



Jornadas de Investigación en Educación.
A diez años de la Ley de Educación Nacional.
"Educación: derecho social y responsabilidad estatal".

5 y 6 de octubre de 2017

Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba.

Escuela de
Ciencias de la
Educación

ffyh 70
Años

Área de
Educación

Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burmeister
Facultad de Filosofía y Humanidades/UNC

30 Ciffyh
Años
Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burmeister
Facultad de Filosofía y Humanidades/UNC

MESA 3: Políticas, currículum y gestión de las instituciones educativas

REGULACIÓN MORAL DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR: ¿SÓLO VAN A TRABAJAR SI RECIBEN LOS FONDOS? UN ESTUDIO DE CASO EN UNA ESCUELA SECUNDARIA EMPLAZADA EN UNA CIUDAD-BARRIO CORDOBESA

María Cecilia Bocchio¹

CONICET/ Instituto de Humanidades (IDH) - UNC

mcbochio@gmail.com

Silvia M. Grinberg²

CONICET UNSAM-UNPA

grinberg.silvia@gmail.com

Resumen

La “Nueva Gestión Pública” (NGP) viene ejerciendo, desde finales de la década del 80, claros efectos en la vida de las escuelas, adquiriendo dinámicas, formas y efectos específicos que regulan las prácticas de los directivos. En esta ponencia se aborda el trabajo del director escolar y los procesos de regulación de las políticas educativas orientadas a garantizar la escolaridad secundaria. Presentamos un estudio en caso donde abordamos el trabajo del director de una escuela localizada en una Ciudad-Barrio de la Ciudad de Córdoba a la que asisten alumnos sumidos en crecientes procesos de pauperización social. A modo de hipótesis proponemos que el llamado al compromiso para con el alumnado y sus demandas sociales insatisfechas se transforman en el motor que regula moralmente al director y lo obliga a trabajar para y a pesar de no recibirlos los prometidos fondos que los proyectos ministeriales deben proveer.

Palabras clave: DIRECCIÓN ESCOLAR; MANAGEMENT; REGULACIÓN MORAL.

¹ Becaria posdoctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Doctora en Educación- Doctorado en Política y Administración Educativa- por la Universidad de Lisboa. Licenciada y Profesora en Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional de Córdoba (UNC).

² Investigadora del CONICET. Directora del Centro de Estudios en Pedagogías Contemporáneas (CEPEC) y Profesora regular de Sociología de la Educación y Pedagogía, EHU-UNSAM. Profesora titular de Pedagogía y Coordinadora del Área Sociopedagógica de la UNPA-UACO.



Jornadas de Investigación en Educación.
A diez años de la Ley de Educación Nacional.
"Educación: derecho social y responsabilidad estatal".

5 y 6 de octubre de 2017
Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba.

Escuela de
**Ciencias de la
Educación**

ffyh 70
Años

Área de
Educación

Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burriochos
Facultad de Filosofía y Humanidades UNC

30 Ciffyh
Años
Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burriochos
Facultad de Filosofía y Humanidades UNC

Introducción

¿Señor director, considera que va a trabajar sólo si recibe los fondos económicos del proyecto? Es la pregunta que recibe a modo de respuesta el director de una escuela secundaria por parte de un funcionario del ministerio de educación responsable de un conjunto de programas orientados a la mejora de los niveles de retención y promoción escolar. Ello mientras el directivo reclama al funcionario una respuesta respecto de cuándo iban a recibir los fondos a los que habían aplicado y así poder planificar qué iban a hacer y saber qué cantidad de dinero iban a disponer. Lejos de cualquier juicio que desde ya, es posible realizar a esta pregunta, sin duda, retórica el interrogante que orienta el presente artículo gira en torno a las condiciones de emergencia de ese enunciado así como acerca de sus efectos. Nos cuestionamos qué es lo que hace posible que este diálogo haya ocurrido y que el directivo que lo recibe como respuesta se haya visto afectado por ese enunciado.

