

ENTREVISTADORES Y COMPILADORES: ESTANISLAO ANTELO, PATRICIA REDONDO Y VIVIANA SEOANE.

**EM** educaci**o**n media

VOCES QUE CUENTAN

# EL ARTE DE **DIRIGIR**

CONVERSACIONES CON DIRECTORES

Norma Colombatto  
José Luis Coto Araujo  
Miguel González  
Daniel Molina  
Cristina Oliva  
Eugenio Perrone



**gobBsAs**

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

**Norma Colombatto**

Profesora de Matemática. I Ex Directora de la EMEM 4 DE 21

**José Luis Coto Araujo**

Maestro normal nacional. Profesor en filosofía y pedagogía. I Director EMEM 5 DE 21.

**Miguel González**

Profesor de Historia. I Ex Director de la EMEM 5 DE 15

**Daniel Molina**

Profesor de Letras I Director de la EMEM 1 DE 20

**Cristina Oliva**

Profesora de Historia I Ex Directora de la EMEM 2 DE 20

**Eugenio Perrone**

Maestro de grado y Profesor de historia y geografía I Ex Director de la EMEM 3 DE 19

Entrevistadores y compiladores: **Estanislao Antelo, Patricia Redondo y Viviana Seoane.**

Editora: **Claudia López**

Diseño: [www.plantabajac.com.ar](http://www.plantabajac.com.ar) / Ilustraciones: Carolina Santantonin

EN EL AÑO 1989 SE COMIENZA A HABLAR DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE ESCUELAS MEDIAS DEPENDIENTES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA NACIÓN A LA ÓRBITA DE LAS JURISDICCIONES. EN ESE MOMENTO, LA CIUDAD CONTABA CON TRES ESCUELAS MEDIAS PROPIAS: ESCUELA TÉCNICA RAGGIO, ESCUELA DE JARDINERÍA CRISTÓBAL M. HICKEN Y ESCUELA POLITÉCNICA MANUEL BELGRANO.

LA JURISDICCIÓN DECIDE CREAR UN CONJUNTO DE ESCUELAS ALLÍ DONDE EL MINISTERIO NO OFRECÍA OPORTUNIDADES DE ACCESO A LA ESCUELA MEDIA PARA LA POBLACIÓN JOVEN. DE ESTE MODO, EN LOS BARRIOS DE DEVOTO, FLORES, VILLA DEL PARQUE, VERSALLES Y BELGRANO, SE CREARON ESCUELAS MEDIAS DIURNAS. AL MISMO TIEMPO, SE ABREN OTRAS TRES, UBICADAS EN BARRIOS POPULARES: POR PRIMERA VEZ Y EN HORARIO NOCTURNO, LOS ADOLESCENTES DE MATADEROS, RETIRO Y LUGANO PUDIERON ACCEDER AL NIVEL MEDIO. EN EL INICIO DEL CICLO LECTIVO 1990, SE INAUGURARON ESTAS OCHO ESCUELAS MEDIAS PRODUCIENDO UNA EXPERIENCIA INÉDITA HASTA ESE MOMENTO.

DICHAS ESCUELAS SE DENOMINARON ESCUELAS MUNICIPALES DE EDUCACIÓN MEDIA (EMEM) Y SE PREOCUPARON POR DAR RESPUESTA A LAS NECESIDADES EDUCATIVAS DE LA POBLACIÓN RECONOCIENDO LAS CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LOS ADOLESCENTES Y PROCURANDO LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA QUE SE APROPIEN DE LA ESCUELA. LA DENOMINACIÓN DE "HISTÓRICAS" SE EXPLICA POR HABER SIDO ESCUELAS DEPENDIENTES DE LA ÓRBITA MUNICIPAL ANTES DE QUE SE TRANSFIRIERAN LAS ESCUELAS NACIONALES.

