

## DIRECTORES DE ESCUELA Y CAMBIO CURRICULAR. PASADO Y PRESENTE EN ESCUELAS PRIMARIAS DE USHUAIA<sup>1</sup>

### SCHOOL PRINCIPALS AND CURRICULAR CHANGE. PAST AND PRESENT IN USHUAIA'S PRIMARY SCHOOLS

Matías Cravero  
Valeria Murphy  
Luis Paez\*

Esta investigación presenta un estudio cualitativo basado en entrevistas individuales, grupales, grupos de discusión y análisis documental acerca del quehacer de directoras de nivel primario y de equipos directivos de EGB1 y 2 en torno a los cambios curriculares. Se procuró poner énfasis en la indagación en torno a las decisiones sobre la enseñanza.

Fue necesario reconstruir la dinámica histórica a través de la que se constituyó el sistema educativo en Tierra del Fuego (Ushuaia)<sup>2</sup>. Si bien en un primer momento se consideró que la incursión en el eje histórico era secundaria con respecto al eje contemporáneo, la importancia que el primero adquirió determinó un giro en la propuesta inicial pudiendo, entonces, diferenciarse claramente dos estudios: uno centrado en la dimensión histórica (Estudio 1) y otro en el eje contemporáneo (Estudio 2).

---

<sup>1</sup> Colaboró con esta investigación el Lic. Adrián Parra. Asesoró el trabajo la Lic. Flavia Terigi.

\* Profesores del IPES "Florentino Ameghino" de la ciudad de Ushuaia – CE: erdosain73@hotmail.com; valeriamurphy@gmail.com ; paezlu@arnet.com.ar

<sup>2</sup> Las personas entrevistadas trabajaron o trabajan en Ushuaia (cabe aclarar que algunas de ellas en el transcurso de sus carreras asumieron como funcionarias a escala Territorial/Pcial). Por ello una parte de sus apreciaciones remite a la escala jurisdiccional. Lo mismo ocurre con muchos de los documentos escritos, que versan sobre Ushuaia pero también sobre toda Tierra del Fuego. Entonces, en algunos pasajes esta investigación alude específicamente a procesos acaecidos en Ushuaia, y en otros, a eventos ocurridos en la jurisdicción de Tierra del Fuego.

Una peculiaridad de esta investigación fue la incorporación de alumnos de formación docente en las actividades correspondientes al Estudio 1. Aun cuando el Estudio 2 requiere de nuevas elaboraciones, se puede plantear a modo de conclusión que, resulta significativo inscribir la toma de decisiones de las directoras contemporáneas en una retrospectiva histórica en tanto ésta pone de relieve las lógicas que operaron/operan en la toma de decisiones y que direccionaron su quehacer; las que están atravesadas por continuidades y cambios en un escenario de vertiginoso crecimiento demográfico y de gran rotación de personal.

Directoras - Enseñanza - Curriculum - Historia del sistema educativo -  
Nivel primario

This research presents a qualitative study based on individual and group interviews, discussion groups, and document analysis that inquired about school principal's and administrators tasks around curricular changes in the elementary school level. The inquiry emphasis was about their decisions made on teaching.

It was necessary to reconstruct the historical dynamic through which Tierra del Fuego's (Ushuaia) educational system was constituted. Although at first it was considered that the historic aspect was secondary to the contemporary aspect, the former acquired such importance that it caused a turn in the original proposal. As a result two studies can be clearly distinguished: One that is centred on the historic dimension (Study 1) and another one centred on the contemporary aspect (Study 2). One peculiarity of this investigation is the incorporation of teachers in training in the activities of Study 1.

Even though Study 2 requires new elaborations, it can be said as a conclusion that it's decisive to inscribe the decision making of contemporary school principals in a historic retrospective. This will help us see the logics that were/are decisive in such decision making and directed their work; one that's marked by continuities and changes in a scenery of vertiginous demographic growth and personal rotation.