En este marco, en la presente ponencia proponemos debatir sobre algunos de los aspectos que presenta la regulación de la vida escolar en tiempos gerenciales. A través de resultados de investigación discutimos elementos para la comprensión de los modos que presenta la regulación de la vida escolar en tiempos gerenciales, que asentada en las retóricas de la participación y el compromiso delega a los sujetos la responsabilidad moral sobre la actuación de las políticas en las escuelas. Entendemos que la vida escolar articulada en torno a hilos propios de la autoayuda y una particular invocación afectiva y moral, se vuelve una carrera de postas, muchas veces, cruel para las instituciones (Grinberg, 2009; Berlant, 2011). Esto adquiere especiales ribetes en escuelas emplazadas en contextos de pobreza urbana llamadas a la cooperación y autogestión como modos de resolver la escasez de recursos en la que se encuentran.

No ponemos en cuestión la cooperación sino más bien, el hacer eje en esa lógica de la gestión comprometida como un modo de resolver los problemas de la comunidad. Más aún cuando, justamente, no es la ausencia de esas prácticas sino su permanente presencia aquello que permite a escuela y comunidad hacerse y auto hacerse (Grinberg, 2009). Es desde esta perspectiva que proponemos que la "Nueva Gestión Pública" (NGP) se vuelve regulación moral de la vida escolar dejando a las escuelas sobrecargadas de responsabilidades sin los



Jornadas de Investigación en Educación.
A diez años de la Ley de Educación Nacional.
"Educación: derecho social y responsabilidad estatal".

5 y 6 de octubre de 2017

Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba.

Escuela de
Ciencias de la
Educación

ffyh 70
Años

Área de
Educación

Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burnichon
Facultad de Filosofía y Humanidades/UNC

30 Ciffyh
Años
Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burnichon
Facultad de Filosofía y Humanidades/UNC

recursos para hacerles frente, en un particular estado que combina agobio y empuje permanente.

En este trabajo, nos preocupa analizar las dinámicas y los efectos que ciertos instrumentos y prácticas de la NGP promueven en el director escolar y en las dinámicas cotidianas de la escolaridad. La noción de efectos (Ball, 2002) y afectos (Berlant, 2011; Ahmed, 2010) nos importa especialmente en tanto nos permite dar cuenta de esa regulación de los sujetos, tal como se produce en la vida institucional.

Resulta necesario señalar que esta ponencia y su título nos remonta a una conversación que mantuvimos con el director de una de las escuelas secundarias donde estamos llevando a cabo el trabajo de campo de una investigación en curso, centrada en el análisis de las políticas orientadas a garantizar la escolaridad secundaria obligatoria. En el diálogo, el director relata una situación que vivió con un funcionario jerárquico del Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba, en ocasión de una reunión con directivos donde se presentaba un nuevo proyecto educativo orientado a elevar los niveles de promoción escolar. El proyecto iba a ser financiado por el gobierno y si bien aún no había fecha para la recepción de los fondos económicos que se iban a otorgar, el funcionario se ocupó (en primer lugar) de explicarles cómo debían rendir cuentas de los recursos económicos provistos, o, más bien que iban a ser provistos en algún momento, sin especificar cuándo. Ante esta situación el interrogante planteado por algunos directivos fue: ¿Cómo vamos a rendir algo sin recibir los fondos, sin saber todavía qué vamos a hacer? La respuesta recibida fue un nuevo interrogante: ¿Consideran que van a trabajar sólo si reciben los fondos económicos del proyecto?

La estancia de investigación en la escuela, la vivencia del día a día del trabajo del equipo directivo y de los docentes nos permite plantear como hipótesis que el trabajo de dirigir “exitosamente” una escuela pública se presenta como una batería de principios morales que performan el trabajo del director orientando su accionar. Principios que se adicionan (Maroy, 2011) en la lógica de la gestión escolar eficiente y estratégica. En otras palabras, la puesta en acto (Ball, 1012) de los proyectos educativos se vuelve un problema de “gestión estratégica”, donde el director es llamado a producirse en su self y a transmitir esa filosofía a sus docentes.



Jornadas de Investigación en Educación.
A diez años de la Ley de Educación Nacional.
"Educación: derecho social y responsabilidad estatal".

5 y 6 de octubre de 2017

Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba.

