



Dirección General de Planeamiento Educativo
Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

**Ciclo de Acompañamiento para la construcción
de la Nueva Escuela Secundaria**

Re Visitando distinciones de la gestión escolar.



Buenos Aires Ciudad



Buenos Aires Ciudad

Autoridades

Jefe de Gobierno
Mauricio Macri

Ministro de Educación
Esteban Bullrich

**Subsecretario/a de Gestión Educativa y
Coordinación Pedagógica**
Ana María Ravaglia

**Subsecretario/a de Gestión Económico
Financiera y Administración de Recursos**
Carlos Javier Regazzoni

**Subsecretario/a de Políticas Educativas
y Carrera Docente**
Alejandro Finocchiaro

**Subsecretario/a de Inclusión Escolar
y Comunidad Educativa**
Soledad Acuña

**Director/a General de Planeamiento
Educativo**
Mercedes Miguel



Re Visitando distinciones de la gestión escolar

Bernardo Blejmar

En: BLEJMAR, Bernardo (2013). El lado subjetivo de la gestión. Del actor que está haciendo al sujeto que está siendo, Buenos Aires: Aique Grupo Editor.

La gestión escolar es el proceso de intervenciones desde la autoridad de gobierno para que las cosas sucedan de determinada manera y sobre la base de propósitos ex-ante y ex-post (Blejmar, B: 2005). La gestión es un proceso que se despliega con y en el tiempo, no un evento aislado. Gestionar la escuela es responsabilidad (*accountability*, aquello por lo que se da cuenta) de los equipos de conducción. "Hacerse cargo del cargo" implica el ocuparse en diseñar y operar las situaciones y contextos en los que se despliega la tarea institucional desde las funciones de docentes, coordinadores, tutores, preceptores, secretarios, administrativos, personal de mantenimiento, etc.

Se habla de la autoridad de gobierno porque la gestión es un proceso organizacional que requiere **legalidad**, la que da el cargo oficial, y **legitimidad**, la que le adjudican los dirigidos al Rector o el Director avalando a quien ocupa ese cargo, tal la fuente del liderazgo.

Es claro que la gestión va a contar con una triple avenida de ejecución:

- **La deriva histórica cultural:** en la que se despliega la gestión, habilitando o restringiendo valores, referenciando paradigmas, discursos históricos que permean e inciden en las ideas, elecciones y acciones de los educadores.
Las culturas "vivas" gestionan a partir de las creencias que sostienen acerca de cómo se hacen las cosas, qué valores se honran y en qué artefactos se expresan (uniformes, discursos, "héroes institucionales", mitos y ritos), también entra en esta deriva como viven los "pibes", la música que escuchan y la televisión que ven, los modelos de familia que habitan, las carencias o abundancias económicas,

los impactos de la tecnología, etc. En esta danza cultural bailamos todos.

En todo caso, la cultura "nos tiene", fuerza nuestras acciones pero también, como construcción humana, es factible de diseñar como espacio abierto cuando se la advierte como una limitante de la gestión.

- **El sistema educativo público:** sus leyes, normas, regulaciones que condicionan la operatoria en el campo real, en muchos casos orientando, facilitando y en otras tantas bloqueando, obstruyendo la fluidez de las dinámicas organizacionales.

Los concursos de acceso a los cargos, los sistemas de evaluación, el modelo supervisor, la estabilidad de cargos, en síntesis, todo lo reglamentado por las autoridades centrales de gobierno (nacional, provincial o municipal) según su anclaje teórico-político y la idoneidad de sus funcionarios inciden fuertemente en la apertura o cerrazón de las posibilidades de gestión de cada escuela secundaria.

- **Las competencias del director y su equipo de trabajo:** Sostengo que las dos avenidas anteriormente citadas inciden fuertemente en la calidad de gestión de la escuela, pero no la **DETERMINAN**.

La aguja que mueve el "amperímetro" de la gestión reside finalmente en las capacidades de quienes conducen la organización. Ellos hacen finalmente la diferencia en los resultados que logra la gestión y la tarea que mejor "paga" consiste en centrarse en aumentar, potenciar esas capacidades para danzar con los desafíos que presenta las realidades educativas hoy.

A esta tarea y en esa convicción está dedicada la escritura de esta pequeña contri-



bución plasmada en un breve documento. La gestión educativa en las escuelas, como proceso organizacional, siempre es interpelada por la complejidad de la “realidad” y se legitima en dos dimensiones:

- Los **resultados** positivos – logros.
- El **aprovechamiento de los errores inéditos** transformados en aprendizaje.

La gestión educativa es interpelada por la complejidad en relación a la cantidad y diversidad de variables que se le presentan como desafío a resolver frente a futuros inciertos.

