

# Los procesos de gestión en el acompañamiento a los docentes noveles

Serie  
**Acompañar los primeros pasos en la docencia**



Ministerio de  
Educación  
Presidencia de la Nación |



Presidenta de la Nación  
Dra. CRISTINA FERNÁNDEZ

Ministro de Educación  
Prof. JUAN CARLOS TEDESCO

Secretario de Educación  
Prof. ALBERTO SILEONI

Secretario General del Consejo Federal de Educación  
Prof. DOMINGO DE CARA

Secretario de Políticas Universitarias  
Dr. ALBERTO DIBBERN

Directora Ejecutiva del Instituto Nacional de Formación Docente  
Prof. MARÍA INÉS ABRILE DE VOLLMER

Área Desarrollo Institucional – INFD  
Coordinadora Nacional: Prof. MARISA DÍAZ

Área Formación e Investigación - INFD  
Coordinadora Nacional: Lic. GRACIELA LOMBARDI

Coordinadora del Área de Desarrollo Profesional Docente del INFD:  
ANDREA MOLINARI

La gestión en la travesía de acompañar a docentes noveles / Susana Salinas ...  
[et.al.]. -

1a ed. - Buenos Aires : Ministerio de Educación, 2009.

120 p. ; 22x17 cm.

ISBN 978-950-00-0693-4

1. Formación Docente . I. Salinas, Susana  
CDD 371.1

**Autores:** Raquel Gimenez, Marisol Iturralde, Susana Salinas, Hugo Baigorria,  
Lucía Juárez, Adrián Manzi, María E. Bronzi y Ana Carbonel

**Coordinación y supervisión general:** Beatriz Alen

**Coordinación editorial:** Valeria Sardi

**Diseño:** Rafael Medel

**Corrección de estilo:** Carmen Gargiulo

**Coordinación gráfica:** Juan Viera

**Instituto Nacional de Formación Docente**

Lavalle 2540 - 3° piso (C1052AAF) - Ciudad de Buenos Aires

Teléfono: 4959-2200

**[www.me.gov.ar/infod](http://www.me.gov.ar/infod)** - e-mail: **[infod@me.gov.ar](mailto:infod@me.gov.ar)**

ISBN 978-950-00-0693-4

Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Impreso en Argentina

# Índice

## Los procesos de gestión en el acompañamiento a los docentes noveles

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Palabras preliminares</b> por Graciela Lombardi y Andrea Molinari   | 8         |
| <b>Los inicios y los relatos</b> por Andrea Alliaud  | 10        |
| <b>De qué trata esta obra</b> por Beatriz Alen   | 12        |
| <br>   |           |
| <b>Parte I</b>   |           |
| <b>La gestión en la travesía del acompañamiento</b> IFDC de Villa Mercedes.<br>Raquel Gimenez, Marisol Iturralde, Susana Salinas | <b>15</b> |
| <br>   |           |
| <b>Inicio de una travesía de formación</b>   | <b>17</b> |
| Primeros acercamientos   | 17        |
| Riesgos y desafíos asumidos  | 25        |
| Mapas y guías de acción  | 31        |
| <br>   |           |
| <b>Acampar en otro territorio escolar</b>  | <b>39</b> |
| Entrecruzamientos  | 39        |
| Quién es quién en este territorio escolar  | 53        |
| Marchas y contramarchas  | 59        |
| <br>   |           |
| <b>Multiplicidad de voces y miradas</b>  | <b>75</b> |
| Los rastros de la demanda  | 75        |
| Cartografías pendientes  | 81        |

## **Parte II**

|   |            |
|---|------------|
| <b>Conformar equipos, inaugurar prácticas.</b> IFDC de San Luis. Hugo Baigorria, Lucía Juárez, Adrián Manzi, María E. Bronzi y Ana Carbonel | 85         |
| <b>Primeros acercamientos a la gestión del acompañamiento a docentes noveles</b>  | <b>87</b>  |
| Hacia la construcción de un nuevo rol en la formación docente   | 90         |
| El encuentro con los noveles: un espacio de escucha e intercambio   | 93         |
| <b>La alquimia del acompañamiento a docentes noveles</b>  | <b>101</b> |
| Repensar el acompañamiento  | 108        |
| Aprendizajes y perspectivas   | 111        |
| <b>Colofón</b> por Valeria Sardi  | 113        |

# Prólogos

## Palabras preliminares

El Instituto Nacional de Formación Docente tiene la responsabilidad de proponer y concertar políticas de formación docente. En tal sentido, promueve líneas de Desarrollo Profesional a través de dispositivos sistemáticos de formación continua, a partir de principios y criterios consensuados con las provincias.

En este marco concebimos al docente como protagonista de su desarrollo profesional. Ello supone el diseño de acciones que busquen impulsar procesos de pensamiento compartido y que, a la vez, incluyan el compromiso de volverlo acción en el terreno institucional. La potencialidad que encierra esta manera de pensar la formación continua es que, en el proceso, tanto docentes como formadores aprenden de la práctica conjunta.

Entre esas acciones que desdibujan las fronteras de escuelas e institutos de formación docente y que inauguran otros escenarios y otras dinámicas, se encuentra el trabajo de Acompañamiento a Docentes Noveles. Este acompañamiento encarna la perspectiva de desarrollo profesional que supera la clásica escisión entre formación continua y formación inicial, recupera la centralidad de las necesidades del sistema y, paulatinamente, promueve el desarrollo de comunidades de aprendizaje. En síntesis, constituye una línea de desarrollo profesional que se incorpora a las funciones del Sistema Formador a ser desplegadas por los ISFD en atención a las demandas del propio sistema educativo provincial.

Acompañar a quienes se inician en el oficio de enseñar inspira sutiles estrategias, promueve la creatividad de quienes se aventuran a tal compañía, implica de modos diversos a todos y a cada uno, y es esta singularidad la que vale la pena contar. La publicación de algunas de estas experiencias es fruto de acciones y reflexiones de equipos de formadores. Esta obra constituye, además, una invitación a crecer, comunicar y compartir tanto el saber como el sentir que sostienen el esfuerzo y el compromiso con el trabajo docente.

Los relatos comprendidos en estas páginas tienen el sabor de lo local, de lo

singular en perspectiva de país. Cuentan las experiencias de caminar junto a los docentes noveles. Los análisis y reflexiones permiten compartir el movimiento de las certezas que se vuelven vacilaciones y de las ayudas que nacen a la luz de las preguntas.

Nos estamos acompañando para lanzarnos juntos al trabajo de enseñar, y contarlo es parte de seguir aprendiendo.

**Andrea Molinari**  
**Graciela Lombardi**

## Los inicios y los relatos

El inicio en cualquier actividad profesional tiene sus particularidades. El entusiasmo e interés que despierta el hecho de trabajar, se acompaña frecuentemente por la angustia y el desconcierto que provoca lo nuevo. Tratándose de ocupaciones como la docencia en las que están involucradas otras personas, las sensaciones de temor e inseguridad suelen aumentar.

Distintas experiencias e investigaciones han demostrado la importancia que representa sostener, acompañar, guiar, ayudar a los que se están iniciando en el oficio de enseñar. Más allá de las acciones informales que puedan producirse, y que de hecho se producen entre los colegas de las escuelas, resulta imprescindible contar con espacios sistemáticos donde sea posible reflexionar sobre lo que se hizo, compartir inquietudes con otros y encontrar respuestas. Abordar y discutir textos, intercambiar las decisiones, experimentar, probar distintas maneras de afrontar las situaciones de clases. En fin, transformar en temas de todos, los problemas que cada docente en sus inicios afronta en lo cotidiano.

En nuestro país, desde el Ministerio de Educación de la Nación, se venía desarrollando, en varias provincias, el Proyecto de Acompañamiento a Docentes Noveles. El mismo se identificaba por dos características principales: eran los propios formadores de los institutos de formación quienes asumían la función de acompañamiento y eran los noveles, los que desde su posición de trabajadores, participaban de las distintas instancias que las propias instituciones iban creando a partir de sus posibilidades y de las necesidades detectadas.

El Proyecto crecía y trascendía. Sin embargo, y más allá de ciertos espacios de encuentro e intercambio de los que participaban los formadores directamente involucrados, los que no formaban parte del proyecto no lo conocían. Es lo que suele ocurrir la mayoría de las veces con las experiencias educativas que funcionan y que no alcanzan trascendencia política y pública.

La serie que estamos presentando forma parte de una iniciativa impulsada

desde el Instituto para el Desarrollo y la Innovación Educativa (IDIE/ OEI), en acuerdo con el Instituto de Formación Docente (INFD/ ME), con la finalidad de recuperar y relatar la experiencia transitada en la línea de acompañamiento, de manera de que este insumo represente una instancia reflexiva para quienes lo producen pero, además, pueda ser aprovechado para fortalecer y extender la función a otras instituciones formadoras de docentes del país.

Se trata de relatos, con la peculiaridad subjetiva, reflexiva, informativa y situacional que éstos portan, con el potencial formador/ transformador que les otorga su variedad de matices y su densidad.

Cabe mencionar que como parte de la iniciativa de cooperación mencionada, se han realizado otras acciones tendientes al fortalecimiento del proyecto en marcha: compra de material bibliográfico, optimización de los espacios virtuales de formación e intercambio para los formadores que acompañan (bancos de recursos, foros, seminarios). Asimismo, se fue recopilando información acerca de los recorridos laborales de los docentes que se inician y de sus percepciones y opiniones (como docentes en ejercicio) acerca de la formación profesional que han recibido.

El oficio de enseñar tiene sus “gajes” particulares. Se trata de privilegiar los inicios de la profesión, mediante acciones formativas específicas para que, más allá de sus preocupaciones y dificultades iniciales, los nuevos docentes puedan ir construyendo la percepción de que están siendo acompañados y van siendo capaces de afrontar los desafíos que presenta para todos enseñar y enseñar hoy.

**Dra. Andrea Alliaud**

Coordinadora del Área de Formación Docente  
IDIE/ OEI, Argentina

## De qué trata este libro

Agendas de encuentros, documentos de trabajo, correos electrónicos, fragmentos de textos, son los rastros que quedaron de la prehistoria del Proyecto Piloto de Acompañamiento. Prehistoria, origen del relato que seis colegas formadores de la provincia de San Luis, narran en estas páginas. En él reconstruyen la travesía, al decir de los autores, de la gestión pedagógica e institucional de los Institutos de Formación Docente de la provincia en la implementación de una nueva función: acompañar a los maestros y profesores principiantes en sus primeros pasos en la docencia.

Y en este agendar quedan las huellas y las impresiones de esa prehistoria.

**Agosto**.....Ministerio Nacional: visita del Prof. Patrick Rayou para comenzar a trabajar, en el marco del Programa de Cooperación Bilateral Francia-Argentina, dos temas de interés: el valor formativo de la escritura de experiencias pedagógicas -la memoria profesional como dispositivo de formación- y el acompañamiento pedagógico en los primeros desempeños de los docentes noveles como experiencia piloto implementada en Francia.

**22 de agosto**, presentación del dispositivo de acompañamiento implementado por el IUFM de Créteil y un rastreo de acciones de acompañamiento desarrolladas en Argentina focalizando especialmente la región de Cuyo.

**Martes 23** reunión con los referentes ministeriales y otros actores de la formación docente de las provincias de Cuyo con la finalidad de planear alternativas de intercambios sobre el acompañamiento a los maestros y profesores principiantes.

En esas reuniones participaron, entre otros, cuatro colegas puntanos (algunos de ellos por adopción) que fueron una presencia cotidiana, cálida, imprescindible, en los comienzos del “acompañamiento”: Luis Marrero (Jefe del programa de Educación Superior), Sarita Amaya (Jefa del subprograma Crecimiento, expansión e inserción), Guillermo Gennini (Rector normalizador del IFDC de San Luis) y Gustavo Vasallo (Rector Normalizador del IFDC de Villa Mercedes)

**24 de agosto** jornada de cierre

Durante esta jornada los cuatro colegas de San Luis compartieron con el resto de los participantes el borrador de la primera resolución a la que darían curso al llegar a su provincia, resolución que sería el primer marco normativo del Proyecto Piloto de Acompañamiento en la Región de Nuevo Cuyo. De ahí en más, cada situación que necesitaba ser habilitada en esta innovación contó en la provincia con el respaldo normativo correspondiente, cada articulación entre distintos sectores fue promovida y concretada de una forma serena, fecunda y clara, de acuerdo con el nivel que lo requiriera: resoluciones ministeriales, resoluciones de uno u otro rectorado, actas y acuerdos. Paulatinamente, los procesos de gestión del acompañamiento en San Luis iban adquiriendo sus rasgos más distintivos: dinamismo, horizontalidad, complementariedad.

Hasta aquí los orígenes.

A partir de entonces organizamos conjuntamente encuentros y seminarios con la presencia de las demás provincias de Cuyo, de los colegas franceses, de responsables nacionales y provinciales de los Programas PIIE y PROMSE y, lo más importante, con la presencia de maestros y profesores noveles y de los directivos de las escuelas donde se iniciaban en la profesión docente.

Este libro da cuenta de las peripecias vividas por el equipo de formadores de las ciudades de Villa Mercedes y San Luis durante la experiencia de gestionar esta nueva función docente. Hace referencia a cómo cada instituto

buscó establecer una comunicación con las escuelas, cómo se establecieron los acuerdos con los directivos, cómo se convocó a los noveles. Además narra el proceso de gestión que culminó en la constitución de un marco normativo. El relato está impregnado de las concepciones pedagógicas puestas en juego en la travesía de acompañar a los docentes que recién se inician en el ejercicio de la profesión.

La narración de la experiencia de gestión en la provincia de San Luis que nos brindan Marisol Iturralde, Raquel Gimenez, Susana Salinas, Lucía Juárez, Adrián Manzi y Hugo Baigorria –en colaboración con María E. Bronzi y Ana Carbonel– acrecienta la producción de los formadores integrantes de los equipos de acompañamiento. Producción que se transformó en herramienta y concepción de trabajo para los acompañantes de otras provincias que se sumaron a esta nueva práctica de formación. Todo esto confirma, una vez más, que la documentación de las prácticas –además del valor que tiene para incrementar el conocimiento pedagógico– es sobre todo un legado, un ejercicio de la generosidad de los autores, que agradecemos profundamente.

**Beatriz Alen**

# Parte I

## **La gestión en la travesía del acompañamiento**

IFDC de Villa Mercedes.  
*Raquel Gimenez, Marisol Iturralde, Susana Salinas*



---

---

# Inicio de una travesía de formación

---

## Primeros acercamientos



Septiembre de 2008.

Hoy comenzamos el relato de una experiencia vivida desde mediados de 2005 hasta la fecha. Contaremos qué nos pasó a lo largo de un corto pero fecundo recorrido. Vamos a jugar el doble desafío de escribir sobre la experiencia vivida y a vivir la experiencia de escribir, desafío que tiene algo del orden de lo imposible. Y ello, suponemos, debido a diversas razones: la experiencia se le escurre al lenguaje, es en cierto modo inasible; las palabras para contar una experiencia nunca son las suficientes, lo que se cuenta no es exactamente lo que sucedió, sino lo que se recuerda de lo que se percibió, de lo que sucedió. En principio -todo tiene un principio- si bien no somos amos de los resultados, ni tenemos el comando absoluto de los avatares de lo que se pone en marcha estamos muy entusiasmadas, pero a la vez agobiadas (¡tenemos mucho material para seleccionar!). Creemos que es la misma sensación de que cuando nos iniciamos en el Proyecto de Acompañamiento...esa mezcla compuesta de múltiples sensaciones que podría resumirse en un neologismo acuñado por un practicante: la “angustanza” (mixtura de angustia, ansiedad y esperanza). Ahí vamos.

Nuestros acercamientos iniciales al Proyecto de Acompañamiento a Docentes Noveles en su primera inserción en el puesto de trabajo se produjeron a través de diferentes agentes. En un comienzo fue el rector del Instituto de Formación Docente Continua de Villa Mercedes (a partir de ahora IFDC - VM)<sup>1</sup>, quien nos proporcionó materiales y nos informó sobre las características de dicho Proyecto. Luego, fue un equipo del Ministerio de Educación de la Nación y especialistas de una experiencia realizada en el Instituto Universitario de Formación de Docentes (a partir de ahora IUFM) de Créteil – Francia, quienes, en el marco del Programa de Cooperación Educativa Francia Argentina (2005/2007), nos fueron presentando las características de este dispositivo y las experiencias efectivas desarrolladas en Francia, en Créteil en particular, desde hacía cuatro años.

Nos inquietaba descubrir cómo una experiencia realizada en Francia podía adecuarse a la realidad de Argentina y más precisamente a la de Villa Mercedes, San Luis. Por tratarse de un país europeo, sabíamos que su realidad, su organización política, económica y educativa difería de lo nuestro, fundamentalmente en lo relativo a la formación docente.

A poco de andar comenzaron los intercambios con colegas de las provincias de San Juan, Mendoza, San Luis y La Rioja, que pertenecen a la zona Nuevo Cuyo y formaron parte del Proyecto Piloto. Frecuentábamos los mismos seminarios de capacitación con los especialistas franceses y los colegas del Ministerio de Educación de la Nación.

En estos espacios de trabajo, intensos e intensivos, comenzaron a generarse diferentes inquietudes y preguntas, en medio de la sensación de extraterritorialidad de la propuesta francesa y de curiosidad, entusiasmo y agobio por la novedad.

---

1. En el año 2006, el equipo de conducción del IFDC-VM estaba conformado por el Rector: Prof. Gustavo Vassallo, la Directora Académica: Prof. Mariana Sánchez y el Director de Extensión: Lic. Darío Garcarena.

---

Nuestra inclusión en el Proyecto Piloto se sumó a la nutrida cantidad de tareas a la que estamos abocados los docentes del IFDC, en especial los responsables de las prácticas. No obstante esto, la propuesta nos incitó a pensar y llevar a cabo un trabajo que no tiene una extendida tradición en el país.

Comenzamos a bosquejar las primeras guías para la acción, intentando imaginar cómo se puede desarrollar una experiencia de pasaje entre la formación inicial de profesores y la primera inserción laboral en el campo educativo. En principio pensamos que dicha experiencia iba a estar destinada solo a los propios egresados de cada Instituto Superior de Formación Docente, luego comprendimos que la perspectiva era más amplia y más compleja y que incorporaba la posibilidad de acercarnos a otro territorio: la escuela misma, y ver el terreno a partir de los relatos de todos los docentes que se iniciaban en el oficio de enseñar.

El Proyecto Pedagógico de Acompañamiento a Docentes Noveles se fue configurando en el IFDC-VM como otra alternativa efectiva y concreta de trabajo interinstitucional entre colegas. Construir esta mirada a través de sucesivas aproximaciones al terreno contribuyó a producir un conocimiento más vívido, más genuino sobre el Sistema Educativo Provincial que esperamos genere aportes al sistema formador, en general.

Avanzamos en nuestro viaje sin demasiadas guías ni mapas preliminares, iniciando una travesía educativa cuyo propósito, como lo expresa el documento del MECyT, era operar en escuelas primarias y escuelas medias con alumnos en condiciones de vulnerabilidad: escuelas PIIE y PROMSE<sup>2</sup>.

Con el término de travesía pretendemos expresar aquello que, en clave de viaje, no tiene un destino predeterminado, que es, tanto proceso como producto de una deriva no del todo calculable.

---

2. Programa Integral para la Igualdad Educativa, Programa de Mejoramiento del Sistema Educativo

---

Jueves 6 de abril de 2006- Villa Mercedes (SD)

Inicio el diario y me doy cuenta de que no dejé hoja para la carátula. En fin..., aquí pretendemos asentar parte de los recorridos y devenires del diseño y desarrollo del Proyecto de Acompañamiento a Docentes Noveles.

Susana, Raquel y yo, hasta este momento, hemos tenido fructíferas reuniones con los colegas de la Región Nuevo Cuyo y con Beatriz Olen, su coordinadora general. Nos reunimos, además, con las coordinadoras provinciales de PJE y de PROMSE. Ambas se mostraron entusiasmadas ante el proyecto e inmediatamente nos enviaron los listados de escuelas de Villa Mercedes que estaban dentro de los respectivos programas. ¡Un golpe a la burocracia! No solo eso. Los días 29 y 30 de marzo les comunicaron a los referentes de dichas escuelas lo que nosotras les habíamos transmitido (me alegra encontrar gente con quien es posible articular y acelerar tiempos). De hecho este miércoles y jueves llamamos a las escuelas PJE y PROMSE para preguntar si tienen docentes noveles y, nos contestaron que ya estaban manejando la información correspondiente al Proyecto Piloto de Acompañamiento.