Escuela de
**Ciencias de la
Educación**

ffyh 70
Años

Área de
Educación

Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burmeister
Facultad de Filosofía y Humanidades UNC

30 Ciffyh
Años
Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burmeister
Facultad de Filosofía y Humanidades UNC

La pregunta retórica del funcionario también coloca en el centro de la organización escolar al trabajo del director escolar a quien le compete la ejecución diversas políticas educativas con o sin los recursos necesarios, valga la redundancia, para tal ejecución. Se demandan competencias necesarias para ejecutar programas y proyectos educativos que atiendan a las necesidades de una matrícula escolar en creciente proceso de expansión y pauperización. Así, los problemas, desigualdades e injusticias de la vida escolar se transforman en una cuestión de gestión o, más bien, de buena o mala gestión y/o de modelos tradicionales que deben superarse para atender a las nuevas necesidades sociales. Si un alumno no aprende, o no aprende tal como se espera que lo haga, la cuestión radica en cómo se gestiona el aprendizaje. Si los alumnos abandonan la escuela se trata de un directivo o de un cuerpo de docentes que no monitorea el proceso de aprendizaje, no desarrolla estrategias de retención y, en cuanto al primero, que no ha logrado volverse un verdadero líder, motor de los procesos de cambio que deben promoverse. La desigualdad educativa se ha vuelto una cuestión de gestión y ésta es la “llave del cambio o la llave mágica” que debe aplicarse para superar cada conflicto.

A continuación, en primer lugar, recuperamos algunas de las particularidades que la racionalidad del management adquiere en el campo educativo; seguidamente presentamos el enfoque metodológico adoptado atendiendo el contexto y los sujetos implicados en el trabajo en terreno. En tercer lugar caracterizamos el trabajo del director de escuela procurando diferenciar las tareas que es llamado a gestionar. Finalmente desarrollamos algunos apuntes conclusivos sobre el trabajo que desempeña este director que es considerado por sus colegas y superiores como exitoso.

1. La racionalidad del management en las escuelas

La NGP emerge ya hace décadas como la fórmula para responder a las evaluaciones de crisis del Estado, propiciando la delegación de responsabilidades en lo local para actuar las políticas públicas (Clarke & Newman, 1997). Concretamente en educación aparece como “gestión centrada en la escuela”, y se focaliza en la promoción de márgenes de autonomía en las instituciones para responder a las demandas específicas de alumnado. La gestión se legitima



Jornadas de Investigación en Educación.
A diez años de la Ley de Educación Nacional.
"Educación: derecho social y responsabilidad estatal".

5 y 6 de octubre de 2017
Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba.

Escuela de
**Ciencias de la
Educación**

ffyh 70
Años

Área de
Educación

Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burichio
Facultad de Filosofía y Humanidades UNC

30 Ciffyh
Años
Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burichio
Facultad de Filosofía y Humanidades UNC

en oposición a la “antigua” administración, entendida como la disposición de los medios para conseguir un fin, propiciando que las estructuras trabajen para alcanzar un objetivo dado. La escuela libre de las ataduras de la vieja burocracia parece ganar en capacidad para dar respuestas a las demandas de su entorno. Por tanto, la gestión va un paso más allá: se incorpora a los medios como objeto de la planificación-previsión. Esto significa que se trabaja sobre el proceso, dado que gestionar no sólo implica disponer los medios, sino también crearlos y articularlos (Grinberg, 2006). La respuesta a las demandas del alumnado acaban siendo resueltas en función de las condiciones construidas y de los recursos adquiridos por los sujetos en las escuelas. La inversión del esquema *top-down* se basa en el compromiso y es desde allí que propone delegar a las escuelas la responsabilidad sobre los procesos escolares. De hecho es ese compromiso, el “caballito de batalla” de la lógica gerencial, aquello que aparece como reclamo en la pregunta que da origen al título del presente artículo.

En el marco de estos debates entendemos que el gobierno de los otros (Foucault, 2006) ocurre a través del trabajo del director y esto demanda analizar cómo en tiempos de gerenciamiento se reconfigura la dirección escolar, en el cotidiano del hacer escuela. Consideramos que el gerenciamiento se ha vuelto la racionalidad de nuestra época y se presenta como modos de auto-hacerse en las sociedades contemporáneas. Donde la gestión de sí opera como mecanismo y modo de manifestación de la verdad de nuestra época. De manera que lejos de las hipótesis que refieren a la ausencia del gobierno y /o del Estado, nos encontramos con maneras de conducción de la conducta donde el gobierno de los otros deviene como pliegue del gobierno de sí (Grinberg, 2009).

