TEXTO 9: La democratización del poder y la tradición autoritaria de la escuela

Una reflexión sobre la función directiva en la escuela

Con Martín Digilio, Julio de 2006
Para el programa de formación de directivos, del equipo de educación popular La Salle[1]

INTRODUCCIÓN

La pregunta que nos hacemos a la base de esta reflexión es **¿qué escuela es necesaria para construir un nuevo tejido social que tenga características de "tejido comunitario", de "tejido solidario", de "tejido democrático"?** Es indudable que la escuela de principio del siglo xx contribuyó a la creación de un tejido social lejos del que hoy necesitamos y queremos. Es indudable que en la escuela de hoy se cristalizaron muchas prácticas de ayer, que no posibilitan un diálogo profundo con la sociedad de hoy, con sus calamidades y sus logros, con sus necesidades y requerimientos: prácticas que son de puertas adentro, para la reproducción de intereses, de puestos, para la funcionalidad del aparato escolar, que están ahí por miedo o por comodidad, y no para la construcción de un tejido social conscientemente deseado. Es indudable que necesitamos una sociedad nueva. Es indudable que necesitamos una escuela nueva, y por tanto una "conducción" nueva de la escuela. Porque **no es posible pensar en las características del rol directivo, sin pensar en qué tipo de escuela y para qué tipo de sociedad.** No hay características "ontológicas" del rol directivo. La función directiva es una construcción social, que deriva de la función social de la escuela, para la construcción de una subjetividad y un tejido social determinado.

La escuela de la Modernidad copió el modelo social donde nació y lo reprodujo, y lo reproduce aún hoy. El capitalismo pujante, excluyente, jerárquico, fordista, positivista, uniformador, homogeneizador, creó la escuela moderna a su imagen y semejanza. El Estado moderno naciente con su dinámica burocrática, burocratizó de tal manera la escuela, que luego de 100 años se hace difícil, sino imposible, pensar en otras alternativas, que no sean paliativos. Pero la pregunta de fondo sigue en pie, pero escondida: ¿qué escuela para qué tejido social? Porque no sólo se naturalizó la pregunta por el tipo de escuela, sino que, ante todo, se naturalizó la pregunta por qué tipo de sociedad queremos, por tanto, también se naturalizó la pregunta por el tipo de funciones que realiza un directivo de escuela. Se naturalizó también qué tipo de conocimiento, que tipo de alumno, que tipo de docente, etc.

Y cuando decimos democracia, también esta palabra está bañada de una carga sospechosa y plurivalente. Si oponemos, democracia vs. cualquier tipo de aristocracia, es de suyo que uno adopta la democracia como modelo. Lo que no pensamos, es que lo democrático está en construcción y que, hoy por hoy, no conocemos modelos democráticos que estén exentos de la corrupción, el favoritismo, la injusticia, la concentración del poder, el soborno, las regalías, la discriminación, la tentación del pensamiento único, más allá de cualquier color político, etc. Lo democrático sigue siendo en muchos espacios un concepto que carece de prácticas satisfactorias en el plano de la ciudadanía, la participación y la organización. Lo democrático sigue siendo un concepto que carece de prácticas concretas en una dinámica creciente de distribución desigual de la riqueza. Por eso hablar de estilo de conducción democrático como algo nuevo, original, superador, también termina convirtiéndose en un silogismo estéril, sin prácticas concretas y con una serie de elementos asociados que son el fiel reflejo de la falsa democracia que muchas veces vivimos.

La escuela es una de las únicas organizaciones sociales que quedó en pie en medio de todas las crisis y mutaciones vividas en los últimos 100 años. Y no sólo quedó en pie, sino que se mantuvo prácticamente inmodificable en sus ritos, hábitos, estilos y formatos. Esto nos hace pensar en la fortaleza de la matriz. Luego de tanta crítica, tanta crisis, ella sigue en pie y la sociedad la sigue requiriendo como lugar

[1] Con aportes de Néstor Borri y Virginia Rodríguez

significativo. Muchos piensan en como “retocar” esos ritos, hábitos, estilos y formatos. No piensan en otras estructuras posibles de educación. Y el rol del directivo también es un rol que se “retoca”. Pero, ¿qué es lo que hace? ¿Qué debería hacer? ¿Qué es lo socialmente necesario que haga? Muchas veces, el único camino que le queda es el del gobierno solitario, lejano, no oyente, centrado en lo administrativo, que lo sabe todo,…