VOCES QUE CUENTAN

# EL ARTE DE **DIRIGIR**

CONVERSACIONES CON DIRECTORES

# INDICE

PAG

<b>Introducción</b>	6
<b>Conversación 1</b> JOSÉ LUIS COTO ARAUJO	9
<b>Conversación 2</b> EUGENIO PERRONE	20
<b>Conversación 3</b> CRISTINA OLIVA	39
<b>Conversación 4</b> DANIEL MOLINA	50
<b>Conversación 5</b> MIGUEL GONZÁLEZ	65
<b>Conversación 6</b> NORMA COLOMBATTO	82

# Introducción

---

Dirigir es un arte milenario. Un arte que plantea problemas complejos que varían de una institución a otra, de una población a otra, de una práctica a otra y de una época a otra. Lo cierto es que se precisan directores. Lo cierto es que se dirige: cines, escuelas, empresas, clubes, orquestas, equipos, organismos, países. A pesar de la diversidad de esferas donde se desarrolla, existen palabras comunes que se vinculan de manera más a menos directa con el oficio de dirigir: autoridad, carisma, templanza; así como hay saberes asociados: saber guiar, mandar, orientar, calmar, resolver, ordenar. El caso del director de escuela no es una excepción. A aquellas palabras podríamos agregar, en este caso, otras: gestión, administración o liderazgo.

Este libro busca indagar alrededor de este arte a partir de las voces de sus actores. Los directores que aquí hablan y discuten entre sí, dirigen escuelas de las llamadas “no comunes”. Esto es, escuelas cuyos alumnos, en su gran mayoría, son pobres. De ahí que el tópico central de estas

conversaciones es la particularidad, la complejidad y los desafíos que la pobreza o, como se dice en ocasiones de manera insuficiente, “el contexto” plantea a la tarea de dirigir.

El ciclo de “Conversaciones...” tuvo como origen algunas preguntas: qué tiene que saber un director, en qué saberes se sustentan sus prácticas y dónde se aprende a ser director. En las respuestas, se fueron desplegando las particulares experiencias de cada uno. La singularidad de la gestión escolar en contextos de pobreza y de inéditas transformaciones sociales y culturales, apareció entrelazada con la construcción de un saber hacer que se edifica desde la experimentación y la apropiación de los más diversos recursos. Todos confesaron haberse equivocado y seguir probando. Todos, también, defendieron un proyecto para sus escuelas a pesar de las controversias que su misma práctica educativa provocaba. Podríamos decir que esto define cualquier práctica de cualquier director, lo inédito es la constancia de un grupo de directores para pensar juntos y convertirse en el sostén para

seguir adelante, oscilando siempre entre las restricciones que las normas imponen y la autonomía de la que los discursos pedagógicos se alimentan.

El ciclo “Conversaciones...” propuso un ámbito para que los directores confronten sus puntos de vista acerca de su tarea. En el diálogo surgió una memoria colectiva y una experiencia plagada de decisiones, problemas, búsqueda de modos de intervención.

Una forma de calibrar el valor rector de las siguientes conversaciones consiste en considerar la reunión azarosa de ciertos ejes problemáticos comunes donde las preocupaciones se cruzan, deliberada o sutilmente, y, al hacerlo, inauguran múltiples caminos de reflexión para aquellos preocupados por el funcionamiento y organización de las escuelas. La complejidad de los problemas que el arte de dirigir suscita, es compartida. Aquí y allá, sin borrar las diferencias y los estilos, es posible hacer un inventario (que es también un inventario de época) de cuestiones relevantes para todo director de escuela. Una serie de enseñanzas básicas se ofre-

cen al lector dispuesto a disfrutar la cadencia del género conversacional.

En primer lugar, destacamos el esfuerzo por pensar la relación de la escuela con el afuera. Porque consideramos que no hay una contribución positiva en la queja y así como tampoco aporta nada el situar esto que no es escuela como excepción o amenaza. Creemos sí en la reflexión compartida sobre la relación siempre compleja que los directores tejen, con menor o mayor éxito, con lo que no es escuela, con lo que hace diferencia.

