradezco muchísimo el tiempo.

**Vicedirectora 1:** No, por favor, si necesitas mi número pedicelo a X que te lo de, no tengo ningún problema

**Entrevistadora:** Perfecto, perfecto. Te agradezco yo para no molestar, digo me contacto con ella y que ella te avisara. Te agradezco

**Vicedirectora 1:** Muchas gracias a vos

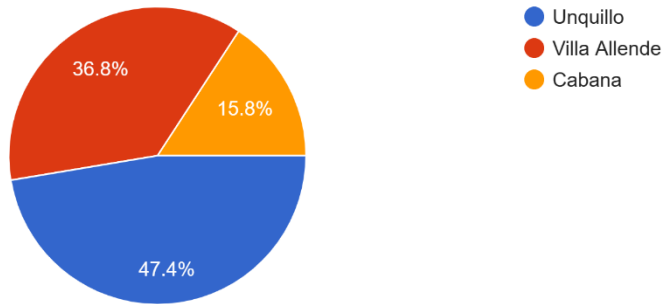
## **ANEXO II**



# CUESTIONARIO 1 ÍNDICE DE INCLUSIÓN

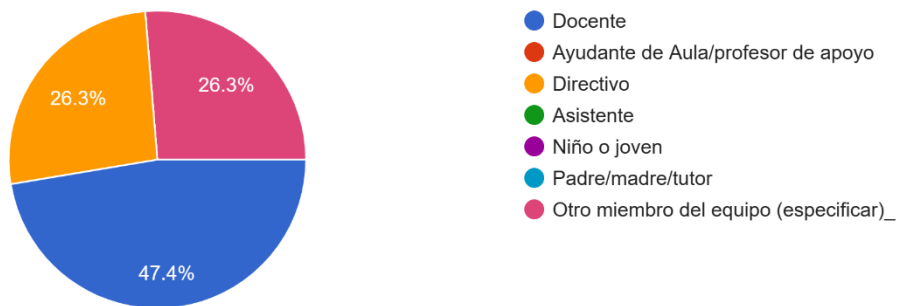
## Ubicación de la escuela

19 respuestas

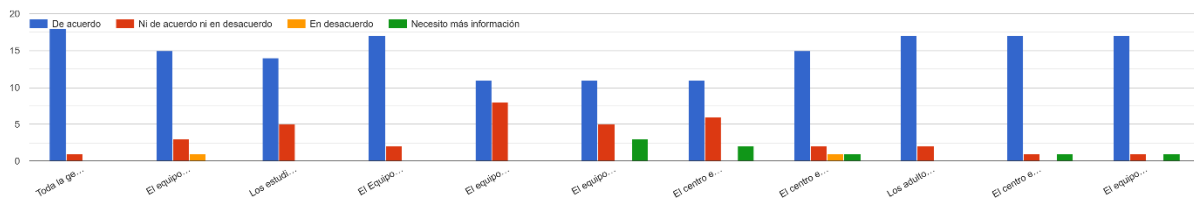


## Por favor, marque las casillas que describa mejor su implicación con el centro escolar:

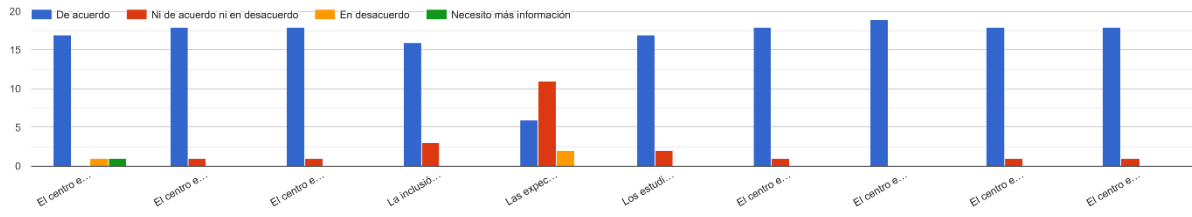
19 respuestas



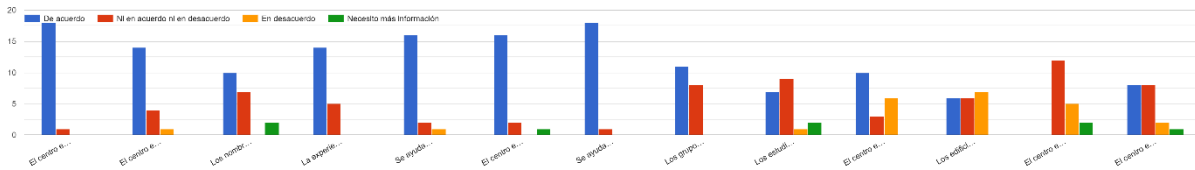
Por favor, marque la casilla que mejor refleje su opinión. A1- Construyendo comunidad



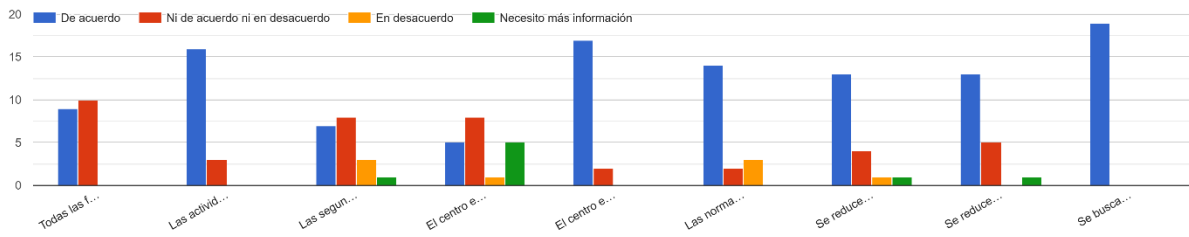
Por favor, marque la casilla que mejor refleje su opinión. A2- Estableciendo Valores Inclusivos