La Dirección de Extensión del Instituto nos comentó que luego de haber llamado a algunas escuelas PROMSE, comprobaron que no había docentes noveles. Preocupadas, le escribimos a Beatriz Olen preguntando si podíamos incorporar otra/s escuela/s que no pertenecieran a dichos programas nacionales.

Mientras tanto chequeamos todas las escuelas y el lunes vamos a tener la confirmación de diez de ellas con los potenciales candidatos. Digo potenciales porque tienen que controlar administrativamente la situación de los aspirantes al PO.

Pensamos reunirnos con los noveles la semana próxima y socializar la propuesta. Me preocupa que aún no se ha realizado el concurso (sí el llamado, no la presentación de carpetas) del cargo para incorporar otra coordinadora al PO. Me inquieta saber si quien asuma esa tarea se involucrará, en rela-

ción a comprender “el sentido profundo” de esto que estamos construyendo paso a paso.

Hoy nos estamos organizando, pero estamos ansiosas (supongo el plural...) por empezar a transformar en acciones reales lo que estamos proyectando. Quisiera ver la cara a los docentes noveles, a ellos “quiero verlos en acción”. Soy optimista.

Mañana soleada de abril”

Las acciones iniciales se enunciaron en un cronograma de trabajo, que funcionó como un rudimentario, pero útil, mapa de ruta.

A la vez que empezaba la ejecución de lo pensado seguíamos borroneando el diseño del dispositivo de acompañamiento para el IFDC – VM, diseño que ha sido y sigue siendo objeto de varios ajustes a lo largo del tiempo. Como en toda travesía, los caminos no son lineales, tuvimos que ir y volver, observar el terreno y estar en él para poder asegurar mínimas condiciones de permanencia. En el viaje encontramos, muchas veces, personas que nos guiaron y nos ayudaron a tomar decisiones.



*Instituto Villa Mercedes*

Día lunes, post Semana Santa de 2006.

Viajamos a Buenos Aires para asistir a uno de los Seminarios de capacitación dictados por los colegas de Francia. Esta vez nos acompañó Dominique Gelin, francesa de pura cepa, todo París en ella, sobria, elegante, cabellos canos muy cortos, cara angulosa, muy alta, de modales austeros. Nos saludó con una sonrisa muy amable al entrar al recinto.

Además de la capacitación teníamos que supervisar por primera vez el diseño-boceto de nuestros proyectos, al igual que las otras jurisdicciones que participaban de la experiencia piloto. Esperábamos encontrar a un nutrido público en el Salón Blanco del Palacio Fitzgurno, donde estaba previsto el inicio de la jornada de trabajos. Pero no fue así. Debido a la numerosa demanda de pasajes en esa fecha, fuimos el único grupo que pudo llegar esa mañana del lunes. Así fue que Beatriz nos invitó a ir a una oficina, una pequeña oficina, del Ministerio de Educación, para conversar directamente con Dominique, café y medialunas mediante, en un clima de mucha intimidad.

Al principio participábamos con cierto recato (no vamos a negar que nos vimos confrontadas a una situación no prevista, de exposición directa), pero con mucha ansiedad por preguntarle, por canalizar nuestras dudas. Esperábamos que la supervisión de una experta en el asunto, nos ayudara a tomar decisiones y proseguir, con paso más seguro, el diseño del proyecto que traíamos. Dominique fue una grata sorpresa, además de su inestimable cordialidad, de escuchar nos atentamente, de comprender cada una de nuestras inquietudes, mostró un gran sentido común, una capacidad práctica para analizar las situaciones planteadas y una enorme flexibilidad a la hora de asesorarnos y ayudarnos a pensar. Le preguntamos muchas cosas, generales y particulares, sustantivas y hasta, aparentemente, triviales:

- Dominique... ¿el acompañamiento se hace en la sede del instituto o en la escuela de destino?, ¿las co-observaciones pueden hacerse entre acompañados de diferentes disciplinas?, ¿con qué frecuencia se realizan los encuentros? ¿es

*correcta la denominación dispositivo de alternancia? ¿cómo se conformaban los equipos de pilotaje en Francia?, entre tantas otras.*

*La reunión fue excelente, productiva. Encontramos muchas guías de acción para la toma de decisiones. "Ca depend..." ("Eso depende...") fue la palabra mágica que permitió que el proyecto de acompañamiento en Villa Mercedes tuviera la forma de un rizoma incommensurable."*

Así fue como, en principio, pensamos el acompañamiento a la primera inserción laboral del docente con la inquietud que no solo había que trabajar sobre cuestiones académico-pedagógicas, sino que también tendrían que estar presentes en los momentos de trabajo, el análisis de las cuestiones institucionales, donde están incluidas las articulaciones entre los sujetos particulares y las dinámicas sociales más amplias.

A partir de andar sobre el terreno mismo del acompañamiento –sin vehículo todo terreno - empezamos a reflexionar sobre la necesidad de focalizar nuestras miradas, intentando poner nuestros largavistas en un aspecto acotado, pero a la vez revestido de complejidad.

A continuación transcribimos el fragmento del relato del primer encuentro de alternancia entre una de las coordinadoras y tres docentes de una misma escuela primaria. Dicho fragmento refleja lo que intentamos transmitir:

*"(...) la hora de trabajo preestablecida se extendió a dos horas y media<sup>3</sup>. No obstante, el nivel emocional de los relatos de las experiencias de las docentes era difícil de sortear para transformar la conversación en trabajo productivo. La idea era pasar por la anécdota y poder dejarla para avanzar sobre el análisis de lo ocurrido.*

---

3. Y continuó así, cada quince días, pero con un mejor orden en las intervenciones de cada una de las maestras.

---

Problemas sociales, económicos, familiares, escolares, más los propiamente situados en el aula...había de todo en la Caja de Pandora. Sumado a esto: impotencia, disgusto, angustia e incipientes esperanzas de mejorar mis propias expectativas respecto de los resultados del proyecto y también, obviamente, las de las docentes noveles en relación con su tarea.

– ¿Sabés?, me dijeron tiempo después, nosotras venimos acá y al otro día estamos re-bien, más descargadas.

Las coordinadoras empezamos a pensar que el Proyecto de Acompañamiento (PA) estaba necesitando algo más: afrontar el desborde y acotar el ámbito de los problemas a trabajar en la alternancia. Es decir había que reorientar los objetivos y la tarea. Así decidimos el segundo nombre de este recién nacido. El Proyecto de Acompañamiento, ahora se nombraba: Pedagógico.

Paso a paso fuimos dándole una forma propia al proyecto, una forma que tuviera que ver con la idiosincrasia del Instituto donde trabajábamos y con los trayectos de formación de quienes iniciamos el trabajo; fuimos poniendo en nuestras mochilas de viaje otras palabras, otro lenguaje que nos hizo sentir menos extranjeras.

Apostamos a sostener riesgos y desafíos buscando nuevas posibilidades y/o alternativas porque consideramos que la formación docente, a través de los IFD, debería colaborar con la escuela para superar las dificultades actuales. Como formadoras, parte de una institución con ansias de innovación, teníamos que intentarlo.

## Riesgos y desafíos asumidos

Cuando se inicia una travesía educativa es inevitable que surjan dudas. Se buscan, entonces, paliativos para asegurar la supervivencia de la tarea, para lo cual es necesario tener una actitud exploradora.

Como dijimos en el apartado anterior en esta exploración se fundían el desafío ante lo nuevo y el miedo ante lo desconocido, la tensión entre lo extraterritorial y la potencial encarnación de un deseo de cambio. Ante la posibilidad de conocer otros caminos que no sabíamos adonde nos llevarían, pero que nos impulsaba a movernos, decidimos correr el riesgo.

La posibilidad de correr riesgos quizá se vincula a estar dispuesto a vivir una aventura. Aventurarse, parafraseando a Philippe Meirieu, es arriesgarse a que el otro sea conmigo, frente a mí y contra mí, a partir del reconocimiento de los materiales con los que fuimos constituidos: cuerpo, familia, sociedad, educación, cultura, y los respectivos discursos. Dice este autor que es necesario identificar aquello sobre lo que nos podemos apoyar en nuestras dinámicas personales. Ello, con el sentido de aprovechar las oportunidades que hay en uno mismo sin renunciar a hacer de sí mismo, algo imprevisto.

Estábamos dispuestas a caminar, a aventurarnos, pero no solas, sino apoyándonos en las instituciones y en las dinámicas personales.

Este equipo se sostenía en la diversidad de miradas atravesadas por múltiples experiencias, con perfiles provenientes de diferentes especialidades, es decir con diversas herramientas dentro de cada mochila viajera. Miradas y herramientas que, cuando se comparten y se ofrecen para la construcción de algo en común y se potencian, sin mezquindades, logran disminuir las posibilidades de los riesgos imaginados.

Preguntar y preguntarnos fue un buen ejercicio para el trabajo de diseño, análisis y evaluación continua. Como testimonio de esto, transcribimos un fragmento del intercambio virtual del equipo de coordinadoras luego del primer taller con los docentes noveles (19 de mayo de 2006). Tomamos como ejes de evaluación las mismas preguntas que les habíamos hecho a los participantes:

¿Cómo vine?

Raquel: ansiosa por comenzar este proyecto, por una parte importante del mismo y por el encuentro con nuestros pares y mis pares.

Marisol: igual que Raquel pero me desmoralicé un poco porque esperaba más gente...

Susana: llena de incertidumbres, quería que fueran muchos más. A la vez contenta; al fin comenzamos con un modo de trabajo diferente para todos.

¿Qué me pasó?

Raquel: tuve que modificarme desde el lugar de docente que tengo y a veces mis explicaciones fueron redundantes.

Marisol: pensaba qué difícil es la co-coordinación, creo que me metí de más (no lo pude evitar), recargué la parte informativa (...) hice caras y comentarios cuando yo creía que la tarea se iba para otro lado y las consignas dadas al grupo perdían valor (...) Sentí que se dio mucho lugar a la catarsis de un solo grupo, a lo mejor fue intolerancia con el emergente (...) no sé si fue cansancio, agobio por la novedad...no lo sé.

Susana: al principio sentí agobio, me costó entrar en el rol y en las funciones que habíamos determinado (...) Sentí que ellos venían en búsqueda de otra cosa, no sé qué, porque la mayoría no conocía el proyecto.

¿Cómo me voy?

Raquel: creo que lo más difícil es superar lo prejuicioso de cada una de nosotras y encontrar los objetos de análisis.

Marisol: tengo grandes expectativas, y la verdad es que no tengo idea de cómo seguirá esto de la alternancia: una sucesión de encuentros en los cuales se supone que alguien tiene un saber y donde haya transferencia de trabajo.

Susana: esperanzada, siento que hicimos todo lo que pudimos cuando preparamos este día y que ,al final, revertimos la sensación inicial. Realmente estoy entusiasmada con el próximo encuentro, veremos...

El desafío al que habíamos apostado estaba dejando a un lado algunos temores, nos fortalecía y posicionaba de manera diferente, desde otro lugar. No obstante, al estar involucradas en un proyecto que no tenía antecedentes, nos exponía a ciertos riesgos como quedar a la intemperie y a merced de condiciones imprevistas que podrían alterar, demorar y afectar la travesía iniciada.

Sobre el terreno fueron surgiendo preguntas de diversa índole: ¿cómo recibirán las escuelas este proyecto?, ¿comprenderán cuál es la intención de la propuesta?, ¿tenemos claro qué es acompañar?, ¿las lecturas y análisis que producimos serán las indicadas y suficientes?, ¿podremos sostener el rol de acompañantes, pensado como simétrico?, ¿nosotras estaremos acompañadas?, ¿en que se diferencia acompañamiento de asesoramiento?, ¿cómo desprendernos del atravesamiento de haber sido siempre enseñantes?, ¿cómo evitar que los espacios de alternancia se conviertan en lugares de catarsis?

La escritura y la supervisión constante del trabajo realizado (diseño y desarrollo del proyecto), a modo de diario de ruta, contribuyeron a disminuir las contingencias que íbamos encontrando en el camino o que presumíamos podían aparecer.

En marzo de 2006 comenzamos a elaborar los primeros objetivos del proyecto<sup>4</sup>, resultado de nuestra indagación sobre las escuelas del entorno y de lo que íbamos delineando con el equipo del Ministerio de Educación de la Nación y el IUFM de Créteil – Francia. Desde los ministerios estas instituciones buscaban crear espacios de trabajo y reflexión entre docentes formadores del IFDC y docentes noveles, especialmente, de escuelas PIIE/PROMSE, directivos y especialistas.

---

4. Nos estamos refiriendo a la primera parte del proyecto, de abril de 2006.

---

Entendimos al PA como una experiencia de pasaje<sup>5</sup> entre la formación inicial de profesores y la primera inserción laboral en el campo educativo. Asimismo, consideramos al PA como el conjunto de dispositivos que colaboran en el proceso de construcción del oficio de enseñar en los inicios del desempeño docente. Dicen Alliaud y Antelo(2008:1)<sup>6</sup>: “Entender a la docencia como un oficio particular en tanto actividad dirigida a las personas permite identificar aspectos relevantes tales como la vocación, los procedimientos y los productos de lo que se hace (...) Contemplar así la perspectiva de oficio en tanto contenido a transmitir y modos de transmisión...”

Decidimos sustentar el proyecto en cuatro pilares fundamentales:

**1º)** Producir conocimiento que constituya un aporte para el Sistema Educativo Provincial y para el sistema formador; vinculación añorada y necesitada para que se produzca ,en el interjuego, la reflexión y el trabajo cooperativo de diferentes problemáticas que pueden ser re-consideradas y/o resueltas desde los contextos en donde cada uno opera.

**2º)** Incluir el Proyecto de Acompañamiento (PA) dentro de las políticas de capacitación e investigación educativa de los IFDC ya que para trabajar en el PA necesitábamos un tiempo considerable para avanzar e ir concretándolo en acciones sustentables.

---

5. Es el tiempo y espacio transitado en instituciones donde se realiza la primera inserción laboral y donde se llevan acabo procesos de socialización profesional, a través de los cuales se va construyendo un conocimiento en acción acerca del oficio docente.

6. Alliaud, Andrea y Antelo, Estanislao. "Iniciarse a la docencia. Los gajes del oficio de enseñar" 1º Congreso Internacional sobre profesorado principiante e inserción profesional a la docencia. 25-27 de julio 2008. Sevilla, España.

---

**3º)** Dar continuidad al proceso comenzado en la formación inicial, tanto de profesores egresados de instituciones de formación docente, como de profesionales que, accediendo a la docencia, no tuvieran ningún tipo de formación pedagógica específica.

**4º)** Promover la genuina vinculación entre saberes disciplinares y situaciones de enseñanza, para optimizar los resultados de los aprendizajes.

Fue así como entre viajes a Buenos Aires y encuentros en San Luis y en Mendoza comenzamos a concretar algunas acciones que dieron mayor estabilidad al incipiente proyecto, una de ellas fue la de asegurar no solo el aval de la institución de la que proveníamos - el IFDC Villa Mercedes - sino también el apoyo del gobierno jurisdiccional a través de una resolución que garantizara un respaldo a lo emprendido y así continuar avanzando. A los pocos meses de comenzar las gestiones para obtener la resolución, lo logramos.

Estábamos en un descanso de uno de los encuentros que organizaba el equipo del Ministerio de Educación de Nación, cuando una de las representantes de la Dirección de Educación Superior nos comunicó la novedad: el proyecto ya tenía resolución provincial.

Podemos decir que en medio de la zozobra de la travesía nos sentimos con más elementos para avanzar hacia la formulación de algunos objetivos específicos relativos a la instrumentación del proyecto, por ejemplo formalizar el Proyecto de Acompañamiento ante las autoridades del Sistema Educativo Provincial mediante la normativa específica que legitimara y delimitara la implementación y el accionar de todos los actores involucrados.

Necesitábamos ampliar los equipos docentes que integraban el Trayecto de las Prácticas Profesionales en cada instituto de gestión estatal de la Provincia de San Luis. Asimismo era sustantivo desarrollar un sistema de

monitoreo del PA para revisar los resultados alcanzados, realizando encuentros interinstitucionales durante el proceso y al final de cada experiencia. También consideramos importante generar líneas de investigación entre los profesionales involucrados en el proyecto que aportaran conocimientos sobre las prácticas de los docentes noveles, el Sistema Educativo Provincial y el sistema formador.

En esta etapa definimos que el proyecto proponía crear un espacio de trabajo y reflexión entre docentes noveles, formadores y directivos que vinculaba escuelas de la zona y otras organizaciones sociales y culturales, y posibilitaba la construcción del “estilo” en el ejercicio del oficio docente, la socialización profesional y la primera inserción laboral.

Estas ideas constituyeron el punto de partida de una travesía que nos permitió preparar el terreno, abonarlo, ganar algunos espacios y perder otros, ir sorteando atajos, retomar caminos, decidir sobre la marcha, detenernos para observar, conocer y entrecruzarnos con otros territorios y otros viajeros. También nos permitió reconocer, con una actitud exploradora, qué materiales, herramientas y disposición afectiva eran necesarios para afrontar los riesgos y desafíos de un itinerario que tenía solo algunos destinos presupuestos.

## Mapas y guías de procedimientos

Nuestra aventura, en clave de viaje, fue necesitando del conocimiento de algunas referencias que nos permitieran crear mapas de rutas y guías que orientaran nuestra tarea, independientemente de las derivas que todo proceso novedoso puede tener.

Los mapas de ruta son representaciones gráficas, proyectadas en un plano,

que orientan el andar del viajero y le proveen de indicaciones o referencias para llegar a diferentes destinos.

¿Cuáles fueron esas primeras referencias encontradas?

- los documentos elaborados por la Dirección de Gestión Curricular y Formación Docente (MECyT)
- los seminarios de capacitación
- las misiones de asistencia técnica, y
- los materiales aportados por los especialistas franceses.

¿Cuáles fueron las primeras referencias producidas por el equipo?

- el primer documento elaborado por el equipo de coordinadoras en abril de 2006, que, posteriormente, fue objeto de sucesivas modificaciones (junio y setiembre de 2006, 2007 y 2008).
- el cronograma de acciones que se fue reajustando sobre la marcha

En el mes de abril realizamos la reunión con la Jefa de Programa de Educación de EGB I, EGB II y Polimodal y con la Directora del Programa de Educación Superior de la Provincia, convocamos a los egresados del ciclo lectivo 2004 y 2005, hicimos la verificación en la Junta de Calificaciones del ingreso a la docencia de profesores egresados de otras instituciones educativas. Además, establecimos el marco convenio y /o actas específicas con las escuelas de destino, incorporamos un coordinador del PA y conformamos el Grupo de Pilotaje.

De marzo a octubre realizamos los momentos de alternancia con cada docente novel acompañado. En los meses de mayo, agosto y octubre llevamos a cabo los encuentros grupales con todos los noveles. En cambio en los meses de abril, junio, agosto y octubre el coordinador del PA entregó los distintos informes. También el coordinador se entrevistó con directivos y referentes de las escuelas de destino en los meses de mayo, julio y septiembre.

A lo largo del año el equipo de práctica realizó encuentros con el coordinador del PA en los meses de abril y octubre y, en julio y octubre todo el equipo de acompañamiento realizó jornadas de trabajo.

Las resoluciones que posibilitaron la institucionalización del proyecto:

- I.** Resolución Rectoral N° 44/06 -junio de 2006- que aprobó y formalizó la implementación del Proyecto de Acompañamiento al interior del IFDC - VM.
- II.** Resolución VMP N° 27/2006 que resuelve declarar de interés educativo provincial al Proyecto Piloto de Acompañamiento a Docentes Noveles en su primera inserción en el puesto de trabajo y que se implemente en las escuelas de la Provincia., especialmente las escuelas PIIE y PROMSE, a través de los IFDC.
- III.** Resolución Rectoral N° 85/06 -septiembre de 2006- que homologa al equipo profesional a cargo del Proyecto de Acompañamiento Pedagógico.
- IV.** Resolución Rectoral N° 86/06 -septiembre de 2006 -que aprueba y autoriza el dictado del “Trayecto de Formación Profesional para Docentes Noveles” y designa las coordinadoras del mismo.

Elaboración de convenios marcos y actas complementarias entre el IFDC –VM y las escuelas donde trabajan los docentes noveles que participan del Proyecto.