El binomio nuevo tejido social- nueva escuela es lo que nos parece que puede ser punto de partida para la construcción de modelos alternativos de educación que apunten a la construcción de una sociedad inclusiva e igualitaria. Este punto de partida debe poner en marcha nuevos instrumentos de aprendizajes, nuevos estilos de conducción, nuevos ritos, hábitos, formatos y estilos. Pensar la nueva escuela, para la nueva sociedad, es pensar un nuevo lugar, una nueva función del directivo, una nueva reflexión sobre el poder. Es pensar en caminos de desnaturalización, deconstrucción, desmitificación, pérdida del miedo a lo nuevo, flexibilidad mental,…

Pero sería estéril hacer una reflexión sobre el poder en la escuela aisladamente, sin mirar el juego, uso y abuso del poder en la sociedad que vivimos y cómo se reproduce al interior de la misma. Porque no aprendemos lo que significa el poder sólo en la escuela. Ni es sólo la escuela, la que generará una nueva concepción social del poder. Pensar sobre la función directiva, es pensar sobre qué tipo de ejercicio del poder, para educar en el uso de qué tipo de poder, en el nuevo tejido social que deseamos construir. Y esto es un tema difícil en estos tiempos de demonización del poder y de ausencia de prácticas democráticas del poder.

Hablar del poder hoy en día, es hablar desde un escenario en donde la concentración de poder es cada vez mayor, emparejándose con la concentración de la riqueza, los beneficios, los derechos. Cambiar la concepción sobre el ejercicio del poder en la escuela no va a cambiar radicalmente la situación, porque hay muchas variables que no vamos a ponderar aquí, pero si va a contribuir desde lo que le toca a la escuela a la construcción de un nuevo tejido social más solidario e igualitario.

Es por eso que queremos reflexionar con ustedes sobre la función directiva, pero como una construcción histórico-social, naturalizada, que puede ser reconstruida en función de nuevos escenarios sociales y para nuevos horizontes deseables.

1. IMÁGENES Y REFLEXIONES DEL COTIDIANO ESCOLAR

Hoy, en la estructura actual, a los directivos se les pide dar cuenta administrativa y legal desde los organismos de educación; dar cuenta, es hacia fuera. Pareciera que el directivo nunca debe “dar cuenta” de su gestión a la comunidad educativa. Sí pedir cuenta “hacia abajo”. Dar cuenta para arriba, pedir cuenta para abajo. Este primer dato que nos permitimos mencionar ya nos abre algunas perspectivas que pueden ayudarnos a construir un nuevo modelo de directivo, animador de la comunidad educativa. ¿Cómo dar cuenta? ¿De qué dar cuenta? ¿Por qué dar cuenta? ¿A quiénes dar cuenta? ¿Cuándo dar cuenta? ¿Cómo hacer que el “pedir cuenta” no sea un instrumento del poder de dominación?

Y en este dar cuenta, lo primero de lo que nos daríamos cuenta, es que hoy los directivos concentran en su persona: lo pedagógico, lo administrativo, lo convivencial, la comunicación, el trato con el personal, la relación laboral con los docentes, en algunas ocasiones lo que hacen de comer en el comedor escolar, la asistencia a los más necesitados, la situación edilicia… y para esto necesitamos un superman. Porque en definitiva se espera del Director que sea “el último responsable”. Y esta frase es generalmente mal interpretada, porque si hay un último responsable quiere decir que hay, o puede haber, muchos otros responsables entre medio. Descentrar subsidiariamente, saliendo así del modelo de “control infantil” de las personas, para diseñar procesos de “control” de las gestiones y de los procesos más abiertos. Hoy el directivo debe renunciar a tener palabra sobre todo, para adoptar la condición de quien acompaña los

procesos, da garantías de unidad a la comunidad educativa, y garantiza que la palabra de todos sea escuchada, valorada, y tenida en cuenta como valiosa, aún cuando sea disonante. El directivo debería poder ser quien escucha y atiende a todas las personas, anima el proyecto y la mística, construye unidad y convoca a todos.