School Principals - Teaching - Curriculum - Educational system history -  
Primary Level



## Introducción

El quehacer de los directivos frente a los procesos de cambio curricular. Pasado y presente en escuelas de EGB1 y 2 constituye la temática que se desarrolla en esta investigación. A través de la misma se generó conocimiento sobre las racionalidades que inspiran (e inspiraron) las decisiones en torno al currículum y a la enseñanza por parte de los equipos de conducción de escuelas públicas de EGB1 y 2.

Justifican su desarrollo la carencia en la provincia de Tierra del Fuego de estudios que den cuenta de cómo se han diseminado - históricamente - las políticas curriculares nacionales y provinciales, en este contexto particular.

El trabajo comprende el abordaje de dos Estudios:

Estudio 1: en el que se realizó una historización, con entrevistas a antiguas directoras y exploración documental, a partir de la cual fue posible reconocer procesos decisionales en quienes conducían las escuelas.

Estudio 2: en el que se trabajó con equipos directivos de seis escuelas por medio de entrevistas y grupos de discusión con el fin de indagar también procesos decisionales pero en otro contexto sociohistórico de la ciudad.

De los objetivos originales de la investigación se considera que los resultados alcanzados pueden dar cuenta de:

- La historización de procesos curriculares desarrollados en el contexto territorial/provincial.
- El conocimiento de los modos peculiares en los que se ensamblaron/confrontaron/articularon las lógicas de conducción en materia de decisión curricular y los cambios promovidos por las políticas curriculares.
- La generación de espacios de reflexión en torno a las decisiones sobre la enseñanza que toman los equipos directivos.
- La explicitación de lógicas y criterios en virtud de los cuales se toman decisiones.

En cuanto al **marco teórico referencial** se mencionan a continuación los principales conceptos/categorías que orientaron esta investigación.

Como punto de partida nos basamos en las siguientes categorías: cambio educativo, enseñanza (su sentido político), decisiones, innovación, racionalidad instrumental.

Después de analizar el material de campo pudimos construir las siguientes categorías sociales/analíticas<sup>3</sup>: pionerismo educativo, franquicias curriculares y

---

<sup>3</sup> En el sentido propuesto Elsie Rockwell (1987:30) en el trabajo "Reflexiones sobre el proceso etnográfico (1982-1985)".

dialécticas entre vínculos de familiaridad y políticas educativas<sup>4</sup>.

## Presentación del eje histórico

Para narrar en sus trazos fundamentales la historia de la educación primaria en Tierra del Fuego, y principalmente en Ushuaia, es necesario contar con algunos parámetros temporales que oficien de ordenadores del discurso.

En 1890, Ushuaia presencia la creación del primer centro educativo, la Escuela N° 1 “Domingo Faustino Sarmiento”. En ese entonces la jurisdicción era un Territorio Nacional, creado en 1884, y mantendría ese estatuto, salvo breves paréntesis<sup>5</sup>, hasta el año 1991, cuando se convierte en Provincia.

Entre 1890 y 1978, en la ciudad de Ushuaia sólo existían dos escuelas primarias, la ya mencionada Escuela N° 1 y la Escuela N° 3 “Monseñor Fagnano”, creada en el año 1950. Las directoras y maestras de estos establecimientos dependían directamente de las autoridades educativas de la Nación, es decir, el Consejo Nacional de Educación, los inspectores, y el Ministerio Nacional de Educación. Pero en 1978 se produce un cambio importante, cuando desde la órbita nacional se transfieren las escuelas primarias a la jurisdicción. Aparece entonces en Tierra del Fuego una Dirección de Educación y una Supervisión Educativa. Y si bien los encargados de nombrar a estos funcionarios locales eran los Gobernadores del Territorio, que no eran votados por los ciudadanos, sino designados desde Buenos Aires, es innegable que la existencia de autoridades educativas jerárquicas instaladas en la jurisdicción, fue un aporte decisivo para la progresiva consolidación del sistema educativo local. Por ejemplo, desde la Dirección de Educación se plantea la necesidad de elaborar lineamientos curriculares específicos para la jurisdicción, y desde la Supervisión se habla de la importancia de regionalizar el curriculum. Esa consolidación avanzó cuando en 1984 comenzó a funcionar el Consejo Territorial de Educación. Según la ley N° 228 el mismo estaba compuesto por un presidente, cuatro vocales titulares y sus respectivos suplentes. Y su tarea consistía ni más ni menos que en regir y organizar la educación en todos los