El afuera de la escuela es variopinto. Por momentos es “la comunidad” o el “barrio”. La comunidad está presente, aún cuando parece desentenderse de la cuestión escolar. En este sentido, un “no poder avanzar sin la comunidad” es común en las conversaciones. Sin embargo, se trata de algo más que la ya trillada “consideración del contexto” o la idílica relación higiénica que la escuela moderna, se supone con candidez, hubo de tener con la familia y otras instituciones (el centro de salud, el club o la iglesia). Aquí, a lo largo de todo

este texto, los directores responden. Responden en el elemental y poco valorado sentido de responsabilizarse, de estar en algún lugar, de acudir al problema.

Por momentos, el afuera es la familia. La familia y su presencia recurrente, su estar presente, otra vez, muchas veces, al ausentarse. Lo familiar que parece haberse adosado definitivamente a las palabras “problema”, “contención” y “apoyo”. Lo familiar que falta, sobra o cojea. Por momentos, el afuera son los referentes no familiares. Los de prestigio en la comunidad, en el barrio. Los directores cambian, entonces, el tono de voz cuando los nombran. Dirigentes, padres, políticos, punteros. Son otros con los que comparten cierto saber dirigir.

Pero el afuera es también “el mal” o una de sus versiones. “El mal” tiene pocos y familiares nombres: la droga, la violencia, el abandono, la desresponsabilización. También los medios que amenazan y ayudan, a la vez.

El arte de dirigir supone saber quién es quién. El esfuerzo por la diferenciación,

por la localización de ciertos rasgos propios de lo escolar, por delimitar espacios y funciones. Afirma uno de los directores *¿Cómo que no se puede enseñar? Se puede, pero en otras condiciones, en otro contexto. Ahora, si vos querés, además de enseñar, resolver el problema del pibe y el problema social-familiar, estás equivocado, porque eso no es tu posibilidad.*

En segundo lugar, están “estos chicos”. El carácter aparentemente excepcional, distintivo, particular, especial, de “estos” chicos de “estas” escuelas. Son chicos pero no tan chicos. Como si los problemas y los dolores de estos “chicos” fueran “adultos”. Algunos tienen hijos. Son chicos con problemas no de comportamiento ni cognitivos: son chicos con problemas políticos, porque la precocidad es un problema político. El riesgo en el que viven no es lo que para nosotros resume (o pretende resumir) la palabra “inseguridad”.

El apoyo externo o el auxilio ajeno son escasos. El vigor que los directores localizan en la escuela es de ese orden: ellos conocen bien las trampas

---

de la autonomía ofrecida en forma espectacular. El problema no es o no está en los chicos. O, al menos, no únicamente. Muchos padres de “estos chicos” no tienen, entre tantas otras cosas, trabajo, ni lo tendrán. Muchos adultos padres de “estos chicos” no pueden ofrecer su propia vida como modelo. No son ni se sienten referentes. El fracaso es un valor circulante. Pero el fracaso convive con el deseo de salir. “Se la bancan”, es cierto, pero quieren salir. Si tuvieran la oportunidad, saldrían.

Los directores bien saben que la salida no es, en ningún caso, individual. Rescatar es entonces, un verbo insuficiente. Es por eso que hay entre ellos una doble virtud.

En primer lugar, una fortaleza de enseñanza interminable que puede resumirse en mostrarse humanos, es decir, muchas veces incoherentes, equivocados, errados y, no por eso, fracasados. Alguien señala: *los pibes entienden que el que tienen adelante es un débil total. Que es capaz en ese mismo momento de tomar con ellos, fumar con ellos ¿no lo hace? ¿entienden lo que quiero decir?*

En segundo lugar, una clara opción por la batalla. Batalla que no forma parte de una épica, ni es sinónimo en ningún caso de sacrificio o caridad. Batalla que significa cuidar al otro, cuidarlo activamente. Otro dice *Yo cuando peleo por cosas de educación me digo “no es por vos que estás peleando”; hay que dejar claro el lugar y mostrar qué es lo que peleas. Si estoy peleando por un derecho, no me puedo volver atrás porque elegí ser el adulto de esa escuela. Hay cosas que son fuertes y que hay que pelearlas igual. Como vos decías, de ahí no me voy hasta que no me resuelvan la situación, pero no por mí o por mis delirios de grandeza, sino por lo que significa que yo sea el adulto que los tiene a cargo, a ellos.*