Hoy no es que falten mecanismos de participación. Lo que puede suceder es que dependen absolutamente de quién se pone al frente de la comunidad educativa, entonces por más que sean de formato participativo, en el fondo siguen siendo unipersonales. En muchas obras educativas hay participaciones múltiples, de alumnos, de docentes, de padres, de exalumnos, de la sociedad local. Pero lo que suele suceder es que estos espacios están lejos de ser orgánicos y articulados en el conjunto de la comunidad educativa; y como forman parte, en el mejor de los casos, del plan del directivo, consciente o no, comienzan y terminan allí. No hay un plan de conjunto. Puede ser que el camino de construcción de estos espacios no haya sido discernido y consensuado en la comunidad, lo que además le agrega una mancha de pecado original a ese nacimiento por más bueno que sea. Otra nota que parece conspira contra la vida de los procesos participativos, es que pronto se pierde la memoria de la construcción de los espacios porque carecemos de los mecanismos de registro y evolución, de medidas tomadas participativamente.

Hoy los directivos, se ven demandados y desbordados en la tensión administrar-animar. La burocracia de los organismos de gobierno hace que se emplee mucho tiempo en cuestiones administrativo legales. Las emergencias de todos los días hacen que no siempre podamos dedicar tiempo a acompañar los procesos. Pero también es cierto que en algunas ocasiones, cuando no tenemos esas urgencias y emergencias, las inventamos. Porque es verdad que da miedo animar. Es más fácil administrar y conducir, que animar la vida. Uno puede encontrar mil razones para escapar del animar: no nos hemos formado para animar. Es más impersonal y más fácil lo emergente que los procesos. Somos poco sistemáticos, no sabemos diseñar procesos, da miedo. Nos hace sentir más imprescindibles hacernos los bomberos que animar procesos: porque no sabemos delegar, porque desconfiamos, porque creemos que “si no somos nosotros, no puede ser nadie”, porque nos da la sensación de tener todo el poder, etc.

Un animador de una comunidad educativa no sólo debe ser alguien solvente en lo educativo. Debe ser alguien abierto a los procesos sociales, culturales, religiosos, políticos, económicos del país y del contexto cercano. Un estudioso, junto a su comunidad, de los modos de hacer cultura, de los modos de llevar adelante todos los procesos educativos en interrelación con estos procesos macros. Si no es así, la única brújula que tiene esa comunidad es el reglamento de escuelas, la costumbre y en el mejor de los casos el sentido común. No es común escuchar a los directivos articular en sus discursos (menos en sus prácticas) cuestiones macro sociales, micro sociales y educativas.

Una escena poco común es la del directivo animador de una comunidad educativa. “Poder empresario”, “poder de Mercado” o “poder de estanciero” son modelos que se actualizan en el poder directivo. Quizás una deuda aún para pensar en una nueva escuela para favorecer el desarrollo y construcción de un nuevo tejido social sea un directivo que sepa diseñar y animar los procesos de construcción de la comunidad educativa, desde una comprensión de la igualdad de las personas en derechos y obligaciones.

Cerrando este punto, cualquier lector atento, se preguntará, ¿qué hace bien un directivo? Pero un lector inteligente sabrá entender que estas escenas son figurativas, no concentradas en una sola persona, y puesta en esquemas modélicos que ayudan al ejercicio analítico.

2. PROFUNDIZANDO LOS SUPUESTOS TEÓRICOS

La escuela educa. Pero no sólo por su ciencia. Lo hace también por todo lo que se vive en ella, en eso que llamamos la matriz cultural de la escuela o la cultura institucional. Educa a través de todo lo que es y hace la escuela, de todo lo que pasa y transcurre en ella. Y esto es fundamental. Quien transita una

institución educativa, vive y respira un cierto ambiente: el de esa institución, no el de otra. Vivir en determinado ambiente, predispone a construir determinada subjetividad, determinada cultura. Y la subjetividad se configura desde lo que se transmite, se crea, se recrea, se relaciona. Esto significa que el modo en cómo se vive, se entiende, se piensan las relaciones, la comunicación, la toma de decisiones, la circulación de la información, la selección de los docentes y del personal, la matriculación, el trato entre los distintos servicios, empleos, ministerios o cargos, el uso de la palabra, la vivencia de la comunidad educativa, el tratamiento de la diferencia, la distribución de los recursos,... determinará una matriz cultural de un tipo o de otro, por tanto determinará una subjetividad u otra, una cultura u otra. Por eso es tan importante la reflexión sobre el estilo de conducción de una comunidad educativa.