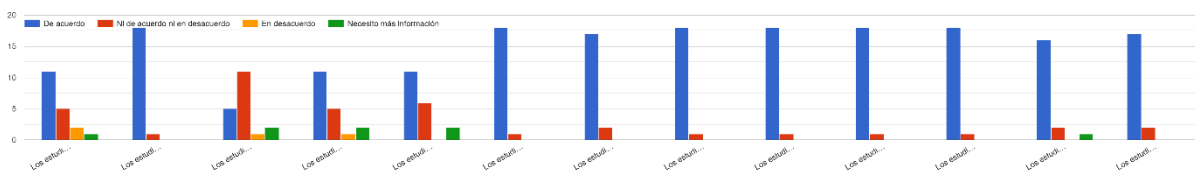
Por favor, marque la casilla que mejor refleje su opinión- B1: Desarrollando un centro escolar para todos



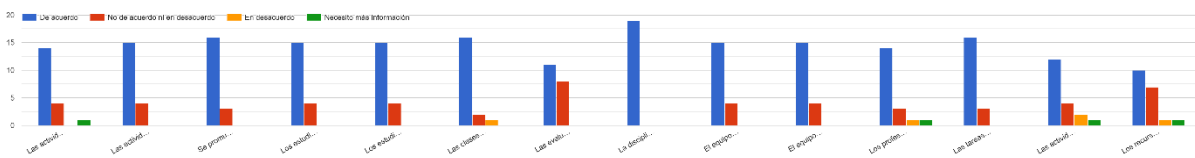
Por favor, marque la casilla que mejor refleje su opinión- B2: Organizando el apoyo a la diversidad



Por favor, marque la casilla que mejor refleje su opinión. C1- Construyendo un currículo para todos

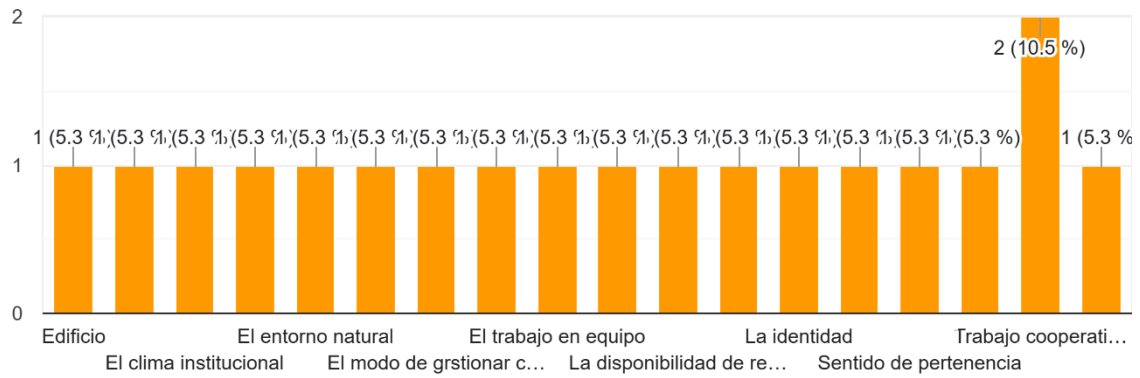


Por favor, marque la casilla que mejor refleje su opinión. C 2: Orquestando el aprendizaje



