

El director como asesor pedagógico.

Ayudando a buscar ayuda

¿Cómo definiría el asesoramiento pedagógico?

- El asesoramiento pedagógico es una práctica que puede ser desarrollada desde diferentes roles: el director, un miembro del equipo de conducción, un profesor, un jefe de departamento; y también como una práctica específica.

Según el lugar institucional, ese trabajo asumirá características diferentes: no es lo mismo un director que asesora como una de sus funciones que un profesional contratado especialmente para asesorar.

Es importante enfocar ciertos temas: los encuadres, el conjunto de concepciones, representaciones, principios y definiciones, qué implica asesorar, cuál será el objeto de asesoramiento, desde qué lugar, cómo se definirá la tarea de asesorar.

¿En el sistema público de educación existe la figura de asesor?

- La tarea de asesorar puede ser desarrollada desde distintas profesiones y posiciones institucionales. En algunas jurisdicciones existe el rol de asesor pedagógico en las escuelas de enseñanza media. En otras, existe un gabinete o un equipo de orientación, conformado por diferentes profesionales: psicólogo, pedagogo, asistente social. En las escuelas primarias a veces hay equipos itinerantes. En ciertas jurisdicciones, el rol del asesor no aparece. A veces, la experiencia de un maestro en determinada área, desde una posición de par, ayuda mucho a otro que lo necesita. No en todos los casos se requiere de asimetría formal para poder asesorar a otro.

¿En qué consiste, cotidianamente, la tarea de asesorar?

- Es un trabajo de acompañamiento, de apoyo, que implica estar *al lado del otro*. No necesariamente el que está asesorando es experto en contenidos y aquí abordamos una cuestión crucial para el director: no puede ser experto en todas las disciplinas. En la escuela media, por ejemplo, es impensable. Si la experticia en el contenido fuera condición para asesorar, no podría hacerlo. En muchos casos tiene una mirada general y debe advertir dónde puede proponer una ayuda. A veces la ayuda es buscarle una ayuda al otro.

Esto no siempre es sencillo, a veces los directores afirman: "*en esta escuela, mostrar que uno no sabe acerca de algo quita autoridad*".

Si partimos de la premisa de que el director debe saber de todo, nunca va a poder asesorar, al menos a todos. Su tarea como asesor es de acompañamiento en el proceso de trabajo. Asesorar implica abrir un campo de reflexión, un campo de pregunta.

No es pensar en un maestro genérico, en una escuela genérica, sino en ese profesor, en esa escuela; situación que define al asesoramiento como una práctica situada y contextualizada. Cada situación es particular y va a exigir un diagnóstico propio. Asesorar implica contextualizar el fenómeno, dominar un conocimiento anterior y desarrollar un acompañamiento. Y ese acompañamiento será en simultáneo a la actualización del diagnóstico.

Por lo tanto, asesorar no es "recitar" teoría frente a un maestro que "la recibe"; se estaría instalando así una nueva práctica burocrática, donde el que asesora todo lo sabe y con pocos datos puede elaborar una respuesta, y donde el docente siente que no vale la pena pedir ayuda, porque ya conoce cuál será la respuesta. La práctica de asesoramiento instala una relación con otro, una relación que también está situada.

En algunas situaciones para el director no es fácil, ya que si bien en el organigrama ocupa una posición jerarquizada, los maestros y profesores han sido sus pares y hay que considerar ese pasado en común de manera especial. Los maestros pueden pensar: "*¿en qué me va a asesorar, qué sabe más que yo?*". El director analiza un fenómeno, un hecho vivido cotidianamente por un maestro. A veces cuenta con la misma experticia. Pero ¿qué es lo que realiza de manera diferente? Arma un dispositivo de análisis, de reflexión, pone una pregunta allí donde otro no lo hace, o acompaña al otro para instalar preguntas a cuestiones que a veces son complicadas. Y poner en cuestionamiento, abrir la pregunta, desnaturalizar lo natural, son los puntales que sostienen un acto de asesoramiento.

¿Es una condición necesaria la formación sólida en contenidos disciplinares?

- No quiere decir que no sea necesaria la experticia, pero, a veces, la experticia técnica o la formación no son garantía de que se pueda asesorar, como si se tratara de una situación de hecho. Durante muchos años se ha puesto el énfasis en la formación, pero situaciones tan críticas como las que vivimos nos muestran que poder acompañar / asesorar no sólo tiene que ver con un saber disciplinar sino también con poder escuchar al otro, analizar, abrir líneas de indagación y de pensamiento. Enfrentamos acontecimientos con alto grado de turbulencia, muy complejos. Por ejemplo: un maestro sospecha que uno de sus alumnos está siendo castigado o maltratado. No podemos esperar que el director sea un experto en maltrato infantil. Sí esperamos una habilidad para crear circuitos de información y una actitud receptiva y de escucha hacia el maestro

para acompañarlo en la resolución de esa dificultad, apelando a otras personas para que puedan ayudar. Si asesorar sólo tuviera que ver con la experticia, todas las situaciones dramáticas que hoy surgen en las escuelas no podrían ser asesoradas por un director y, sin embargo, lo que nos muestra el día a día de las escuelas es que, justamente, son los directores los que están sosteniendo muchas situaciones difíciles. Ofrecen un alto grado de experticia en la posibilidad de develar, en la posibilidad de una "escucha arriesgada". Cuando el director arriesga la escucha y atiende a ese maestro que se siente dolido, con miedo, sin saber qué hacer, esa escucha en sí misma es un acto de acompañamiento, es un acto de ayuda. Asesorar implica dirigir la mirada hacia el acto de trabajo del otro, ser un buen observador, con una mirada clínica, porque se asesora al otro sabiendo de qué se trata lo que sucede, se asesora cuando se escucha, cuando se observa y cuando se puede preguntar y ayudar a buscar respuestas y, por lo tanto, diferentes tipos de ayuda. A veces el maestro recurre al director buscando un espacio de escucha atenta, de preguntarse con otro, no para encontrar respuesta a todo, sino para encontrar planteos que cierren el análisis.