La escuela argentina, en su origen y por su origen, es de matriz autoritaria, de cultura antidemocrática, de poder centralizado. Y seguro que la escuela desde donde leemos esto, tiene mucho de esta matriz. Seguro que en general el rol directivo tiene mucho de esto. Por naturaleza, por su génesis, por su historia, por la falta de ejercicio crítico sobre esto. Por tanto, por conclusión lógica es que es dudosa la afirmación de que estamos formando para la vida democrática. Lo más probable es que el discurso vaya por delante, muy por delante, de los hechos. Esta convicción es el punto de partida de un nuevo modelo de conducción: ¿a quiénes damos cuenta? ¿De qué damos cuenta? ¿Cómo damos cuenta? ¿De qué nos interesa dar cuenta? ¿Qué consideramos imprescindible y necesario dar cuenta? … son preguntas que de ser respondidas sinceramente, nos hacen caer en la cuenta de lo dicho anteriormente.

¿Qué significa formar para la vida democrática en estos tiempos? En primer lugar, caer en la cuenta de que vivimos un tiempo de tendencias de concentración del poder político y económico, de escasez de espacios de participación real en las instituciones, de circulación de información banal antes que de información significativa, de ausencia de democracia real y de vivencia de la democracia de delegación y de baja intensidad. En otros sectores de la sociedad y la Iglesia, asistimos a tendencias regresivas al conservadurismo, al dogmatismo, a la centralización, a la negación de la diferencia. Asistimos al abandono de una dinámica incipiente de protesta y de agrupación que existió hace unos pocos años atrás, y que va desapareciendo, se va acallando, aunque queden todavía espacios significativos como lo es el movimiento de empresas recuperadas, la movilización de Gualeguaychú, los movimientos de barrios de pie, las organizaciones comunitarias de base, algunos movimientos gremiales, etc. Seguimos presenciando al gran pulpo de ONG, Fundaciones, políticas y programas públicos, con prácticas focalizadas, asistencialistas, que no dan participación, que niegan el derecho a la palabra y a la decisión. Y atravesando todo, y atravesándonos a todos, el consumismo creciente, el individualismo, el encierro, la indiferencia y apatía política, el miedo, la creciente desigualdad justificada… Por todo esto, formar para la vida democrática es casi una utopía en estos tiempos y frente a este panorama. Porque es formar para lo que no hay. Porque es formar vinculándose a espacios pequeños, acallados, no publicitados, disminuidos. Porque es formar desde prácticas que hay que crear, que no existen, que son rarezas de pocos.

En la sociedad en su conjunto casi no sabemos bien lo que es la vida democrática. La escuela, en líneas generales, menos. La escuela en su origen y por su origen, es antidemocrática decíamos arriba. Al nacer el sistema educativo, nació con un claro mandato homogeneizador; es decir, destructor de la diferencia, anulador de la palabra del otro, con la prepotencia de creer que se tiene toda la verdad, todo el saber, todo la ciencia, y del otro lado, la tabula rasa, la ignorancia, la nada. Animémonos a ver, cuanto de esto hay presente todavía hoy. Al nacer el sistema educativo, nació con un claro esquema jerárquico, verticalista, de cadenas de mando individualizado. Y por tanto, arbitrario, caprichoso, tiránico, prepotente. Lo sabemos, lo vivimos, lo sufrimos, lo vemos. Todo recae en la figura del director. En cadenas ascendentes y descendentes. Y se naturalizaron los mandatos solitarios, la obediencia ciega, el sufrimiento callado, la no participación, la concentración del poder. Y todo eso formó parte de lo que “es la escuela”. Y la prédica de la comunidad educativa, la democracia y la participación, generan verdaderas esquizofrenias. Y se naturalizó que el otro no sabe nada, que hay que enseñar “esto a pesar de todo”, de que hay repitencia, fracaso, desigualdad, clasificación en brutos e inteligentes, como los hay de ricos y pobres. Al nacer el sistema educativo, nació de puertas adentro, como claustro del saber, sin mucho contacto con el afuera, ni

con otros, ni con el contexto, ni con lo que pasaba, ni con las familias. El esquema era simple: un aula, un contenido, un enseñante/orador, un oyente/memorizador/repetidor. Y el esquema sigue siendo así de simple, en muchos casos.