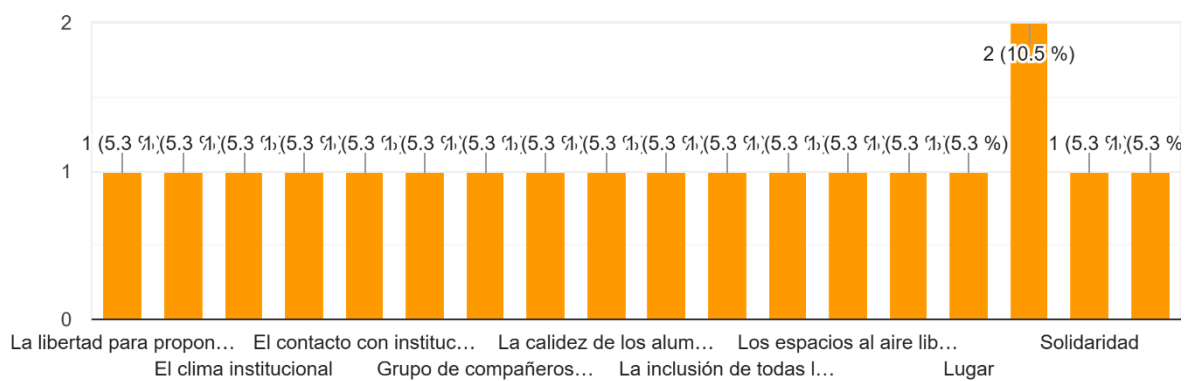
### N° 1

19 respuestas



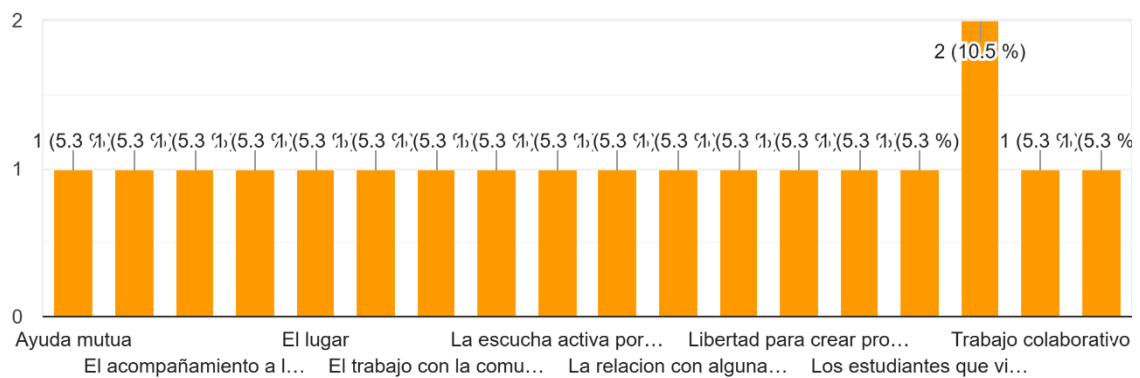
### N°2

19 respuestas



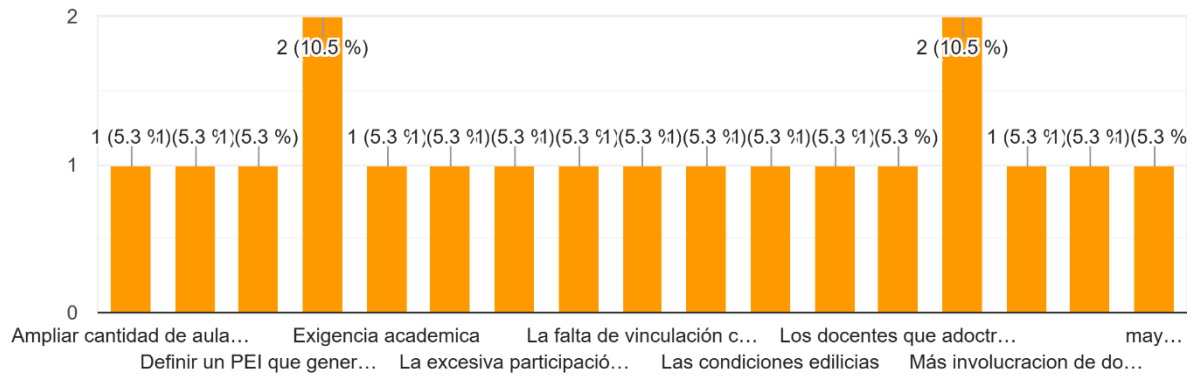
### N°3

19 respuestas



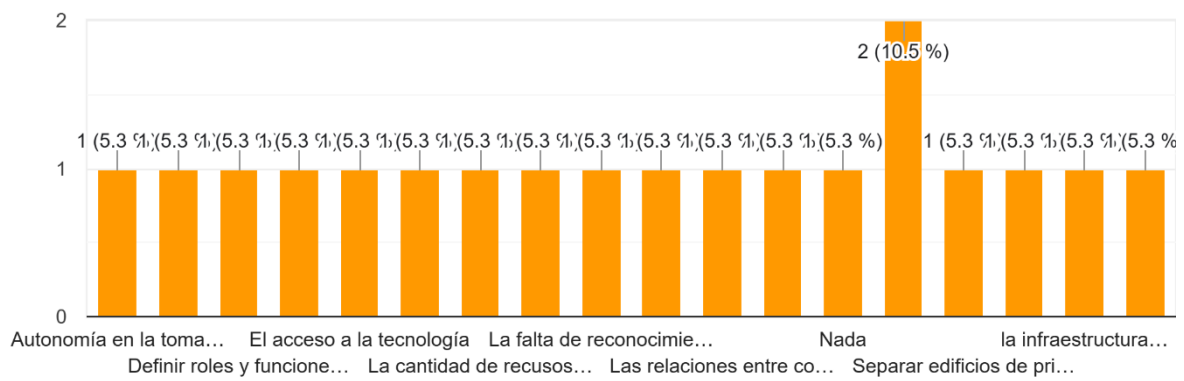
### N° 1

19 respuestas



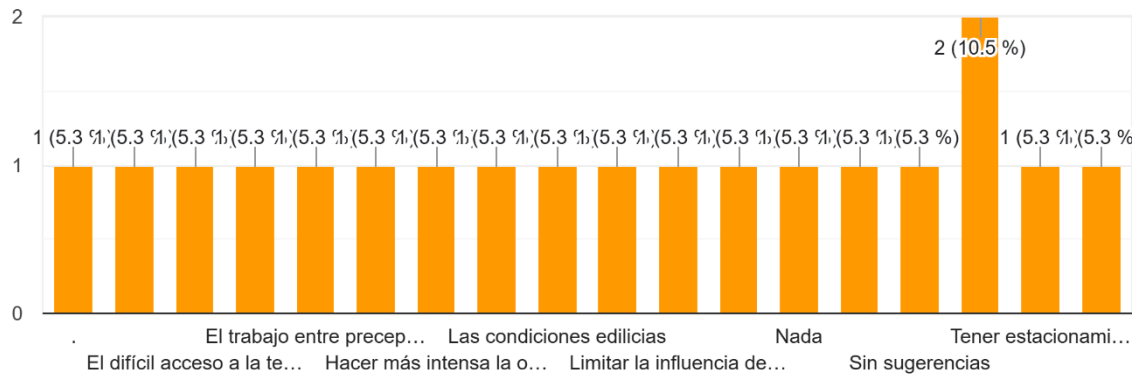
### N°2

19 respuestas



N°3

19 respuestas



## **ANEXO III**

En este apartado se han omitido y modificado los nombres de las instituciones para preservar la identidad y respetar el anonimato.

## **PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES**

### **ESCUELA N 1**

#### **PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**

##### **DATOS DEL ESTABLECIMIENTO:**

Nombre: X “X” Anexo Cabana Código: 5109 Domicilio:

X sin N°, B° Cabana Localidad: Unquillo.

Departamento: Colón. TE:

X

Turno: Nivel secundario: mañana

Cuerpo directivo:

Directora: X - vicedirector: X.

##### **Identificación del proyecto:**

CBU y CO. Turno mañana, con contra turno.

Numero de divisiones y alumnos: 6 divisiones, 125 alumnos, promedio por año

20. Sección A.

La denominación del X Anexo Cabana proviene de la institución madre la cual pertenece.