Diseño y desarrollo del conjunto de dispositivos que forman parte del “Trayecto de Formación Profesional para Docentes Noveles”, a saber:

Dispositivos grupales:

- I.** Talleres de reflexión: opción metodológica que constituye un dispositivo grupal para todos los docentes noveles. En esta instancia los docentes que se inician y pueden desempeñarse en distintas instituciones escolares, intercambian entre ellos reflexiones sobre las, expectativas, posibilidades y dificultades respecto de sus prácticas pedagógicas y docentes.

**II.** Jornadas de trabajo: en esta instancia grupal e interinstitucional docentes noveles, directivos y docentes acompañantes o coordinadores trabajan conjunta y colaborativamente. El objetivo de estas jornadas consiste en crear un espacio que permita realizar evaluaciones del proyecto, durante el proceso, tomar decisiones relativas al mejoramiento del mismo y analizar posibles acciones a implementar.

**III.** Seminarios–taller de capacitación: instancias de perfeccionamiento o actualización referidos a aspectos de la formación disciplinar y/o de la formación pedagógica, según las necesidades que se identifiquen durante el desarrollo del proyecto.

Dispositivos para el acompañado:

**IV.** Momentos de alternancia: es el espacio y tiempo (fuera del trabajo de enseñanza) de encuentro con el coordinador para que el docente novel analice su experiencia e instrumente alternativas de acción a dificultades detectadas en su práctica docente.

**V.** Co-observación: este dispositivo está orientado a propiciar en el docente novel la actitud de “abrir” su clase, confrontar sus prácticas con otras de sus pares, con clases de otras disciplinas, poner en discusión sus prácticas pedagógicas y profesionalizar los debates sobre la vida en el aula.

**VI.** Documentación narrativa: el objetivo de este dispositivo consiste en:

- valorar el conocimiento de sí y la reflexión sobre las experiencias propias que dejan huellas sobre la práctica docente
- reconocer el valor de la formación continua.

Los mapas mencionados operaron como puntos de referencia amplios y generales que delimitaron acciones y posibilitaron una marcha menos errática, haciendo de andariveles.

Los mapas, si bien indican caminos, no nos dicen cómo podemos transitarlos. La experiencia de viajar es mucho más que marchar de un lugar a otro, implica poder tener en cuenta, además, en cada lugar donde se llega, las señales, los indicadores y las personas que disponen de conocimientos locales, para movernos o detenernos en diferentes sitios. A esto último lo consideramos guías de acción. Guías (en tanto producto) como **indicaciones** diversas para dirigir u orientar y (en tanto proceso) como acción de orientación

En este sentido, nuestra travesía se abasteció de variadas guías que incluyeron acciones en las cuales el ingreso de “los otros” y de “lo otro” posibilitó la contemplación de diferentes paisajes, climas y territorios escolares.

Algunas de estas guías para la acción:

- Planillas de datos personales, institucionales de cada docente novel.
- Registro de expectativas respecto del proyecto de acompañamiento, razones que motivan su participación
- Entrevistas personales a docentes noveles, que recababan información sobre cómo fueron sus inicios a la docencia: cómo ingresó al primer empleo, cómo fue su experiencia inicial en la escuela de destino, cómo se aproximó a la dinámica de trabajo institucional y del contexto, si recurrió a la institución de la cual egresó para recibir algún tipo de asesoramiento o apoyo y comentarios acerca de la o las personas a las que acudió frente a situaciones problemáticas surgidas en su primera inserción laboral.

Las entrevistas relevaban datos sobre la formación profesional, tanto inicial como continua: pertinencia de la oferta, necesidades de actualización, registros y análisis de la propia práctica docente.

- Planificación de los talleres y de las jornadas de trabajo que tenían en cuenta lo manifestado por los diferentes actores en los protocolos de evaluaciones de cada reunión.

- Registro escrito de lo acontecido en cada taller, jornada y encuentro de alternancia.
- Elaboración de informes y sistematización de la experiencia.
- Incorporación de los directivos de las escuelas de destino al equipo de acompañamiento.
- Organización del 1º Encuentro de intercambio sobre los avances realizados en el Proyecto Piloto de Acompañamiento, con colegas de Nuevo Cuyo.
- Asesoramiento de Beatriz Alen por el MECyT, y de expertos del IUFM de Créteil (Francia).
- Los viajes realizados a los IUFM de Créteil y Saint Denis (París, Francia) en junio de 2006 y al I Congreso Internacional sobre Profesorado principiante e inserción profesional a la docencia (Sevilla, España) en junio de 2008.
- Organización del Ciclo de capacitación: “Interpelando los vínculos en la escuela” (2008) surgido a partir de demandas realizadas por los docentes noveles en las diferentes instancias de trabajo y destinado a docentes noveles aspirantes a ingresar al PA en el 2009, a directivos de escuelas, formadores, y colegas de la Región Nuevo Cuyo.
- Apertura de nuevas líneas de trabajo en el marco del PA, como el “Proyecto de vinculación interinstitucional”, donde se convocaba también a estudiantes avanzados del Profesorado para la Enseñanza Primaria para que pudieran insertarse en una escuela del medio, colaborando con los docentes en el trabajo del aula.

# Villa Mercedes

HUBO MAS DE 100 PARTICIPANTES

## Primer encuentro docente del Nuevo Cuyo

Participaron directivos y docentes de Mendoza, La Rioja y San Luis. Las actividades se desarrollaron en el Instituto de Formación Docente Continua.



Jose Sombra

Docentes de toda la región trabajaron en el IFDC con el objetivo de mejorar la educación.

novelas en su primera inserción laboral. Sobre las implicancias del programa a su nivel jurisdiccional e institucional, expresaron la licenciada **Sara Amaya**, por el Programa de Educación Superior de San Luis, el rector del IFDC, **Gustavo Vassallo**; la rectora del IFDC de San Luis, **Nancy Tornu** y por el Instituto de Formación Docente de Mendoza la profesora **Marcela Fiecardi**. Beatriz Allen y Mariosol Iturralde contaron aspectos sobresalientes a la experiencia en Creteil, Francia, donde se tuvieron capacitándose sobre el tema.

### Docentes noveles

El proyecto de acompañamiento de docentes noveles se desarrolla con espacios de trabajo y reflexión entre formadores, profesores y estudiantes con personal del IFDC, ya que esta casa de estudios vincula a escuelas de la zona y otras organizaciones sociales y culturales, posibilitando la afirmación del estilo en el ejercicio de la tarea docente, la socialización profesional y la primera inserción laboral.

La profesora Iturralde dijo que "es un proyecto piloto que se está desarrollando en la Región Nuevo Cuyo y surge de una propuesta del Ministerio de Educación de la Nación, en convenio con un programa de cooperación de Francia, que dura hasta marzo del próximo año".

Agregó que "el objetivo primordial del programa es acompañar, asistir, orientar y asesorar al docente que por primera vez ingresa a un puesto de trabajo y promover su socialización laboral".

"Cabe destacar —dijo Susana Salinas— que tanto en el IFDC de Villa Mercedes como en el de San Luis comenzará con la prueba piloto con diferentes modalidades en forma personalizada con los docentes, equipos directivos y personas con más experiencia en la escuela donde se realiza la prueba. Actualmente se está haciendo el seguimiento a 25 docentes".

El sistema está pensado para generar los espacios educativos nuevos tipos de vínculos que faciliten la identidad profesional en los contextos de crisis que se viven.

Por su parte, Raquel Giménez dijo que "durante el encuentro se trabajó en la escuela "Raul B. Diaz" y "León Guillot" donde se realizaron talleres".

### Capacitación en Francia

Iturralde viajó a Francia con el objetivo de obtener una capacitación respecto al proyecto de docentes noveles, donde participó de un seminario de entrada al oficio, en el que los investigadores y formadores se reunieron con el fin de intercambiar datos sobre el trabajo de los docentes noveles dentro de los contextos educativos.

Villa Mercedes  
**Vanessa Eudoro**  
Redacción de El Diario de la República  
agencia@diariodelarepublica.com

Más de cien docentes del Nuevo Cuyo participaron del Primer Encuentro de Acompañamiento de Docentes Noveles, organizado por el Programa de Integración para la Igualdad Educativa (PIIE) y el Programa de Mejoramiento del Sistema Educativo (PROMSIE), que se llevó a cabo en el Instituto de Formación Docente Continua (IFDC), ubicado en Jujuy y 9 de Julio.

El intercambio contó con la presencia de directores de educación de San Luis, Mendoza y La Rioja, directivos y docentes de los institutos de formación docente de la provincia integrada en el proyecto piloto, representantes provinciales de PIIE y PROMSIE, como también coordinadores y equipos técnicos de las escuelas profesionales del Ministerio Nacional de Educación y otros involucrados en la tarea.

Además el equipo de trabajo del proyecto estuvo integrado por **Mariosol Iturralde**, **Susana Salinas** y **Raquel Giménez**. La responsable a nivel nacional, fue **Beatriz Allen**, quien disertó sobre la situación actual de los docentes

El primer encuentro docente del Nuevo Cuyo



---

---

# Acampar en otro territorio escolar

---

## Entrecruzamientos

“

¿Cuántas formas de visión /se han abierto en nosotros? Sabíamos que una sola no basta / y casi sin sentirlo hemos ido incorporando nuevas ópticas / insólitas retinas, a esa ruda ecuación/ de ver, ser y pasar”

Roberto Juarroz (1991)<sup>7</sup>

Allí donde se cruzan los caminos podemos tener diferentes alternativas: paralizarnos o, por el contrario, animarnos a dar el salto, a cruzar. Porque cruzar es atravesar, pasar del otro lado. Atracar al otro lado del río, de la ruta, del camino, hizo posible que miráramos las cosas desde otro punto de vista y, aunque regresamos muchas veces al punto de partida, ni las acompañantes ni los docentes noveles fuimos los mismos. Como dice Roberto Juarroz<sup>8</sup> en uno de sus poemas: “Cuando

---

7. Juarroz, R ,Duodécima Poesía Vertical, Buenos Aires, Carlos Lohlé, 1991.

8. Entrevista realizada por Jorge Larrosa en : Revista Alternativas.: Cultura, Postmodernidad Serie: espacio pedagógico, Año IV –Nº 16,1999 ed. L.A.E, UNSL, San Luis. ISSN -0328-8064.

---

se ha puesto el pie del otro lado / y se puede sin embargo volver, / ya nunca más se pisará como antes / y poco a poco se irá pisando de este lado el otro lado / (...)  
El otro lado es el mayor contagio. / Hasta los mismos ojos cambian de color / adquieren el tono transparente de las fábulas”.

Cruzamos hacia el territorio escolar con guías, mapas y con binoculares en mano intentando establecer los primeros lazos entre las instituciones y las personas que formarían parte del PA. Cada uno ocupaba un territorio y tenía un paisaje propio. Al transitar ese lugar por el que habíamos pasado muchas veces con otros fines, se mezclaba una sensación de familiaridad con un sentimiento de ser nosotras, ahora y con nueva propuesta, las extraterritoriales.

Pensamos el primer encuentro con los directivos de las escuelas de Villa Mercedes en medio de temores de distinta índole, uno de ellos fue: “¿...y si no viene nadie?”. Este temor, secretamente compartido, lo pudimos expresar una vez que ocurrieron los sucesos previstos.

Luego, concretamos el primer encuentro con los docentes noveles del cual conservamos un borrador de trabajo que encontramos traspapelado y que funcionó a modo de guía para nuestro equipo:

#### **Guía para la primera reunión informativa**

Se convocará a los docentes noveles de las escuelas contactadas a la primera reunión informativa, el día martes 11/04/2006 a las 17 o miércoles 12/04/2006 a las 12. Se ofrecen dos horarios para facilitar la concurrencia de los diferentes aspirantes.

- Presentación del Proyecto de Acompañamiento.
- Especificar que es una experiencia piloto y que el ingreso es voluntario.
- Preguntar si en las escuelas donde trabajan hay docentes guías capacitados, para contar con ellos como docentes de referencia.

- Los criterios de selección todavía no los tenemos, la semana que viene viajamos a Bs. As. Veremos que nos informan.
- Es importante tener la conducta de registrar en un cuaderno la experiencia que van realizando.

A la convocatoria fueron llegando directivos y algunos docentes, nos presentamos y dimos a conocer el proyecto. Los asistentes formularon preguntas que, a su vez, nos generaron otras. Los temores iniciales se fueron disipando al observar que la propuesta tuvo una recepción positiva en función de las necesidades efectivas de las escuelas y de los directivos. De todos modos, y a pesar del buen comienzo, esperábamos optimizar la difusión y los canales de comunicación para lograr mayor alcance en lo sucesivo.

Cabe aclarar que en esta primera etapa la experiencia era acotada en cuanto al número de participantes que se iban a inscribir, dado su carácter de experiencia piloto.

A la brevedad comenzamos a recibir listas de docentes noveles que pedían incluirse o que podían incluirse en el PA y así fue como realizamos el primer taller con ellos.

A continuación transcribimos el plan de trabajo y análisis de ese primer taller, a modo de guía de acción para un punto de partida posible. Y como bien dice Roberto Juarroz: “Más tarde o más temprano hay que poner la mano sobre el fuego<sup>9</sup>”.

---

9. Juarroz, R. Op. Cit.

## PRIMER TALLER CON DOCENTES NOVELES: 10 DE MAYO 18 A 20. SEDE: IFDC-VM

El taller tuvo como principales propósitos que los noveles de diferentes escuelas se conozcan entre sí, que conozcan la modalidad y dispositivos del Proyecto de Acompañamiento y los cronogramas respectivos, y que conformen los equipos de pares para la co-observación y acoten algunos criterios comunes.

- **Actividad 1:** Presentación y técnica del ovillo.
- **Actividad 2:** Explicación de los aspectos más importantes del Proyecto de Acompañamiento y de los dispositivos que permitirán el desarrollo del mismo. Entrega de una carpeta a cada asistente con una síntesis del PA y cronograma de actividades (\*)
- **Actividad 3:** En pequeños grupos y con la técnica de collage representar qué expectativas tienen respecto del proyecto y qué les sugiere la idea de acompañamiento.
- **Actividad 4:** Por parejas, pensar una forma de mostrar corporalmente cómo es el proceso de acompañamiento donde queden bien establecidos los dos roles: acompañado y coordinador/acompañante. Socialización grupal y análisis de lo trabajado.
- **Actividad 5:** Especificar las funciones del coordinador/acompañante en este proyecto en particular.
- **Actividad 6:** Formular dispositivos de observación y co-observación. Dialogar sobre qué observarían en las clases de sus compañeros (se propondrá el armado de una guía de registro de información) Definir modalidad de trabajo: por escuelas, duplas de trabajo.
- **Actividad 7:** Evaluación del taller sobre los siguientes ítems: 1º) ¿cómo vine?, 2º) ¿qué me pasó?, 3º) ¿cómo me voy?
- **Actividad 8:** Completar ficha de inscripción al proyecto.



Cronograma entregado a los asistentes:

**10/05/2006** Reunión de Trabajo con docentes noveles y coordinadoras del Proyecto de Acompañamiento.

**07/06/2006** Reunión con docente noveles.

**05/07/2006** Reunión equipos de trabajo: directivos, docentes noveles, trayecto de prácticas, autoridades institucionales.

## **Primer encuentro con los docentes noveles, una crónica sobre el inicio:**

Respecto de los nueve noveles que asistieron, tres eran docentes de Enseñanza para EGB I y II (dos maestras de grado y una de música), dos eran profesores en tecnología, dos diseñadoras gráficas – si bien una de ellas se desempeña en el SEP como profesora de Italiano-, una abogada y una profesora en química. Si bien la mayoría no tenía formación pedagógica algunos habían realizado alguna capacitación específica sobre problemáticas educativas.

El grupo era heterogéneo en relación con la formación de base, las escuelas de las que procedían e incluso las edades.

La mayoría había ingresado a la docencia a mediados 2005 y principios de 2006. Solo tres docentes tenían entre año y medio y tres de antigüedad.

## **Expectativas de los docentes noveles:**

Los docentes noveles expresaron con estos términos las expectativas que tenían respecto de la propuesta expuesta: mejorar su trabajo docente, tener un espacio de aprendizaje y construcción de la propia práctica, aprender de otros colegas intercambiando experiencias, sentir que se está en el camino correcto, ser acompañados y apoyados, resolver conflictos que surjan de la propia práctica, disipar dudas, contar con herramientas para abordar el grupo de alumnos de acuerdo a sus características y ampliar su formación pedagógica.

## **Desarrollo del primer taller con docentes los noveles:**

La reunión se realizó en el marco de un clima afable. Los asistentes demostraron muy buena disposición hacia las actividades propuestas. Cabe señalar

que las docentes de una escuela dijeron “nos mandaron”, razón por la cual tuvimos que volver a informar sobre las características de este proyecto – lo que ya estaba previsto-, y aclara el carácter voluntario de la participación.

Con relación a la actividad tres, hicieron dos producciones visuales usando la técnica de collage. En uno de ellos, las palabras que acompañaban las imágenes eran: **tiempo, construcción y juntos**. “Construir al mismo tiempo, acompañados”, dijeron al comentar lo que la imagen representaba.

Al partir de esa concepción lograron una resolución visual que dio cuenta de un claro ensamblado de las figuras seleccionadas.

El otro grupo creó un recorrido circular que partía de sus sueños y, siguiendo la idea de un laberinto y en clave de viaje, se veían acompañados en algunos momentos y solos en otros. También, la idea de alzar vuelo fue una metáfora del aprendizaje.

Finalizó esta actividad con comentarios de todo el grupo y de las coordinadoras. Surgió la metáfora del viaje como una forma de concebir el recorrido que iniciábamos en este proyecto.

En relación con la actividad cuatro, se manifestaron diferentes modos de concebir la relación entre el acompañado y el coordinador: en un caso, el acompañado es alguien “ciego” que es llevado del brazo; en otro muestra preocupación y el coordinador lo consuela acariciándole el brazo; en la tercera representación, cada uno de los integrantes camina y van juntándose del brazo progresivamente. Si bien se puso énfasis en representar la noción de horizontalidad en la relación docente novel - acompañante, lo expresado corporalmente insistía en mostrar la asimetría del vínculo. Posiblemente el modelo de la enseñanza incorporada a lo largo de la escolaridad y de su formación profesional persistía al pensar estos nuevos roles.

A continuación hubo expresiones relativas a la confianza en el otro, al ir paso a paso y a la posibilidad de hacer lo que otros no hacen.

Los docentes manifestaron cuáles eran sus dificultades en relación con la tarea docente, por ejemplo la inhibición frente a los pares.

El taller fue muy productivo en los intercambios, no obstante quedaron sin trabajarse dos comentarios muy importantes de dos docentes noveles: “estoy más individualista que nunca, yo tengo mi clase, mis horas, mis alumnos y me deslomo por ellos”, “me siento sola, no sé si hablar cosas en la institución donde estoy, no sé si me van a entender”. Esos dichos fueron retomados en el segundo taller.

Los docentes noveles evaluaron el encuentro. Por escrito y de forma individual completaron la planilla de evaluación del primer encuentro, que, como ya mencionamos, contenía las siguientes consignas: a) ¿Cómo vine?, b) ¿Qué me pasó?, c) ¿Cómo me voy?

a) En relación al “cómo vine” respondieron: con incertidumbre, dudas, interés y entusiasmo, pensando si iban a poder hablar y expresar libremente sus dudas, con ganas de mejorar y algunas expectativas sobre el PA.

b) Respecto a qué les pasó en este primer taller, expresaron que se sintieron escuchados, relajados, advirtieron que esta es la modalidad de apoyo que necesitan, que pudieron conocer mejor las implicancias de este proyecto y que comprendieron que hay opiniones y posturas diferentes en relación con una misma situación.

“Vinculada a esta comprensión sobre las “diferencias con el otro”, una docente se pregunta, y lo asienta en su evaluación: “¿mi forma de pensar dificulta la relación con mis alumnos?”

c) Referido al “cómo me voy”, los noveles expresaron que lo hicieron con la incertidumbre de no saber “lo que se viene”, con curiosidad /interés por lo que

va a venir, con algunas dudas resueltas, con ganas de seguir para poder cambiar algunas cosas de su institución, con esperanza y predisposición para que todo salga bien y con nuevas expectativas de trabajo.

También evaluó el equipo coordinador. A partir de las evaluaciones de los noveles se concluyó provisoriamente que en relación con los docentes noveles:

- Se cumplieron los objetivos previstos para el encuentro y que hay expectativas de poder continuar con todo el grupo.
- Será imprescindible retomar la actividad referida a la co-observación antes de solicitarles que la lleven a cabo.
- Será pertinente realizar una devolución al inicio de cada encuentro para construir la historia del proceso.

