

## **Transformar la queja en problema. La conducción educativa como desafío en plural<sup>1</sup>**

***Ya no hay más autoridad! Se ha perdido la autoridad ¡Directores éran los de antes!.***<sup>2</sup> Lamentos que se agolpan en cualquier rincón de una conversa que queda arrinconada por el peso de la tradición, donde la impotencia parece ganar si el clima es de desolación, en sintonía con una buena dosis de un sentido común punitivo en ascenso que adquiere volumen en un contexto regional y nacional de ajuste neoliberal donde se desmantelan políticas universales de inclusión educativa<sup>3</sup>. Al mismo tiempo crecen los dispositivos de disciplinamiento social y educativo frente a la lucha docente y estudiantil ante el justo reclamo por condiciones dignas para la enseñanza y aprendizajes y la defensa de la educación pública. Escenario que se amplifica por el efecto percutor de buena parte de los medios masivos de comunicación que no solo describen realidades sino que aportan activamente en su construcción, reforzando una subjetividad punitiva que naturaliza la pobreza y desigualdad como un asunto imposible de modificar. Discurso mediático que se nutre y afianza en representaciones sociales que legitiman una idea de alteridad amenazante focalizada en lxs jóvenes que padecen el cotidiano deterioro de sus condiciones de existencia, por falta de trabajo en sus familias, la creciente pérdida de derechos en el acceso a su alimentación, vivienda, salud, educación, entre otros. Jóvenes que cobran protagonismo ya no por el acceso a bienes culturales a cargo de un Estado social que asume su responsabilidad principal e indelegable de educar y

---

<sup>1</sup> El presente texto fue elaborado a partir de una reciente publicación que escribí en torno a la tarea quienes conducen instituciones educativas. ***“La insoportable levedad de la autoridad o Dirigir una escuela en el siglo XXI, del pasado indefinido al presente imperfecto. Algunas reflexiones sobre la tarea de conducción de las instituciones escolares”*** en Laura Pitluk (coord.)” La gestión escolar. El desafío de crear contextos para hacer y estar bien” Ed. Homo Sapiens. 2016. Rosario Santa Fe.

<sup>2</sup> Casi siempre se recuerda en clave masculina como regla universal.

<sup>3</sup> Anulación de paritarias docentes a nivel nacional, salarios por debajo del aumento inflacionario, incremento de la desigualdad de las jurisdicciones con mayor dificultades para afrontar dichas erogaciones, cierre de ISFD en diversas provincias del país, cierre del Programa Conectar Igualdad, achicamiento del programa Nuestra Escuela, edulcorando contenidos y recortando su alcance, quitando la formación en ejercicio como derecho social de docentes, y anulando la mesa paritaria técnica que durante años se sostuvo entre Estado Federal y todos los sindicatos docentes de representación nacional. Subejecución de presupuestos educativos nacionales y provinciales. Cierre y reducción de programas de inclusión educativa como becas escolares, movilidad, campamentos educativos, CAJ, CAI, orquestas y coros infantiles y juveniles. Discontinuidad en la producción y distribución de libros en todos los niveles y modalidades del sistema educativo. Falta de vacantes en escuelas públicas en nivel inicial (más de 12000 en el distrito más rico del país) sobre el cual se prometieron construir 3000 escuelas y faltando 1/3 de la gestión de gobierno no se han realizado.

proteger derechos, sino por un Estado de Penitencia que actúa bajo la lógica de portación de rostro y una alteridad amenazante en una sociedad que vive en estado permanente de **miedoambiente**. La portación del derecho social a estudiar desde nivel inicial a la secundaria e imaginarse por vez primera en una universidad es reemplazada *por la portación de rostro* y la desconfianza de un Estado que debe vigilar, controlar y disciplinar. Las representaciones que cobran fuerza muestran a lxs jóvenes como violentxs, a las escuelas (especialmente las públicas) como naves a la deriva y lxs docentes como adultxs impotentes. La eficacia de una alteridad amenazante se nutre de una cotidiana demonización de pibxs que accedieron a la secundaria como derecho desde 2006 (con dicha obligatoriedad en la Ley 26026), de docentes y dirigentes sindicales que luchan por sus reclamos laborales o ciudadanxs que se resisten a quedar atrapadxs en un mero lugar de consumidxr, usarix o espectadxr pasivo de su propio destino.