Los desafíos pueden ir desde la carencia de recursos materiales con que se cuenta, tales como: infraestructura edilicia, tecnología informática, dispositivos didácticos, hasta los valores en uso en una sociedad determinada que empujan o bloquean los proyectos pedagógicos. De hecho, la violencia que puede vivirse en determinadas escuelas es subsidiaria del escenario socio político nacional, los perfiles de personalidades de los docentes, su propia formación, las burocracias gubernamentales, las regulaciones del sistema educativo, su ubicación geográfica. Hete ahí la diversidad y cantidad de variables en juego dentro de esto

que llamamos complejidad.

Un agregado de nuestro tiempo en la complejidad será la impredecibilidad, la incertidumbre de futuro de nuestro entorno, huelgas, cambios repentinos climáticos, mutabilidad de los estados económicos, en suma cambios de escenarios en movimiento continuo restringen las posibilidades de previsión.

Desafío mayúsculo para el hacer educación centrado en la vivencia del presente preparándose para un futuro, pero que pasa cuando ese futuro escapa a nuestra posibilidad de predicción: ¿Para qué futuro educamos?

La imaginación, el sostén de valores, una fuerte convicción en la vida a construir, al mismo tiempo que una capacidad de acompañar flexiblemente los cambios a jugar serán, tal vez, algunos de los recursos a disponer frente a tamaño desafío.

Más allá de la impredecibilidad de ese futuro, en parte éste se construye con nuestro hacer presente, el futuro no es algo que viene o hay que esperar, es además construcción humana en su hacer presente, **seremos, también, lo que hagamos de nuestro ser hoy.**

“Un hecho empírico de nuestras vidas es que no sabemos y no podemos saber lo que sucederá con un día o un momento de anticipación. Lo inesperado nos aguar-

da en cada curva y en cada respiración. El futuro es un misterio vasto, perpetuamente regenerado, y cuando más vivimos y sabemos, mayor es el misterio. Cuando dejamos caer los velos de nuestras preconcepciones somos virtualmente empujados por todas las circunstancias al momento presente y la mente presente...” (Nachmanovitch, S: 2012).

La gestión educativa se legitima, señalábam, en sus resultados **positivos - logros** en la medida en que, finalmente, su “momento de la verdad” llega cuando se confronta con lo que se ha alcanzado de aquellos propósitos formulados en los planes”. O, en su defecto, cuando aún sin lograr lo propuesto, se ha avanzado, aprendido, a través de esos errores inéditos que sesgan los riesgos de la exploración y son, al mismo tiempo, el material básico de toda innovación y aprendizaje organizacional.

Los errores inéditos (Kovadloff; S. 2007), desde esta perspectiva, serían la cara opuesta de los errores recurrentes, aquellos que se cometen una y otra vez por ausencia de reflexión y aprendizaje desde la práctica. Estos últimos constituirían las recurrencias que nos han tomado, por las que repetimos una y otra

vez los mismos caminos fallidos.

Ensayar nuevas maniobras didácticas, re-diseñar espacios de trabajo, negociar acuerdos de convivencia, probar nuevas estrategias de capacitación, tienen como condición el cambio, el ensayo, el pasaje de la idea al proyecto y de éste al acto.

El error inédito aparecerá toda vez que iniciemos un nuevo camino. Si lo incorporamos como el insumo necesario para aprender y seguir ensayando y explorando, habremos subido un escalón en nuestras posibilidades creativas, pero si lo sancionamos como un error -fracaso, la gente aprenderá rápidamente: para qué probar y arriesgar si es mejor, más seguro quedarse en la zona de confort de lo instituido.

Para que la primer máquina volara, tuvo que haber un buen número de errores inéditos en el trayecto de su creación final y cada uno de ellos, sin duda, fue escalón para el siguiente intento, seguramente mejorado, para que finalmente se concluyera el avión de los hermanos Wright.

La buena gestión, sin embargo, **no es garantía de buenos resultados**, porque éstos, como ya se vio, también están condicionados por las variables externas que no se controlan desde las escuelas y sus respectivos equipos de con-



ducción (la deriva cultural histórica y el sistema educativo público).

Pero también está lejos “de tratar de...”, “hacer lo posible para...” como mecanismos lingüísticos de anticipada justificación frente a pobres resultados de futuro.

La garantía en la gestión es tan imposible como el compromiso, una condición ineludible de su construcción.

PEQUEÑO EJERCICIO AL PASO: Prueben reemplazar toda frase de “voy a tratar de...” “haré lo posible por...” simplemente: “me comprometo a...”, la palabra no es inocua, construye realidades.

Todo compromiso incluye una promesa pública acerca de una acción que satisfaga un pedido u oferta. El compromiso tiene un componente racional explícito lingüísticamente y un costado emocional que empuja su cumplimiento.