En el caso de las políticas educativas se promueve el empoderamiento del director escolar, dotándolo de autonomía, deviniendo en sujeto y objeto de sí, en otras palabras promoviendo la auto-gestión para conducir una escuela, atendiendo a múltiples demandas sociales y educativas (Bocchio & Lamfri, 2013). En este contexto, se propician las condiciones para que opere lo que Rose (1996, p.122) denomina “el gobierno a través de la comunidad”, una tecnología que implica una variedad de estrategias para inventar e instrumentalizar estas dimensiones de lealtad entre los individuos y las comunidades al servicio de proyectos de regulación, reforma o movilización social. Siguiendo el planteo del autor, a la ética de los sujetos se le concede una nueva relación activa con su estado, en términos de sus estrategias y



Jornadas de Investigación en Educación.
A diez años de la Ley de Educación Nacional.
"Educación: derecho social y responsabilidad estatal".

5 y 6 de octubre de 2017

Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba.

Escuela de
**Ciencias de la
Educación**

ffyh 70
Años

Área de
Educación

Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burmeister
Facultad de Filosofía y Humanidades UNC

30 Ciffyh
Años
Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burmeister
Facultad de Filosofía y Humanidades UNC

capacidades para la gestión de sí. En caso contrario supone un rechazo a la comunidad y a la auto-responsabilidad que su labor le demanda, dando cuenta –además– de ciertos niveles de ineptitud.

2. El estudio de caso

El trabajo de investigación se desarrolló desde una perspectiva cualitativa con el objeto de describir las dinámicas que atraviesan a la vida escolar especialmente desde el punto de vista del directivo, en escuelas secundarias emplazadas en las periferias de la ciudad de Córdoba, cuyo alumnado está inserto en crecientes procesos de pauperización social. Desarrollamos un estudio en caso y recurrimos a elementos del enfoque etnográfico para observar y describir el cotidiano escolar y los espacios institucionales.

El trabajo que aquí discutimos se desarrolla desde 2014, en una escuela secundaria de la ciudad de Córdoba, emplazada en una “Ciudad- Barrio” construida para dar respuesta a un proceso de re-localización de asentamientos es decir, grupos de viviendas caracterizadas por la extrema precariedad y radicadas en zonas afectadas recurrentemente por fenómenos climáticos como las inundaciones.

En este artículo recuperamos observaciones, conversaciones informales, entrevistas en profundidad desarrolladas con el director escolar durante el ciclo lectivo 2014, 2015 y a comienzo de 2016. Los ejes que guiaron el desarrollo de las entrevistas se vinculan con: la puesta en acto (Ball et al., 2012) de las políticas socio-educativas, la coordinación del trabajo con el cuerpo docente, los modos de vincularse con las familias y con el entorno escolar. Cabe señalar que esta escuela suele ser vista por docentes, directivos y funcionarios del ministerio como una escuela que “funciona bien” o una escuela exitosa. Si bien esta investigación no se focaliza en analizar las causas de ese éxito, el desarrollo del trabajo nos permitió comprender algunos de los elementos sobre los que éste descansa y los efectos que el trabajo de ser exitoso produce en el director y en los docentes.



Jornadas de Investigación en Educación.
A diez años de la Ley de Educación Nacional.
"Educación: derecho social y responsabilidad estatal".

5 y 6 de octubre de 2017

Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba.

Escuela de
**Ciencias de la
Educación**

ffyh 70
Años

Área de
Educación

Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burichos
Facultad de Filosofía y Humanidades UNIC

30 Ciffyh
Años
Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burichos

3. El director y la gestión de lo cotidiano

La NGP a nivel de las escuelas se materializa en un conjunto de creencias y de instrumentos asociados a las reformas del Estado y de su administración, vinculadas a políticas de achicamiento del Estado articuladas al refuerzo de la autonomía y de la responsabilización de las organizaciones del sector público. Estas dinámicas y principios en la escuela donde se realiza el trabajo de investigación se materializan principalmente en la delegación de mayores grados de responsabilidad al director sobre la obtención de recursos y la organización de procesos escolares cotidianos. Quizá por ello la figura del directivo es tan clave, y ser exitoso muchas veces demanda dedicarle la vida al cargo.