Dirigir las escuelas en tiempos y espacios en que toda autoridad esta puesta en jaque, pone en escena a Zygmunt Bauman con su "Modernidad líquida"<sup>4</sup>, cuando alertaba que existen *tantas autoridades en danza que finalmente se cancelan entre si y allí queda sola o solo quien debe escoger entre ellas*. También podríamos decir que la autoridad, y aquí nos interesa en su versión escolar, es de aquellas cuestiones reclamadas tanto a los gritos como con ese silencioso pero insistente quejido de lamento cotidiano, o más bien se nos aparece con ese tono de nostalgia que reclama por viejas y coercitivas formas y ejercicios de la autoridad que se intentan actualizar como único modo de salvación.

**¿De qué está hecha la autoridad de un/a directivo/a escolar en estos primeros momentos del siglo XXI?**, se torna una pregunta necesaria para **dotar de predicado al sujeto directivo**. Quizás este interrogante nos permita explorar, revisar, volver a mirar y salir a buscar algunas pistas o indicios para darle cuerpo, explicaciones e ideas a aquello que autoriza la autoridad de quien dirige una escuela.

En tiempos en que algunas instituciones, y la escuela secundaria es la que aquí nos interesa, están interpeladas por dentro y por fuera, muchas veces sobredemandadas y otras tantas subdotadas, el trabajo de dirigir una escuela pareciera ingresar en un territorio de enormes paradojas, donde no abundan ni las certezas ni las respuestas eficaces elaboradas de antemano. Parece que lo cotidiano **se va haciendo** con la irrupción de lo imprevisible, en **una tarea que se expresa más en gerundio que en pasado indefinido o futuro "perfecto"**, y la impotencia se adueña con **cierta prisa si la opción es resolver individualmente o con intenciones de restauración de paradigmas pretéritos**. Quizás sea

---

<sup>4</sup> Bauman, Z (1999) " Modernidad Líquida" Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica.

necesario advertir que la tarea de conducción, ese particular ejercicio de la autoridad, forma parte de aquella trilogía que cada tanto algún colega psicoanalista nos recuerda como parte del legado freudiano sobre aquello de las tareas imposibles (educar, gobernar, psicoanalizar). Entonces, habrá que estar dispuestxs a componer **una autoridad entre varixs**, la tentación restauradora de la férrea autoridad unipersonal es alivio para lxs adoradorxs del pasado, desconfiadxs seriales y temerosxs de lo nuevo pero está condenada al fracaso, excepto que sea sostenida por la fuerza de la coerción. La complejidad de las escuelas, condicionadas por su diseño histórico y una gramática escolar<sup>5</sup> que tiende a reproducir la tradición y es poco permeable a la innovación, es más proclive al trabajo individual que a la construcción colegiada. Por esta razón es central un proceso de transformación de quienes asumen el rol directivo, y uno de los cambios a desarrollar, en la formación y trabajo con equipos directivos es su concepción como **práctica entre varios**.<sup>6</sup>

### Paridad despereja o relación entre impares

Un asunto que no puede soslayarse es que quien dirige una escuela no ha cursado una carrera específica para el desempeño de dicha tarea. Si bien es cierto que desde la aparición de los concursos de ascenso los aspirantes deben prepararse leyendo bibliografía acorde a la función (que será más o menos actualizada e interesante según la jurisdicción) y también conocer la normativa nacional y provincial vigente, no es menos cierto que la antigüedad en la docencia y la acumulación de puntajes (o acreditaciones) siguen siendo elementos de valoración importantes que construyen el piso desde el cual lxs aspirantes comenzarán a sumar puntos que determinarán