Logo posee: sí

- \* Jóvenes: símbolo de los alumnos, de la diversidad, de lo lúdico, la alegría y el trabajo cooperativo.
- \* Capilla X: porque el museo Capilla X, de gran importancia cultural, se encuentra cerca de la escuela,
- \* Sol: símbolo de luz y naturaleza
- \* Montañas: símbolo de naturaleza, por estar la escuela dentro del área de la Reserva Hídrica y Natural “Los Quebrachitos”
- \* Octógono que lo enmarca: simboliza la construcción sustentable, energías alternativas y ecológicas.

##### **Nuestra historia**



Nuestra institución nació a comienzos de 2012 instalándose en la infraestructura de la escuela primaria X. Nace como respuesta a las necesidades de la comunidad de Cabana, ya que no hay otra escuela secundaria en la zona. Posee la Orientación en Educación Física, cuenta actualmente con una división de 1ro a 6to año en el turno mañana.

El primer grupo de alumnos fue muy heterogéneo. Eran alumnos que venían con pases de otras escuelas y la mayoría tenía sobreedad, trayectos escolares interrumpidos por diversos motivos, repitencias, acumulación de materias previas y sanciones por su conducta en sus escuelas de origen. Además, se observaba la falta de hábitos del oficio de ser estudiantes, es decir que, entre otras, contaban con inasistencias regularmente, quedándose libres incluso antes del receso invernal. De esta forma y teniendo en cuenta las características de los alumnos, se configuró un perfil de escuela de contención e inclusión, adaptándonos a las necesidades específicas de nuestros alumnos.

Paulatinamente el perfil de los estudiantes fue cambiando, y desde el año 2016, el 1er año del CB está conformado por alumnos con edad correspondiente. En el corriente año la matrícula se duplicó, generando mayor diversidad en las aulas, ya que no sólo están compuestas por los alumnos que ya cursaban en esta escuela, sino que se sumaron estudiantes provenientes de distintas instituciones, públicas y privadas de ésta y de otras regiones de la provincia. Este incremento en la matrícula fue posible gracias a la ampliación del edificio escolar, iniciada a fines del 2016 y finalizada en abril del corriente.

El equipo docente utiliza diferentes formatos que contribuyen a nuevas experiencias de aprendizaje. Desarrollan proyectos interdisciplinarios (caminatas, revista, viajes educativos, ESI, entre otros) que contribuyen a potenciar el mayor tiempo de aprendizaje significativo en la escuela motivando el interés que tiene el alumno por su propio aprendizaje o por las actividades que le conducen a él mediante el abordaje creativo de los contenidos.

## **DEFINICIÓN INSTITUCIONAL**

Área de cobertura y/o influencia de la Institución.

Actualmente se encuentra ubicada en el Barrio Cabana, en Unquillo, a pocos metros de la

intersección de las calles de acceso al barrio: Belgrano y 5 de octubre.

Se accede a la institución a través de dos medios de transporte público, de la empresa “Inter Córdoba”, además de caminando o en vehículo privado.

El instituto cubre un sector de influencia considerable, ya que al mismo asisten alumnos de Unquillo, y de otras localidades cercanas como Río Ceballos, Mendiolaza y Villa Allende.

En nuestra localidad se encuentran establecimientos educativos de gestión estatal y privada, las cuales resultan escasas a la hora de evaluar la oferta educativa.

A esta escuela asiste un universo escolar que pertenece fundamentalmente a una clase social-económica-cultural diversa.

## **NUESTRA OFERTA EDUCATIVA CONSISTE EN:**

### **NIVEL SECUNDARIO**

Horario de asistencia: Turno mañana de 7:10 a 13:20 hs.

Contra turnos de 13:40 a 14:40 hs.

### **ESTILO DE FORMACIÓN**

A continuación, se delinearán las características de nuestra institución que la definen, como así también, el perfil de docentes y alumnos.

#### **Nuestra institución se identifica por:**

- Sentido de pertenencia de los docentes y preceptoras, así como de gran parte de los alumnos.
- La fluidez y adecuada comunicación entre los miembros docentes de la institución.
- Carácter de motivación y cooperación entre pares docentes.
- Calidad humana del plantel docente. Capacitación permanente del personal docente.
- Planificación estratégica de cada una de las acciones a ejecutarse.
- Extensión comunitaria.
- Acompañamiento a padres, con entrevistas personales.

## **Perfiles:**

### **Que los DOCENTES:**

- Sean comprometidos con su labor de educar y con las normativas, principalmente con los acuerdos escolares de convivencia, establecidas por la institución a la cual pertenecen.
- Se actualicen en su práctica pedagógica y docente.
- Sean competentes en una comunicación fluida con todos los actores institucionales y con la comunidad.
- Sean flexibles frente al acontecer cotidiano y necesidades de revisión pedagógica.
- Sean capaces de reflexionar sobre su propia práctica.
- Sean formadores de valores.
- Acompañen al alumno y la familia en todo el proceso de E y A.
- Se involucren en trabajos interdisciplinarios y con la comunidad.
- Sean capaces de valorar y transmitir la diversidad cultural, asumir su rol como constructores de la cultura a la cual pertenecen, adquiriendo la necesidad de la participación ciudadana y política a través de distintas intervenciones en su contexto social y geográfico.
- Implementen y fomenten el trabajo en equipo.
- Tengan una visión integral de las problemáticas de salud y del ambiente que los y las incentiven a intervenir en la enseñanza del cuidado y la preservación.
- Sean solidarios en las causas vinculadas a los Derechos Humanos y a los derechos ambientales, y fomenten dichos valores en los estudiantes.
- Respeten y valoren la diversidad sexual, que identifiquen y ayuden a prevenir las violencias de género y sean sujetos críticos de los estereotipos de género.
- Empleen y fomenten la utilización de las tic's, que sean prosumidores responsables, capaces de producir sus propios mensajes y contenidos, haciéndolos circular por los distintos medios.
- Posean los conocimientos básicos y necesarios, y aquellas técnicas, destrezas y habilidades vinculadas al campo de las prácticas corporales y motrices que les permitan ampliar sus posibilidades de inclusión social.