---

<sup>4</sup> Dichas categorías se encuentran desarrolladas en el cuerpo de este informe, y tendrán más desarrollo en una futura publicación que sobre este mismo tema se está preparando.

<sup>5</sup> Entre 1943 y 1957 Tierra del Fuego dejó de ser Territorio Nacional y se transformó en Gobernación Marítima. Este cambio de estatuto implicó que, durante ese periodo, todos sus gobernadores fuesen capitanes de navío, pero el nombre de Gobernación no debe hacernos pensar que los ciudadanos podían elegir a sus representantes políticos. Al igual que durante la etapa de Territorio Nacional, estos eran designados desde Buenos Aires. Transcurrido el año 1957, Tierra del Fuego volvió a ser Territorio nacional, hasta el año 1991.

establecimientos educativos dependientes del Territorio Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.

En 1991 Tierra del Fuego pasa a ser una Provincia<sup>6</sup>, y un año después se crea el Ministerio Provincial de Educación. Entre 1992 y 1994 este Ministerio coexistió con el Consejo de Educación, que ya tenía carácter provincial. Finalmente, en el año 1994 el Consejo se disolvió.

Claro que esta apretada síntesis no estaría completa si no introducimos la variable demográfica, tan particular en esta comarca.

*Crecimiento demográfico de Ushuaia*

Año	Cantidad de habitantes en Ushuaia
1893	149
1914	1558
1947	2182
1960	3453
1970	5677
1980	11.443
1991	29.411
2001	57.198

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo. (INDEC)

Es evidente que en la década de 1970 el ritmo del crecimiento demográfico se acelera notablemente. Esto tiene que ver con la sanción, en 1972, de la Ley 19.640 de Promoción Económica, que otorgaba importantes estímulos y exenciones impositivas a las empresas que se radicaran en el Territorio. Esto provocó un fluir incesante de mano de obra.

No resulta demasiado difícil imaginar el impacto que el crecimiento demográfico tuvo en el sistema educativo. Sólo en la década de 1980 y en Ushuaia, se crearon 6 nuevas escuelas primarias. Pero además, aumentó la matrícula de alumnos, la cantidad de docentes, y por ende, la complejidad del trabajo que debían realizar los equipos directivos.

---

<sup>6</sup> Para ser exactos se plantea la provincialización de Tierra del Fuego como un proceso que comenzó el 26 de abril de 1990 (cuando la Legislatura del Territorio sancionó la "Ley de Provincialización") y el 1 de junio de 1991, cuando se sancionó la Constitución Provincial. Durante este proceso de provincialización varias instituciones, la Legislatura y el Consejo de Educación, comenzaron a utilizar el adjetivo "Provincial" aunque todavía no se había sancionado una Constitución para esta jurisdicción.

## Desarrollo del Estudio 2<sup>7</sup>:

El análisis del material de campo de las directoras actuales se presenta en este estudio organizado en núcleos. Los mismos aglutinan interpretaciones correlacionadas con los ejes estructurantes del Estudio 1<sup>8</sup> y con los objetivos de conocimiento del proyecto.