---

<sup>5</sup> La idea de gramática escolar permite explicar qué es la escuela y por qué funciona de una manera y no de otra. Refiere a una forma hegemónica de ser de la escuela con una particular división del tiempo, distribución del espacio, de los alumnos en las aulas, del uso de los objetos, del valor de las calificaciones escolares, del fraccionamiento del conocimiento en varias materias, entre tantas otras cuestiones. Es una manera de organizar la escuela que se ha ido sedimentando a lo largo de los años, y es percibida como la única posible. Esta gramática escolar nos ayuda a entender porque existe tanta resistencia a los cambios. La idea de gramática se toma prestada porque nos recuerda a la forma de organizar la comunicación verbal. Más precisamente lo que se quiere decir es que cuando hablamos no estamos atentos a la gramática del lenguaje, del mismo modo que no somos conscientes de la gramática escolar cuando actuamos en las escuelas. Es decir, esas reglas no necesitan ser demasiado conocidas para poder operar eficazmente. Allí reside su mayor fortaleza, y en especial si necesitamos comprender la manera en que la escuela tiende a conservar y a reproducir el estado actual de las cosas. No se trata entonces tanto de un conservadurismo consciente sino más bien de hábitos y prácticas institucionales que no se ponen bajo sospecha y una poderosa creencia cultural en que la escuela debe ser así y no de otra manera.

<sup>6</sup> Aportes sustantivos para descifrar algunas características de lo que supone la práctica entre varios. Si bien refiere a la conducción de escuelas primarias, vale la pena recorrer dichos textos. Destacadxs educadorxs como Perla Zelmanovich, Isabel Asquini, Graciela Favilli, Viviana Fidel, entre otrxs escriben sobre esto. Sugiero en este caso leer a Isabel **Asquini** y Graciela Nejamkis en “¿Por qué vale la pena una práctica entre varios?” En <http://www.buenosaires.gob.ar/areas/educacion/cepa/avatares.pdf>

su ubicación en los listados que permiten acceder a cargos de conducción. Enseñar en las aulas es imprescindible para el ejercicio de la función directiva pero esta excede ampliamente dicha especificidad, por muchos motivos de índole administrativa, curricular, pedagógica, institucional y especialmente política. Razones que ameritan, a diferencia de otras profesiones, revisar no solo de que está hecha (mejor dicho de que puede hacerse) la autoridad de los directivos, sino los desafíos que supone en esta época, para desmarcarse de viejas recetas que pueden haber sido eficaces en el pasado pero en estas horas chocan como frontón.

La tarea del directivo es tarea de gobierno, al mismo tiempo que asume cierta condición de dirección técnica, si se me permite la metáfora deportiva. **Igual que un DT, está en juego su habilidad para hacer jugar del mejor modo posible a los jugadores del plantel que dirige.** Hay casos en que se eligen los jugadores (o se compran porque hay recursos o se deciden a dedo, con sus riesgos y arbitrariedades) otros en que hay que dirigir los jugadores de que se dispone (alguno diría “es lo que hay”, con sus riesgos e impotencias). En ninguno de ambos casos hay certeza de eficacia, ni garantías (ni por seis meses ni por un año) ni anticipación de resultados (los partidos hay que jugarlos). También pondría en discusión esa idea del DT (o directivo) que entra a la cancha y “se pone a jugar”, o a “dar la clase” como única o más efectiva táctica para que el otro haga bien o mejor su juego, su tarea.

