

¿DÓNDE ESTÁ LA ESCUELA?

SILVIA DUSCHATZKY
ALEJANDRA BIRGIN
(compiladoras)

Bernardo Blejmar
Marcelo Percia
Gregorio Kaminsky
Graciela Frigerio

¿DÓNDE ESTÁ LA ESCUELA?

*Ensayos sobre la gestión institucional
en tiempos de turbulencia*

FLACSO
MANANTIAL
Buenos Aires

Diseño de tapa: Estudio R

Directora de colección: Lic. Guillermina Tiramonti

Dónde está la escuela? : ensayos sobre la gestión institucional en tiempos de turbulencia / compilado por Silvia Duschatzky y Alejandra Birgin - 1a ed. 2a reimp. - Buenos Aires : Manantial, 2007. 152 p. ; 20x14 cm.

ISBN 978-987-500-066-7

1. Filosofía de la Educación. I. Silvia Duschatzky, comp.
CDD 370.1

Hecho el depósito que marca la ley 11.723
Impreso en la Argentina

© 2001, Ediciones Manantial SRL
Avda. de Mayo 1365, 6° piso
(1085) Buenos Aires, Argentina
Tel: (54-11) 4383-7350 / 4383-6059
info@emanantial.com.ar
www.emanantial.com.ar

ISBN: 978-987-500-066-7

Derechos reservados

Prohibida la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.



ÍNDICE

Currículos	9
Presentación.	
<i>Alejandra Birgin</i>	11
Capítulo 1	
Escenas escolares de un nuevo siglo.	
<i>Silvia Duschatzky y Alejandra Birgin</i>	17
Capítulo 2	
De la gestión de resistencia a la gestión requerida.	
<i>Bernardo Blejmar</i>	35
Capítulo 3	
Ideas que responden, preguntas que no cesan.	
Para una clínica de las instituciones.	
<i>Marcelo Percia</i>	55
Capítulo 4	
Escuelas en escena. Imágenes institucionales que estallan el discurso educativo.	
<i>Gregorio Kaminsky</i>	77

Capítulo 5

Los bordes de lo escolar.

Graciela Frigerio 109**Epílogo**

Todo lo sólido se desvanece en el aire.

Silvia Duschatzky 127



PRESENTACIÓN

ALEJANDRA BIRGIN

*“No hay narración alguna en que la pregunta:
¿y como sigue?, haya dejado de tener derecho
a ser formulada.”*

W. BENJAMIN

I. La idea de este libro nace de años de trabajo en el Área de Educación de la FLACSO, de años de diálogos a través de investigaciones y docencia con las escuelas, con los docentes, con los estudiantes, con otros investigadores. El estilo ensayístico que nos propusimos en su escritura buscó escapar de la mera representación educativa para trabajar en cambio sobre la perplejidad que nos ocasiona enfrentarnos al actual escenario educativo.

Una escuela secundaria que instala una guardería que atiende a los bebés de las alumnas adolescentes para que ellas puedan ir a clase [...] Los profesores que no dan más [...]. Los alumnos becados como los proveedores de sus hogares, sus familias esperando las becas porque son el único ingreso familiar [...]. Los estudiantes como vigilantes de la performance de los profesores [...]. Un estudiante que mata con un cuchillo a su profesora que lo reprueba en un examen [...].

Al igual que en esa conocida colección de libros para chicos *¿Dónde está Wally?* (en la que el desafío consiste en hallar al personaje escondido en un plano general atiborrado de objetos diversos), a veces pareciera necesaria una búsqueda minuciosa hasta encontrar aquellas marcas tradicionales que nos permitan distinguir a las escuelas en el paisaje. Junto con la bandera, exámenes y pizarrones irrumpen bebés, armas, computadoras, jueces, becas...

Este libro parte de la pregunta sobre cómo dar cuenta de esas experiencias. Buscamos construir un fresco que pinte nuestras escuelas a través de distintas escenas del transcurrir de la vida escolar. A partir de entrevistas a directores, construimos relatos. Recuperamos allí sus palabras, lo que ellos viven, hacen y sienten cada día en su escuela. Así, este libro se inicia con escenas que no pretenden saber más que lo que muestran. Son historias que se cuentan con aquello que se deja ver. No persiguen retratar instituciones particulares sino formas de transitar por la experiencia educativa. Tampoco pretenden ser transparentes ni exhaustivas. Son escenas que nos invitan a preguntarnos por las diferentes formas de hacer escuela y por los vacíos de la experiencia pública en un escenario de profundización de los quiebres del lazo social.

II. En los discursos que más se escuchan en los últimos tiempos, el término “gestión” ha pasado a ser el caballito de batalla cada vez que se intenta describir lo que acontece en la vida de las instituciones. Si algo anda mal es un problema de gestión, si el personal no demuestra una buena performance, habrá que revisar los estilos de gestión, si los chicos no aprenden en la escuela o si los conflictos escolares van en aumento, la gestión es ineficaz. “La gestión” se instala revestida de moralidad, en tanto es portadora de las verdades, caminos y soluciones por los que debemos transitar si queremos ser reconocidos como hacedores de buenas instituciones.