En relación con las coordinadoras:

- Si bien sus marcos teóricos, posiciones y disposiciones son semejantes, frente a la tarea, sus estilos son diferentes y tienen que enriquecer la co-coordinación ya que es la primera vez que las tres comparten esta actividad.
- El entusiasmo compartido sigue intacto y crece día a día, como también las expectativas por lo que vendrá, la incertidumbre por la forma, textura y color que van a tomar cada una de los encuentros de alternancia en virtud de los modos particulares que cada una ha construido en su trayectoria profesional.
- La reflexión “desde y en” la práctica, el trabajo sobre sí mismas y al interior del propio equipo, son dimensiones insoslayables para poder seguir paso a paso este nuevo camino.

Nos quedó la sensación de que existía buena disposición tanto de los docentes noveles como de los acompañantes para iniciar el camino del acompañamiento que comenzábamos a recorrer, cruzar y entrecruzar.

En este primer encuentro intentamos “despejar” todo aquello que hacía a la particularidad del trabajo a emprender. La idea de “despejar” alude para nosotras a desocupar un espacio y aclarar, menguar los colores intensos con que está teñido nuestro oficio docente, poniendo énfasis en el deslizamiento que implica el rol de acompañante, en cuanto reconocer y ocupar un nuevo espacio que es de intercambio “entre colegas” y entre todos develar otros modos de pensar y hacer la tarea de enseñar.

Con la idea de recorrer un camino que iba a estar poblado de acontecimientos insospechados, donde el otro, en tanto nuevo, nos iba a acercar una realidad desconocida, preparamos para la primera reunión de alternancia un guión de entrevista. Dicha entrevista nos permitiría conocer, entre otras cuestiones, el trayecto de formación e ingreso al primer puesto de trabajo de cada docente novel.

Transcribimos uno de los primeros encuentros de alternancia basado en el guión de entrevista diseñado.

### **Fecha. 22/05/06. Primer encuentro de alternancia entre una coordinadora (acompañante) y un docente novel:**

**Coordinadora:** ¿Cómo ingresaste a tu primer empleo?

**Docente novel:** Tuve una entrevista con el director y la regente de la escuela. Les presenté el currículum les gustó la propuesta, las materias que había cursado y comencé a trabajar con ellos.

**Coordinadora:** ¿Cuánto hace que estás trabajando?

**Docente novel:** Tres meses

**Coordinadora:** ¿Vos estás en una escuela autogestionada? ¿Podrías contar esta experiencia, como la viviste?

**Docente novel:** -Fue la primera experiencia laboral, si bien había trabajado en la universidad como ayudante docente. También pasé por otras experiencias en donde te

preguntan diversas cosas, en cada escuela son diferentes los intereses que tienen. Aquí, en esta escuela, cuando yo planteé enseñar matemática y hacer al mismo tiempo un poco historia, no dejar de lado los matemáticos fuera de todo esto, vincularlo en un contexto, les gustó. Me interesa que los alumnos no tengan desvinculada la historia con la matemática.

**Coordinadora:** ¿Y esta mirada fue algo que vos fuiste incorporando desde tu formación?

**Docente novel:** Cambió el plan de estudios en la universidad y nos fueron formando así. La matemática con sus contenidos e historia de la matemática. Es re-lindo es como que a mi personalmente me gustó y así adquiere la matemática otro interés, por ahí no es tanto concepto ni número. En realidad son los referentes, es conocer los orígenes, como se fue gestando el campo disciplinar es muy interesante... Recién estoy trabajando con los chicos en la historia. Lo que pasa es que ellos no tuvieron docente el año pasado.

**Coordinadora:** ¿Podrías contarme cómo fue tu experiencia inicial, en la escuela de destino? ¿Cuáles fueron las acciones que realizaste para conocer la dinámica del trabajo de la institución y su contexto? ¿Cómo te sentías o te sentís en esta nueva etapa profesional?, ¿Recibiste apoyo de la escuela de destino en tu ingreso como profesor/a a la misma? , ¿Cuál?

**Docente novel:** Primero fue difícil, los chicos, como dije anteriormente, no tuvieron profesores en el último mes del año, los profesores han ido cambiando, en la entrevista me lo plantearon. Los chicos tienen conceptos muy poco claros y me resultó difícil entonces... Yo entré con muchas expectativas había hecho una planificación con todos los contenidos y me di cuenta, por otros docentes que están en matemáticas conmigo, que no sé si vamos a llegar. El primer mes fue difícil, especialmente para ellos que no estaban acostumbrados a trabajar de esta manera. Comencé, les di una clase con los números, con la historia, qué eran los sistemas de numeración y no entendían... me preguntaban por qué yo les hablaba de historia si estaban en la hora de matemática. Ahora ellos mismos han empezado a interesarse solos, yo les di la opción de que ellos tomaran a algunos matemáticos, que los investigaran y que luego expusieran sobre lo investigado. Ellos han venido a preguntarme sobre lo que han ido investigando.

**Coordinadora:** ¿Cómo es tu reacción ante estas situaciones que relatás?, ¿te preocupan?

**Docente novel:** Al principio sí me preocupaba, ahora ya no tanto, creo que todos somos iguales, nos cuesta arrancar. Empecé con situaciones problemáticas, hace casi un mes que estamos con el mismo tema, ahora se han encaminado. Les doy problemas, los leen y los entienden, a veces lo plantean mal, y a veces es como todo, yo misma lo planteo mal. Ellos ya entienden lo que es hablar de incógnita, lo que es hablar de un montón de cosas que no tenían ni idea, se han encaminado. Es cierto no lo veo como una dificultad lo veo como que les faltan una cantidad de conceptos. Lo que yo he planteado en la dirección no lo veo como una dificultad; no se si vamos a llegar con todos los contenidos. Es que los chicos tienen una mentalidad totalmente distinta, tienen “en la cabeza” que no les gusta, que no les va gustar, la entienden y piensan que no la van entender, esto no es una fórmula.

**Coordinadora:** ¿Recurriste a la organización de la que egresaste para solicitar algún tipo de consulta? ¿Cuál?

**Docente novel:** Sí, tuve apoyo con relación al conocimiento de los grupos. Y fue distinta a la de la universidad, allí es una relación fría, si bien trabajé con los ingresos no es lo mismo que trabajar en el aula. No sé como decirlo, me apoyan en el sentido de que si yo tengo algún problema con algún alumno, que me ha pasado, de alguna manera ellos han tratado de hablar con ese alumno. Me pasó al principio porque era bastante complicado y yo sentía que no podía dar clase, les dije entonces a los directivos; hablaron ellos con el curso y después yo traté de hablar particularmente con cada uno de ellos y todo cambió. Consulté también con otros docentes y a ellos también les pasaba lo mismo. Había cambiado en todo sentido, yo vi chicos que están desinteresados, que uno no los puede atraer. En un curso de treinta chicos no todos están interesados por la matemática. Sí me siento bien por que dos o tres chicos que estaban mal, mal conmigo o con la materia, no se bien, yo llegaba y era un desastre. Ahora están bien, me entregan los trabajos a tiempo.

**Coordinadora:** Frente a una situación problemática, ¿a quién más recurriste? Consultás con otros docentes noveles, colegas de la institución, ex profesores, otros.

**Docente novel:** Bueno por ejemplo ahora he vuelto a la universidad para consultar a un profesor de historia porque a veces me quedan un montón de cosas... y los chicos me han preguntado de un matemático que yo no lo tenía, no siempre tengo todo el material. Entonces estuve buscando a un profesor y le dejé encargado el libro. Además un docente de filosofía de la escuela me pidió que diera una clase especial de Platón. Quiere que yo desde la matemática y él desde la filosofía hablemos juntos de Platón. Yo tengo algún material pero no suficiente para relacionarlo con la filosofía, acá no tengo los materiales y entonces me resulta difícil. Ahora vivo acá, pero soy de un pueblito alejado de San Luis... Consulté con otros profesores de la institución por un lado porque somos nuevos y por otro por que tenemos la misma materia. Me da la sensación, le decía a uno de ellos, que tenemos los mismos problemas: venimos de distintas escuelas y todos tenemos conocimientos distintos...

**Coordinadora:** ¿Podría decirse que en ese inicio uno acepta casi todos los requerimientos sin poner ninguna objeción?

**Docente novel:** Y... lo que pasa es que a mi me ha tocado trabajar en algunas escuelas donde se trabaja distinto y es como que las reglas las puse yo, por decirlo así. Yo planteé mi planificación lo voy a dar así. Lo único que me pidieron es que al menos tuvieran los conocimientos básicos y que 3º año lo derivara a lo que iban a ver en el próximo año.

**Coordinadora:** ¿Consideras que la formación inicial transitada fue pertinente para abordar las necesidades actuales de tu práctica docente?

**Docente novel:** Lo que pasa es que yo trabajé con dos planes de estudio, en los dos últimos años cambiaron los planes de estudio de la universidad y pasaron de ser abstractos a ser más didácticos en el año 99 hasta el 2002 que cambió el plan. Yo creo que ahí la mayoría de los chicos que estaban cursando conmigo, sintieron el cimbrazo del cambio que fue de un ochenta por ciento. No se si bajó el nivel de contenidos, pero era ver álgebra desde otro punto de vista que es una de las partes más difíciles, geometría todo con la didáctica. Nos daban libros de EGB 3 y Polimodal y nos decían que diéramos ese tema -trabájenlos ustedes- nos decían . A nosotros nos sirvió muchísimo.

**Coordinadora:** Si considerás que tenés que continuar tu proceso de formación ¿cuáles serían tus necesidades actuales?

**Docente novel:** Más didáctica, si bien tuvimos bastante didáctica en la matemáticas que vimos nos encontramos con una serie de temas que no sé como darlos, si bien sé que existen no me encuentro con las herramientas necesarias.

**Coordinadora:** ¿Realizás de manera sistemática algún tipo de registro sobre tu práctica docente?

**Docente novel:** Lo que voy haciendo es llevar las clases escritas y sobre la marcha las voy modificando. Eso me pasaba planeaba y me pasaba que no sabían el tema anterior y entonces surgieron muchas dificultades. Pero ahora si ya voy armando las clases, trato, termino al menos y el único registro que tengo son las notas, me fijo como trabajan. Si trabajan conmigo y es una forma para que yo los conozca. Los llamo, ya que son grupos grandes y me costaba conocerlos ahora los conozco un poco más.

**Coordinadora:** ¿Participas en estos momentos en algún grupo de investigación o de estudio?

**Docente novel:** No, no es que no me interesa. Yo vine este año aquí... Recién estoy acostumbrándome al lugar, empecé a conectarme con la gente del IFDC.

**Coordinadora:** ¿De todas estas iniciativas que has puesto en marcha para tu formación, cuáles han sido las más significativas?

**Docente novel:** El conocimiento de poder sistematizar algún tipo de registro de mi práctica docente con los chicos. La verdad no lo tenía planteado así. Espero poder seguir trabajando en la misma escuela para tener un cambio, sí un cambio seguro.

A partir de las primeras entrevistas realizadas empiezan a surgir temáticas vinculadas al oficio de enseñar propiamente dicho: contenidos a transmitir, aspectos disciplinares, experiencias laborales, los planes de estudio, las formaciones, los intereses personales y los de los estudiantes, las faltas, los saberes, las expectativas, las dificultades, la igualdad, los gustos, los apoyos, lo nuevo, los registros de las prácticas, los grupos, la sistematización y los cambios. Estos enunciados están atravesados por representaciones sociales y personales en relación con las instituciones, la escuela, la familia, el contexto social, la vida actual, y los propios deseos o aspiraciones sobre el oficio desempeñado.

A partir de los dispositivos que íbamos desarrollando –talleres, jornadas de trabajo y encuentros de alternancia– se fueron perfilando nuevas líneas de sentido referidas a la concepción acerca de lo que significa la formación de docentes en servicio, más ligada históricamente a la idea de capacitar, de dar/recibir lo que el otro no tiene aún adquirido. El poeta Roberto Juarroz, nos dio pistas para poder pensar este lugar: “Abandonar la propia biografía y no reconocer los propios datos / es aliviar la carga para el viaje. Y es como colgar en la pared un marco vacío/ para que ningún paisaje se agote al fijarse<sup>10</sup>”.

## Quién es quién en este territorio escolar

El PA necesita como mínimo de dos pilotos para realizar la travesía del acompañamiento pedagógico: un docente acompañante<sup>11</sup> y un docente

---

10. Juarroz, R. Op. Cit.

11. En el marco del PA, en el IFDC-VM se nombró con la palabra “coordinador” (2006) a la función que hoy mencionamos como “acompañante pedagógico” de docentes noveles. A principios de 2006 fuimos tres las integrantes del equipo y en julio de ese año se incorporó la Prof. Gladys Morales, especialmente, en las líneas de investigación vinculadas al mismo. A partir de la ampliación del equipo de acompañantes con la incorporación de nuevas colegas (2007) las que iniciamos la puesta en marcha del proyecto, tomamos la denominación de coordinadoras del equipo de acompañantes, asumiendo funciones de gestión y asistencia técnica.

novel<sup>12</sup>, ambos son imprescindibles para poder descubrir, recorrer y vivenciar otros territorios escolares que no refieren solo al institucional, sino también a la creación de nuevos lugares que se van fundando según la situación, las circunstancias y los prácticas de los docentes participantes.

En nuestra travesía esperamos que la escuela y sus noveles encuentren esos territorios en los espacios de alternancia, jornadas y reuniones que dan vida al PA, para generar otras condiciones de producción de los actos y de los vínculos pedagógicos. Si tuviésemos que describir la geografía de estos territorios por conocer y recorrer podríamos imaginar que se caracteriza por el ejercicio del diálogo entre colegas, por el valor de la escucha y de la palabra, de las otras miradas y de la potencia de pensar con otros. Si acaso describiésemos la geología de esos lugares notaríamos que se sedimentan en una relación simétrica y confiada, cuya complejidad se sostiene si se reconoce la dimensión de trabajar “en y sobre” un oficio que se materializa en prácticas basadas en la conversación, en el intercambio, siempre inconmensurable, entre viajeros.

Como acompañantes nos llevó tiempo comprender las implicancias de realizar este tipo de viaje y reconocer que era una intervención en cierto modo a tientas, que ponía en juego nuestros esquemas de conocimientos previos, nuestros estilos y ,a la vez, constituía una promesa de nuevos aprendizajes en cada decisión que tomábamos.

Los noveles iban creciendo en su oficio empezando a andar la escuela. Nosotras acompañábamos dispuestas a modificarnos, hacíamos el trabajo, muchas veces, desde la propia intuición. Así fue que, con todos esos saberes puestos en el cami-

---

**12.** En el marco del Proyecto de Acompañamiento, se consideraba Docente Novel al que ingresaba a su primer puesto de trabajo o al que tenía un máximo de tres años en el Sistema Educativo, continuos o discontinuos.

---

no, unos éramos pilotos y/o copilotos alternadamente, pero todos nos sentíamos habilitados para que algo nos aconteciera, mientras transitábamos esta experiencia.

En varias ocasiones retrocedimos a los puntos de partida, pero ya no fuimos los mismos del inicio.

Si algo apareció como novedad en este proyecto destinado a los nuevos del sistema educativo, es el surgimiento un nuevo rol: el de acompañantes. La repetición de los términos novedad y nuevo no es casual e intenta dar cuenta de sus diferentes planos: el del docente nuevo que ingresa a su primer puesto de trabajo o que no tiene más de tres años de antigüedad en la docencia, el del proyecto en sí con escasos antecedentes en la formación docente, y el de la identidad de un rol que se está intentando definir, desde la experiencia en el terreno.

Como acompañantes nos cuestionábamos cómo abríamos camino hacia la constitución de un nuevo rol, sin dejar de tener en cuenta cuáles eran sus límites y sus alcances. Asimismo, estimábamos importante escuchar atentamente a los docente noveles que se encontraban en un proceso de construcción /afirmación de su identidad profesional.

Parafraseando a Jorge Larrosa, lo novedoso de todo el proceso fue dando lugar a la sorpresa, cualidad inherente a toda experiencia, la que a su vez torna frágiles a los sujetos que la padecen o que la vivencian. Si a lo sorprendente le hacemos un lugar en nosotros, nos predisponemos para comprender la provisionalidad de posicionamientos y reconocer posibles transformaciones, “mientras dure” la experiencia del acompañamiento.

En este recorrido titubeante y a la vez fortalecido nos fuimos haciendo varias preguntas: ¿el rol de acompañante tiene que ver con la fragilidad?, ¿cuáles eran

los aspectos comunes que nos preocupaban?, ¿podríamos acompañar desde la especialidad y la diversidad de cada integrante del equipo?

A continuación exponemos algunas de las tareas que nos permite dar una identidad al acompañante, y decir , entonces, “quién es”.

Es el que:

- posibilita, desde una mirada externa, el extrañamiento del docente novel en relación con sus prácticas. Entendemos por extrañamiento a la acción que posibilita no pensar como obvio lo que parece serlo, no dar como dado lo que fue producto de una construcción. En el oficio de la enseñanza lo construido tiene una historia tan extendida como el de la propia trayectoria de formación. De modo que, la reflexión sobre lo que un novel supone como bueno/malo, adecuado/inadecuado/, correcto/ incorrecto, posible/imposible es producto de un proceso no siempre demasiado consciente de acumulación de registros imaginarios y simbólicos.
- Está dispuesto, con una mirada delicada<sup>13</sup>, a reflexionar con el docente novel sobre los avatares del cotidiano escolar, portador y productor de novedades. Observamos que, paradójicamente, por un lado se alienta al docente para que sea un generador de nuevas propuestas y/o se lo incita a hacer una constante interpretación de lo emergente para dar mayor sentido a su acción. Por el otro, la omnipresencia de la incertidumbre, como rasgo de la época, impide que construyan mínimas certezas sobre el trabajo a realizar.
- Colabora, desde la escucha atenta, con el docente novel a pensar alternativas de solución a los problemas detectados. En el caso de nuestra experiencia, los acompañantes no siempre fueron o son especialistas en la misma disciplina que

---

**13.** *“...la conciencia pedagógica es capaz de una mirada delicada que puede apreciar la singularidad intensiva (...) y embarcarse en ella en una relación en la que esa singularidad, afectivamente percibida, no se pierda”* ., cita de Larrosa, J (1998) “El arte de amar, el arte de educar” en la Revista Alternativas: Arte, Conocimiento y Educación, Serie: espacio pedagógico. Año II. N°12, ed. L.A.E, UNSL, San Luis. ISSN -0328-8064

---

el docente novel. Ello no constituye un obstáculo para pensar la disciplina del otro en clave pedagógica y ,llegado el caso, si fuera necesario, hacer interconsultas con otros colegas expertos.

- Interpreta las necesidades de los docentes noveles y contribuye a la afirmación del propio estilo y posicionamiento, es decir a la construcción de una identidad profesional.
- Otorga un valor a la temporalidad de cada experiencia con sus diferentes duraciones e intensidades.
- Promueve el encuentro entre los miembros del equipo para favorecer el diálogo, la reflexión y el intercambio de experiencias.
- Crea las condiciones de seguridad en cada etapa del proyecto planificando y evaluando las acciones minuciosamente. Para ello tiene en cuenta e involucra a las contrapartes institucionales: directivos de las escuelas, de los IFD, funcionarios de los ministerios, especialistas asesores, y pone en suspenso, como dice Phillipe Meirieu en *Frankenstein educador*<sup>14</sup> “la presión de la evaluación, en el que se desactiva al juego de las expectativas recíprocas y se posibilitan asunciones de roles y riesgos inéditos”.
- Procura que el docente que recién se inicia tome decisiones, asuma progresivamente su autonomía profesional, teniendo en cuenta las características del ámbito en el que se desempeña, y se anime a hacer algo que no sabe - o que no sabe que sabe - para poder hacerlo.

A partir del trabajo sobre el terreno fuimos detectando entre los docentes recién iniciados discursos y prácticas comunes que insistían y tomaban visibilidad en los diferentes encuentros realizados. Así fuimos configurando un perfil provisorio sobre “quién es”, a nuestro entender, el docente novel:

- Es el que se inicia en el desempeño docente o tiene hasta tres años de anti-

---

14. Meirieu, Phillipe (1998) *Frankenstein educador*, Barcelona, Laertes, p. 81.

güedad en el oficio y experimenta un proceso de socialización laboral y confirmación de su elección profesional.