- Actúen con responsabilidad y compromiso en la promoción de acciones que tiendan al mejoramiento del ambiente (natural y social), posibilitando un desarrollo sustentable/sostenible en el marco de proyectos socio-comunitarios que involucren las prácticas corporales y motrices.

## **ALUMNOS:**

### **Que los alumnos:**

- Sean sujetos críticos, capaces de interpretar la realidad del contexto en el cual se encuentran.
- Se puedan desenvolver en su vida de manera solidaria con conciencia social y ecológica, teniendo en cuenta el medio ambiente en el cual está inserta la escuela.
- Tomen decisiones en forma libre y en consecuencia de sus actos, de modo de buscar una sociedad más justa.
- Trabajen colaborativamente en proyectos institucionales, y como promotores en grupos sociales, deportivos y culturales, asumiendo su rol con responsabilidad y compromiso.
- Puedan comunicar en forma eficaz los resultados obtenidos en un proyecto dado.
- Se comprometan con la institución a partir del trabajo áulico diario.
- Que tengan una formación sólida en valores que le permitan relacionarse de manera saludable consigo mismo, con los otros y con su entorno físico.
- Que incorporen hábitos de estudio que medien sus capacidades intelectuales para poder sobrellevar las dificultades, así como disfrutar sus logros.
- Que sean capaces de comunicarse para su inserción social activa.
- Que adquieran competencias en la resolución de conflictos a través de la palabra, la mejor herramienta del entendimiento humano.
- Que sean creadores y partícipes de las normas de convivencia áulicas e institucionales para crecer desde la reflexión y el diálogo en una autodisciplina significativa.
- Que sean capaces de asombrarse y preguntarse a cerca de sus aprendizajes.
- Que aprendan a tolerar el error como parte sustentable de todo aprendizaje.

## **P.E.I X (Resumen)**

La escuela fue creada en 1873, no contaba con edificio propio por eso funcionaba en casas particulares de los habitantes de la zona. En sus inicios tenía sólo 20 estudiantes. Es en 1940, cuando se construye el edificio, en el que actualmente funciona dicha institución. El año 1947 recibe el nombre “X”, en 1951 se produce una división de turnos y de género. Cuatro años después se crea la cooperadora para ambos turnos. En esa época, también funcionaba un club de madres.

Durante el año 1973 se construye el salón de actos en el marco de los festejos de los 100 años de creación. En 1981 se unificaron los dos turnos recibiendo el nombre de X.

En agosto de 1986 se llevó a cabo un acto de inauguración del comedor escolar. Veintiún años después, en junio de 2007 se reformó y se amplió la antigua estructura, existiendo, actualmente, el salón PAICOR, cocina, sala de computación con implementos informáticos y baños en ambos sectores.

La escuela es en un Centro Educativo de gestión estatal, de nivel primario, más antigua de la localidad, situada en el Barrio X de Unquillo y a pocas cuadras de la zona céntrica, ubicación que favorece el acceso a variados servicios, entre ellos: transporte público, acceso a internet, a centros de atención médica privados y públicos y otros organismos.

Es la escuela base de la localidad, por lo cual la comunicación con las otras instituciones de nivel primario, secundario y terciario es fluida y permanente.

Desde hace varios años es una de las escuelas centro de prácticas docentes del instituto terciario del magisterio superior de Unquillo.

En su estructura edilicia podemos mencionar que posee espacios amplios, pero no muy accesibles y sufre de un deterioro en el mantenimiento de todas las instalaciones, aspecto que es mencionado por los alumnos, como algo que les afecta en sus actividades diarias.

Las familias de la comunidad escolar poseen una conformación mono parental, ensamblada y nuclear, como así también, una pequeña parte del alumnado, y por dificultades de vínculos

familiares, se encuentran albergados en la fundación X; que, en los últimos años, muchos de ellos han ido reintegrándose y revinculándose con sus familias extendidas.

La mayoría, pertenecen a familias de clase media baja obrera (trabajo no formal), en la que el padre o jefe de familia trabaja en tiempo casi completo y en algunos casos los dos padres necesitan hacerlo, por lo cual son los abuelos o tíos, quienes cuidan y colaboran con la contención de los niños. En algunos casos, por lo menos un jefe de hogar posee un trabajo formal como empleado público, municipal, profesionales de la medicina, docentes, y otros.

Muchos de los padres, son beneficiarios de la asignación universal por hijo, lo que los obliga a cumplimentar con el control sanitario anual y la escolaridad regular.

La institución cuenta con un equipo directivo conformado por una directora y dos vicedirectoras. Hace años que llevan adelante procesos de “integración” escolar y la comunidad en general se muestra abierta ante los estudiantes con necesidades educativas especiales derivadas de la discapacidad y al trabajo en equipo con profesionales externos. Muchos de los maestros cuentan con experiencia en inclusión escolar y algunos equipos de apoyo, tanto privados como de la escuela de modalidad especial mantienen presencia continua en la institución desde hace aproximadamente cinco años, lo cual favorece la realización de proyectos conjuntos.

Dentro de sus objetivos y propósitos, expresa ser una escuela flexible y abierta a la diversidad, que no hace distinción entre los alumnos y sus familias, y que desarrolla acciones para concretar la inclusión de todos los estudiantes que requieran del servicio.