La escuela, tal como nació, tal como se naturalizó, tal como se reproduce, no puede educar para la vida democrática, para la verdadera vida democrática. El rol directivo, tal como se naturalizó no puede formar en sus docentes, en su comunidad educativa, en sus alumnos, en las familias, para la vida democrática.

3. PISTAS PARA PENSAR LA TAREA DEL DIRECTIVO

Democratizar la escuela es una tarea titánica. Implica democratizar los saberes, las relaciones, el poder, el conocimiento, los recursos, el espacio, la información, etc. Aquí queremos reflexionar sobre la democratización del poder, y en particular con las tareas del directivo.
Un directivo, ¿qué debería tener en cuenta a la hora de pensar un proceso de democratización de su función directiva?

En primer lugar, construir con un gobierno comunitario antes que individualista y personalista. ¿Cómo se puede medir esto? En que la mayoría de las decisiones son de cuerpo conjunto, no de una persona sola. Esto se puede medir en que en todos los procesos participan distintos actores que conforman equipos para llevar adelante dichos procesos y rinden cuenta a la comunidad educativa. Pero esto no significa que hay que esperar reunirse todos para todas las decisiones. Significa comunión de criterios y decisión indistinta de un cuerpo conjunto de animación y dirección. Esto significa que hay espacios de resolución de problemas distintos: en cada área y en cada situación todos ejercen el poder de la comunidad. Pero hay problemas centrales de la comunidad que debe contar con el consenso explícito de la misma para resolver, tomar posición, comprometerse. Significa que nadie puede cortarse ni del conjunto de su comunidad ni de la red que es invitado a construir y sostener. Así mismo nadie puede ejercer el poder que se le confiere en contra de lo que comunitariamente se pacta. Porque los pactos se rompen, o se revisan en el lugar dónde se construyen, a costa de que en una situación de emergencia no podamos resolver favorablemente la situación. Lo contrario convierte al que conduce en árbitro. Y esto puede suceder en todos los ámbitos en que se juega el poder en la comunidad educativa.

Gobierno, dirección y conducción, significan animación antes que nada, responsabilidad ante la vida, del conjunto y de cada uno. **Animación significa escucha**. Escucha significa horizontalidad, disponibilidad, silencio, apertura. Y esto debe ser de lo más difícil en un tiempo en que la capacidad de relaciones no es el fuerte, en que lo dominante es desconfiar del otro, ponerlo en el bando contrario, considerarlo enemigo y adversario, demonizar sus acciones.

Un gobierno comunitario que anima la vida, requiere de un cuerpo representativo o con capacidad de escucha de todos los sectores. No siempre lo mejor es lo representativo. A veces, representación es entendido como defensa del sector del que provengo y ausencia de mirada de conjunto. El desafío es la construcción de un equipo que mire el conjunto, sea cual fuere el modo de constitución. Y si somos pocos, animación conjunta por parte de todos. En instituciones grandes, esto implica un esfuerzo mayor de construcción.

Un gobierno que anima es claro y transparente cuando el proyecto institucional es claro, construido participativamente, conocido por todos, y cuando de dicho proyecto se desprende el plan de conducción. De lo contrario, el arbitrario y el capricho gobierna, la tradición se impone, la naturalización de sentidos gana, la democracia pierde, la atención de lo emergente, manda. Es gracioso ver como los directivos nos afanamos por mostrar que tenemos muchas ocupaciones y obligaciones. Es gracioso ver como nos afanamos por mostrar que tenemos miles de cosas por hacer: en el fondo es un reflejo para llenar el tiempo, cuando no hay un rumbo claro, cuando no hay un plan, cuando no hay disponibilidad ni capacidad para juntarse, reunirse, acordar, decidir horizontes…o sencillamente compartir el tiempo acompañando a

los docentes en el aula, escuchando a los alumnos, o estudiando junto a otros lo que nos sucede. ¿qué n directivo se puede sentar tranquilo a contar con detalles y fundamentos el proyecto político pedagógico pastoral que anima?