### Núcleo 1: Cambios y continuidades en el escenario desde el que las directoras toman las decisiones.

#### *Análisis comparativo del escenario educativo antiguo y el contemporáneo. Estudio 2*

<b>Las directoras y el escenario educativo antiguo. (1890-1994)</b>	<b>Las directoras y el escenario educativo contemporáneo (1994-2009)</b>
Predominio del pragmatismo por sobre la formación teórica en la toma de decisiones.	La formación teórica orienta la toma de decisiones y también las situaciones emergentes no contempladas en lo normativo.
Mayor margen para la toma de decisiones y más capacidad de imposición de las decisiones adoptadas. Posición de autoridad, reconocimiento social de su lugar de directoras.	Menor margen para la toma de decisiones y necesidad de recurrir a negociaciones permanentes con distintos actores sociales para instrumentar lo decidido. Interpelación de la autoridad de la directora.
La responsabilidad de “atender el servicio” era la norma no escrita que les permitía actuar con mayor libertad, en tanto autoridades constituidas que se hallaban geográficamente lejanas a las autoridades jerárquicas del Sistema Educativo Nacional <sup>9</sup> .	Múltiples responsabilidades que emanan de normas escritas constriñen su accionar. Estas normas parten del gobierno del sistema educativo, del ámbito judicial así como también se destaca la emergencia de la intervención del ámbito sindical. Aparece también la impronta de la formación teórica recibida, que en ocasiones actúa como un imperativo internalizado con valor casi normativo.

<sup>7</sup> Se optó por presentar el desarrollo del Estudio 2 en virtud de que incluye en un análisis comparativo, los resultados del Estudio 1.

<sup>8</sup> Por razones de extensión no se incluye en este informe.

<sup>9</sup> Aquí se debe recordar una vez más que en 1978 comienza a funcionar en Tierra del Fuego un gobierno del Sistema Educativo Local, que sin embargo, no pudo o no quiso reducir con intensidad esa “libertad” de las directoras.

Según los puntos de vista de las directoras contemporáneas, el escenario educativo desde el que toman diversas decisiones es fundamentalmente distinto al escenario desde el que actuaban las directoras pretéritas. Como punto de inflexión entre el “antes” y el “ahora” ellas señalan los cambios curriculares que comenzaron a operar a mediados de la década del `90.

De acuerdo con este planteo, la formación teórica recibida por las directoras en variados trayectos formativos, les permitió “*hablar un mismo idioma*”, ponderando como aspectos positivos de su quehacer la búsqueda permanente de consensos con los distintos actores institucionales, la atención a la diversidad, la preocupación por los problemas de aprendizaje de los alumnos y la elaboración de itinerarios más acordes a las posibilidades de los niños.

Las directoras contemporáneas también resaltan la fuerte normatividad en la que se desenvuelve su labor, identificando como instancias que regulan su actividad al gobierno del sistema educativo, al poder judicial y al sindicato. Consideran que este fuerte entramado normativo se nutre o crece a partir de una pérdida de confianza de padres y autoridades en la capacidad de los directivos y de los docentes para dirigir y enseñar respectivamente. Por eso es frecuente que una desavenencia pedagógica termine en un caso judicial.

La contrastación entre las entrevistas de los Estudios 1 y 2 permite visualizar, también, importantes continuidades que no siempre son percibidas como tales por las personas que oficiaron como fuente de información para este trabajo. Entre esas continuidades destacamos dos:

- El pionerismo y sus correspondientes actos fundacionales siguen vigentes. Si bien es cierto que a nivel de la ciudad de Ushuaia esa vigencia ha quedado reducida a la puesta en marcha de microexperiencias educativas, a nivel rural y analizando las decisiones encaradas por la directora de la escuela de campaña que formó parte de esta investigación, el pionerismo sigue siendo una lógica que, en ocasiones, organiza la toma de decisiones de las directoras. Como prueba basta saber que, en su momento, desde la dirección de aquel centro educativo se decidió dar continuidad a la EGB 2 mediante la implementación de un ciclo de EGB 3, sin contar con el aval de la Supervisión Escolar. Las razones esgrimidas para justificar ese acto de pionerismo se enmarcan en la necesidad de “atender el servicio”, es decir, de brindar una opción educativa que nadie más puede ofertar en ese paraje rural.