Otros temas que hilvanaron las conversaciones se centraron en los tiempos y espacios en la escuela media; tiempos y espacios que, con frecuencia, limitan la posibilidad de un hacer más singular, más propio, que contemple el cuidado, la inclusión y la enseñanza. El sentido público del espacio escolar se desdibuja, parece por momentos ser sólo una nominación vacía y lejana

en estas escuelas donde la vida cotidiana urge, apremia, excede con su intensidad. Sin embargo, en los diálogos con este grupo de directores, este sentido de la urgencia se invierte. Contra la indiferencia o la apatía de muchos que socavan esta pulsión por un imaginario más igualador para “estos chicos”, en “estas escuelas” lo político se torna vital y necesario.

Este libro, decíamos, busca indagar el arte de dirigir, en este caso, escuelas. Un arte que, como otros, supone un recorrido histórico: el aprendizaje continuo de una práctica compleja, comprometida, lúcida y la predisposición a compartirlo. Quiénes son y cómo se formaron estos directores quizás sea la pregunta que sostenga el suspenso de la lectura. Esperamos que los relatos que hicieron, como dicen ellos, “de nosotros lo que somos”, inviten a una conversación pedagógica que, sin eludir el dolor, acepte responder a la difícil pregunta de cómo educar y qué significa dirigir escuelas. Aquí los dejamos, entonces, con algunas respuestas.



“LA SOCIEDAD TENDRÍA QUE  
REPLANTARSE QUÉ QUIEREN LOS  
JÓVENES DE NOSOTROS”

---

CONVERSACIÓN 1

José Luis Coto Araujo



*Pregunta: Llegamos a las escuelas con una concepción de escuela como espacio público y nos encontramos con una escuela secundaria que se maneja con una lógica más próxima a la que organiza el espacio privado. ¿Cuál es tu opinión?*

**José Luis Coto Araujo:** Casi todas las escuelas tienen este tipo de manejo; no es una cosa que nos pasó a nosotros solamente. Cuando llegamos nos encontramos con una escuela en que la directora de la primaria se sintió invadida, una escuela primaria con casi 50 años. La directora primero cedió, nos dio armarios y lo indispensable para funcionar, pero después tuvimos que empezar a lograr espacios propios, porque no nos cedieron ni siquiera la dirección, solamente la salita de secretaría que está al lado. La dirección pudimos lograrla después de un año de muchas tratativas, porque no teníamos espacio propio.

Evidentemente los directores, en este caso de primaria, sienten la escuela como si fuese propia, una especie de propiedad que les pertenece. Un día para funcionar tuvimos que romper los candados porque se habían olvidado que estábamos nosotros y habían cerrado los baños con candados. Acá, lo primero fue hacer un acuerdo con la casera para que nos diera llaves, por si no estaba ella y queríamos entrar (en realidad no correspondería pero sucedió así).

Yo tengo experiencia de la escuela privada, en la que trabajé muchos años, donde pasaba lo mismo. Y aprendí que es igual en cualquiera de los dos ámbitos, sea escuela privada o pública:

tuve que aprender a negociar y a compartir los espacios. Este es un aprendizaje indispensable en una escuela pública. La diferencia en una escuela privada es que si hay un representante legal o un director general, uno tiene un espacio de instancia superior o una instancia de acuerdo. Aquí, en la escuela pública, no hay una mesa de acuerdo entre los que usamos el mismo edificio, entonces hay que crearla o hay que buscar un momento para reunirse y poder compatibilizar los usos. Porque sino se comienzan a generalizar los cortocircuitos por cosas de relativa importancia. Comienzan por eso y, después, cualquier cosa sirve para que ya uno llegue pensando que te van a echar. Me pasó muchas veces que por un preservativo que aparecía en el baño estaba todo el mundo alborotado, se presentaban notas firmadas por madres de chicos de primaria pidiendo la expulsión de la secundaria del edificio. Realmente no era para tanto, ni mucho menos.