¿Con qué criterios se matricula y se deciden docentes y personal para la escuela? Si existe un proyecto claro, construido participativamente, socializado, a la vista de todos, entonces es claro cuáles son los criterios con el que se da ingreso a los nuevos alumnos, las nuevas familias, los nuevos docentes, los nuevos educadores. Y esta tarea la pueden hacer otros, la pueden hacer los docentes o los padres o los alumnos, porque hay comunión de criterios. No es necesario que sea el directivo el que está determinando quién entra y quién sale. El proyecto lo decide. Cuando matriculación e ingresos está en manos del directivo, o de los "amigos del directivo" es mala señal.

Cuando hay proyecto claro se sabe en función de qué están puestos los recursos y la administración es transparente. Se puede repartir el poder cuando hay proyecto claro. Si no hay proyecto, no se puede repartir el poder; si no se sabe lo que se quiere, nadie sabe que se tiene o de que se puede hacer cargo, por donde empujar, por donde abrirse, por donde crear. Si no hay proyecto, nos acomodamos todos "a lo que toca". Si hay proyecto claro, hay claridad sobre desde donde juzgar la tarea docente o directiva, y las distintas tareas y proyectos de la institución. Caso contrario, hay favoritismos, amiguismos,…

El fantasma del dinero y los recursos, su uso y su distribución, es un terrible enemigo de la democracia. Cuando no se socializa esta información y esta decisión, no hay democracia posible. La claridad sobre las cuestiones salariales, sobre las fuentes y montos de ingresos, sobre los tipos y montos de egresos, sobre la administración de los recursos es una cuestión que hace a la buena democracia. La ausencia de toda esta información, genera una infinidad de fantasmas que hace imposible la democratización de las relaciones. Mucho menos, hace posible la posibilidad de opinar y decidir de otros sobre cuestiones que impliquen dinero o recursos, que en general, son la mayoría de las decisiones. Generar una administración justa, con criterios de transparencia y equidad no es difícil. Lo que es difícil es atarse a las normas que aseguran que la administración sea transparente. El dinero debe estar en función de las prioridades que fija la comunidad, no de las ocurrencias de quien está al frente. El dinero es lo que hace posible el despliegue del proyecto pedagógico pastoral. Esto hace que debamos ser socialmente responsables tanto si el recurso lo genera la propia estructura educativa, como también en el caso de que el recurso nos llegue de fuera de la propia estructura.

Si comprendemos que estamos en una función directiva por delegación, de la comunidad educativa y/o por el conjunto al que pertenecemos, hacemos consiente que el proyecto de la comunidad educativa no es de propiedad privada de la persona que conduce, sino que responde a los intereses de la comunidad local y de la red a la que se pertenece.

Otro gran enemigo del directivo es el mito moderno de que por ser directivo debe saberlo todo, debe tener respuesta para todo. Si su función es la animación, su capacidad humana está antes que su saber. Evidentemente que es necesario que sepa, pero no puede saberlo todo. Es más importante que pueda generar los espacios para articular los saberes del conjunto de los docentes, padres, educadores y alumnos, a que tenga que estar dando todo el tiempo indicaciones. Su don de gente es su valor primero. Ser impulsor de la unidad, es su tarea. Ser impulsor de la mística que da unidad, es su mayor desafío, porque implica tener la capacidad de articular, construir, enunciar un sentido que sea para todos. No construido solitariamente, sino como garante de las voces, sentires y decires de todos. Saber hacer propias las palabras, las aspiraciones, los dolores, las certezas del conjunto al que pertenecemos, tanto en la institución como en la red.