- Se prepara a lo largo de varios años de formación y capacitación para ingresar al mundo del trabajo (una de las dimensiones que constituye la vida de los sujetos)
- Manifiesta una sensación de extrañeza al ingresar al territorio escolar que, paradójicamente, no le es desconocido. Dicha sensación se expresa en un sentimiento de soledad frente a la nueva tarea asumida.
- Trabaja en la tensión entre “lo que quiero, puedo y debo hacer”.
- Construye la autoridad docente a partir de un proceso de búsqueda de reconocimiento de su trabajo, poniendo en juego las teorías de que dispone, sus esquemas prácticos de acción y sus creencias.
- Intenta dejar de percibir a los alumnos como extraños, procura no sentir el aula como un campo de batalla y la tarea docente como una carga pesada<sup>15</sup>.
- Vivencia la posibilidad de aprender a enseñar en el día a día, in situ, comprendiendo y visualizando la iniciación en la enseñanza y la construcción de la experiencia como un proceso complejo y no lineal<sup>16</sup>.

Cabe aclarar que, en el “quién es quién”, también reconocemos el papel fundamental de los funcionarios de los Ministerios Nacional y Provincial, de los directores del IFDC-VM, en sus diferentes gestiones y de los directores de las escuelas de destino.

Actualmente acompañantes y acompañados nos disponemos a andar por caminos compartidos intentando despejar las claves del presente e imaginar futuros posibles.

---

**15.** V Jornadas de Investigación en Educación (2006) Mesa de trabajo: Formación y trabajo docente Ponencia “*La iniciación en la enseñanza: El orden de los discursos de los docentes noveles*” Profesoras: Dra. Gladys Morales, Psicop. Marisol Iturralde, Lic. Susana Salinas y Prof. Raquel Giménez.

**16.** Op. Cit Pág. 8.

## Marchas y contramarchas

Buscar al pájaro para encontrar a la rosa,  
buscar al amor para hallar el exilio,  
buscar la nada para descubrir un hombre,  
ir hacia atrás para ir hacia adelante.  
Roberto Juarroz (1991)<sup>17</sup>

En este proyecto las marchas y contramarchas tienen el impulso que todos y cada uno le imprimimos, con sus diferentes ritmos, tiempos y direcciones.

Una instancia inolvidable fue la Primera Jornada de trabajo con noveles y directores de las escuelas, en julio de 2006. La planificación de esta jornada estuvo llena de desafíos ya que se generaron discusiones y controversias al interior del equipo con respecto a las actividades a realizar. Éramos conscientes de que poníamos juntos en un mismo espacio de trabajo, fuera de las instituciones de destino, a docentes noveles y directivos, a personas que en otros ámbitos ocupaban posiciones diferentes y funcionalmente asimétricas. Nos preguntábamos cómo lograr un clima de confianza en el que todos pudieran desinhibirse y producir fecundamente.

A continuación transcribimos el plan elaborado para el desarrollo de uno de los dispositivos del PA, parte de lo desarrollado en las actividades propuestas y evaluación. Nos parece relevante describir la crónica de lo acontecido porque fue una instancia en la que los docentes noveles y los directivos pudieron vivir y comprender la complejidad de ambos roles y generar algunas acciones de carácter propositivo.

---

17. Juarroz, R. Op. Cit.

## PLAN DE LA 1º JORNADA DE TRABAJO ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES NOVELES

**a.** Este taller tiene como propósito principal que los noveles y los directores de diferentes escuelas se conozcan entre sí, intercambien expectativas sobre la modalidad y dispositivos del Proyecto de Acompañamiento y puedan ponerse en el lugar del otro.

**Actividad 1:** Distribuidos en dos grupos

a) los docentes noveles reflexionarán sobre “¿Cuáles son las preocupaciones de los directores de sus escuelas?”

b) los directores sobre “¿Cuáles son las preocupaciones de los nuevos docentes de sus escuelas?” Se solicitará que uno o dos de los asistentes de cada grupo registren lo comentado. Socialización de lo trabajado.

**Actividad 2:** Trabajo de intercambio de roles a través de la representación de escenas

Teniendo en cuenta lo trabajado en la Actividad 1 mostrarán tres escenas

a) los directores: en la sala de profesores

1. el primer día de clases de un docente novel,
2. luego de un mes de trabajo y
3. antes del receso invernal.

a) los docentes noveles:

1. una conversación telefónica entre directivos,
2. un encuentro de dos directivos en el supermercado.
3. una reunión en la delegación

**Actividad 3:** Entre todos se analizarán las preocupaciones que surgieron y se reflexionará sobre las dificultades en el ejercicio de los diferentes roles, vislumbrando el lugar del otro.

**Actividad 4:** Evaluación del taller. Completar la hoja de evaluación con los ítems: ¿cómo vine? ¿que me pasó? ¿cómo me voy?

## Aspectos más significativos de las escenas representadas por parte de los directivos y docentes noveles

El propósito didáctico de trabajar con representaciones fue la incorporación de otro lenguaje, en este caso el corporal, para ayudar al grupo a ver con mayor claridad las situaciones laborales y/o dificultades a las que se enfrentan cada uno en el ejercicio de su rol, teniendo en cuenta el realismo y expresividad que tal consigna demanda.

**1° Escena:** Los directivos representan la escena del primer día de un novel.

Cuando la docente novel ingresa a la sala de reuniones comenta qué curso tiene a su cargo y a quién está reemplazando. La situación representada muestra el primer día de clases de alguien nuevo que desconoce la organización de la institución, quiénes son sus pares, dónde queda el aula, cómo son los alumnos, y recibe por toda respuesta una indicación verbal de la ubicación del aula en el edificio. La actitud de indiferencia de sus colegas fue notoria, y aparece como muy natural en el marco de la situación representada.

**2° Escena:** luego de un mes de trabajo

Los docentes intercambian pareceres sobre el desempeño de los alumnos, especialmente los “chicos problema”. Cuando se refieren a un alumno en particular, la docente novel afirma que dicho alumno con ella trabaja muy bien, a lo que los compañeros acotan “que no se entere el profesor del espacio, porque él no lo quiere ni ver...”. Luego les pregunta a los colegas con más experiencia cuáles son los dispositivos que utilizan para evaluar -especialmente la calificación, ya que se centran en la cuestión de las notas- y la respuesta queda suspendida en el aire. Finalmente uno de ellos dice: “Tenemos muchos chicos, los vemos y ya sabemos como son...”

**3° Escena:** antes del receso invernal

La docente novel con entusiasmo comparte información con sus pares sobre

un curso de capacitación para realizar durante las vacaciones, los otros docentes muestran desinterés por lo manifestado por su colega; están pensando y organizando sus próximas vacaciones y es evidente que sus intereses son otros.

En las representaciones realizadas por los docentes noveles en relación con las preocupaciones de los directores de sus escuelas, se pudo observar lo siguiente:

**1ª Escena:** una conversación telefónica entre directivos

Manifiestan a través de la conversación telefónica la cantidad de cursos que quedan afuera por su rendimiento, las problemáticas grupales y las estrategias que han puesto en práctica para los reagrupamientos de algunos estudiantes y que no les han dado resultado. También, mencionan el alto porcentaje de ausentismo docente y de llegadas tarde. Reniegan con la ineptitud de los nuevos para manejar los problemas de conducta y se autodefinen como “hombres orquesta”.

**2ª Escena:** un encuentro en el supermercado

Se inicia con el comentario sobre los precios de algunos productos y, rápidamente, surge la pregunta sobre cómo le va a su colega en el colegio. Por un lado, hablan de los noveles como los que “me han salvado la vida”, “me cubrieron las vacantes”, por otro, como “los que no se adaptan a los chicos”, o “los que les cuesta un poco...”

**3ª Escena:** una reunión en la delegación

Se pudo visualizar la mala predisposición de uno de los directivos al entrar al lugar, y su hastío por las reuniones. Como contrapartida a su notorio desgano, el directivo hizo un claro comentario: “¡los nuevitos sí que tienen una energía...!”

En la puesta en común y reflexión sobre lo representado los noveles dijeron haberse sentido identificados con lo que mostraron los directivos al ponerse imaginariamente en sus lugares.

Las preocupaciones manifestadas por los directivos reales respecto de los

nuevos fueron expresadas con un orden de prioridad: primero la evaluación, luego el manejo del grupo y finalmente el dominio de los contenidos. Se enunciaron otras preocupaciones que surgieron a partir de las representaciones: la tensión entre los nuevos y los viejos docentes, la necesidad de los noveles de la capacitación para “nivelarse con los que tienen experiencia” y “poder entablar una conversación con el otro”, las escuelas como espacio de riesgo y desconfianza entre pares y hacia “el otro”, el alumno; las horas libres como espacios de riesgo, la desvinculación que hay entre el reglamento y su cumplimiento, el aprendizaje de lo disciplinar, la no delegación de tareas, que facilitaría espacios de confianza y comunicación.

La reunión se desarrolló en un clima ameno, de compromiso con la tarea y disponibilidad para la participación por parte de todos los asistentes. Por momentos a la coordinación le costó focalizar la conversación hacia la temática que nos convocaba: el docente novel, ya que se tendía a hacer análisis globales de la educación, centrando la preocupación en el rol directivo y su agobio. Esto se pudo señalar y se constató que también el novel vive situaciones de abatimiento. Es decir, la sensación de soledad y desborde fue un elemento común más allá de los roles institucionales desempeñados y la falta de tiempos y de posibilidad de encuentros para diseñar, y llevar a cabo, propuestas de abordaje institucional a las problemáticas planteadas.

## Evaluación de la Jornada de Trabajo

Como en cada reunión, el trabajo culminó con la evaluación individual, que incluía los siguientes ítems: 1º) ¿cómo vine?, 2º) ¿qué me pasó?, 3º) ¿cómo me voy?

A continuación transcribimos las opiniones de los docentes noveles y de los directivos participantes en el taller:

1) ¿Cómo vine?

"Preguntándome si en esta ocasión la reunión daría sus frutos"; "con incertidumbre"; "desorientada y con necesidad de saber de qué se trataba la reunión"; "un poco apurada porque venía tarde (¡y estaba la regente!)"; "acotado en el tiempo personal, esperando una lista de tareas a realizar"; "con ganas de participar"; "algo nervioso porque estaba la vicedirectora de la escuela"; "con ganas de intercambiar con mis directivos"; "con ganas de saber qué piensan mis directivos"; "con incertidumbre".

2) ¿Qué me pasó?

"Me encantó el hecho de que pudiéramos intercambiar ideas e imaginarios"; "conoci algunas preocupaciones de los directivos respecto de sus necesidades"; "me olvidé del tiempo acotado y sentí ganas de participar"; "sin listas de tareas para realizar"; "me pareció un buen método generar un espacio de intercambio en el cual podamos interrelacionarnos con los docentes noveles"; "me di cuenta que no es fácil ser directivo"; "compartí muchos inconvenientes"; "encontré a los directivos muy ocupados y atados a su rol."

3) ¿Cómo me voy?

"Con necesidad que los directivos puedan interesarse en nuestra problemática"; "como después de una breve catarsis constructiva"; "pensando en mi práctica como directivo"; "tranquilo porque ahora sé que estoy resguardado y apoyado por los directivos"; "tranquila porque de alguna manera u otra pasamos por las mismas experiencias"; "muy preocupada por las cosas que no se pueden solucionar".

No es sencillo seleccionar en el desarrollo del proyecto esos momentos en los que, las emociones y los afectos fueron un componente clave en el andar del equipo para afrontar la espera, el detenimiento e incluso la necesidad de volver hacia atrás. No obstante, al reflexionar sobre lo hecho, recordamos otra situación que dio lugar a marchas y contramarchas, y fue, tal vez, una de las que más nos conmovió. Se trató de la propuesta que nos hizo la coordinación del Ministerio Nacional, de realizar un primer encuentro de Nuevo Cuyo para intercambiar experiencias.

Nos abocamos a la organización motivadas por la necesidad de poder vencer distancias geográficas y acercarnos a otros colegas y otras modalidades del mismo proyecto de acompañamiento. Queríamos saber qué les pasaba a otros equipos y noveles, cómo se sentían, qué pensaban y qué hacían en cada una de las provincias, en relación con los avances del Proyecto de Acompañamiento.

Durante la preparación nos sentimos algo abrumadas por las tareas de organización y coordinación de las diferentes actividades. La necesidad de adecuar lo previsto, en virtud de los acontecimientos que se iban suscitando fueron vividas en muchos momentos como contramarchas. En ese ir y venir, también sentimos la enorme satisfacción de ver tanta gente reunida alrededor de un objetivo y de una tarea que nos convocaba. Como narra Raquel, el clima que proponía el Primer Encuentro de intercambio con colegas de la región, llevado a cabo en 1 de septiembre de 2006, fue de esta manera:

“El espacio previsto en IFDC VM estaba preparado con amplias mesas y banquetas, la luz del sol intensa daba calor al día que amaneció muy frío. Con la preocupación propia de ser anfitrionas, esperábamos el arribo de los que habían confirmado su asistencia. Unos minutos más o menos de la hora fijada, comenzaron a llegar cada uno de los participantes con su propia marcha. Los circuitos que conducían al salón comenzaron a poblarse de caras nuevas, llegaron compañeros de San Juan, San Luis, Mendoza, La Rioja y Buenos Aires. Nuestras miradas, como equipo responsable del encuentro – de dos días de duración-, se

buscaban, se cruzaban, se fundían para intercambiar alegría y asombro al ver a directores de las escuelas de Villa Mercedes acompañados con sus docentes noveles. También al ver a los profesores que habían venido de lejos desde otros IFD del país. Nuestras manos no alcanzaban para saludar, buscar sillas, termos para la cebada de mate inicial y sugerir ya en la ronda, que vayan ampliando el círculo para hacer lugar para los que iban llegando... Todo salió dentro de lo previsto, incluso le festejamos, entre todos, el cumpleaños a Beatriz...”

Este encuentro era una oportunidad especial para poder compartir nuestro balance sobre lo hecho y, a la vez, recibir aportes de los colegas, de los noveles, de los directivos de las escuelas y de los referentes provinciales y nacionales. Pretendíamos generar un espacio multireferencial para explicitar ópticas plurales – tal vez contrapuestas – que nos permitieran poder entender mejor cómo todos íbamos abordando la complejidad del proyecto. Es decir, comprender las preferencias de algunas palabras seleccionadas para nombrar lo mismo, dando visibilidad a las teorías – epistemologías específicas y modos de intervención - que las sustentaban.

Como sucedió en otras ocasiones, muchas preguntas se agolpaban a la hora de emprender esta etapa de la travesía. Como en muchas otras circunstancias, la posibilidad de interpelar e interpelarnos, fue un mapa de ruta y una apropiada guía para la acción para favorecer la riqueza del intercambio. Algunos de los interrogantes que nos habíamos planteado fueron los siguientes:

**1º) Con relación al trabajo con los noveles:**

¿Cómo superar el plano de lo meramente anecdótico en el planteo de situaciones problemáticas para pasar al ámbito de la reflexión y las decisiones profesionales?, ¿cómo trabajar las sugerencias para que no sean interpretadas por el otro como “la alternativa” posible, y solo operen como disparadores que abran y no que clausuren otros modos de pensar y hacer la tarea docente?, ¿cómo asesorar sin caer en la tentación de monopolizar la palabra?, ¿cómo resolver la tensión autonomía /dependencia-coordinador/acompañante?, ¿cómo no mimetizar-

se con las problemática ajena y conservar la distancia necesaria para poder avanzar?, ¿cómo pensar puentes entre lo modificable y lo irremediable, entre la renuncia a actuar y los falsos exitismos?, ¿qué cosas piensa el docente novel o que cosas hacemos desde la coordinación, que pueda crear la falsa ilusión que estamos para hacerle las cosas más simples?

**2º)** En relación con nuestro trabajo al interior del equipo de coordinación:

¿Cómo definir y circunscribir el campo sobre el que vamos a asesorar, acompañar, aconsejar, ayudar a pensar a los docentes noveles, en relación a la complejidad que configura su trabajo?, ¿atendemos las variables socio-económicas del contexto en el que se inserta la escuela donde trabaja el novel?, ¿tomamos en cuenta las dinámicas propias de cada organización?, ¿analizamos los vínculos interpersonales a su interior en la medida que afecten el desempeño de nuestro/a acompañado/a?, ¿los aspectos relativos a la enseñanza deben ser los centrales y los que convocan nuestra atención en este proyecto?, ¿es posible asociar acompañamiento con supervisión?, ¿cómo convendría pensar las problemáticas priorizadas a lo largo de las entrevistas - aquellas que pertenecen al ámbito de la enseñanza - para revertirlas, considerando los tiempos, espacios y circunstancias que emergen de esas prácticas?

**3º)** En relación con el marco institucional del proyecto:

¿Puede el PA colaborar para revertir las problemáticas y situaciones complejas que cotidianamente detectamos en las escuelas en los aspectos que hacen a la enseñanza, en todos los niveles?, ¿la experiencia piloto, cuándo deja de serlo, cuándo se transforma en una experiencia estabilizada? ¿cuáles son los procedimientos y quiénes definen su continuidad?

Más allá de los aprendizajes técnicos que pudieran surgir de lo trabajado y de las interacciones dadas, las consignas de trabajo pretendían que todos y cada

uno tomara la palabra, alzara su voz, autorizándose y permitiéndose expresar mínimas certezas o el balbuceo de algunas expectativas puestas en juego. Dado el alto grado de exposición para cada equipo de trabajo que implicaba este Primer Encuentro de intercambio, la valoración del otro y de lo otro tenía que tomar la forma amistosa del diálogo productivo y confiado.

## Algo más sobre lo andado y desandado...

Para finalizar este apartado referido al ir y venir, a lo hecho y a lo por proyectar - a partir de lo visto y realizado -, vamos a comentar algunas marchas y, lo que ya vislumbramos como contramarchas, respecto a otro momento muy especial del PA: la ampliación del equipo de formadores /acompañantes.

En el año 2007 decidimos ampliar el número de docentes noveles aspirantes al PA, razón por la cual íbamos a tener que convocar a más formadores del IFDC para que nos acompañasen en este viaje iniciado allá por mediados del 2005.

Algunos de los resultados provisorios que iban haciéndose visibles y que consideramos como parte de una marcha ni tan errática ni tan orientada por metas concretas, fueron expuestos a principios de 2007 a los directivos del Instituto. A lo largo del año 2006 habíamos logrado:

- El desarrollo de acciones colaborativas entre noveles de las mismas instituciones,
- La optimización de la gestión curricular de la disciplina, especialmente en el caso de profesionales sin formación pedagógica,
- El mejoramiento de la interacción institucional -entre noveles y directivos, entre noveles y otros docentes -,
- La adquisición de herramientas para el desempeño institucional y la afirmación de los noveles en el oficio docente,
- El intercambio de experiencias entre docentes de diferentes escuelas,

- La modificación de una concepción solitaria del rol docente a una concepción del trabajo docente “con otros”, y “entre otros” y,
- La ampliación de las alternativas posibles de intervención pedagógica.

Fue así que a los mismos directivos le planteamos las necesidades para el año por venir:

- Finalizar con el recorrido del Trayecto de Formación Profesional iniciado por la cohorte 2006.
- Rediseñar del Trayecto de Formación Profesional en aquellos aspectos que fueran necesarios.
- Articular con la oferta de Capacitación del IFDC – VM (Área de Extensión).
- Ampliar el equipo de acompañantes del IFDC- VM.

Para la última proyección planteada y en virtud de acelerar la marcha con los nuevos compañeros de viaje, diseñamos algunas guías de acción para afrontar el nuevo desafío: hacer una convocatoria abierta a todas las áreas del IFDC y capacitar a los docentes formadores aspirantes al desempeño del nuevo rol de acompañantes, mediante la ejecución de dos seminarios. Se incorporaron dieciséis nuevos acompañantes<sup>18</sup>, pero paradójicamente algunos de ellos eran, también nuevos, en el ejercicio de la docencia. Teniendo en cuenta la diversidad disciplinar que nos proponían y las ganas de incluirse al recorrido iniciado, decidimos que los formadores noveles trabajaran junto a otro con más experiencia en el oficio.

---

**18.** Ellos son los profesores del IFDC – VM, pertenecientes a las áreas de Artes con orientación en Artes Visuales, Música y Teatro, Tecnología, Profesorado para la Enseñanza Primaria y Formación General, a saber: Gustavo Vassallo, Carmen Fernández Sáenz, Mariana Sánchez, Natalia Navarro, Graciela Andrada, Graciela Rinaudo, Miguel Font, Mariana Reinoso, Adriana Ábalos, Mónica Molina, Laura Barrachini, Susana Callieri, Isabel Benítez, Carlos Lucero, Federico Von Euw y María Virginia González. A todos ellos nuestro agradecimiento por los momentos compartidos y por compartir.