Desde la escuela X, se apunta hacia una mirada socioeducativa, para ello se han propuesto como objetivos el fortalecimiento de la inclusión con calidad e igualdad de oportunidades; la elaboración de estrategias donde el protagonismo se centre en el niño como productores de cultura; y el fortalecimiento de las trayectorias escolares. Lo que se propone es la construcción de vínculos con la familia, redes sociales y comunitarias que son tres ejes importantes para el desarrollo del niño como sujeto de derecho. Poder articular estos tres ámbitos, desde la institución educativa, le permite al niño poder aprehender un sentimiento de pertenencia, sentirse “parte de”, lo cual es fundamental para que pueda posicionarse, tomar decisiones, pero sobre todo que sea escuchado, que puedan problematizar y cuestionar aquellas situaciones que hacen al niño y a su entorno, a su cotidianidad.

Posee un alumnado de 669 niños de diversos barrios de la localidad, el 1% de ellos provienen de otras localidades vecinas. En relación a la planta funcional, podemos mencionar que el equipo directivo está conformado por tres docentes, una directora y dos vicedirectoras, también cuenta con 24 maestros de grado, 5 maestros de ramos especiales y 6 docentes que no son de la institución pero que se integran a las horas de la jornada extendida que poseen los alumnos de 3° a 6° grado y 5 maestros en tareas pasivas, es decir, un total de 43 docentes, de los cuales 38 están realizando funciones frente a los alumnos. El 21% de estos docentes pertenecen a otras localidades (Río Ceballos, Salsipuedes, Mendiolaza, Villa Allende, Córdoba).

También cuentan con tres docentes de apoyo externos a la institución y tres equipos interdisciplinarios de apoyo a la inclusión educativa (dos del ámbito privado y uno del ámbito público).

La Planta funcional no docente, se compone de 4 empleados PAICOR, 2 Programas auxiliares escolares y 2 auxiliares de servicio pertenecientes a una empresa de limpieza privada. Actualmente asisten diez alumnos que cuentan con acompañamiento de equipos o profesionales de apoyo externos (1,5 % del total de estudiantes).

Desde hace varios años y hasta la actualidad la institución ha abierto sus puertas a diversas instituciones locales y provinciales como lo es la Universidad Nacional de Córdoba a través de la Escuela de Trabajo Social, y de fundaciones y ha incluido en su quehacer pedagógico diversos programas y proyectos, nacionales y provinciales en pos de la igualdad y calidad educativa y que han beneficiado ampliamente la tarea docente y el aprendizaje significativo y en contexto de los niños. Algunos de esos programas son: Leer con todos, Ajedrez en la Escuela, Cooperativismo Escolar, Capacitación en servicios “Nuestra Escuela”, Capacitación en Matemática, Aula Digital, Jornada Extendida, PAICOR, Unidad Pedagógica, Multiculturalidad en la Escuela, El derecho a la Participación Protagónica de los Niños, Huerta Escolar, Murga, Orquesta Mediterránea, Transformando la escuela en un espacio Seguro.

La institución- escuela, junto con directoras de otras escuelas de la localidad, el EPAE, médicos, enfermeras y psicólogos del hospital provincial, y el equipo de derechos humanos de la municipalidad de Unquillo, participan de reuniones intersectoriales una vez al mes, para intervenir de ser necesario, en determinadas situaciones donde se vulnera los derechos de los

niños. En este espacio intersectorial se plantean casos particulares que surgen dentro de los distintos establecimientos educativos que forman parte, debatiéndose y generando posibles vías de solución. Esta forma de resolución permite tanto al equipo directivo como a los docentes poder afrontar esas situaciones de vulnerabilidad, trabajando, de forma articulada y complementaria, no sólo con el niño sino también con la familia. A nivel municipal la escuela participa de proyectos junto a otras escuelas 65 de la localidad.

Las planificaciones la realizan cada docente con su grupo, aunque las docentes manifiestan que acuerdan ciertos lineamientos para el desarrollo de las mismas trabajando por grado paralelo por turno, pero no queda muy claro si participan los docentes de los espacios curriculares especiales.

Las planificaciones son por trimestres, por unidades e incluyen los objetivos, los ejes del diseño curricular como así también los aprendizajes y contenidos, y las competencias prioritarias curriculares.

También presentan un informe a principio de año, y luego de un tiempo considerable de conocimiento de los estudiantes, con información cualitativa y cuantitativa. Diseñan criterios de evaluación por trimestres con indicadores y sobre estos criterios se realizan las adecuaciones para los estudiantes en proceso de inclusión.

### **ESCUELA N 3**

#### **P.E.I – X**

Haciendo un alto en el camino recorrido, nos permitimos rememorar el momento en el que se gesta este emprendimiento educativo y cultural, en la ciudad de Villa Allende. Todo emprendimiento supone un emprendedor, que tiene la responsabilidad y movilización para hacer frente a un proyecto, es un visionario con iniciativa para perseguir objetivos, a veces difíciles de alcanzar, o que implican un riesgo para poder concretarlo. Pero, aun así, no basta para una gesta, se necesitan valores que la sostengan, y es allí donde se suma la historia de una familia de emprendedores, formados como profesionales en nuestro país, que decidieron buscar



en otros lares nuevas oportunidades de trabajo, lo cual los conduce a un desarraigo familiar, donde una madre incondicional es el acompañamiento de sus hijos.

Así, abrigados con amor y fortaleza de esta madre, que apoya incondicionalmente a sus hijos, dejándolos partir y esperándolos volver, que no supo de distancias para apoyarlos en los logros obtenidos hasta sus últimos momentos, así fue Josefina, el motivo para dejar en su nombre un legado para su familia y generaciones de niños y jóvenes que puedan ser educados en el marco de sus valores, como hombres y mujeres de bien, dejando en esta institución un agradecimiento por todo lo recibido a través de ella. Hoy, Fundación **X**.