Animar la vida común es generar dinamismos permanentes para la escucha, la reconciliación, el perdón, la celebración y la fiesta. **Hay que construir comunidad como tarea primera. Hay que crear relación.**

Un parámetro fundamental para medir el estilo directivo es sí el marco de referencia del equipo directivo es la ley o el acuerdo comunitario. Cuando el directivo está muy atado a la ley (la inspectora, la reglamentación, el cuaderno de actuación, el horario, el apercibimiento, etc.) es que, por lo general, puede estar haciéndonos notar la dificultad que tenemos para comunicarnos, discutir, consensuar, aceptar reflejos que pueden estar reñidos con lo que creemos. O puede ser que no valore lo suficiente las palabras sencillas y las preguntas que los compañeros y compañeras docentes o alumnos o padres le hacen llegar. O no sabe hablar, no sabe comunicarse, o puede estar haciéndonos ver que en realidad tenemos miedo de que las cosas se nos vayan de control. Quizás es miedo a la equivocación o a fracasar. Quizás puede ser que quiera decir solamente que ser director es para mí más un logro personal que un servicio y ante eso no quiero dejar lo que creo me gané o me corresponde: no quiere largar su poder autoritario. Toda deconstrucción del paradigma de gobierno genera incertidumbre, no solo en el directivo, sino también en la comunidad. Porque puede suceder también que la comunidad ponga en su imaginario en la figura del Director estas proyecciones que tienen que ver con la protección infantil del conjunto.

Cuando el directivo anima desde el marco comunitario, la ley es complementaria. Hoy puede suceder que se ponga en oposición Ley vs acuerdo comunitario. Unos miran a otros y dicen: "es muy legalista" y el otro mira y dice esto es "anárquico". Un acuerdo comunitario no puede transigir la ley. Porque el derecho es lo que nos protege a todos, excepto en el caso de las leyes injustas. Pero aún la ley no puede desarticular el acuerdo comunitario. Esto hará necesario que la comunidad sepa, estudie, construya su acuerdo con diversos elementos interdisciplinarios más allá del parecer o el buen juicio o el sentido común. No hay acuerdo comunitario sin discernimiento. El acuerdo comunitario no es sólo lo que le pareció a la mayoría. El acuerdo comunitario se construye en diálogo con la realidad, en discernimiento sobre lo que la comunidad tiene como horizonte y luego en la puesta en marcha comprometida con esa realidad que queremos cambiar. Todo esto exige tiempo, exige no perder la iniciativa, exige sostenerse en medio de la tensión con un espíritu abierto, exige saber criticar la propia práctica, exige saber buscar alternativas, exige un discernimiento cristiano, ético, político.

Y otro **parámetro fundamental para mirar el estilo de animación es listar el conjunto de espacios de decisión institucional que tienen los padres, los docentes y los alumnos.** Si no encontramos ninguno de estos espacios, entonces es urgente la creación de los mismos, si queremos iniciar el éxodo de nuestro gobierno centralizado y no democrático.

La tarea fundamental es la de impulsar la creación de grupos. Si hay bandos, puede ser mala señal. Si hay quienes están a favor y quienes están en contra de determinada gestión directiva, pude ser que no haya unidad, sino unos muy beneficiados y otros muy perjudicados. La ausencia de privilegios caprichosos es una cuestión a tener en cuenta por parte de los que animan las instituciones. Los que llevamos años en la educación no podemos dejar de creer en el cambio de la persona, en la conversión hacia un lugar de mayor humanización. En este sentido es que la creación de grupos con vocación comunitaria es la estrategia que permite la pertenencia, la adhesión y la construcción colectiva de los procesos educativos y la apropiación del proyecto institucional. Pero generar grupos no por la participación en si misma, sino para que la puesta en marcha del proyecto institucional esté en manos de todos, y que todos reconozcan cuál es la finalidad de sus esfuerzos.

La centralización del poder ha traído aparejada la dificultad de pensar la alternancia en el servicio de la animación de la comunidad educativa. Sin alternancia hay concentración. Sin alternancia hay cristalización. Sin alternancia, es difícil el diálogo con lo nuevo. Sin alternancia es difícil la creatividad. Hay de esto, ejemplos de todos los colores. Lo cierto es que la no alternancia de los cargos directivos además del desgaste que se produce en las personas que ejercen el servicio, está el desgaste de la comunidad educativa que progresivamente, por confianza y cariño en el mejor de los casos, delega su palabra en el director. Tristemente, son muchos los casos, en que por temor, comodidad o miedo, se delega toda la

palabra, toda la participación, toda la decisión en el director. Y todos nos ponemos atrás. Y todos nos callamos, atrás. Y todos nos encerramos en nuestros micromundos, dejando sólo a quien gobierna.