Todo compromiso reconoce un sujeto enunciante (Ministro, Supervisor, Director) quienes se comprometen frente a su audiencia porque creen poseer los recursos para cumplirlo y la sinceridad de querer hacerlo.

La garantía, en cambio incluye una condición de certeza ajena a las posibilidades del sujeto-actor real.

Los compromisos cumplidos son el “combustible” de la credibilidad profesional y organizacional, hacen al circuito virtuoso de la confianza.

La buena gestión educativa institucional, la gestión responsable, es la que se despliega en:

- En subsidiariedad a una **visión**, a un **sentido pedagógico - político**.

- En el **compromiso** con los resultados que se propone.

- En el **deseo** puesto en la tarea y su valoración por el sujeto-actor.

- En las **capacidades y competencias (poder)** a tono con los desafíos con los que va a danzar.

- En el **aprendizaje** organizacional apalancado en el aprovechamiento de sus valiosos logros y necesarios errores inéditos.

Hemos señalado en textos anteriores (Blejmar; B. 2005) lo significativo de situar la gestión en el **cómo**, en llevar a acto lo que originalmente es una visión porque contempla el lugar de la educación en el tiempo y espacio que nos toca vivir, visión transformada en un proyecto que defina una estrategia para alcanzar esa visión de futuro que orienta la práctica del hoy en torno a un horizonte mejor que la superficie real de este presente.

Esa visión devenida en estrategia y proyecto, la pensamos conversada, problematizada con la comunidad educativa toda, constituye el sentido, el **para qué** que requiere el dispositivo de la gestión como puente a su transformación en acto

Así la secuencia, que nunca es lineal podría verse de la siguiente forma:

VISIÓN

ESTRATEGIA

PROYECTO

GESTIÓN

Si sobre el compromiso y el aprendizaje a partir de los errores inéditos hemos incluido algunos párrafos y sobre las capacidades y competencias dedicaremos un apartado especial, sería bueno detenernos un poco en esto que llamamos el deseo.

Lejos de mis posibilidades está sintetizar un concepto tan profundo como el deseo, objeto de investigación central en el psicoanálisis especialmente lacaniano, baste para nuestras reflexiones señalar que al deseo como la fuente de energía vital de la que disponemos y que aun siendo su naturaleza inconsciente allí donde se posa (aún transitoriamente) produce un verdadero movimiento hacia su satisfacción, siempre imposible y siempre buscada.

Como en cualquier tarea allí donde el deseo coincida con dicho hacer, las posibilidades de logro crecen exponencialmente, a tal punto que, arriesgaríamos que aún cuando no se cuenten con todas las capacidades y recursos, un fuerte deseo puede suplir dichas carencias, saltar obstáculos y lograr lo que a veces con recursos más sofisticados pero sin deseo no se logra.

Elliot Jaques, habla de valoración de la tarea

y aún sin coincidir con nuestra distinción de deseo, podemos reconocer un cierto aire de familia, cuando señala que uno de los indicadores de evaluación profesional es el grado de valoración de la tarea porque en esa valoración se juega la performance del profesional.

Alguien que posee las aptitudes, pero que dejó de valorar su tarea, declina en sus posibilidades de logro. De hecho podríamos decir que en esas circunstancias el deseo se fue hacia otro lado, migró y entonces la tarea aparece ritualizada, burocratizada, percibimos que está la presencia física del educador pero falta el “alma” en su hacer.

Al deseo no se lo puede crear, allí donde no lo hay nadie que lo puede establecer, sin embargo es posible que su existencia se encuentre oculta aún para ese mismo sujeto y una estimulación adecuada lo gatille en su posibilidad de expresión. Para quienes conducen, se torna clave entonces, su habilidad de explorar, indagar caminos de estimulación para ese encuentro casi mágico entre el sujeto actor y su propio deseo.



Bibliografía

BLEJMAR; B. (2005): *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Ediciones Novedades Educativas, Buenos Aires.

KOVADLOFF; S. (2007): *La nueva ignorancia*. Editorial Emecé, Buenos Aires.

Nachmanovitch, S: 2012

Elliot Jaques



Dirección General de Educación de Gestión Estatal
[**dgege@bue.edu.ar**](mailto:dgege@bue.edu.ar)

Dirección General de Planeamiento Educativo
[**dgpled@bue.edu.ar**](mailto:dgpled@bue.edu.ar)

Dirección General de Educación de Gestión Privada
[**dgegp@buenosaires.gob.ar**](mailto:dgegp@buenosaires.gob.ar)

Dirección General de Educación Superior:
[**dges@bue.edu.ar**](mailto:dges@bue.edu.ar)

Para más información, puede ingresar a:
[**www.buenosaires.gob.ar/educacion/planeamiento/**](http://www.buenosaires.gob.ar/educacion/planeamiento/)