---

Después de un año de trabajo algunos de los acompañantes renunciaron a la función, una vez finalizado el año lectivo. Otros siguen formando parte del equipo, sin embargo, observamos que es imprescindible considerar algunas contramarchas de la idea inicial, que serán motivo del rediseño 2009. Para el año entrante nos proponemos los siguientes objetivos, los que serán trabajados al interior de todo el equipo de acompañamiento:

- Elaborar un perfil de acompañante, delimitando más claramente las características que tiene este nuevo rol en los IFDC.
- Realizar entrevistas preliminares a los formadores que aspiren a incluirse como acompañantes en el PA.
- Elaborar pautas para la elaboración de los informes de trabajo ya que la escritura del proceso fue muy dispar y no siempre relevaba la información que necesitábamos para la toma de nuevas decisiones.
- Afianzar los circuitos y canales de comunicación entre la coordinación, los acompañantes y acompañados.

En el último taller que tuvimos con los directivos del IFDC y el grupo de docentes acompañantes, en agosto de 2008, trabajamos una cuestión que consideramos relevante: el fortalecimiento del equipo y el intercambio de experiencias en orden a consolidar y optimizar la tarea de los acompañantes. Para ello les llevamos tres preguntas que, aún hoy, continúan siendo motivo de construcción y de análisis a partir de la entrada plena en el terreno:

1. ¿qué implicancias tiene mi rol como acompañante en el PA?
2. ¿qué preguntas me hago en el desempeño de este nuevo rol
3. ¿cómo se cruza mi propia vida docente con las historias de los docentes noveles?

Las respuestas de los colegas fueron más que enriquecedoras para todos, entre ellas algunas resonaron por su recurrencia:

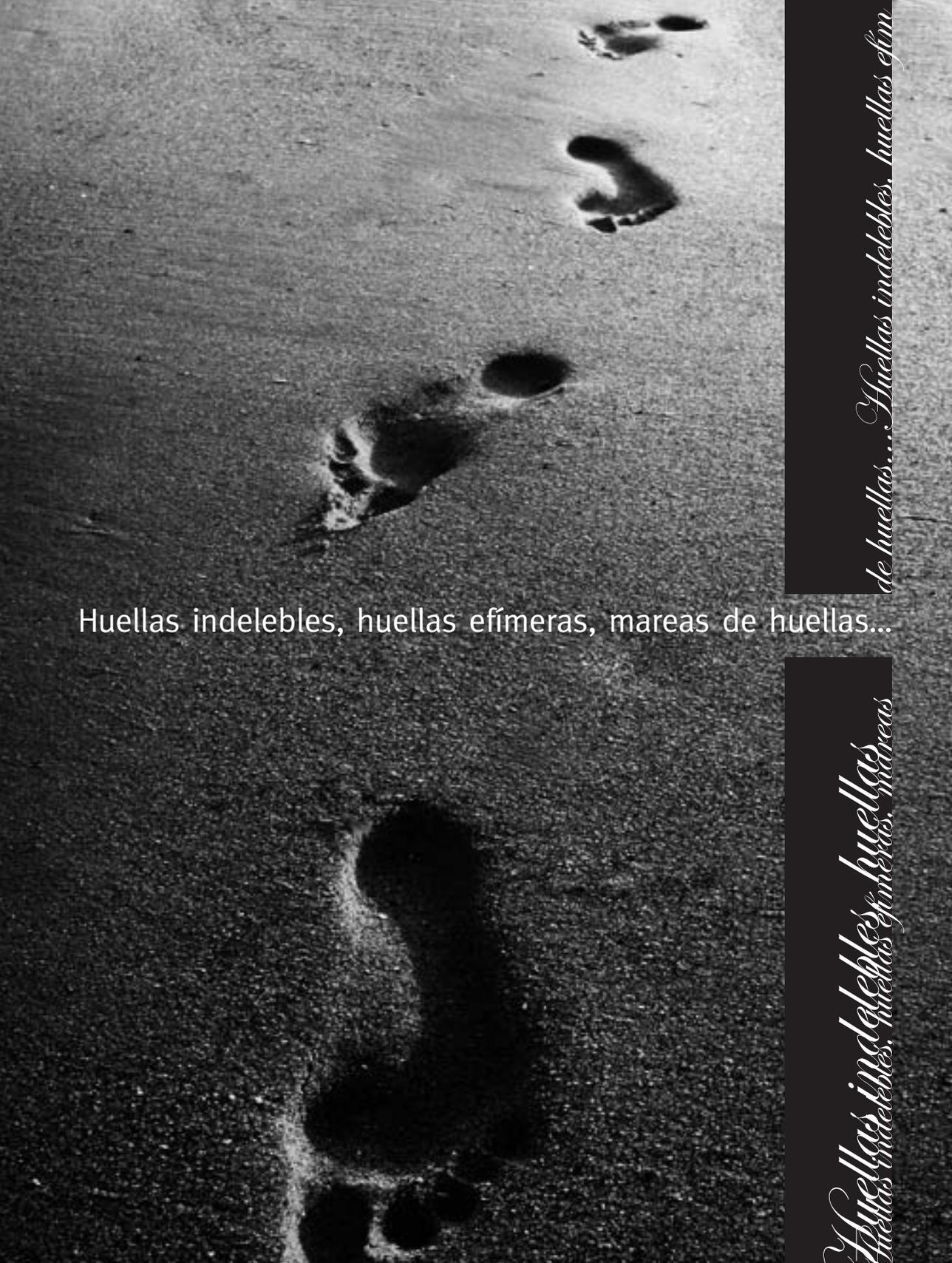
- la puesta en suspenso de los presupuestos propios para que no interfirieran en el proceso de escucha durante el dispositivo de alternancia,
- la construcción de un lazo genuino y una transferencia de trabajo entre colegas,
- la necesidad de no volverse “imprescindible”,
- la importancia de mirar el mismo acto pedagógico desde diferentes lugares,
- la sensación de vivir la instancia como un aprendizaje recíproco -donde lo inédito toma la forma de lo usual- y,
- el apelar a la propia historia profesional docente como fuente de conocimientos.

También se destacaron las implicancias institucionales del PA ya que “cubre un aspecto del IFDC que es la capacitación y construye un nexo interinstitucional”, la importancia del análisis de las prácticas escolares donde “el campo escolar se trae al escenario” y la necesidad de “perseverar en la tarea de acompañar” porque se sabe que “alguien me está esperando”.

Las mayores dificultades respecto del desempeño del rol se centraron en cómo ubicarse en una posición simétrica en relación con el acompañado, en la autoexigencia de disponer siempre de respuestas – “...me preocupa no poder contestarle al novel, no encontrar respuestas”, “...a veces no sé que decirle, me quedo sin palabras...”-, en mantenerse a una distancia óptima en relación con las situación planteada y ser lo más objetivos posible y, en la necesidad, siempre presente, pero no siempre al alcance de las posibilidades por los tiempos acotados, de registrar y cómo registrar por escrito todo el proceso.

No obstante la mayoría vislumbra progresos significativos en sus acompañados, especialmente en lo relativo a la gestión del currículo –marcado por un imaginario del docente novel donde las decisiones se representan como casi nulas–, al ejercicio del propio rol docente y al posicionamiento en la clase desde el lugar de autoridad.

Terminando el tercer año de viaje y aludiendo a la cita del epígrafe: “...ir hacia atrás para ir hacia delante”, miramos, por el espejo retrovisor, el camino recorrido, pero poniendo la visión en los muchos territorios por conocer, en la inconmensurable aventura de empezar como siempre de nuevo, pero con las posibilidades que da el ir dejando algunas huellas.



Huellas indelebles, huellas efímeras, mareas de huellas...

*de huellas... Huellas indelebles, huellas efímeras*

*Huellas indelebles, huellas efímeras, mareas*



---

---

# Multiplicidad de voces y miradas

---

## Los rastros de la demanda

**D**esde el 2005 a la fecha fuimos vislumbrando diferentes tipos de problemáticas que configuran paisajes escolares con colores y sonoridades singulares. En un principio estuvimos fundamentalmente centradas en la escucha de lo que el docente novel nos acercaba como dificultad y/o como lectura de su realidad áulica. Rastreando las diferentes expresiones de los docentes se puede inferir que ,en realidad, los docentes noveles deciden atravesar esta experiencia por decisión personal, “algo tengo que cambiar” dicen y, si bien pueden sentirse tironeados desde diferentes direcciones (ser parte de una cultura institucional, cumplir con los plazos, conocer a los colegas, a los alumnos, demostrar capacidad, etc.), ellos también tiran de la cuerda que los asegura a algún punto de amarre. Como el escalador de montañas.

La decisión de los ámbitos en donde nos reuniríamos con los docentes noveles fue puesto a consideración. Les propusimos acercarnos a sus escuelas, o bien trabajar en el Instituto. En todos los casos decidieron trabajar fuera de la escuela, ya que el ámbito escolar los condicionaba. En algunos casos, en el dis-

positivo de alternancia se trabajó individualmente, y en otros, de manera grupal, con docentes provenientes de la misma institución o, de diferentes instituciones pero del mismo campo disciplinar.

No obstante, hubo, con una frecuencia programada, encuentros comunes a todo el grupo de noveles y/o a todo el equipo de acompañamiento.

Otro de los dispositivos diseñados para atender a las problemáticas expuestas por los noveles, fueron los seminarios –taller. Se dictaron dos: “La escritura autobiográfica de las prácticas de enseñanza” y “La interacción grupal educativa. El grupo mediador para el análisis de las prácticas de la enseñanza”<sup>19</sup>, los que se replicaron en dos cohortes.

En el primer seminario –taller el principal objetivo era iniciar a los docentes noveles en la escritura autobiográfica, como medio de reflexión sobre las prácticas de enseñanza. La idea era crear un espacio para valorar tanto el auto conocimiento y reflexionar sobre las experiencias que marcan la práctica docente y formativa continua, como para la identificación de procesos y métodos que inciden y orientan las acciones del docente novel.

En el segundo seminario –taller el objetivo primordial era resignificar la perspectiva grupal como un medio que posibilita comprender la naturaleza social de la interacción educativa y que potencia la consecución de objetivos educativos.

Si bien estos primeros rumbos elegidos fueron productivos y permitieron orientar hacia alguna dirección posible, el desarrollo de la travesía y el adentrarnos por rutas desconocidas -que no figuraban en nuestros mapas- hizo imprescindible detenernos y reprogramar el viaje. Pero, en esta etapa del viaje, algo había cam-

---

19. A cargo de la Prof. Gladys Morales y de la Prof. Susana Salinas, respectivamente.

---

biado, ya no estábamos solas. Contábamos con el aporte de los docentes acompañantes que nos ayudaban a pensar caminos posibles por donde continuar y de los docentes noveles que, con su fuerza renovadora, nos convocaban a seguir buscando otros senderos, rastros, espacios alternativos que nos permitiesen a todos intercambiar saberes, prácticas y conocimientos en un constante ejercicio de consensualidad. Asimismo los directivos de las escuelas aportaron su respaldo institucional al proyecto, a la aventura de este viaje, animando a sus noveles a asistir a las reuniones, aceptando la adecuación de horarios -que en algunos casos debían modificarse- y además asistiendo a cada convocatoria de trabajo con el equipo del PA. Los encuentros comunes a todo el equipo se establecieron en horario vespertino, fuera del trabajo escolar, mientras que los de alternancia eran acordados entre cada acompañante y su acompañado.

Tanto a los directivos de las escuelas como a los docentes noveles se les informó, desde el inicio, que el Proyecto de Acompañamiento devenía de una decisión de política educativa y que había sido declarado de interés provincial, a partir de una iniciativa del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación. No obstante, había que volver permanentemente sobre este encuadre para establecer y convenir acuerdos de trabajo entre las instituciones.

Lo relevante de esta travesía fueron los vínculos que se fueron construyendo en el viaje, atravesados por el tipo de acompañamiento que permitió y apuntó a la evolución de las relaciones intersubjetivas, a la reinterrogación de opiniones, de creencias, de representaciones y actitudes que expresan los sistemas de valores en juego, las teorías de los sujetos y las relaciones que los docentes involucrados acompañantes y noveles establecieron.

A medida que la experiencia transcurría empezaron a mixturarse otras voces y miradas - no solo la de los noveles - que también incidieron en la toma de decisiones.

A principios de 2008 observamos y reflexionamos más profundamente, como ajustando el zoom del largavista, sobre la recurrencia de ciertas demandas pro-

venientes de los diferentes participantes del PA: los docentes noveles, los profesores acompañantes y los directivos de las escuelas de destino. Dichas demandas se expresaban como queja, como pregunta y/o como un saber casi incuestionable en torno a tres temáticas: la violencia, la pobreza y vínculos. Las demandas dejaron rastros que nos dieron indicios para transitar por un nuevo camino.

A continuación explicitamos algunos de los dichos vertidos por los actores antes mencionados:

- “no pude contener una pelea entre un niño y una niña de 11 años, se me descontroló todo el grupo y no pude terminar de dar la clase. Por eso ahora tienen una semana sin recreos”
- “el tema de hoy, me parece, es trabajar y trabajar con los chicos”
- “correr los bancos a un costado...sería caótico, desorden incontrolable...”
- “...los que no se adaptan son los chicos”
- “los problemas que tenemos hoy son la violencia, el desamparo, los padres no se preocupan...los niños faltan mucho”
- “¿cómo trabajar con los niños pobres...cómo salir del problema?... ¿cómo desatarlos del contexto?”
- “lo único que hacen es golpearse, no hay método...no te copian del pizarrón...entonces hay que tomar el recreo para trabajar”
- “...tenemos muchos chicos...pero los vemos y sabemos cómo son...”
- “Tomaba mis sugerencias como acompañante, pero se la observaba ansiosa y algo extremista en sus apreciaciones y si algo no salía era porque decía que no servía como docente... ¿cómo revertir esta representación de sí misma?”
- “¿hasta dónde tenemos que hacernos cargo, institucionalmente, de situaciones sociales tan acuciantes pero estructurales?”
- “como directivo tengo que ayudar a los docentes nuevos a tener más autoridad”
- “ los reclamos de los padres me agobian, no me queda tiempo para gestionar lo pedagógico”
- “yo no me meto con nadie y nadie se mete conmigo ¿viste? Al fin, eso es mejor...”

- “tenemos que tener en cuenta que los noveles son colegas y protagonistas, como nosotros del sistema que nos convoca”

Con muchas expectativas, y sabiendo que nos adentrábamos en nuevos terrenos por explorar, nos hicimos eco de algunas sugerencias expuestas por colegas en alguno de los encuentros: “como acompañante creo que es necesario buscar contrapartes institucionales, incluso nosotros... hay que reconstruir los lazos entre adultos para intervenir ante el desborde”, “qué destacable acierto que nos invitan a participar a los directivos de estas instancias de trabajo porque favorece el acercamiento con los docentes noveles, el intercambio, y generar espacios concretos de vinculación”.

Las realidades descritas eran complejas, lo que se pensaba como espacio común en realidad no lo era, las brújulas marcaron el norte orientador provisorio y así tomamos la decisión de trabajar los vínculos escolares. Para ello organizamos un dispositivo de capacitación que, a su vez, nos permitiese la vinculación entre los diferentes participantes del PA. El propósito era teorizar y analizar los vínculos viviendo la experiencia de enlazar voces y miradas múltiples.

El equipo de coordinación y los acompañantes fueron visualizando, a partir del discurso de los acompañados y directivos, cómo - entre una escuela y otra - hay mucho más que distancias, prácticas, decires. En la vida cotidiana de las escuelas se entrecruzan de manera enmarañada: malestar, cansancio, inestabilidad y a la vez optimismo, fuerza e ilusiones. Estos sentimientos participan en la construcción de distintos modos de establecer vínculos, vínculos que no siempre son los esperados o deseados por quienes están dentro o fuera de ella.

La impotencia, “el no poder”, la queja que inhabilita la acción tomaba una forma, a veces, paralizante, por otro lado la necesidad de otros modos posibles de comprensión y de vinculación era inminente. La violencia en las escuelas, la pobreza y la falta de herramientas para su comprensión y abordaje nos hicieron pensar en la necesidad de buscar alguna alternativa para poder empezar a pensar.

Asistimos a seminarios convocados por el INFD, donde se recuperaron alternativas de trabajo entre-dos que revelan ser más que voluntad unilateral.

Fue surgiendo la idea de otros lugares posibles en las instancias de los seminarios del PA - no solo destinado a los docentes noveles participantes - sino a los acompañantes, directivos y colegas de la Región Nuevo Cuyo que tuvieran deseos de incluirse en un espacio de debate, para analizar el lugar de la escuela y las experiencias escolares cotidianas en la construcción de vínculos, comprendiendo su sentido epocal y algunas formas posibles de intervención.

Hicimos varias maniobras la primera parte del año, y algunas anotaciones en los márgenes de nuestras hojas de ruta, que nos llevaron a parajes donde encontramos personas dispuestas a sumarse a nuestra travesía y convivir, durante una jornada, con los viajeros antes mencionados<sup>20</sup>.

Viajamos, escuchamos multiplicidad de voces y conocimos otras miradas. Muchos viajeros -conocidos y no conocidos, coterráneos y extranjeros - se encontraron, para aprovisionarse antes de volver a salir hacia sus propios territorios. Necesitábamos un terreno donde afirmar algunas mínimas certezas para poder abordar las dificultades particulares que contenían aspectos comunes.

Fue así que organizamos un recorrido con formato de ciclo denominado “Interpelando lo vínculos en las escuelas”. Luego fijamos sitios donde detenernos y a principios de agosto hicimos una parada, que fue seguida por dos paradas ,más adelante:

- 1)** Los vínculos en las escuelas hoy: diferentes formas de abordar el malestar.
- 2)** Dichos y entredichos sobre la violencia en la escuela.
- 3)** Educación y pobreza: versiones que impregnan la escuela.

Además de estas instancias de capacitación al interior del Trayecto de Formación Profesional, surgió el primer anteproyecto de investigación, cuyo

---

**20.** Agradecemos a Perla Zelmanovich, Mercedes Minnicelli y Patricia Redondo su inestimable y generosa participación en el Ciclo.

---

tema giraba en torno a las teorías y creencias de los docentes noveles acerca de la enseñanza. Esta propuesta estaba orientada a recuperar las teorías y creencias de los noveles, quienes, a pesar de su escasa historia en el ejercicio de la docencia, son sujetos singulares construyendo un estilo propio. Esto significa que los docentes planifican de diferente manera, sus planes tienen consecuencias reales en la clase, toman decisiones, tienen creencias y teorías susceptibles de influir en sus percepciones, planes y acciones.

Aún resta evaluar esta última etapa anual de trabajo. No obstante la participación fue fecunda y ostensiblemente productiva. Salimos renovadas de cada encuentro ya fuera a nivel nacional o provincial, con nuevas ideas y aportes para seguir andando, sorteando las piedras en el camino y tratando de avanzar con otras guías para la acción.

Sortear piedras en el camino es una forma particular de confrontarse al peligro de tener que pensar lo ya pensado, de hacer diferente lo ya hecho, de no dar por obvio ni discursos ni formatos escolares, para poder comprender las particularidades de la época. De alguna manera es asumir el lugar del cartógrafo. Dice Silvia Duschatzky<sup>21</sup>, “un cartógrafo no desprecia la teoría o la construcción conceptual, solo hace del saber un componente del paisaje que va perfilando (...) para disponerse a pensar la singularidad de lo que vive”.

## Cartografías pendientes

El devenir de este año nos va haciendo pensar en la necesidad de delinear nuevas coordenadas para ubicar los caminos ya trazados en el marco de políticas o decisiones de carácter global. Como decíamos en el punto anterior, la sin-

---

21. Duschatzky, S., *Maestros errantes. Experimentaciones sociales en al intemperie*, Buenos Aires, Paidós, 2007

---

gularidad de lo que se vive va proponiendo nuevos interrogantes y acciones que requieren de otras cartografías para la consolidación institucional del PA.

Es decir, además de la preocupación relativa a los vínculos entre las personas que participamos del mismo, y a los vínculos escolares propiamente dichos - motivo de ciertas maniobras específicas en relación con los primeros rumbos prefijados - también hemos tenido que volver a pensar los vínculos hacia afuera, tanto los interinstitucionales como los intrainstitucionales que se ven atravesados por decisiones de políticas centrales.