Organizamos este apartado a través de dos ejes que constituyen descriptores del trabajo cotidiano que el directivo desempeña: La mejora, una carrera de postas y Gestionar recursos: ¿crees en Papá Noel?

3.1. La mejora, una carrera de postas

Desde 2006 una de las principales acciones de política educativa han sido los planes de mejora institucional (PMI). Estos Planes tienen como ámbito de definición y acción todas las escuelas secundarias del país. Según la matrícula de cada escuela, los PMI permiten asignar horas institucionales para el desarrollo de las actividades, además de un monto para los gastos operativos que dichas acciones requieran. El plan de mejora es la respuesta que desde las agencias oficiales se da para que las escuelas puedan poner en marcha un conjunto de acciones vinculadas a generar condiciones para garantizar el cumplimiento de la escolaridad obligatoria, demanda que la nueva legislación traía consigo. De este modo describe el director el proceso de recepción de estas políticas que se vienen poniendo en marcha desde fines del siglo XX:



Jornadas de Investigación en Educación.
A diez años de la Ley de Educación Nacional.
"Educación: derecho social y responsabilidad estatal".

5 y 6 de octubre de 2017

Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba.

Escuela de
**Ciencias de la
Educación**

ffyh 70
Años

Área de
Educación

Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burriochos
Facultad de Filosofía y Humanidades/UNC

30 Ciffyh
Años
Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burriochos
Facultad de Filosofía y Humanidades/UNC

Primero fue PROMSE [Programa de Mejoramiento del Sistema Educativo], PROMEDU [Programa de Apoyo a la Política de Mejoramiento de la Equidad Educativa] y Plan de Mejora se llama ahora. Hay un referente de la Nación acá en Córdoba, hay varios mejor dicho, cada referente tiene un grupito de escuelas (Director, año 2015).

En el relato del director es posible identificar en primera instancia una historización de un conjunto de políticas educativas que en su registro son semejantes y que como señala han ido cambiando de nombre con los cambios de gobierno y de sus respectivos financiamientos: “plan de mejora viene de arrastre, derivación otros planes, PROMSE, PROMEDU (Director, año 2015)”. La idea de “arrastre” supone reconocer que la lógica de la gestión por proyecto lleva años instaurada como una de las formas principales por las cuales el Estado gestiona las políticas educativas. Así, la racionalidad que la gestión por proyecto plantea a las escuelas se sostiene en el tiempo y les propone: planificar un proyecto, completar una extensa serie de formularios que deben ser aprobados por la inspección de escuela y finalmente recibir el “prometido” financiamiento.

La redacción de cada proyecto implica horas y horas dedicadas a la cuestión. Es así como a la tarea de escribir y reescribir el PMI es referenciada en varias ocasiones como un proceso tedioso, que supone una gran inversión de tiempo, que es siempre escaso. Así lo describe:

El Plan de Mejora inicial fue reescrito varias veces, cambiamos varios asistentes. No nos poníamos de acuerdo con el Asistente Técnico Territorial (ATT), le pregunté qué quiere que ponga, cambié la hoja y listo. En la reunión con los directores, todos se quejaban del mismo ATT. Es profesor entonces no puede venir en los horarios que estamos disponibles. Entonces aparece y te pide montón de trabajo y después desaparece, eso enoja mucho. Veremos cómo terminamos. La verdad que no sé si es que pagan poco. Pero siempre se corta el proceso. Igual que cuando un curso cambia de profesor (Director, año 2015).



Jornadas de Investigación en Educación.
A diez años de la Ley de Educación Nacional.
"Educación: derecho social y responsabilidad estatal".

5 y 6 de octubre de 2017

Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba.