**AQUÍ, EN LA ESCUELA PÚBLICA, NO HAY UNA MESA DE ACUERDO ENTRE LOS QUE USAMOS EL MISMO EDIFICIO, ENTONCES, HAY QUE CREARLA**

Con el tiempo, uno logra ubicarse en el terreno, mira todo como está, ve quién fue el que trajo la información, cuándo pudo ocurrir, quiénes pueden haber sido. Porque pueden no haber sido nuestros alumnos, como muchas veces ocurre. Cuando llega ese momento uno recién se tranquiliza y dice “no fue nada” o habla con la otra persona. Esto es necesario porque de hechos menores se crean fantasmas tremendos como si se tratara de un temporal que nos lleva a todos puestos.

Por ejemplo, nosotros tuvimos un fantasma real que paso a contarles. Hace unos años resol-

vimos con el profesor de plástica armar un mural en la galería que está en la planta baja porque veíamos que no había motivación de los alumnos; entonces se le ocurrió al profesor pintar la pared de la galería y me pidió permiso para trabajar con un grupo de alumnos. La propuesta era que él hacía parte del diseño y después los chicos de distintos cursos debían rellenar y pintar lo que él había diseñado. Un primer acuerdo fue cuidar que el diseño no atacara a la primaria. Entonces se le ocurrieron (pienso que el profesor este tenía mucho de cultura indígena) líneas y rayas, como las de las culturas del norte argentino, y surgió un diseño hermoso en un año de trabajo. Cuando llegaron casi a la mitad de la galería, los chicos comenzaron a pedir que se dibujaran ciertas figuras y dibujos diseñados por los propios chicos o que representaran sus gustos musicales. Entre ellos apareció un demonio de un grupo de rock. Bueno, vinieron las madres de primaria y dijeron “¿Cómo los chiquitos de los primeros grados iban a tolerar compartir eso?” Llegó el supervisor y terminamos, durante unas vacaciones, pintándolo. Ahí terminó el problema, con la censura. Pero costó un montón sobrellevar esta situación, el chico, el autor, se sintió muy mal; el profesor se enojó muchísimo porque era coartarle la libertad de expresión. Pero, realmente, en ese caso se tenía que hacer, porque la primaria estaba conmovida como si estuviéramos llevando a los chicos a la corrupción y subvirtiéndolos. Este año se pusieron cerámicos en el pasillo y, después de años, se terminó tapando el mural. La verdad es que ya estaba muy desgastado porque los chicos hacían su propio mural encima del mural viejo, con una llavecita gravaban cosas nuevas o ponían frases.

Con respecto al tema del espacio, yo aprendí que, se trate de una escuela privada o pública, el espacio es siempre el espacio de todos. Sin embargo, a mí también me pasa que me dedico a la tarea, ya sea en la escuela privada o en la pública, como si fuera mía; la siento como propia. Entonces uno a veces hace ahorros o trata de arreglar las cosas como si fuera la propia casa, quizás es algo de la formación recibida, quizás a uno le cuesta desprenderse del hacer, del buscar qué cosas hay que arreglar, porque las sentimos nuestras o de todos. Es de todos y también propio, yo no lo veo mal en ese sentido. Lo que me choca de lo propio es cuando ese “propio”, hace que el otro no lo use, como que es mío exclusivamente y no lo quiero compartir. A veces es un problema de gestión, de cómo compartir esos usos, de cómo compartir los espacios. La diferencia está en creer que “es mío y no me lo toquen, no me lo dañen”. Con la escuela primaria aprendimos bastante que los subsidios vienen y son para eso y los libros que estamos usando en la biblioteca los usamos y compartimos todos. El riesgo es que los libros se pongan viejos sin llegar a usarse, y con las máquinas ocurre lo mismo.