### **La discontinuidad de las políticas educativas**

En el pasado las políticas educativas locales eran pensadas y plasmadas

por las mismas directoras como autoridades constituidas. Pero luego, tímidamente a partir de 1978 y con más fuerza a mediados de los '90, fue el gobierno del Sistema Educativo Local (Supervisión Escolar, Dirección de Educación, Consejo de Educación, Secretaría de Educación, Ministerio de Educación) el que comenzó a gestar algunas políticas educativas propias. Sin embargo, tanto en una época como en otra, la discontinuidad, las suspensiones o "enfriamientos" de lo que se venía implementando, han sido y siguen siendo un rasgo distintivo de las políticas (de gobierno del sistema) de turno. Es necesario aclarar que no se plantea la discontinuidad en términos absolutos, ya que algunas políticas educativas no fueron ni son abandonadas por completo, sino "selectivamente" y algunos fragmentos de viejos proyectos se hibridan con los nuevos. Tal es el caso de ciertas producciones curriculares vinculadas a la regionalización de los contenidos. En el caso de las directoras contemporáneas, la discontinuidad sigue afectando a cada escuela en particular; por eso ellas refieren que muchas experiencias institucionales pese a haber dado buenos resultados quedan trucas con el correr de los años, debido a una combinación de factores entre los que interviene un apoyo selectivo de la Supervisión Escolar, la fuerte rotación del plantel docente, los vínculos personales atravesando la toma de decisiones en un contexto de escasa distancia social y el desgaste ocasionado por las incesantes negociaciones con los diferentes actores del Sistema Educativo Local.

## **Núcleo 2: Las lógicas<sup>10</sup> en la toma de decisiones de los equipos directivos. Para pensar la coherencia/articulación entre las lecturas que hacen de la realidad y los posicionamientos que asumen frente a la tarea**

Indagar sobre las lógicas que se juegan en la toma de decisiones implica trabajar con la racionalidad subyacente al quehacer de los directivos. En los relatos de las directoras actuales aparecen elementos que dan cuenta de la lectura que ellas realizan del escenario peculiar en el que toman decisiones:

---

<sup>10</sup> Entendemos aquí por "lógicas" a las modalidades de articulación que asumen, en el proceso de toma de decisiones: las lecturas de la realidad que realizan los directivos, las preguntas que al respecto se formulan, los conocimientos (de sentido común y teóricos) a los que recurren para identificar problemas; los criterios en virtud de los cuales intervienen. Las formas en las que se van resolviendo y articulando estos procesos, en la configuración de modos peculiares de asunción de sus quehaceres, constituyen determinadas lógicas de trabajo.



- Un contexto de constante rotación de docentes, de directivos y de supervisores que afecta la continuidad en la tarea y el compromiso de los maestros con los proyectos institucionales.

- Escuelas que han crecido en matrícula y en personal. Aparición de nuevos cargos (auxiliares de secretaría, auxiliares pedagógicas de año).

- Maestros con problemas de formación y (en algunos casos) con escaso compromiso con su trabajo.

- Población escolar con problemáticas complejas. Nuevos públicos como destinatarios de la enseñanza. Limitaciones del curriculum único como organizador de lo escolar para todos.

- Padres que cuestionan las decisiones de los directivos.

El escenario para la toma de decisiones, en la visión de las directoras actuales, se ha ido complejizando en los últimos años. Los problemas sociales agravados por una constante explosión demográfica y por políticas que asumen un rol más remedial que propedéutico, atraviesan lo escolar.

Aparece también en sus discursos, la percepción de un acortamiento de las distancias sociales en función del cual el lugar de autoridad que otrora ostentara la figura de la directora, hoy se encuentra interpelado. La incesante rotación y el vertiginoso ascenso al cargo directivo constituyen otros elementos en la configuración de este “achataamiento” de las diferencias, que refleja un escaso reconocimiento de la autoridad por parte de los maestros, en términos del saber pedagógico, como uno de los principios que funda la toma de decisiones. Si bien las normas constituyen para estas directoras un marco de seguridad y refugio, en tanto lugar para posicionarse en la toma de decisiones, las situaciones cotidianas exceden, frecuentemente, lo normado y requieren de resoluciones sin un sustento jurídico apropiado. Esto ubica a los equipos directivos en una situación de incertidumbre. Por otra parte, resulta llamativo que mientras el discurso de las directoras contemporáneas se encuentra informado por teorizaciones pedagógicas actuales, se experimente -desde sus percepciones- una dificultad para el reconocimiento de su autoridad.