Escuela de
**Ciencias de la
Educación**

ffyh 70
Años

Área de
Educación

Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burichon
Facultad de Filosofía y Humanidades UNIC

30 Ciffyh
Años
Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burichon
Facultad de Filosofía y Humanidades UNIC

Como señala el director, no se trata de escribir un Plan que resulte de los debates y/o mejoras que la institución decide realizar, la escritura y reescritura aparece referenciada más bien como parte de algo tedioso que deben cumplir para complacer a un funcionario. Si algo de la elaboración de proyectos involucra la posibilidad del pensar y hacer con otros en la escuela, su formalización se vuelve más bien el cumplimiento tedioso de más carga burocrática para contar con la posibilidad de fondos extra que generalmente llegan a destiempo para atender al cumplimiento de la obligatoriedad escolar.

Así, lejos de volverse una herramienta ágil, la gestión por proyectos opera como un instrumento que incrementa exponencialmente el caudal de trabajo burocrático del director, promoviendo conductas de trabajo como “hacer lo que sea necesario sólo para recibir el aprobado” y finalmente esperar que los fondos lleguen, pagar el extra-sueldo a los docentes y poder cumplir con aquello que se reclama a las escuelas como compromiso y responsabilidad.

3.2 Gestionar recursos: ¿crees en Papá Noel?

El presupuesto educativo de la provincia de Córdoba se destina principalmente al pago de salarios docentes, esto supone que gestionar recursos para sostener el funcionamiento del edificio escolar léase ventanas, bancos, sanitarios, se vuelva una responsabilidad de cada escuela y sus docentes sin, desde ya, contar con partidas presupuestarias para hacerlo. De esta forma lo describe el director:

El fondo de reparación el año pasado (año 2014) ninguna escuela lo cobró, hicimos notas con los directores y a final de año nos dieron un dinero. Son 250\$ por mes, para colmo tengo que rendirlo en determinada cosa. Lo que yo hago es dejar que se acumule para rellenar los matafuegos, una parte la saco de ahí y otra por la cooperadora escolar,



Jornadas de Investigación en Educación.
A diez años de la Ley de Educación Nacional.
"Educación: derecho social y responsabilidad estatal".

5 y 6 de octubre de 2017

Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba.

Escuela de
**Ciencias de la
Educación**

ffyh 70
Años

Área de
Educación

Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burichos
Facultad de Filosofía y Humanidades UNIC

30 Ciffyh
Años
Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burichos
Facultad de Filosofía y Humanidades UNIC

pero ni siquiera para eso. En el 2013 no se cobró nada directamente (Director, año 2015).

Aparece en el relato del director la cooperadora escolar como un agente central en el financiamiento de la escuela. Cabe señalar que la cooperadora es una figura que involucra a padres voluntarios que destinan parte de su tiempo a recaudar y administrar fondos.

Todo lo que se mantiene es por la cooperadora, estuvo intervenida por falta de transparencia en el manejo de los papeles. Yo tuve que hacer los números y ahora tengo que convocar a los papás. Yo me tuve que ocupar de hacer balances y después de siete años la inspectora me notificó que habíamos hecho mérito para tener la cooperadora de vuelta (Director, año 2015).

A pesar de ser un factor necesario para la obtención de recursos económicos, la cooperadora no deja de ser una responsabilidad y un “mérito” del director, quien se vuelve garante de la “transparencia financiera” de esta organización. Claro está que este trabajo es necesario dado que el dinero que reciben es siempre escaso:

Y de PMI nos dan 5000\$ que tampoco es mucho, hace tres años era eso y sigue igual, al año pasado compré dos cajas de resmas de hojas, afiches, fibrones y nada más. Ni la Nación, ni la provincia se han actualizado” (Director, año 2015).

Es aquí donde la pregunta que lleva por título el presente artículo adquiere especial valor. Se cuestiona al director respecto de si sólo va a trabajar si recibe los fondos en medio del mar de agotamiento que la gestión de proyectos y sus tediosos procesos de rendición de cuentas involucran. Ello se vuelve más delicado y cruel si se presta atención a los irrisorios montos de dinero que las escuelas reciben tras cumplir con todo este trabajo. De hecho la crueldad que la pregunta de este funcionario no es en vano. Los principios de la NGP están consiguiendo



Jornadas de Investigación en Educación.
A diez años de la Ley de Educación Nacional.
"Educación: derecho social y responsabilidad estatal".

5 y 6 de octubre de 2017
Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba.