El desafío directivo de estas horas no creo que deba recoger ese guante de modo único ni apresurado (sé que es lo primero que sale, sé que mostrar siempre es necesario y ordena, sé que eso hicieron conmigo), porque creo, suele estar teñido (especialmente a los que dirigimos en el siglo XXI y fuimos formateados en el siglo XX) de cierta subestimación al otro, que algunas veces puede rozar la desautorización, incluso puede ocurrir que quien dirige no se anime a soltar “la pelota” o “la tiza” y digo **soltar no como desentenderse, sino como acto de confianza, como quien suelta para que el otro agarre y se haga cargo, tome la posta. Soltar para que el otro se adueñe de la situación, para que se sienta autor y no solo intérprete.** Por eso vuelvo a aquella pregunta, que considero clave para pensar y definir la tarea de conducción educativa, como un sujeto que va en busca de su mejor predicado: **¿en qué se autoriza un/a directivo/a?** Hay que ponerle nombre a las señales e indicios que le confieren fortaleza a las decisiones directivas que logran empoderar a los jugadores, **haciéndolos sentir arte y parte del juego, autores de la estrategia y no meros replicadores de una táctica** (por más eficaz que ella sea) nos permiten comprender, argumentar, listar cualidades de la compleja tarea de ejercer la autoridad en la gestión directiva de una escuela. No solo para empoderarnos, sino para sabernos vulnerables y **construir una**

**relación más auténtica con el ejercicio de esa autoridad**, que estará de este modo más atenta a los límites del poder, tratando de ser escultores de su condición productiva y su uso en beneficio de los más débiles, de la concreción de la tarea educadora y la necesidad de justicia en todos los planos de la vida institucional. Así como estar alerta a las trampas del poder (que en realidad son trampas que al ejercer estos roles unx siempre tiene cerca) a la pérdida de escucha o autocritica, a las autojustificaciones que paralizan aunque alivien transitoriamente. **Estar atentxs a los límites tratando de no ser limitadx.**

Aunque la asimetría en términos de autoridad es un asunto clave y, diría, excluyente, para construir el vínculo pedagógico entre adultxs y estudiantes, en el caso de directivxs y docentes, a propósito de la línea divisoria que los separa, suele ser territorio de confusiones, de incomodidades mutuas que al no ponerlas de manifiesto, aumentan el territorio de los prejuicios, la queja y malentendidos de diverso orden. Por eso aquello de la “paridad desapareja”. Quien dirige hasta hace un rato fue colega de los dirigidos, e incluso lo sigue siendo en otra institución, o en la misma. Razones que ameritan definiciones de algunos límites y pasos fronterizos, de modo tal que los señalamientos de la tarea de conducir no deban tramitarse con sensación de un pedido de permiso en estado permanente, que roza la culpa o termina reclinándose en (la aparente tranquilidad o seguridad de) la simulación. Se trata de colegas, de compañeros, que cumplen una función diferente, que es asimétrica, en la que unx asume decisiones que tienen que ver con la supervisión, el control, el seguimiento y la evaluación de otrxs. El desafío consiste en transitar una **relación entre impares** entendiendo que aquello que comanda, lo que marca el ritmo cardiaco de este vínculo, no es la asimetría por si misma sino una relación profesional entre adultxs que tiene como objeto primordial la enseñanza y el cuidado a los más pequeños. Haciendo lugar a diversas acciones y reflexiones que permitan, tal como lo aconseja con precisión quirúrgica Richard Sennett<sup>7</sup>, construir **una autoridad visible y legible**.

### **Transformar la queja en problema. La conducción educativa como desafío en plural**

Es probable que la asunción más sincera de estas disparidades en la relación profesional entre directivos y docentes, en un clima de respeto y cordialidad sean condiciones que favorezcan el aumento del diálogo por sobre la proliferación del “pasillo” y la circulación clandestina de la palabra, fuente de malestares y funcionamiento regresivo. Quizás, la conversación como práctica diaria, la escucha atenta y circulación de la palabra permitan transitar, no sin incomodidades, el sinuoso camino de **la supervisión**

---

<sup>7</sup> Sennett, Richard, La autoridad, Madrid, Alianza, 1982.