### **Continuidades y cambios en (las lógicas de) la toma de decisiones: La lógica subsidiaria de las políticas nacionales.**

La dependencia de las políticas nacionales ha sido y es un factor constitutivo de la lógica de la toma de decisiones de las directoras. El cambio en la organización política (del territorio a la provincia) no parece haber afectado la visión subsidiaria (de políticas y programas nacionales) que persiste a la hora de

tomar decisiones sobre la enseñanza.

### **Las formas del pionerismo:**

Las directoras antiguas se encontraban, frecuentemente, frente a la situación de tener que tomar decisiones sin respaldo normativo y en la soledad de la función<sup>11</sup> ellas eran las representantes del Estado ante la comunidad. Esto llevó a que la legitimación de las decisiones se produjera muchas veces *a posteriori* de la consumación de los hechos, configurando así lo que aquí categorizamos como lógica del pionerismo. Ahora bien, las directoras actuales refieren a la toma de decisiones en equipo y a la valoración de la normativa como marco que brinda seguridad y protección y, simultáneamente, señalan que -en ocasiones - la misma puede constituirse en un obstáculo para la innovación. Sin embargo, a pesar de esta diferencia sustantiva respecto de los orígenes del sistema, en el complejo escenario actual se distinguen experiencias en las que toman decisiones frente a situaciones que escapan a lo contemplado en la norma. Este rasgo contemporáneo de la lógica del pionerismo podría entenderse a partir de la ausencia de políticas educativas locales sensibles a las crecientes demandas sociales y a resabios de los modelos directivos de décadas anteriores en las actuales directoras<sup>12</sup>.

### **De la presencia de la autoridad a la negociación y el consenso:**

En los modos de estar y de posicionarse frente a las decisiones de las directoras antiguas se observa una lógica que aquí encuadramos en la idea de autoridad-obediencia. Bajo esta nominación se pretende destacar la emergencia de una racionalidad en la cual las resoluciones de las directoras resultaban tan necesarias como incuestionables para los maestros y para los padres. La lógica de la autoridad-obediencia parece haber dado lugar, en la actualidad a la de la negociación y el consenso cuestión ligada a la dificultad en el ejercicio de la autoridad.

Entre los factores que se asocian a estas dificultades se pueden destacar los lazos de familiaridad que prefijan cierta horizontalidad en las relaciones,

---

<sup>11</sup> En 1978 se crea la primera Supervisión Escolar y en 1983 los cargos de secretaria. El Gabinete Psicopedagógico y de Asistencia al Escolar aparece recién en 1985 por Resolución del Consejo Territorial de Educación.

<sup>12</sup> Recordemos que muchas de las directoras actuales que participaron del estudio fueron maestras cuando las antiguas directoras ejercían su función directiva.

la pérdida de confianza en la autoridad del director<sup>13</sup>, la dificultad (autoasignada) para imponer ciertas líneas de trabajo, junto a la dimisión de enfrentar los conflictos hasta las últimas consecuencias.

### **Núcleo 3: Sobre decisiones que se toman en torno a la enseñanza**

Acerca de las ideas que subyacen en torno a la enseñanza:

- Como una idea sustentada en términos de procesos, incorporando una dimensión temporal, un transcurrir sobre el cual pueden tomarse decisiones.

- Como una posibilidad de pensamiento que trasciende al acto formal y puntual de enseñar.