La directora de primaria, por ejemplo, cuando comenzamos a compartir el edificio me dijo “ahora que tenés la sala nueva tengo una máquina acá guardada que tal vez te sirva, está nueva” toda contenta y resultó que era una *Comodore 128*. Yo la miré y le dije que “estaba hermosa para un museo, pero que ya no nos servía para nada”.

Lo importante es entender que los usos tienen gastos y que se deben disfrutar. Una cosa importante es el uso de los espacios. Fijense los

baños de la escuela, son una maravilla. Eso nos costó un montón porque cada vez que se rompen hay que arreglarlos y mantenerlos, si uno los deja de atender se derrumban inmediatamente. Lo mismo con todos los recursos, no gastamos en papelería y tratamos de gastar en bienes o cosas que sean permanentes. Por ejemplo con los cerámicos, se disminuyó el tema de los gastos porque nosotros ya no teníamos que pintar todos los años. La idea fue gastar en cosas que pudieran ser de uso duradero y mantener la calidad del edificio.

Decía que esa distinción entre la responsabilidad como si fuera privado y el uso para todos es importante. Por ejemplo, con la casera que tenemos pasó algo para analizar. Con el taller de los sábados, que fue bárbaro, ella se sintió invadida porque el sábado la escuela era de ella. En realidad, el sábado era nuestro: abríamos nosotros, usábamos la escuela, los chicos la tomaban como propia. Ahora, después de cinco o seis años de receso, volvimos a trabajar en la escuela con los chicos el sábado. Ese es el tema de la pertenencia: un chico viene a la escuela fuera del horario y la cree propia, la cuida, la valoriza. Este sentido de pertenencia no lo dan determinados profesores escolarizados que lo que les importa es “enseñar y evaluar” y no estar con los chicos, compartir con ellos o tomar mate juntos. Estas situaciones les cambian la cabeza a los chicos, les hacen ver que la escuela también es de ellos y ellos, después, la cuidan como un espacio propio.

*Pregunta: ¿Cómo fue esa escuela de los sábados?*

**J. L. C. A.:** Había venido de la escuela de danzas una chica que había fracasado allí y, cuando

vino a nuestra escuela, comenzó los sábados con este proyecto que llamamos el “Taller 5”. Le ofrecimos que diera clases. Entonces ella le daba clases a los compañeros y la apoyábamos con un docente; enseñaron tango y fuimos luego a algunas presentaciones en el Centro Cultural Recoleta. Fue muy lindo, pero también fue un esfuerzo muy grande. Esto se pagaba con el Plan Social, que se encargaba de los viáticos, pero cuando terminó el Plan, no fue posible mantenerlo. Ahora se vuelve a realizar como una acción del “Club de Jóvenes” de la Secretaría de Educación. La escuela apoya con la docente responsable del club y se anexan otras actividades, como el apoyo escolar a los egresados o a alumnos en riesgo pedagógico. Pero ahora es más una organización que convoca a los chicos del barrio que una propuesta de la escuela para los chicos de la escuela. Hay una gran diferencia de 10 años a esta parte porque, entre otras cosas, ahora los chicos el viernes también salen a bailar, entonces vienen el sábado más cansados.

**Intervención:** Nosotros tenemos las clases de inglés los sábados y nos pasa lo mismo, nos dicen que los sábados no porque los viernes salen.

**J. L. C. A.:** Ahora es el sábado y el viernes, algunos se pasan el sábado durmiendo. A no ser los chicos que trabajan que no pueden venir los sábados porque no pueden dejar el trabajo o la changa que tienen. Tampoco pueden terminar el quinto año porque no se pueden preparar o no pueden venir a dar la materia. Recién los enganchamos a partir de las 14 hasta las 16 del sábado, antes no.