El director asesora en cuestiones relativas al funcionamiento de la escuela porque es experto en lo escolar. El asesoramiento está ligado a lo que ocurre en el ámbito escolar, a la enseñanza y el aprendizaje, a las relaciones psicosociales en la escuela. Si le pedimos -al director- algo que no puede lograr, para lo cual no dispone de herramientas, es probable que no quiera hacer otra cosa que firmar papeles en el escritorio.

¿Cuáles son las condiciones para que ese espacio se pueda construir?

- Este espacio tiene algunas reglas básicas. Es necesario que haya **confianza**; sin confianza en la relación no hay posibilidad de asesoramiento. Tiene que haber **confidencialidad**. Hay cosas que se vuelcan en ese espacio que tal vez no deban abrirse al colectivo de la escuela. Es preciso contar con la **voluntad**, nadie puede obligar a otro a ser asesorado o acompañado. Otra regla es la **gradualidad**, no se puede esperar que el otro cuente todo de una vez en un espacio de asesoramiento. Son espacios graduales, donde se va analizando e incorporando información; comienzan a tomarse algunas decisiones, y luego se puede ir hacia atrás revisando estas decisiones. No se puede pretender hacer todo de golpe y de una vez y tener éxito; eso es imposible. Éstas son las cuestiones de encuadre que no son fijas, y que hay que tener en cuenta. El encuadre no es fijo, tiene movilidad y sin embargo sostiene.

¿Qué sucede con la falta de espacios y tiempos a la que se refieren frecuentemente los directores?

- Sin duda estamos hablando de dos variables centrales del funcionamiento de la escuela y del modelo pedagógico. Muchos directores están lidiando con condiciones de dificultad que no pueden llevar adelante. Como en todas las profesiones, en muchos casos la queja sirve para evitar la tarea, pero, en otros, da cuenta de situaciones de mucha complejidad y de que sus saberes y su trayectoria no alcanzan para poder resolver.

En estos momentos, muchos directores se sienten alejados de su tarea pedagógica atendiendo cuestiones -impostergables para el funcionamiento de la escuela-

que quizás no elegirían hacer. El tiempo y el espacio son variables centrales, pero hay varias cuestiones para pensar. No es necesario detener la escuela durante quince días para organizar el asesoramiento, es el acompañamiento de un momento, que regulado y encuadrado puede ser bien aprovechado. En esos momentos y en diferentes días, el director recopila información, que será analizada y devuelta al maestro. Es real que asesorar implica tiempo, pero no se trata de una estipulación cerrada del tipo: "sin tantas horas no podemos asesorar...".

Con el tiempo disponible para asesorar, a veces hay que modificar la agenda. Una vez, una directora comentó: "no pasó nada, la escuela no se incendió mientras yo estaba adentro de un aula, observando una clase". Esta metáfora del incendio me parece muy interesante, porque subyace la representación de: "si no estoy, no se va a poder". Cuando en realidad está, pero haciendo por un momento otra cosa. Esto es difícil, y a veces no es posible en todos los casos, pero la imposibilidad no es mecánica ni automática. La naturaleza de la tarea directiva provoca en los directores una sensación de vorágine: manifiestan que no pueden "salir", que no pueden detenerse a pensar. Es muy difícil priorizar cuándo se trata de una urgencia y cuándo no, cuándo es preciso generar un momento de encuentro con otros. En situaciones críticas esta decisión es compleja. Hay maneras de revisar, en tiempos acotados, cuestiones profundas. El mismo momento de asesoramiento congela por un instante la situación, permite mirarla de otra manera y hace sentir al otro que no está solo, porque sabe que hay otro que está mirando con él. Y eso también tranquiliza. Esa charla, que tal vez en el momento no defina nada, abre, porque focaliza ese hecho. Y tal vez lo que no surja en ese momento aparezca después, cuando se continúa pensando. Ese momento conjunto permitió que la información circulara. Ese momento de pensar juntos es el que introduce la diferencia. Implica dejar de hacer siempre lo mismo y pensar otra cosa: y eso surge del andar con otro, de pensar conjuntamente, de focalizar el problema, de pensar si éste es el problema o es otro y analizar diferentes variables. Y la escuela no se detiene.

Hablar del espacio y del tiempo requiere de un debate más profundo acerca de las condiciones profesionales del director como asesor: qué significa gestionar y trabajar en la situación institucional y social que enmarca esta responsabilidad.

Buscando respuestas, bosquejando nuevas y viejas agendas, planeando una y otra vez qué hacer, muchos directores afrontan su función de asesoramiento. ¿Por qué no seguir reflexionando desde ellos?, seguramente hay aspectos del encuadre de su trabajo y modos de gestionar que pueden servirnos como claves para seguir pensando. NE

Sandra Nicastro es licenciada en Cs. de la Educación con especialización de posgrado en el Área Análisis Institucional de la Escuela, es profesora adjunta regular de la cátedra Análisis Institucional de la Escuela (Facultad de Filosofía y Letras, UBA) y profesora titular del Área de las Instituciones (Facultad de Humanidades y Artes, en Rosario, Provincia de Santa Fe).