**menos como vigilancia persecutoria y más como un acompañamiento serio y constructivo de la tarea docente.** Donde las observaciones de clase puedan percibirse no como la búsqueda del tropiezo ajeno, o del error como fracaso (robusteciendo malestares y prejuicios) sino como un espacio de supervisión constructivo, como una mirada (ni la única ni la más calificada) que acompañe, y que solo pueda ser completada con una conversación diferida, en otro ámbito, entre directivo y docente para volver a mirar la clase, para hacer del error una fuente de aprendizaje, con la mutua convicción de que un tropiezo debe ser parte del camino y nunca excusa para descalificar con la sentencia de quien solo entiende la evaluación como control y disciplinamiento. En estas cualidades residen algunas cualidades que Sennett explica como la necesidad de hacer **visibles** las prácticas de autoridad, así como que ellas sean **legibles**, para cada uno y todos los actores que están vinculados con la institución educativa.

En la medida que pueda generarse, y es un atributo clave para quienes dirigen, espacios de participación y escucha a los diversos actores de la vida institucional, se torna más necesario romper con ciertas lógicas de las gramáticas de la imposibilidad y la inercia, abriendo el juego a relaciones sociales más sinceras en la escuela, a la construcción de vínculos profesionales y pedagógicos que antepongan “la tarea” de enseñar y aprender a otras cuestiones que aunque relevantes se ordenan a partir de esta. **Animarse, y ello supone una tarea de “vigilancia institucional”<sup>8</sup>, a cuidar el respeto como regla básica, y el reconocimiento como condición del crecimiento del otro.** Animarse a torcer la inercia de la simulación que irrumpe cuando se hace fuerte aquello de que las cosas sean como siempre fueron, que se hace invisible o naturaliza por cotidiana y se autopresenta como la más “neutra normalidad”. Estar advertidos de la incomodidad de que uno/a no es el mismx cada año que está en la escuela (y el tiempo nos hace, a veces, menos sensibles a la necesidad de cambios) y entonces ello supone revisión de los modos de ser y de estar, de dirigir, de enseñar, de cuidar, de aprender, en fin, de contratar entre docentes y estudiantes, entre docentes y directivos, entre escuela y comunidad, entre otros asuntos impares.

Un desafío clave en el ejercicio de la autoridad directiva consiste en **transformar la queja en problema**, construyendo una pregunta allí donde se expresa el malestar, ponerle palabra y nombre a lo que a veces se torna indecible, indescriptible o mera impotencia. La tarea solitaria no es un capricho personal, es fundante en la tarea del directivo y el docente, no es por casualidad aquello de que *“cada maestrillo con su librillo”* o *“cierro la*

---

<sup>8</sup> Lo digo en el mismo sentido que adquiere aquella idea (P.Bourdieu) de la vigilancia epistemológica, como atenta mirada a la distancia entre el saber académico y el saber enseñar, del cuidado de las condiciones en que se produce, circula y enseña el conocimiento.

puerta del aula y hago lo que quiero”. **La limitación del trabajo solitario es parte de la genética escolar moderna, del diseño histórico de la escuela**, por ello requiere ser interpelado, y quien dirige tiene un rol estratégico y la posibilidad de quebrar esa inercia. Tanto para quien enseña como para quien ejerce la conducción, es necesario estar advertido de la siguiente disyuntiva: **se puede estar solo y absolutamente solo, o se puede estar solo pero con los demás, y esto último implica una opción política, ética y pedagógica**, que cambia las reglas de juego para hacer del trabajo docente y directivo un desafío de construcción colectiva, condición necesaria para hacer de la escuela un espacio más auténtico y significativo para la vida profesional de adultos y centralmente para cambiarles y hacerles mejores vidas a niños, niñas y adolescentes.