Referido a lo interinstitucional vislumbramos la necesidad de fortalecer los lazos y de optimizar los mecanismos de comunicación -que no siempre fueron los más eficaces - a pesar de haberse probado con diferentes alternativas. Sin bien el “boca a boca” suele ser una forma de difusión del PA en una ciudad donde el instituto ocupa una posición estratégica en lo educativo y relevante en lo cultural, consideramos que hay que atravesar ciertas fronteras que todavía delimitan u obstaculizan la circulación más fluida entre el adentro y el afuera institucional.

Siguiendo en la lógica de lo interinstitucional, otras de las cuestiones a retomar es la conversación directa con los directores de las escuelas que tienen docentes noveles desempeñándose en las mismas. El mapa de escuelas que participan del PA va variando anualmente a partir de las designaciones de los docentes nuevos que se van incorporando y nos motiva a visitar todas ellas llevando información sobre el proyecto. Los cambios y variaciones permanentes hacen que las posibilidades sean incalculables.

Necesitamos salir para informar o dar a conocer el proyecto, y para poder valorar, desde nuestras intenciones e intervenciones micro, qué impacto puede llegar a tener o tiene el PA, en la vida institucional de las escuelas que trabajan/ viajan con nosotros.

Con relación a lo intrainstitucional, determinado por la dependencia con niveles de gestión institucional y central, nuestra primera acción ante un cambio en el equipo de conducción del instituto, fue solicitar en cada reunión la presencia

del Rector, de la Directora Académica y/o del Director de Extensión para que nos acompañaran en las resoluciones, de manera que los acompañantes estuvieran dentro del marco legal y para que, los equipos directivos, avalaran o no las decisiones tomadas para seguir avanzando en el proyecto. Este marco, a lo largo de todos estos años sirvió como “arnés” para poder realizar con mayor margen de seguridad y sostén los movimientos necesarios en el “cuerpo del proyecto”. Escalar por terrenos elevados, o intentar cruzar de un lado a otro nos impuso el requerimiento de utilizar acuerdos marco, a modos de mecanismos de sujeción, tal como funcionan los arneses en una escalada o, al atravesar, desde una mayor altura, de un lado a otro de la montaña. Esto es, hacer sustentable el proyecto a partir de su legitimación en niveles superiores de gestión, tanto Nacional como Provincial.

En este mismo plano, nos preocupa y concierne el trabajar para que el PA no quede aislado en el marco de la dinámica institucional, y que la nueva función que llevan a cabo los formadores acompañantes sea reconocida como tal, es decir, se incluya como una tarea más a ser eventualmente ejecutada por un profesor de los Institutos de Educación Superior, pudiendo ser incluida dentro de las funciones de capacitación y/o asesoramiento a escuelas, tal como lo contempla la Ley Nacional de Educación.

Al finalizar este último apartado algunas preguntas, en clave de viaje se asoman en el horizonte: ¿hay límites para viajar?, ¿de cuántas maneras posibles se puede pensar una travesía?, ¿qué mapas y guías son imprescindibles y cuáles accesorios?, ¿qué terrenos y territorios se van ocupando?, ¿dónde acampar?, ¿qué cartografías se van pensando?, ¿cómo fusionar lo novedoso de la experiencia con las hojas de ruta ya delineadas?

Las respuestas están en las múltiples voces y miradas, pero los puntos de llegada sobrevivirán hasta el próximo e incierto destino.



*Sin título.* Autora: Marcela Betelu.1998. Técnica mixta

# Parte II

## **Conformar equipos, inaugurar prácticas**

IFDC de San Luis.

*Hugo Baigorria, Lucía Juárez, Adrián Manzi,  
María E. Bronzi y Ana Carbonel*



# Primeros acercamientos a la gestión del acompañamiento a docentes noveles

**E**n las vías adyacentes a lo que fuera la estación central de San Luis está el Instituto de Formación Docente –construido en el año 2000- escoltado por la vieja estación.

La provincia de San Luis es bella por sus paisajes serranos y hospitalaria por la calidez de su gente. En sus orígenes fue lugar de paso hacia Chile y sostén para la campaña libertadora. Hace algún tiempo se convirtió en un lugar acogedor por dar la posibilidad de tener vivienda y trabajo. Sanjuaninos, mendocinos y cordobeses conforman hoy gran parte de su población

La historia de San Luis respecto de la formación de los docentes tiene una larga trayectoria en la que se destacan la creación de la escuela San Francisco del Monte de Oro, fundada por Sarmiento cuando solo tenía quince años, y la figura de la maestra Rosenda Quiroga quien luchó por el derecho a la educación pública.



En este entorno fuimos convocados para participar en el Proyecto de Acompañamiento a Docentes Noveles del Instituto Nacional de Formación Docente. Nuestro primer acercamiento a la propuesta fue en un encuentro en el Instituto de Formación Docente de la ciudad de Villa Mercedes de la provincia de San Luis. Allí comenzamos a interiorizarnos acerca de las características del proyecto a través de los talleres que nos ofrecieron Patrick Rayou, Martine Kherroubi, Claude Leclerc y Dominique Gelin, especialistas del Instituto de Créteil (Francia), institución que lleva varios años de aplicación de esta experiencia y con la cual el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación ha establecido un convenio. Al principio tuvimos muchas dudas sobre la posibilidad de transponer una experiencia realizada en contextos tan diferentes, pero al transcurrir el encuentro, empezamos a reconocer semejanzas con las necesidades e intereses de nuestros docentes.

Este relato narra nuestra experiencia como acompañantes de docentes noveles en su primera inserción laboral, la presentación de la propuesta y su desarrollo a partir del año 2005. No será posible hacer un relato estrictamente cronológico, pero trataremos de manifestar cuáles fueron las marchas y contramarchas puesto que estas instancias constituyeron parte importante de un proyecto que nos permitió reconocer que realmente “se hace camino al andar”.

La primera tarea consistió en armar el equipo de docentes que acompañarían a los noveles.

Durante los talleres comprendimos que el acompañamiento a profesores de distintas disciplinas requiere observar las situaciones desde diferentes perspectivas. Por lo cual el grupo de acompañantes quedó integrado por: dos pedagogos, una profesora de Historia, una profesora en Enseñanza Especial, un Licenciado en Psicología y un profesor en Ciencias de la Educación.

Una vez conformado el equipo, acordamos cuáles serían nuestras tareas: caracterizar nuestro rol, pensar los dispositivos, elaborar las comunicaciones, coordinar talleres de reflexión, determinar los tiempos y espacios para los encuentros, llevar un registro de los mismos como insumo para la evaluación y la planificación futura, y producir y seleccionar materiales de apoyo y de lectura. Otra decisión que tomamos fue que un observador no participante tomaría nota de los encuentros.

Ya avanzada la puesta en marcha del proyecto evaluamos que para ayudar a un docente a encontrar su identidad necesitábamos de otras miradas que incluyeran variables aportadas por la sociología, la psicología, la pedagogía y la didáctica, el derecho laboral, etc. Para lo cual hacía falta contar con profesionales que orientaran en esos temas. Así fue como se fueron sumando, en distintos momentos, otros profesores del instituto que aceptaron acompañarnos.

A lo largo del proyecto, con las nuevas incorporaciones se fue conformando un grupo compuesto por especialistas de distintas disciplinas y pedagogos –profesores del instituto que podrían dar otras respuestas de índole pedagógico-didáctico, ayudar a pensar en la enseñanza y el aprendizaje y encontrar posibles alternativas para llegar, adecuadamente, a sus alumnos o dejar de lado los temores ante la incertidumbre que ofrece el contexto áulico.

Estos especialistas interactuaban con los noveles en lo que hemos denominado “asesorías pedagógicas y disciplinares”; que forman parte del dispositivo y son llevadas a cabo por el equipo estable de profesores del instituto, ya que durante el trayecto los noveles tienen como obligación realizar consultas con estos profesores. Estos asesoramientos se distinguen de las charlas y los seminarios por ser individuales, con un par formador de formadores, o tomando consulta vía e-mail.

## Hacia la construcción de un nuevo rol en la formación docente

En ese momento, surgió la necesidad de considerar qué significaba acompañar a los docentes noveles y cómo orientarlos en la tarea de enseñar, en la integración a una institución escolar y en la incorporación al grupo de profesionales de la enseñanza.

Comenzamos a imaginar expectativas y necesidades de los noveles y a pensar cuál sería nuestro rol.

Luego de muchos años de ejercer la docencia desde roles asimétricos deberíamos revisar y reformular el papel tradicional del formador y capacitador docente en función de una tarea diferente. Esta reformulación se debía sustentar en la relación simétrica entre acompañado y acompañante.

Nuestro desempeño tendría que lograr que el novel aceptara al acompañante

como un par y reconociera que ambos eran educadores en situación de igualdad, con la única diferencia que unos eran más experimentados y otros menos por el poco tiempo de desempeño. Por otra parte deberíamos ayudar a los noveles a comprender que compartir experiencias y reflexionar sobre ellas los conduciría a superar dificultades, hacer propuestas y desarrollar un estilo profesional propio.

Con posterioridad determinamos que, además de reflexionar sobre la práctica, era importante continuar con la formación sobre diferentes temas relacionados con la función docente, de manera que otra de nuestras tareas fue la de organizar instancias de capacitación con especialistas de distintas disciplinas.

De este modo quedó encuadrada nuestra función.

A partir de allí diseñamos los dispositivos sobre dos ejes: uno orientado hacia la reflexión sobre las prácticas y otro hacia actualización teórica sobre temas tales como la evaluación, la autoridad, la escuela en la modernidad, legislación docente, adolescencia y la contemporaneidad y los profesores.

Sobre esta base intentamos planificar diferentes formas de encuentros: grupales, individuales, por temas de interés, por problemáticas comunes, que fueran abarcativos y, al mismo tiempo, lograran satisfacer las diferentes necesidades.

Decidimos, además, favorecer el aprendizaje entre pares por medio de la co-observación –entendida como una instancia de evaluación sobre la propia tarea a partir del trabajo acordado entre pares-. La propuesta fue hacerlo entre docentes de las distintas disciplinas, ya que el favorece la identificación y la recuperación del lugar común.

Por último se pensó en una instancia en la cual los noveles darían cuenta de las reflexiones y de las modificaciones en su práctica escolar, durante y después del

acompañamiento (recuperación del orden metacognitivo de las decisiones de índole didáctico- pedagógicas que realizaran para que la práctica sea resignificada).

Esta “memoria profesional”, realizada a modo de relato, permite organizar la reflexión sobre la práctica. Se organiza, específicamente, a partir del registro de las experiencias compartidas, las vivencias pedagógicas y el análisis de las co-observaciones.

Las pautas para la elaboración de esta memoria fueron planteadas desde el comienzo, de modo tal que abarcaran la mayoría de las experiencias vividas en el curso del acompañamiento.

La memoria constituiría un cuaderno de bitácora que se desarrollaría sobre dos ejes: uno el del relato vivencial, socioafectivo de la experiencia y el otro, más centrado, en la recuperación de las decisiones didácticas pedagógicas, tomadas a lo largo de la participación en el proyecto.

En el segundo año, se agregó la evaluación del material didáctico brindado en los seminarios y las charlas formativas.

Una vez constituido el equipo organizamos una primera reunión con directivos para ponerlos al tanto de las características del proyecto, esta fue la primera decepción. Para esta oportunidad invitamos por nota a los directivos de los docentes anotados para el primer grupo, hicimos extensiva la invitación a directores con los que trabajábamos desde el área de práctica y a los colegas del instituto para compartir con ellos la presentación del proyecto. Nuestra expectativa era que de los cuarenta invitados concurriera, al menos, la mitad. Pero solo asistieron dos directores, por lo cual en el encuentro fuimos más los profesores del instituto que los directivos. Sorpresivamente esta primera reunión lejos de ser un fracaso nos permitió tener como interlocutores a los propios colegas y, como resultado, contar con una primera lista de voluntarios interesados en participar en distintas instancias del proyecto.

Como esta narrativa se enmarca en el tercer año de la aplicación del proyecto debemos decir que, a la vista de lo acontecido en nuestra primera convocatoria, cada año fue necesario reformular la propuesta de comunicación a los directivos de las escuelas participantes, para poder llegar con el ofrecimiento de acompañamiento a los profesores nuevos. Poco a poco fuimos comprendiendo la dinámica interna que tienen las escuelas para informar a los profesores sobre las propuestas de formación profesional.

Entendimos, por otra parte, que no solo es importante que los directores de las escuelas conozcan este tipo de trayectos para profesores noveles, sino también que se sientan partícipes e incluidos en el acompañamiento.

El segundo año implementamos, para invitar a los directivos, envíos por e-mail, pero solamente asistieron tres directores. Al comenzar nuestra tarea del año 2007 mandamos e-mail, hicimos notas y llevamos posters escuela por escuela, tampoco logramos mayor interés de los directores; pero se interesaron más docentes y de mayor número de escuelas, incluso del interior de la provincia donde no habíamos llegado con la información. Decidimos, entonces, apostar a contener a los noveles para sortear dichas ausencias. Finalmente tomamos la decisión de acercarnos a cada uno de los directivos y entregarles la invitación personalmente, cada vez que se reiniciara el trayecto.

## **El encuentro con los noveles: un espacio de escucha e intercambio**

Para el primer encuentro con los docentes noveles organizamos un taller con el fin de conocer sus inquietudes. Lo primero que advertimos en los docentes noveles fue una gran necesidad de relatar su experiencias, pero, al mismo tiempo, la dificultad que tenían para escuchar a sus colegas. Además, lo anecdótico se imponía a lo reflexivo. Por lo tanto pensamos que, en futuras reuniones, sería

necesario intervenir para superar la anécdota, direccionar la reflexión hacia aspectos significativos de la práctica y crear condiciones que permitieran profundizar la escucha.

Por otra parte, para fortalecer el acompañamiento se requería contar con una hoja de ruta, que orientara y organizara la tarea y, a su vez, fuera factible de ser modificada a la luz de las demandas que presentase el grupo de profesores noveles.

El espacio de consulta sobre temáticas de interés fue muy bien recibido, así como la posibilidad de elegir un día que quedara agendado a lo largo del año. Nos comprometimos a respetar ese acuerdo para asegurar, en primera instancia, la continuidad de ese espacio y la consolidación del hábito y más tarde ver si podíamos lograr que algo de lo que ocurriera en cada reunión ofreciera respuesta a algunas de las tantas preguntas expresadas en los talleres. El primer grupo quedó compuesto inicialmente por veinte noveles.

Uno de los grandes esfuerzos consistió en romper con la tradicional configuración de asesoramientos y capacitaciones del tipo clase magistral, otro esfuerzo consistió en modificar las representaciones de los docentes en relación con la actualización y formación docente, ya que, desde el comienzo, el tipo de trabajo a realizar los involucraría tanto en los contenidos a trabajar como en la dinámica que se desplegaría y el modo de desarrollar cada dispositivo. Propusimos acordar entre todos el día y la hora, que dos veces por mes se dedicaría a la reunión con los noveles. Les informamos en qué consistía el proyecto y las condiciones a cumplir, los tiempos a respetar, y las futuras tareas a desplegar.

Con estas acciones quedaron abiertas las puertas para iniciar el acompañamiento.

Desde el comienzo identificamos tres señales que rápidamente tomamos para programar los próximos encuentros.

La primera señal daba cuenta, según los profesores, de una marcada apatía por parte de los alumnos ante sus propuestas de enseñanzas. Esto hacía que se preguntaran si sus metodologías pedagógicas eran las correctas para combatir estas actitudes de apatía. Durante las reflexiones observamos una tendencia a mirar el exterior, lo que nos llevó a inducirlos a llevar la mirada sobre sí.

En este orden de cosas, aparecieron cuestionamientos y quejas que ubicaban a los noveles en un lugar de impotencia o de análisis macro-estructurales de la sociedad. Pensamos, entonces, que no debíamos centrarnos exclusivamente en los contenidos ya que las prácticas escolares incluyen otras dimensiones que permiten mirar la clase en forma total.

La última señal está relacionada con la anterior ya que después de analizar el contexto social y cultural se puso en tensión la figura y, por ende, el concepto de autoridad. Los profesores debatían sobre la representación de autoridad que portaban sus alumnos. Atribuían estas representaciones a “la falta de modelos imperantes en lo macro social” y la “falta de un sostén afectivo y de orientación” que les permitiera tener una plataforma básica para posicionarse en el mundo. Así sentían que, como profesores nuevos, en muchas ocasiones, deben suplir esas carencias.

En conclusión podemos decir que la pregunta inicial por los modelos didácticos actuales abrió a la reflexión sobre el rol docente, y necesitó de los aportes de la psicología del adolescente, la sociología y la filosofía para mirar el contexto socio-cultural particular. Quedó planteado el siguiente interrogante: ¿Dónde termina el esfuerzo por incentivar y educar a los alumnos en valores para comenzar a satisfacer el deseo de enseñar lo que se estudió?

Como dijimos, esto nos permitió diagramar las próximas reuniones que debían abordar temáticas pedagógico-didáctico. Por un lado propusimos seminarios

y charlas sobre autoridad, culturas adolescentes, medios de comunicación y su influencia en los jóvenes, cultura popular y de masas, culturas escolares y cambios sociales. Por otro lado, y para profundizar aun más el dispositivo, se puso la lente sobre la enseñanza en acto y fue necesario utilizar como herramienta de intervención estrategias de co-observación. Una de las estrategias fue formar parejas de co-observadores conformadas por docentes de distintas disciplinas ya que permitiría quitar el foco en lo disciplinar para analizar los modos en que se transfiere el conocimiento. Otra estrategia fue proponerles a los docentes noveles consignas orientadas a reconocer aspectos relevantes de la enseñanza del colega y registrarlos por escrito. Previo a esta etapa realizamos encuentros para pensar qué se observaría en la clase de un colega, cómo lograr que esta instancia se convierta en una oportunidad para aprender, qué potencial tiene el colega para abrirse a otras miradas y habilitar la posibilidad de una enseñanza más plena y reconfortante para el docente novel y sus alumnos.

Un novel, Sebastián Sargiotto, cuenta su experiencia en la co-observación:

la exposición es uno de mis gustos personales, pero en la devolución mi colega co-observador me planteó que justamente en la exposición llegó un momento en que la atención de los alumnos comenzó a decaer y, por lo tanto, la clase dejaba de ser efectiva. Entonces disminuí los tiempos de exposición, implementando otras estrategias pedagógicas lo cual concluyó en una mayor atención por parte de los alumnos.

Las demandas de los noveles nos movilizaron, a nosotros como equipo de práctica, para innovar nuestros espacios curriculares en los profesorados y poner a disposición de los alumnos cursantes distintas situaciones que ocurren durante las primeras experiencias de enseñanza y así compartir y mirar hacia ambos espacios en los que nos desempeñamos.

Creemos fehacientemente que estas reflexiones abren el espectro y amplitud de la mirada y prestan atención al paisaje diverso con el que los profesores tienen que convivir.

Sin embargo, durante ese primer año, no logramos retener a muchos de los noveles, ni incorporar nuevas escuelas. Alguno de los motivos, que mencionaremos más adelante, fueron de índole administrativa y nos llevó algún tiempo comprenderlos y encaminar una solución viable.

Durante el desarrollo del proyecto tuvimos, a menudo, la sensación de no poder anticipar las metas; esto nos condujo a poner en tensión las decisiones que tomaríamos como acompañantes, sin perder de vista la importancia de ponernos en el lugar del otro. Con frecuencia fue necesario rediseñar el objetivo y revisar los formatos, itinerarios, modos de decidir y establecer la necesidad de darle voz al docente novel. Pensamos, además, que era importante direccionar la mirada del novel para que lograra integrarse a una comunidad educativa con una cultura particular y con rutinas singulares de acción.

Por otra parte, la continuidad a lo largo del año permitió construir en el proceso vínculos que dieron paso al acompañamiento como tal y marcaron el ritmo de las formas alternativas de acompañar. La continuidad del proyecto también exige año a año interpretar, revisar y modificar las acciones de formación, monitorear la pertinencia de lo desarrollado a partir de lo que se evaluó y avanzar sobre nuevas problemáticas de interés para los docentes noveles.

Un tema recurrente en los profesores fue el referido a la “soledad del docente”, sentían que la docencia era una tarea en soledad y que esta se acentuaba cuando la experiencia recién comienza. Este sentimiento compartido genera, en unos, omnipotencia, en otros, retraimiento, y muchas veces deriva en la sensa-

ción de emprender un viaje que poco tiene que ver con el proyecto inicial. Estas inquietudes nos dieron la pauta de que era necesario reorientar el rumbo y fortalecer el acompañamiento. Revisamos el dispositivo en cuanto a contenidos, modalidad, cantidad de encuentros, días y horarios de cada reunión. Si bien modificamos algunas de estas variables en pos de satisfacer las necesidades, mantuvimos el camino trazado.