Veamos algunos ejemplos

* Es el caso de directores líderes emblemáticos, esos que se cargan la escuela al hombro, pero que cada vez se alejan más de todos. Y su persona se ha constituido luego de 10, 20 o 30 años en un líder carismático, en donde depositamos todo en él o ella.

* O es el caso de aquellos que planchan la comunidad educativa, porque en tantos años, se intentaron muchas cosas, y pocas o muchas dieron resultado y como conclusión ya no vale la pena seguir intentando. Todo lo nuevo que aparezca, "ya lo sé", "ya lo hice", "ya lo conozco",… y se constituye una barrera de fortalecimiento del poder frente a cualquier posibilidad de cambio.

* O el caso de aquellos que quieren hacer cristalizar un modelo porque están convencidos personalmente de su valía, sin tener en cuenta que todo modelo es provisorio y que en este mundo lo valioso es estar en diálogo. (…)

Animar la comunidad es una tarea que prácticamente es incompatible con la centralización, con la no alternancia, con la cristalización del poder en pocos.

UNA PALABRA PARA CERRAR

Siempre hay un alguien que se preguntará, "-Pero, ¿tanto lío para qué?"
Todo este "lío", es porque en el horizonte último, está la democracia mayor. Democracia en la escuela es sólo al servicio de un proyecto social de democracia radical con justicia social, del humanismo más profundo, porque la democracia es instrumental y carecería de sentido si no responde a las necesidades de las personas, sin discriminación y respondiendo a la vocación humana más profunda. Por eso es necesario saber y construir qué tipo de hombre, mujer, sociedad queremos educar. Las relaciones horizontales y justas en el aula y en la escuela, son en función de la creación de una sociedad de justicia social, de democracia participativa. Vivimos la democracia para construir subjetividades y cultura democrática. No se trata de una opción entre modelos posibles, como si fuera lo mismo un tipo de gestión directiva u otro tipo. Se trata de una opción entre distintos modos de ser hombre, de ser mujer, de ser argentino, de ser sociedad.
Algunas pistas para seguir pensando…

1. **Confección participativa del Proyecto Institucional.**

Lectura de la Realidad local y nacional	Discernimiento de las necesidades, posibilidades y prácticas existentes de la comunidad educativa para dar respuesta a la realidad	Diseño de procesos de transformación de la realidad. Finalidad – criterios –orientaciones

En función de esto: Construcción del proyecto del equipo directivo o comunidad de animación.

2. **Conformación de equipos que lleven adelante los procesos**
En lo posible que la mayor cantidad de actores educativos se vea involucrado.

Articulación de los procesos desatados con el Proyecto educativo institucional.

3. **Dinamismo de puesta en marcha**.

Diseño de instrumentos de	Diseño de instrumentos de	Diseño de instancias de

implementación de los procesos	registro de la implementación del proceso	evaluación de la implementación del proceso.

4. **Socialización de la información a la Comunidad educativa.**

Sistematización, teorización, articulación, ajuste o rediseño del proceso implementado.

5. **Un esquema que puede ayudar a pensar un cambio de Matriz…**

Forma de resolución tradicional	Algunos procesos posibles …	Nueva forma de resolución, más comunitaria, participativa y democrática
	Aceptación de docentes nuevos	
	Acompañamiento a docentes nuevos	
	Diseño curricular	
	Articulación entre los ciclos	
	Normas de convivencia y consejo de convivencia escolar	
	Equipo de animación – Consejo Directivo	
	Consejo docente	
	Diálogo con el entorno – barrio ciudad, organizaciones barriales, locales – nacionales – distritales	
	Aceptación de alumnos nuevos	
	Acompañamiento a situaciones de aprendizajes especiales.	
	Evangelización, catequesis, y sacramentos.	
	Consejo de padres	
	Presupuesto y control del mismo en la obra.	
	Acompañamiento a los alumnos finalistas	

	Acompañamiento a las familias que recién ingresan.	
	Cooperación con otras organizaciones.	
	Acuerdos sobre derechos y obligaciones laborales dentro de la normativa.	
	Consejo de alumnos	
	Proceso de formación docente y de construcción de la comunidad docente	
	Alternancia de la función	
	Etc.…	