Con esta iniciativa, estos hermanos encuentran la infraestructura que se adaptaría al proyecto que querían anclar en la ciudad de Villa Allende. Es así como, en el año 2009, hacen realidad, esta nueva propuesta educativa, como continuidad del ya instalado en la ciudad de Unquillo, Instituto Educativo X, para dar origen al Instituto X Villa Allende, con grupo de profesionales – docentes y colaboradores de distintos rubros, roles y funciones, que acompañan y hacen en Sierras Chicas un polo educativo con características distintivas, que los convierten en centros elegidos por sus propuestas pedagógicas y edilicias, que hoy recuerdan su día fundacional el 12 de mayo de 2019.

En la actualidad, el Instituto X Villa Allende, ofrece servicio de tres niveles educativos completos: Nivel Inicial, de 3 a 5 años, Nivel Primario y Nivel Secundario, con orientación en comunicación. Su propuesta está transversalizada por diversos medios de comunicación como cine, periódico impreso y digital, radio, que no sólo sirven de espacios de aprendizaje, sino que educan, informan y comunican a la sociedad noticias, fotografías, vídeos, producciones de series, cortos y películas que trascienden las aulas y se instalan en las redes comunicacionales de punta.

Redacción web, Departamento de audiovisuales, Escuela de verano, Escuela deportiva, CAD (gimnasio techado y cerrado), Teatro abierto a las necesidades de capacitación interna y de la zona, enseñanza de tres idiomas Inglés, Italiano y Portugués, intercambios con Brasil e Italia (Courmayeur y Milán) Viajes de instrucción de la lengua Inglesa a Estados Unidos, exámenes internacionales; atención inclusiva con gabinetes psicopedagógicos ampliados, profesionales directivos y docentes con capacitaciones permanentes.

Al cumplir los 10 años el Instituto X Villa Allende, conocido como IMVA, se encuentra enraizando el presente y proyectando a futuro, con los mismos motores que la gestaron hace 365 días.

## PROYECTO

El Instituto X Villa Allende, abre sus puertas respondiendo a la pujante fuerza de crecimiento que caracterizó a esta institución desde su origen, como también así para satisfacer la fuerte demanda educativa de la zona.

*“La cuestión no es qué enseñanza es más efectiva, sino qué significado se le da a la enseñanza (o les dan el profesor y los alumnos a los sucesos de la vida del aula) y cuál es el fundamento para esas construcciones”. (Shulman, 1986)*

Entre los objetivos fundacionales de nuestro Instituto figuran:

- Calidad Educativa
- Atención a la diversidad.
- Contención y prevención.
- Apertura a proyectos **curriculares y extracurriculares**.
- Educación en valores.

Los ideales fundacionales se plasman en su finalidad:

- Educar y formar integralmente a los jóvenes para hacer de ellos personas de bien y honrados ciudadanos.
- Elevar la calidad educativa
- Despertar el pensamiento crítico
- Fomentar el deseo por el conocimiento y la **investigación**
- **Conocer** la realidad que nos circunda y responder a dicha realidad
- Educar en la libertad, la responsabilidad, la **participación** y la armonía.

Aquellos que conformamos la comunidad Educativa del **Instituto X Villa Allende** creemos en una educación integral de las personas: la educación y formación de jóvenes con principios y valores que los fortalecerán para habilitarlos y capacitarlos en un mundo cambiante y globalizado.

Si hablamos de un perfil del docente en nuestra institución hacemos clara referencia a una persona que posea y manifieste vocación de enseñanza y aprendizaje tanto en el aula como en el ámbito institucional, que respete a sus semejantes. Que sea capaz de analizar objetivamente debilidades y fortalezas, y transmita pensamientos críticos constructivos sobre todas las manifestaciones políticas y cívicas, sin preferencia por ninguna en particular. Capaz de aceptar y aprender de los errores, que comparta la revisión de su desempeño áulico, a fin de crear una comunidad educativa integrada, diversa, respetuosa, con necesidad de aprendizaje y mejora continua, capaz de transmitir y ejercer valores cívicos.

Aspiramos a que nuestros **egresados** logren ser personas con conocimiento de la realidad social de su comunidad y país, que sepa analizar e interpretar los medios de comunicación obteniendo conclusiones concretas y objetivas que le permitan, mediante un pensamiento y accionar positivo, solidario y responsable; construir junto a sus pares una comunidad digna, respetuosa de los derechos y normas, consciente de sí misma y del valor de la vida en todas sus expresiones.

## Orientación Pedagógica

El Instituto X Villa Allende se caracteriza por:

- Su **trabajo activo** en proyectos.
- La fluidez y adecuada **comunicación** entre los miembros de la Institución con el entorno social.
- **Sentido de pertenencia** de todos y cada uno de los actores institucionales.
- Carácter de fuerza, **incentivo** y competitividad.
- **Calidad humana** que caracteriza al plantel docente.
- La **planificación estratégica** constante de cada una de las acciones a ejecutarse.
- Fuerte extensión comunitaria.
- **Contención afectiva** de los que dirigen la Institución.
- **Preparación profesional** de los asesores y conductores de la Institución educativa.
- La innovación y **capacitación** permanente.

Si bien la estructura curricular responde a los requerimientos ministeriales. la inclusión de asignaturas extracurriculares y la trascendencia que adquieren no sólo los idiomas sino también

Informática, identifican y distinguen a nuestra institución, otorgándole una cultura institucional propia con modalidades y características que se han ido consolidando a través de los años. A los fines de formar a nuestros egresados se trabaja desde los tres niveles de la Institución con las particularidades de cada etapa educacional y evolutiva del ser humano

El Instituto X Villa Allende es una institución educativa que forma parte de la Fundación X. Abre sus puertas en el año 2009 respondiendo a la pujante fuerza de crecimiento que caracterizó a esta fundación desde su origen, como también así para satisfacer la fuerte demanda educativa de la zona. Funciona dentro del Sistema Educativo formal con características de colegio privado, mixto y que abarca los siguientes niveles:

Nivel Inicial:

- Salas de 3, 4 y 5 años (Turno mañana y tarde)

Nivel Primario:

- Castellano
- Inglés
- Italiano

Nivel Secundario:

- Ciclo Básico Unificado, Ciclo de Especialización.
- Modalidad: Humanidades.
- Especialidad: Comunicación.
- Idiomas: inglés, italiano y portugués.