Sin dudas, hay múltiples modos de pensar la gestión en las instituciones. En primer término, es incuestionable que es una práctica ineludible a la hora de poner en marcha una idea, un proyecto, una institución.

No obstante, cualquier observador podrá advertir que nunca como ahora “la gestión” se presenta como el gran paraguas que todo lo contiene. Lejos de remitir a maneras de hacer, a formas de poner

en marcha un emprendimiento o a los modos en que una institución se realiza, se legitima como una nueva matriz de sentido. La “gestión” toma forma de paradigma y en su discurso podemos advertir una proclama de profundo corte moral. El líder como sujeto de transformación, el exitoso como el ideal de sujeto y el imperio de la novedad, son sus pilares básicos.

El líder (nueva figura posmoderna del mesías) es, en palabras de Tomás Abraham, el paladín de los valores que sustituye al caballero medieval, al burgués de la revolución industrial y al obrero de la tradición socialista. Pero advirtamos una pequeña diferencia en esta mutación, los líderes de hoy no portan un ideario sino una performance: son flexibles, saben delegar y motivar a su gente. ¿Para qué? Eso no está en discusión.

Al par sujeto exitoso y líder como sujeto de la transformación se le suma un tercer componente, la innovación como imperativo.

Es necesario construir instrumentos eficaces que garanticen la actualización continua [...] las escuelas deben consagrarse al cambio incesante [...] el resultado es que nuevas ideas y nuevos procesos reemplazan el pasado mientras crean el futuro” (Gerstner y otros, 1996).

Este ansia de innovación compulsiva disfraza lo nuevo y, en realidad, se parece más a una fabricación de un mundo ideal. No toda novedad está anunciando la emergencia de una diferencia. La novedad arropada de panacea está cargada de atributos mágicos. Podemos inundar a la escuela de innovaciones y sin embargo ahogar la “novedad” entendida como algo de otro orden que viene a transformar matrices de pensamiento y acción. La educación no es más potente por su carácter innovador sino por su capacidad de producir alguna diferencia en el sujeto y de poner a su disposición algo que le permita ser distinto lo que es en algún aspecto. La cuestión no es entonces ahogarnos de innovaciones sino crear condiciones para que el por-venir acontezca. El discurso de la innovación encierra una paradoja irresoluble, porque en tanto se convierte en imperativo, en estrategia previsible para un futuro fabricado, inhibe la disrupción, la verdadera novedad que sólo puede registrarse luego de acontecida.

Pero además el imperio de la novedad arrasa con la transmisión, que es tributaria del pasado. Y si arrasa con la transmisión, arrasa

con la educación. En el imperativo de la novedad el pasado no se ofrece como anclaje para la ruptura sino que sólo es aquello equiparable a lo envejecido. De este modo, se olvida que no todo lo viejo envejece si somos capaces de leerlo con los ojos del presente.

Advirtamos que tanto en el ideal de sujeto exitoso, como en el imaginario del líder y en el imperio de la novedad, el otro o lo otro (en tanto diferencia) quedan abolidos. En el imperio de la novedad queda abolido el pasado y por ende la temporalidad. En el líder como sujeto de transformación, queda anulado el otro en tanto no es portador de palabra autorizada y a su vez, en el ideal exitoso, el otro es una molestia dado que el éxito requiere de una visibilidad no empañada por otras presencias.

III. La gestión en tanto paradigma viene a sustituir la política, pero ocurre que la política es de otro orden que la gestión. Su objeto es el de una deliberación sobre las normas de la justicia. La política es testimonio de pluralidad de respuestas a las cuestiones que atañen a la vida pública. Es también el escenario que reúne disputas y procura construir nuevas legitimidades (Fitoussi y Rosanvallon, 1997). ¿Habrà una legitimidad para la escuela? ¿Cuál será en los tiempos de mercado? ¿Deberemos continuar hablando de escuela y no de escuelas? ¿Serà posible la escuela a expensas de un proyecto común? ¿Habrà que buscar una vuelta a la vieja escuela, a las viejas utopías o imaginar nuevos horizontes de universalidad? Nos interesa plantear un retorno de lo político no como una búsqueda restauradora sino para producir y compartir otra legibilidad de la situación, para disputar sentidos, para contribuir a otra orientación de la vida colectiva. Es allí donde deseamos inscribir nuestras preocupaciones sobre la gestión educativa.

Aún suenan los restos del mandato de la escuela común. Esa escuela nacida al calor de los debates de fines del siglo XIX y principios del XX que procuraban que la Argentina se montara en los procesos de modernización construyendo un gran dispositivo que lo hiciera posible. Sólo la escuela podía realizar, mediante una serie de ritos y prácticas, un sujeto que se igualara simbólicamente a los otros. Mas o menos heterogénea en su composición, mas o menos autoritaria en sus formas y exclusiones, la escuela era el territorio que se ocupaba de la constitución del lazo social. En el marco de