

misión pedagógica de la escuela y delegar en los ámbitos respectivos la labor asistencial. Esto no significa desentenderse de los problemas, sino asumir el compromiso de trabajar en equipo con asistentes sociales y otros miembros de la comunidad más capacitados para enfrentar una problemática que nos desborda.

1.2. La utilización del tiempo

Pudimos observar que la actitud del cuerpo docente de las escuelas respondía a la cultura¹ institucional. Los horarios eran muy flexibles, se hacía difícil coordinar la observación de clases y los tiempos de juegos en el patio se estiraban, así como los de desayuno, merienda y almuerzo. El trabajo en el aula quedaba reducido a dos horas diarias. Tanto la directora como las maestras se mostraron auténticamente sorprendidas al comprobar, a través de la grilla de observación, cómo el tiempo se estaba diluyendo. Esta situación y el rol desdibujado de los docentes son dos caras de una misma moneda. Cuando nuestra función es mantener felices, cuidados y alimentados a los alumnos, el tiempo se ocupa en actividades recreativas sin intención pedagógica. Sin embargo, cuando definimos nuestra función desde lo pedagógico, el tiempo se transforma en nuestro recurso y aliado para promover más y mejores aprendizajes.

1. Según la concepción de Gareth Jones, entendemos la cultura como un conjunto de normas, creencias, modos de actuar e interactuar de los miembros de una organización. "La cultura de una organización controla la manera en que los miembros toman las decisiones, interpretan y manejan el contexto de la organización, qué hacen con la información, y cómo operan" (Jones, 1995: 170).

Ejemplo de horario de un día de clase

8.00: Hora de entrada.
 8.00 a 8.30: Desayuno.
 8.30 a 8.45: Saludo al jardín. Rezo y canciones.
 8.50 a 9.30: Registro de asistencia.
 9.30 a 10.30: Según el día, actividades de dibujo, lengua, matemática, ciencias, o juego en rincones.
 10.30 a 11.00: Juego libre en el patio.
 11.00: Canciones o relato de un cuento durante la higiene previa al almuerzo.
 11.10: Comedor.
 11.30: Retorno al aula para retirar mochilas y abrigos y saludar a la maestra.
 11.40: Salida.

En este ejemplo, la planificación gira en torno de una hora de actividad que se completa con rutinas diarias. Este tiempo no parece suficiente para llevar adelante proyectos ambiciosos que favorezcan la calidad educativa.

1.3. Trabajo en equipo y armado de escenarios de encuentro

Las modalidades de trabajo en equipo y elaboración conjunta de proyectos no surgen de manera espontánea. El director o directora se ve muchas veces sobrepasado por la superposición de roles, y encuentra dificultades para establecer prioridades. El rol de líder de proyectos pedagógicos se subordina al de administrador y asistente social.² Cuando algo así sucede, el barco avanza a la deriva, a cargo de marineros entusiastas que tan sólo pueden mante-

2. En otros casos, ni siquiera existe una directora de Nivel Inicial.