Autoridades:

- Presidenta Fundación X: **X**
- Representación Legal General: **X**
- Representación Legal IMVA: **X**
- Dirección Nivel Inicial: **X**
- Dirección Nivel Primario: **X**
- Dirección Nivel Secundario: **X**
- Dirección Periódico X: **X**

## Infraestructura

Construimos día a día un espacio acogedor y agradable, funcional, versátil, con personalidad propia, estimulante y dinámico, conectado, con mobiliario adaptado, en contacto con la naturaleza, bien iluminado y con buena acústica, además de tecnológico, acordes a los tiempos que corren.

### **Edificio central del Nivel Medio y Primario**

#### **Edificio Nivel Inicial**

El Instituto X Villa Allende cuenta con aulas interactivas para Nivel Primario y Medio. Las que tienen un sistema de proyección y sonido en una pizarra digital sobre la que se puede escribir con un fibrón inteligente. Los profesores mantienen a los alumnos atentos aplicando nuevas formas de enseñar a través de la imagen y el sonido.

El Centro de Actividades Deportivas (C.A.D) es un playón cubierto de 1000 mts<sup>2</sup>, donde se llevan a cabo actividades deportivas y de recreación. El C.A.D cuenta con canchas de básquet, fútbol 5, vóley y hándbol. Está equipado con vestuario para hombres y mujeres.

El IMVA también cuenta con un teatro con capacidad para 250 personas. El mismo se encuentra ubicado dentro del campus del colegio y está equipado con proyección, sonido e iluminación profesional. Los estudiantes asisten al teatro para clases de cinematografía y teatro.

- Escuela de Verano:

El pasado 2 de enero de 2019 empezó una nueva etapa para la Fundación X. Ese día, tras varios meses de intenso trabajo, quedó inaugurada la pileta y el parque húmedo ubicados en el predio del Instituto X Villa Allende, dando oficialmente apertura a la primera temporada de la escuela de verano X. La propuesta nace a partir del interés de la FJVR de ofrecer una actividad diferente durante la temporada de verano y brindar un nuevo servicio a la comunidad educativa.

- Escuela de Deporte:

El deporte es una de las materias más importantes en para nuestra institución. La educación física se ha ido abriendo paso en el currículo escolar y hay motivos más que importantes para ello. Se trata de mucho más que de enseñar disciplinas deportivas. Mediante el ejercicio los alumnos desarrollan sus habilidades psicomotrices, algo fundamental para su desarrollo integral, así como aprenden el trabajo en equipo aprendiendo a aceptar y valorar al otro. Pero más allá de estos aspectos de más que conocidos, el deporte en nuestra escuela tiene otros objetivos importantes, porque les ayuda a adquirir hábitos saludables, así como a desarrollar valores y actitudes positivas.

La Biblioteca del IMVA cuenta con Literatura Infantil, juvenil y novelas. Además de literatura en español, inglés, italiano y portugués. Diccionarios, libros de textos y enciclopedias. Tiene una sección de juegos didácticos en los tres idiomas. A su vez, está disponible todos los días durante la jornada escolar y la misma realiza actividades como: feria del libro, maratones de lectura, concurso de cuentos a nivel internacional; concurso de deletreo, concurso de dibujos, café literario para familias. Convoca a escritores y narradores con trayectoria nacional e internacional.

La sala de informática cuenta con computadoras preparadas para que los alumnos puedan usar programas específicos para la edición de vídeos, fotografías y otros softwares particulares de cada área. La sala de informática es utilizada para las asignaturas que requieran el uso de las computadoras para enseñar a los alumnos con el uso de distintos recursos.

El laboratorio del IMVA está equipado para permitir a los escolares desarrollar su pensamiento crítico y dar solución a los problemas, siendo un espacio de usos múltiples.

La atención que se presta a estudiantes en edad escolar no debe limitarse a los aspectos estrictamente docentes, sino abarcar todos aquellos que favorecen su desarrollo mediante una educación integral que incluye, entre otros aspectos, la alimentación. La cantina del IMVA ofrece un menú diario controlado por una médica nutricionista, así como meriendas saludables, limitando el consumo de productos super procesados.

El Gabinete Psicopedagógico es un espacio institucional cuyo accionar profesional en el ámbito educativo involucra dos aristas fundamentales: Salud y Educación. Sus funciones

específicas son Asesoramiento y Orientación a todos los actores institucionales, siendo sus principales funciones la preventiva y de acompañamiento. Su objetivo primordial es contribuir a la mejora de la calidad de la educación integral de la Institución Educativa. Es un equipo profesional integrado por psicólogos y psicopedagogos.

- Redacción Periódico X
- Departamento de Audiovisuales X

ProQuest Number: 30748041

INFORMATION TO ALL USERS

The quality and completeness of this reproduction is dependent on the quality and completeness of the copy made available to ProQuest.



Distributed by ProQuest LLC (2023).

Copyright of the Dissertation is held by the Author unless otherwise noted.

This work may be used in accordance with the terms of the Creative Commons license or other rights statement, as indicated in the copyright statement or in the metadata associated with this work. Unless otherwise specified in the copyright statement or the metadata, all rights are reserved by the copyright holder.

This work is protected against unauthorized copying under Title 17, United States Code and other applicable copyright laws.

Microform Edition where available © ProQuest LLC. No reproduction or digitization of the Microform Edition is authorized without permission of ProQuest LLC.

ProQuest LLC  
789 East Eisenhower Parkway  
P.O. Box 1346  
Ann Arbor, MI 48106 - 1346 USA