Para cerrar elijo hacerlo con una poesía de Alejandro del Prado, músico y compositor, aunque también profe de educación física, que nos ha marcado a varios/as en los 80. Se trata de “ **Yo vengo de otro siglo** ” canción y título de su último disco (2008). Leerlo, escucharlo y volver sobre algunos pasajes del texto lo propongo como ejercicio con intenciones de recorrido autobiográfico, con la intención de provocar algunas preguntas para quienes hemos sido atravesados por el siglo XX, formateados por su escuela y en estas horas asumimos el desafío de conducir escuelas, docentes o procesos de enseñanzas para los pibes y las pibas del siglo XXI. Me parece un texto valioso para explicitar algunas cosas que traemos de otro siglo, (**la negrita de la canción es mía y tiene alguna intención**) animarnos a (ex)ponerlas en entredicho, aunque cueste soltar algunas mañas que vienen con nosotros, la poesía y la música quizás nos arranquen alguna sonrisa y nos hagan un guiño para transitar de un modo más placentero la tensión entre generaciones, constitutiva del vínculo pedagógico y de la construcción de autoridad.

### Con 2 x y 1 tango

Yo vengo de otro siglo,  
con dos X y un tango.  
No pude ser un indio,  
destiño negro y blanco.

Yo vengo de otro siglo,  
con la voz en la cara,  
con la sombra de un bicho,  
y este gesto en la espalda.

Y traigo de otro siglo,  
la esencia de un ombligo,  
un sapo traicionero,  
anécdotas de perros,  
y un sueño retroactivo.

**Yo vengo de otro siglo,  
con un poco de todo,  
Sslo y sin acomodo,  
empuño moneditas y corro  
colectivos.  
Arrastro de otro siglo,  
cierto autoritarismo,  
enojo prepotente y  
machismo,  
aunque en forma  
decreciente,**

Y traigo de otro siglo,  
baranda de fomentos,  
kerosén, eucalíptus, azufre,  
linimento, chicles y ceniceros.

Porque si fuese un loco  
ni loco lo andaría diciendo.

Y traigo de otro siglo,  
platillos y poetas,  
colores de un equipo,  
dolores de bandera  
terapia de besitos.

Y traigo de otro siglo,  
mi suerte capicúa,  
y abajo de la púa,  
fritura de vinilo.

Yo vengo de otro siglo,  
me estoy acostumbrando,  
con dos X y un tango,  
perdón si no me ubico.

Yo vengo de otro siglo,  
me estoy acostumbrando  
perdón si no me ubico.  
Con dos X y un tango.

Alejandro del Prado

<http://unipe.edu.ar/wp-content/uploads/2012/08/Qu%C3%A9-es-la-autoridad-en-la-escuela.-UNIPE..pdf>

- MARTINEZ, M- HUERGO, D - GALLI, G- BRENER, G “El bullying tiene quién lo exprima” En: Revista Voces en el fenix N 62 FCE/ UBA Disponible en <http://www.vocesenelfenix.com/content/el-bullying-tiene-qui%C3%A9n-lo-exprima>
- MERIEU P. (2013) La opción de educar y la responsabilidad pedagógica. Conferencia MEN. Disponible en: <http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=121626>
- Galli, G. (2012) Ponencia: “Para acordar es necesario reconocer, confiar, arriesgar y prometer. Lecturas de una experiencia” Mesa de Debate: Los (des)acuerdos de convivencia: roles jerárquicos y autoridad. 2º CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE CONFLICTOS Y VIOLENCIA EN LAS ESCUELAS
- LEVINSKY, R. (2010) “La escuela Hoy: una película en pleno rodaje. La inclusión por dentro” En Romero (Coord.) La escuela secundaria, entre el grito y el silencio Buenos Aires, Novedades Educativas.
- WANGER, L - CABEDA, L (2017) “Secundaria y formación de directivos. Lo realizado y lo por venir. Del liderazgo mercantilizado a la conducción crítica y desde el Estado” En: Revista Voces en el fénix N 62 FCE/ UBA  
<http://www.vocesenelfenix.com/content/secundaria-y-formaci%C3%B3n-de-directivos-lo-realizado-y-lo-por-venir-del-liderazgo-mercantilizado>