Acerca del poder y el control en la forma de tomar decisiones:

- El poder, traducido en principios de comunicación, aparece dado desde la posibilidad de establecer consensos. Encontramos una clasificación<sup>14</sup> débil en torno a decisiones de esta índole.

- La posibilidad de control, que permitía transmitir las relaciones de poder, aparece legitimando determinadas formas de comunicación entre directoras y maestras. Se encuentran relaciones de enmarcamiento<sup>15</sup> débiles en líneas generales.

Acerca de cuestiones que se deciden en la enseñanza:

- La planificación de la enseñanza por parte de los maestros es algo sobre lo que los directivos toman decisiones.

- En todas las escuelas existen proyectos que trabajan cuestiones referidas a la enseñanza de algún contenido específico o que piensan la enseñanza de manera más amplia dadas las dificultades que encuentran en los aprendizajes de los niños, siempre una decisión de los directivos de monitorear o seguir de cerca los proyectos, y en algunos de sostenerlos personalmente<sup>16</sup>, para que tengan continuidad.

Sobre lo que se decide para ser enseñado: En este aspecto podemos encontrar un tema de contraste con las antiguas directoras, la evidencia de la aparición en escena de documentos prescriptivos que no existían.

Acerca de las decisiones sobre la enseñanza en relación con los aprendizajes: Las decisiones que se toman sobre la enseñanza aparecen

---

<sup>13</sup> Algunas directoras escuchan interpelaciones tales como: “¿Y vos quién sos para retarme?” GD 2, p. 12; “Si me tocás te denuncio” GD 2, p. 13.

<sup>14</sup> Basil Bernstein, op. cit.

<sup>15</sup> Basil Bernstein, op. cit.

<sup>16</sup> El sostener entendido como una fuerte implicación personal en el accionar institucional.

fueramente sustentadas en las dificultades de aprendizaje de los alumnos. Podríamos hipotetizar que la enseñanza aparecería como responsable de estas dificultades en tanto subyace la idea de que generando artilugios técnicos se van a superar falencias de aprendizajes básicos que no siempre se vinculan con aspectos cognitivos de la dificultad. En referencia al Estudio 1, la búsqueda de condiciones de igualdad en la posibilidad de integración escolar no era manifiesta desde los discursos de las entrevistadas.

Ambos estudios tienen en común, en lo que atañe al análisis de las decisiones sobre la enseñanza, la domesticidad de la misma: en el primero en el plano del aula teniendo al maestro como responsable personal<sup>17</sup>, en el segundo en el plano de las escuelas, ubicando a los directores (y maestros) como únicos responsables.

### **Conclusiones: Acerca del pionerismo, los efectos discursivos de la Ley Federal y la tradición en el gobierno del sistema educativo**

Con la implementación de la Ley Federal de Educación las escuelas se vieron sumergidas en el imperativo de realizar proyectos educativos institucionales (PEI) tendientes a dar solución a diferentes problemáticas. Cada escuela seleccionó la problemática a abordar de acuerdo con sus necesidades particulares. Algunos de estos proyectos contaron con financiamiento de programas nacionales. Se comenzó a hablar de descentralización del poder y de autonomía institucional. Esta autonomía institucional propició la puesta en marcha de una gran diversidad de propuestas escolares destinadas, la mayoría de ellas, a revertir dificultades vinculadas con el aprendizaje de los niños. A partir de lo expresado por las directoras actuales se identifica la creencia subyacente de que modificando la propuesta de enseñanza es posible revertir el fracaso en el aprendizaje de los niños. Surgen, en función de este análisis, algunos interrogantes que valdría la pena trabajar en futuras investigaciones. La autoasignación por parte de las directoras actuales de la posibilidad de resolver desde un buen proyecto de enseñanza cuestiones referidas a las dificultades de aprendizaje de los niños, ¿qué relación guarda con la concepción de las antiguas directoras acerca del lugar del director como garante del aprendizaje de los niños?, ¿representaría esto la confluencia (en el imaginario de las directoras