Escuela de
**Ciencias de la
Educación**

ffyh 70
Años

Área de
Educación

Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burichos
Facultad de Filosofía y Humanidades/UNC

30 Ciffyh
Años
Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burichos
Facultad de Filosofía y Humanidades/UNC

performar el trabajo del director tornándolo responsable de los procesos educativos y de sus resultados, más allá de los recursos económicos recibidos. En suma, esto supone trabajar sin los fondos. Recuperando la pregunta del funcionario es factible afirmar que ese interrogante explícita por sí mismo algo que quienes transitamos por las escuelas de gestión estatal sabemos: si las escuelas funcionan es por el trabajo que hace el cuerpo directivo y docente. De forma que creer que las escuelas dependen del dinero de un plan, programa o proyecto para trabajar, o bien pensar que el director se sienta a esperar la llegada de los recursos es cómo creer en Papá Noel.

4. Notas de cierre

El trabajo extra, la recarga de tareas son componentes cotidianos del trabajo que el director debe hacer para poder responder a las demandas administrativas que la gestión por proyecto supone. Todo indica que las estrategias las debe generar cada escuela, conforme a los recursos que tiene, a los que proveen las políticas y a los que puedan autogestionar. Así, el director y los docentes se constituyen en expertos en “buscarle la vuelta” a las situaciones adversas que forman parte del día a día escolar en esta escuela de la periferia .

Gestionar una escuela estatal, con pocos recursos (o con recursos similares a los que reciben todas las escuelas de gestión estatal) y obtener buenos resultados en materia de escolarización obligatoria coloca al director en una posición de “modelo de gestor”, en agente de “buenas prácticas de gestión”. Ante este panorama, la vida escolar se dirime entre nuevos modos de gerenciamiento que apelan a legitimar una performance empresarial en el trabajo del director y una regulación de tipo moral que afecta y construye un nuevo ser-directivo. Ello acompañado por el discurso de la inclusión educativa, discurso que se materializa en frases recurrentes del director, tales como: “Si, no reciben esta oportunidad en la escuela, no la van a tener en ningún lado; por mis alumnos lo hago”.

Consideramos que estamos asistiendo a la “producción en serie” de este tipo de directores que se vuelven “modelos” emblemáticos de la gestión eficaz y son quienes generalmente salen en diarios y noticieros. El componente moral que define el trabajo de este director “exitoso” se articula a procesos de afectación (affect) que estas políticas instalan en el ser-directivo,



Jornadas de Investigación en Educación.
A diez años de la Ley de Educación Nacional.
"Educación: derecho social y responsabilidad estatal".

5 y 6 de octubre de 2017

Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba.

Escuela de
**Ciencias de la
Educación**

ffyh 70
Años

Área de
Educación

Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burichos
Facultad de Filosofía y Humanidades/UNC

30 Ciffyh
Años
Centro de Investigaciones
María Salmerón de Burichos
Facultad de Filosofía y Humanidades/UNC

configurando un nuevo deber-ser que redefine el trabajo que se debe promover para conducir una escuela. Así, la ética y el compromiso social adquieren centralidad en el discurso que justifica el trabajo que deben desarrollar.

5. Bibliografía

- Ahmed, S. (2010) *The promise of happiness*. Durham and London: Duke University Press.
- Ball, S., Hoskins, K., Maguire, M. Braun, A. & Perryman, J. (2012) *How schools do Policy. Policy enactments in secondary schools*. New York: Routledge.
- Berlant, L. (2011) *Cruel optimism*, Durham and London: Duke University Press.
- Bocchio, M. C (2016) "El derecho a la educación secundaria obligatoria: políticas educativas y acciones concretas desde la dirección escolar" En C. La Serna (Comp) Estado, Política Pública y Acción Colectiva (pp. 221-231)
- Clarke, J. & Newman, J. (1997) *The Managerial State*. London: Sage,
- Dean, M. (1999). *Governamentality. Power and rule in modern society*. Londres: Sage Publications.
- Foucault, M. (2006). *Seguridad, territorio, población*. Fondo de la Cultura Económica. Buenos Aires
- Grinberg, S. (2009). Políticas y territorios de escolarización en contextos de extrema pobreza urbana. *Archivos de Ciencias de la Educación*, 81-89.
- Rose, N. (1999). *Powers of freedom. Reframing political thought*. Reino Unido: Cambridge University Press.