Así fue como llegamos al primer seminario brindado en el segundo año de la experiencia, con el que intentamos -sin mucha suerte todavía- iniciar las actividades, modificando así la propuesta del año anterior. Las primeras intervenciones fueron organizadas a partir de la observación de imágenes –que iban desde el maestro itinerante del siglo XII hasta nuestros días- y la reflexión en torno de situaciones educativas. Muchos de los noveles que asistieron al primer encuentro no se incluyeron en el proyecto. Aún hoy nos preguntamos si las imágenes fueron poco apropiadas, porque no logramos el inicio que esperábamos.

Supimos, entonces, que solo hablar sobre las experiencias personales no era favorable, y “dar clase”, tampoco.





---

# La alquimia del acompañamiento a docentes noveles

---

**A** medida que transcurría el tiempo, nuestro convencimiento del potencial de este acompañamiento se acrecentaba, por lo que tomamos la decisión de redoblar la apuesta y generar nuevas acciones para la difusión.

Fue entonces cuando nos dimos cuenta de que el proyecto también se vuelve a cada instante novedoso, incluso para nosotros, dado que nos exige diseñar estrategias nuevas a medida que avanza y debemos sortear tramos que no conocemos, como es el caso de la comunicación de la propuesta a todo integrante de cada comunidad educativa que desea conocer el proyecto.

Reflexionar sobre la mejor manera de comunicar era una tarea que no teníamos en nuestros planes, pero si nos remontamos en el tiempo recordaremos que las primeras aproximaciones nuestras al proyecto no fueron del todo fáciles, lo que se asomó como interrogante en aquel entonces, también lo debe ser para los directi-

vos y los implicados directamente. Esta comprensión nos llegó después de haber evaluado nuestras primeras experiencias como acompañantes y ante la escasa respuesta de los directivos y el desgranamiento de los grupos de noveles.

El tercer año de experiencia en este proyecto comenzó diferente; organizamos un acto de presentación, con asistencia de la prensa, en el que hablamos sobre lo importante que era la experiencia para nosotros y para los docentes noveles. Presentamos a cada integrante del equipo de pilotaje y a las autoridades de nuestra institución

Por fin en este tercer año, apareció una señal que nos dio la confirmación de que estábamos encontrando caminos más adecuados en la tarea de acompañar. En marzo visitamos una escuela y el director salió a recibirnos y nos dijo: –Los esperábamos, les tenemos unos noveles, menos mal que vinieron –. Las palabras simples de un director nos confirmaban que habíamos empezado a lograr el objetivo propuesto.

Durante ese año fueron varios los directivos que tuvieron presente a sus nuevos docentes para enviarlos al instituto. También quienes habían participado en años anteriores comentaban la experiencia positivamente.

Sin embargo, en términos de comunicación no habíamos alcanzado lo esperado.

En estos recorridos dábamos a conocer nuestra propuesta de acompañamiento a profesores noveles. Pero no solo a quienes específicamente les concernía participar, sino que también nos esforzábamos en darla a conocer sobre todo a los directivos, con el fin de que tuvieran conocimiento en qué y cómo se formaban sus profesores.

Decidimos, además, abordar este trayecto desde una visión más global, que permitiera a los docentes con poca antigüedad<sup>22</sup> conocer los alcances y las

expectativas de logro del proyecto, y para eso se fue diseñando una ingeniería de comunicación que consistió en acercarnos a las escuelas para interactuar con los profesores y explicar el proyecto a los interesados.

Hicimos mucho esfuerzo para que comprendieran el tipo de propuesta y que pensarán de otra manera un trayecto de formación. A partir de la presentación formal surgieron interrogantes como:

- ¿Es gratis?–
- ¿Cuánto dura?–
- ¿Aun hay cupos?–
- ¿Tengo más de 10 años de antigüedad, puedo asistir lo mismo?–
- ¿Actualmente no tengo trabajo, pero me gustaría asistir a su propuesta?–

A pesar de nuestros esfuerzos por ser claros en las explicaciones, notamos que no llegábamos a ser lo suficientemente explícitos, ya que los interesados no alcanzaban a comprender la nueva modalidad. Para lograr nuestro objetivo de mejorar la convocatoria hizo falta examinar cada momento de la comunicación ya que deseábamos hacer contacto fehaciente y eficaz.

Teníamos todos los elementos para lograr esto y siempre tuvimos confianza en poder llegar a todas las escuelas.

Como resultado de las marchas, contramarchas y expectativas de convocatoria frustradas nuevos interrogantes nos convocaron: ¿Qué deberíamos hacer para sumar otras escuelas al proyecto? ¿Cómo informar sobre un trayecto de formación que comienza a tomar forma recién en el momento en que cada participante se suma y propone sus preocupaciones y urgencias sobre la tarea de enseñar,

---

**22.** Para incorporarse al proyecto de acompañamiento es necesario no superar los tres años en el cargo de docente.

---

que dura todo un año y que por lo tanto los contenidos a tratar son los que ellos proponen?

Básicamente era difícil de especificar cuáles eran las características de la propuesta de acompañamiento, en qué consistía y diferenciarlas de otras propuestas tradicionales. Fue entonces cuando dirigimos nuestra mirada a la totalidad de la comunidad educativa.

En primer lugar convencimos a las autoridades de la necesidad de sumar a las escuelas en un convenio de intercambio y colaboración mutua que fuera desde lo académico a lo administrativo. Que también implicara dar otro tipo de respuestas, más allá de las comprendidas en el dispositivo, haciendo efectivas diferentes formas de colaboración mutua.

En este sentido esta propuesta marcó una nueva forma de integrarnos a la comunidad, después de tres años de trabajo intensivo y permanente se fueron abriendo las instituciones, no solo acudiendo ante nuestras invitaciones sino convocándonos para otro tipo de actividades. En este punto es importante aclarar que a estos nuevos institutos creados en el año 2001 no les fue fácil la aceptación como la nueva institución formadora por parte del resto de las instituciones del sistema. El proyecto noveles abriría, a partir de aquí, nuevas posibilidades de inserción.

Nos propusimos llegar a los directivos con una propuesta de integración e interrelación con el instituto que no solo atendiera a las problemáticas específicas que hace a la mejora del funcionamiento institucional sino también ayudara a los profesores a mejorar la calidad de sus prácticas de enseñanza. En este contexto la convocatoria fue amplia y obtuvimos los resultados esperados, ya que se sumaron más de treinta directivos de escuelas que, junto con los del instituto, firmaron este convenio de ayuda mutua acompañados por todo el equipo responsable y participante y por la prensa local.

Ahora sí, sentíamos que nuestro proyecto de acompañamiento empezaba a ser reconocido por la comunidad educativa.

Otro aspecto referido a la comunicación está relacionado directamente con los contactos de los noveles con los acompañantes. Como equipo de acompañamiento consideramos que era importante tener un diálogo más fluido con los noveles. Por lo tanto abrimos un sitio en Internet para el intercambio de consultas y envío de material bibliográfico. Esto nos ha permitido contar con una variedad de formas para la atención de consultas, hacer seguimiento, aclarar dudas, realizar en forma práctica y rápida cambios de horarios, recordatorios sobre lecturas recomendadas, etc. Lo interesante de esta instancia fue que incorporamos una nueva modalidad que incluyó las nuevas tecnologías, donde los profesores deben consultar las novedades, realizar lecturas, intervenir en los debates y actualizar el bagaje cultural que brinda herramientas para interpretar el hacer escolar. Se estableció que todos los miércoles debían revisar su correo electrónico para actualizarse sobre el trayecto. Esto no presentó dificultades operativas, ya que la mayoría de las escuelas provinciales están en red, por cuanto los docentes ni deben trasladarse ni pagar para “estar conectados”. En el comienzo de cada año se suministra una lista con los nombres, horarios, profesión y disciplinas, lugar físico (box) y dirección de e-mail de todos los participantes, para que puedan elegir la modalidad de asesoramiento.

Si bien comprendimos que las comunicaciones formales eran útiles para difundir la propuesta, comprobamos que el contacto personal con profesores y directivos nos daba lugar a hacerla conocer tomando como punto de partida las inquietudes que surgían en conversaciones informales, por otra parte, nos permitía interiorizarnos de aspectos relevantes del devenir cotidiano que no surgían en los encuentros.

Llegar a la institución durante una jornada educativa, irrumpir en la labor cotidiana, las aulas, las salas de profesores, compartir el recreo, y escuchar los diá-

logos sobre la organización de un acto, los trimestrales o las decisiones que se tomaron durante las clases; nos ofrecía la oportunidad de contar por qué estábamos en ese momento en la escuela; esta información servía para agendar temas a tratar en los talleres y charlas.

Como ya relatamos, durante los primeros años, muchos docentes abandonaban el proyecto. Les preguntamos a quienes continuaban cuáles eran las razones de la deserción. Nos comentaron, entonces, que había otros trayectos de formación más cortos y más valorados en la carrera docente porque les permiten ir ascendiendo y mejorar sus posibilidades en las instancias de concurso para cargos. Además de ser más cortos estos trayectos (duran un fin de semana, o se dictan en dos o tres encuentros), si bien, en general están arancelados, son elegidos porque otorgan un puntaje más significativo para la carrera docente.

Consideramos, entonces, que era necesario que el trayecto de acompañamiento a docentes noveles fuera reconocido mediante un puntaje que diera cuenta del esfuerzo, el tiempo y la variedad de contenidos que los profesores trataban durante el mismo. Con tal fin iniciamos las gestiones necesarias y finalmente logramos que la participación en el proyecto de acompañamiento recibiera puntaje.

Nuestras intervenciones y las de los propios noveles, fueron dejando huellas en las instituciones. A lo largo de estos tres años notamos cambios en las representaciones que los directivos tenían sobre los docentes noveles. Fue a partir del contacto con ellos para informarlos sobre las incumbencias y alcances que tiene el trayecto que fueron descubriendo que los docentes en su primera experiencia tenían necesidades particulares y que era necesario tenerlas en cuenta. Los directivos suponían que a los recién llegados solo había que comunicarles las funciones, horarios, características del curso a

tomar, presentar a las preceptoras, secretarías y algún otro integrante del equipo.

Es decir, las interacciones con los docentes noveles se ajustaban a acciones simplemente formales. Dando por hecho que el novel ya estaba integrado a la institución y que los detalles menores los conocería con el correr de cada jornada.

Una vez que los directivos conocían el proyecto de acompañamiento comprendían que la tarea de integrarse a la comunidad educativa en un establecimiento particular es más compleja que lo que hasta entonces suponían. También se dieron cuenta de que una presentación también es de índole más informal y que involucra la presentación en la sala de profesores y con el personal de maestranza y, sobre todo, un seguimiento, al menos en las primeras semanas, sobre cómo se van sintiendo y qué cosas les hacen falta para, al menos, brindar algunas respuestas tranquilizadoras. Hasta entonces no habían dimensionado que los docentes nuevos no cuentan con las herramientas que brinda la práctica cotidiana.

El devenir histórico del proyecto de acompañamiento de docentes noveles nos ha legado enseñanzas sobre cómo comunicarnos con los directivos para que no se “olviden” de sus profesores noveles y no supongan que trabajan sin turbulencias.

Estas acciones personalizadas retroalimentaron el esfuerzo que llevamos a cabo; el proyecto de acompañamiento, al problematizar y compartir las situaciones que son comunes a todos pero que se viven en soledad, ayudó a revitalizar la confianza de encontrar nuevas metas y renovó los sueños.

## Repensar el acompañamiento

En esta narrativa nos propusimos mostrar cómo se fue gestando el proyecto de acompañamiento a profesores noveles e identificar las estrategias que permitieran fortalecer la gestión e innovación a nivel institucional dentro del Instituto de Formación Docente de San Luis y en el sistema educativo provincial.

Las experiencias narradas pusieron de manifiesto la enorme complejidad en el proceso de acompañar tanto dentro del equipo y del instituto como dentro de las escuelas, como así también dieron cuenta de la necesidad de incorporar un discurso que mostrara que los cambios en el dispositivo no son sincrónicos como los que se dan en una capacitación.

Por otro lado, el conocimiento de las realidades escolares en las que trabajan los docentes noveles nos hizo repensar el dispositivo, interpretando las variables y factores que obstaculizan o facilitan la participación de cada actor y, a su vez, proponer líneas de acción.

Esto nos confirma el hecho de que es necesario seguir investigando e indagando sobre las prácticas áulicas e institucionales. Se trata, entonces, de establecer una conexión o correspondencia entre la escuela y el instituto para poder analizar las historias de cada institución, sus posibles cambios o transformaciones, las reglamentaciones particulares y las singularidades de la población escolar. En este sentido, en reuniones con los directivos de las escuelas aparecen voces y comentarios sobre el deseo que el Proyecto de Acompañamiento interprete a los noveles:

- “Pero miren que nosotros recién empezamos en la escuela.”
- “Lo que pasa es que siempre terminan diciendo las mismas cosas y siempre nos quedamos con las mismas dudas.”
- “Y ustedes qué garantía me dan a mi que el docente nuevo va a poder desenvolverse bien en mi institución.”
- “Ojalá que le ayuden porque hay cosas que yo no tengo tiempo para dedi-

carle explicándole quién es quién y menos indicarle sobre todo el tema del papeleo (...).”

Intervenciones como éstas nos muestran la complejidad del proceso de acompañamiento, y nos moviliza también como docentes que nos desempeñamos en el equipo de las prácticas, a pensar, escuchar y escucharnos y hablar en torno de las dimensiones que son necesarias abordar.

Esta relación fluida con los directivos nos permite adelantarnos a algunas dificultades que aparecen en las escuelas cuando ingresan docentes noveles y estar preparados para responder a una demanda que comienza a aparecer.

Este vínculo, por otra parte, dio lugar a la construcción de un diálogo cultural entre las escuelas y el Instituto de Formación Docente que pone en juego las necesidades y demandas orientadas a satisfacer el quehacer educativo de los noveles.

En este contexto, ocurren las más variadas situaciones de particularidad áulica, entramadas con el contexto institucional singular y el contexto provincial que las incluye. De allí que una preocupación que surgió en el equipo de docentes acompañantes fue la de asesorar a los docentes desde una perspectiva multidisciplinar que les permitiera abordar los problemas a partir del análisis de las prácticas en el aula e indagar en torno a sus herramientas de intervención posibles.

Nos propusimos, además, dar a los docentes noveles la información sobre las normativas que regulan su quehacer profesional. El sistema legislativo es tan complejo que –sumado a la dinamicidad e imprevisibilidad de las situaciones escolares– provoca que surjan dudas e inquietudes acerca de cómo actuar y cómo interpretar los hechos. Fue así que ,durante los tres años de desarrollo del Proyecto de acompañamiento, se realizó el “Seminario de Actualización sobre legislación docente” que fue muy fructífero a la hora de brindar respuestas espe-

cíficas ante determinadas situaciones de la práctica. Este seminario fue muy útil porque respondió a una demanda concreta como, por ejemplo, cómo actuar en la impugnación de concursos y ante qué jerarquías de la administración escolar accionar. Establecimos, así, un nuevo puente entre su profesión y sus derechos.

Con todo, estos puentes tendidos permiten apreciar la complejidad del acompañante en su nuevo rol de formador de docentes y, además, crean la necesidad de incorporar en el desarrollo del proyecto distintas variables para ajustar el dispositivo.



## Aprendizajes y perspectivas

A medida que fuimos participando en el Proyecto de Acompañamiento, decidimos reunirnos, durante los meses de noviembre y diciembre, para planificar el año venidero y revisar las estrategias que resultaron positivas y las que había que mejorar para llegar a los noveles y a los directivos con una propuesta clara y renovada. Asimismo, cada año fue necesario diagnosticar cómo seguiríamos trabajando y pensar qué deberíamos modificar del dispositivo de acompañamiento en pos de una mejora.

Por la extensión en el tiempo del proyecto el grupo fue tomando características propias y se asignaron nuevos roles que permitieron potenciar y dinamizar el debate y las reflexiones.

Por otro lado, la permanencia en el tiempo del proyecto fue posible gracias a tres aspectos:

- a)** Se partió de una adhesión al proyecto y un compromiso del equipo docente que permitió la innovación de contenidos. Además se pensó la propuesta de acompañamiento desde una concepción de aprendizaje cooperativo que aceptaba problematizar y compartir prácticas escolares, con el objetivo de ayudar al docente novel a encontrar un horizonte que pueda asociar a su identidad profesional.
- b)** Se trabajó siguiendo el marco teórico proporcionado por el Instituto Nacional de Formación Docente y, además, se le suministró a los docentes noveles bibliografía ampliatoria sobre temáticas diversas.
- c)** Después de cuatro años de aplicación del proyecto se consiguió un reconocimiento institucional que va más allá del Instituto de San Luis y se propaga por las escuelas y gran parte de la comunidad educativa de la ciudad.

Durante la participación en este proyecto se sumaron nuevos docentes y logramos el reconocimiento oficial con puntaje, la Resolución Ministerial y del Instituto

de Formación Docente. Estos logros convocaron a docentes noveles para participar del proyecto y esto triplicó la participación.

También se tomó contacto con profesores que estaban en condiciones de noveles, pero que cubrían suplencias. Además, se decidió incluir a profesores de todos los niveles –antes solo estaba destinado a profesores de EGB 3 y Polimodal–.

Otro momento de aprendizaje fue el de afrontar la coordinación de profesores del Instituto de Formación Docente de San Luis y trabajar desde una perspectiva cooperativa.

Por último, queremos destacar que la experiencia relatada hasta aquí fue posible gracias a acciones de política educativa, de índole académica y por la articulación interinstitucional. Sin estas articulaciones y acercamientos a las escuelas, sin este estudio de campo y sin el apoyo de los directivos de cada institución, la función de continuidad de la formación no se desarrolla.

Luego de tres años de desarrollo del Proyecto de Acompañamiento a docentes noveles consideramos que es fundamental generar e institucionalizar un espacio poco reconocido aún en las diferentes instituciones formadoras, como un espacio con características propias y que demanda modos no convencionales, ni tradicionales de intervención y relación con el conocimiento pedagógico. Además, este proyecto habilita el aprendizaje entre pares, promueve la planificación de la tarea de manera conjunta entre los acompañantes y los noveles, y permite el aprovechamiento de los recursos con que se disponen en las instituciones. Todo esto da cuenta de que este trabajo integrador y participativo se constituye en otro aspecto central para continuar en el proceso de institucionalización del rol del acompañante.

## Colofón

La historia de este libro es la historia de una transformación escrituraria.

En la espuma de los primeros días del mes de agosto solo teníamos unas palabras sueltas que, volcadas en unas hojas en blanco, surgieron del primer taller de escritura en el Instituto Nacional de Formación Docente.

A fines del mismo mes, en el segundo taller de escritura, empezó a gestarse un índice provisorio donde, de a poco, fueron apareciendo palabras para poner voz a la experiencia del Proyecto de Acompañamiento a Docentes Noveles desde las singularidades de cada provincia, de cada localidad, de cada equipo de formadores y autores.

En el mes de septiembre el arribo periódico de textos y escritos a través del correo electrónico mantuvo alerta mis sentidos. A partir de ahí, lecturas, comentarios, escrituras y reescrituras para encontrar el tono del texto, el cómo decir lo vivido, la manera de encontrar el propio lenguaje para hacer aparecer las voces de los otros. No solo se trataba de buscar y hallar las palabras que permitieran dialogar con la experiencia sino también de aceptar el desafío de dar cuenta de la experiencia de los otros, los noveles, los directivos, los alumnos, sin traicionar sus voces y sus experiencias.

Octubre y noviembre fueron meses de tiempo y trabajo sobre los textos, sobre las escrituras que “escribían” las prácticas docentes; cómo seleccionar lo relevante, cómo organizar la estructura del texto para no repetirse y para poder entramar otra vez las múltiples voces que se ponen en juego en un escrito que pretende dar cuenta de una experiencia de formación polifónica.

Por último, los lectores fuimos imprimiendo nuestra propia mirada en cada escrito, en cada párrafo, en cada palabra dicha.

De aquellos manuscritos desperdigados, a un libro; de algunas ideas sueltas, a un texto que nos dice mucho acerca de qué significa acompañar a los docentes en sus primeros pasos en la profesión. Desde hoy, ésta transformación escrituraria va al encuentro de sus lectores.

**Valeria Sardi**