---

<sup>17</sup> Esto estaba sustentando en la tradición normalista que entendía la docencia como vocación y apostolado.

actuales) de la lógica del pionerismo<sup>12</sup> y de la Ley Federal de Educación?<sup>19</sup>, ¿presupondría esto que las directoras contemporáneas atienden desde el dominio técnico de la enseñanza cuestiones que demandan, también, cierta direccionalidad política desde el gobierno del sistema?<sup>20</sup>, ¿contribuiría esta situación al surgimiento de visiones/concepciones despolitizadas sobre la enseñanza en los equipos directivos actuales? Las lógicas que parecen haber estructurado la toma de decisiones y el quehacer de directoras en distintos momentos de construcción del sistema educativo (en una población en constante crecimiento y con un alto nivel de rotación), lo hicieron al amparo de formas de gobierno que apostaron/apuestan, básicamente, al aumento de las estructuras (de gobierno) y a la provisión de cargos. Esta parece haber sido la vía más importante para consolidar una política que atendiera a los problemas más profundos del sistema, la única constante en un escenario signado por la discontinuidad. Podría identificarse una tradición que en otros términos se resumiría en lo siguiente: para gobernar un sistema y consolidar una política hay que armar una estructura de gobierno (en el nivel macro) y de (micro) gobierno en las instituciones, como razón suficiente para atender los problemas. No estaría en el horizonte la posibilidad de generar políticas de gobierno que operen direccionando las prácticas de los actores. ¿Qué escenario se constituye, entonces, para la toma de decisiones y el quehacer de los directivos?

## BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán Llavador, F. (Coord.) (2006). *La gestión escolar de los cambios del currículum en la enseñanza secundaria*. Madrid: Miño y Dávila editores.
- Beyer, L. y Liston, D. (2001). *El currículo en conflicto. Perspectivas sociales, propuestas educativas y reforma escolar progresista*. Madrid: Akal.
- Canclini, A. (1980). *Historia de Tierra del Fuego*. Buenos Aires: Plus Ultra.
- Connel, R. W. (1997). *Escuelas y justicia social*. Madrid: Morata.
- Chevallard, Y. (1997). *La transposición didáctica. Del Saber Sabio al Saber Enseñado*. Buenos Aires: Aique.

---

<sup>18</sup> En virtud de esa lógica no esperaban nada del gobierno del sistema, porque éste se encontraba en construcción, siendo ellas las referentes del mismo.

<sup>19</sup> Delega en las instituciones la obligación de realizar sus propios proyectos, descentrando de la órbita del gobierno del sistema la responsabilidad de generar políticas que atiendan a los límites que el currículum único tiene hoy frente a la diversidad de públicos.

<sup>20</sup> Cabe aclarar que el gobierno del sistema, a su vez, depende de políticas de Estado.

- Da Silva, T. T. (1998). "Cultura y currículum como prácticas de significación" en *Revista de Estudios del Currículum*. Vol. I. Nº 1.
- Feldman, D. (1999). *Ayudar a enseñar*. Buenos Aires: Aique.
- Fenstermacher, G. y Richardson, V. (1998). "La obtención y reconstrucción de debates prácticos en la enseñanza". En: *Revista de Estudios del Currículum*, Vol. I, Nº 3.
- Gómez, V. (1999). "Historias de viejos pobladores". En *Revista Cara y Ceca*. Año III. Edición Nº 129.
- Goodson, I. (2000). *El cambio en el currículum*. Barcelona: Octaedro.
- Palamidessi, M. (2006). "El currículum para la escuela primaria argentina: continuidades y cambios a lo largo de un siglo". En F. Terigi (Comp.), *Diez miradas sobre la escuela primaria*. Buenos Aires: Fundación OSDE/ Siglo XXI.
- Terigi, F. (2004). "La enseñanza como problema político". En G. Frigerio y G. Diker (Comps.), *La transmisión en las sociedades, las instituciones y los sujetos. Un concepto de la educación en acción*. Buenos Aires: CEM/Novedades Educativas.