*Pregunta: Los chicos que asisten a tu escuela ¿son del barrio?*

**J. L. C. A.:** Este es el barrio Villa Riachuelo, uno de los barrios de la capital que está dentro de Lugano. Nuestros chicos son, una buena parte, del barrio; otros vienen de la Villa 20, del barrio Sarmiento y del barrio Vicente López, en provincia, de Villa Celina, también en provincia. Y, por supuesto, de Lugano I y II. Esto se explica por el recorrido de los colectivos: cuando eligieron esta escuela lo hicieron por el tema de los colectivos. Ahora se inauguró en esta zona una escuela nueva de reinserción. Antes la única escuela a la que se podía ir era esta, pero no tiene espacio suficiente para recibir más chicos.

Acá también necesitaríamos una escuela en los turnos diurnos porque ésta es la escuela más al sur geográficamente de la ciudad y la carencia de vacantes en esta zona es muy grande.

**SI LOS DOCENTES NO SON DEL BARRIO, EL TRÁNSITO POR LA ESCUELA ES MÁS DIFÍCIL PARA ESTOS CHICOS**

*Pregunta: ¿Es conveniente que la escuela esté dentro del mismo barrio en el que viven los chicos que van a la escuela?*

**J. L. C. A.:** Una escuela que se sitúa del lado norte de la Avenida Rivadavia y tiene docentes de aquel lado de Rivadavia y alumnos de este lado sur de Rivadavia, puede tener un desfase muy grande a nivel de culturas y de comprensión de lo social. Y se suman otros tipos de inconvenientes. Por ejemplo, a veces hay docentes mayores que se vinieron del centro a trabajar acá, con lo que esto significa.

En nuestras escuelas los chicos son del barrio. Si los docentes no son del barrio, el tránsito por la escuela es más difícil para estos chicos. Es verdad también que el docente, que no es del barrio y tiene interés en insertarse en este tipo de comunidad, se inserta. Los docentes que viven en los barrios no tienen la dificultad de meterse dentro del barrio.

Creo que no tenemos en la ciudad una escuela secundaria que esté físicamente dentro de una villa. El Emem de Retiro está frente a la terminal de ómnibus, no dentro de la villa 31. En el barrio Mitre pasa lo mismo: la escuela de la calle Tronador está a 5 o 6 cuadras. Lo mismo pasa en Piedra Buena, están a 4 cuadras de Ciudad Oculta que no es lo mismo que estar adentro de Ciudad Oculta. Además podés tener una parte del personal que se anime a trabajar dentro de ciertos barrios. Yo he tenido experiencia de estar trabajando en el barrio La Cava de San Isidro pero no sé si me animaría a hacerlo ahora, en este momento.

*Pregunta: ¿Cómo incorporar a la familia o a los vecinos?*

**J. L. C. A.:** En la escuela 4, es cruzar el puente y ya está, los vecinos se incorporan rápidamente. Yo creo que lo más problemático es el docente, especialmente cuando el barrio tiene dificultades, como la seguridad o, simplemente, cuando el docente se imagina que ese barrio es peligroso.

**Intervención:** A mí me da la impresión de que

los adolescentes tienen otro tipo de distancia respecto de la familia. Los padres vienen mucho a la escuela pero vienen a hablar de ellos, y la escuela es de los chicos. Yo estoy pensando mucho el tema de la relación entre la escuela y el barrio, y en la utilización que de la escuela se hace desde distintos sectores (políticos, iglesias, etc.). Esto me hizo pensar bastante en qué tipo de planificación tiene la escuela para algunas cosas. La escuela tiene que tener una propuesta cultural y no tiene que estar sometida a ciertos intereses. Nosotros tenemos que ser más cuidadosos con lo que les enseñamos: esta es mi preocupación en este momento.

Por ejemplo, con la gente del Centro de Salud siempre hemos tenido una excelente relación y trabajamos juntos, pero, me parece o me da la impresión, de que hay algunas cosas que tenemos que preservar.

**J. L. C. A.:** Hace un rato les comentaba que trabajé un tiempito en el barrio Mitre. Yo les diría que tanto la escuela de Retiro, como la de Piedra Buena, como la de ustedes del barrio Mitre, están fuera del barrio. Creo que, en todo caso, la que está más metida en el barrio es la del barrio Mitre. En estos casos, el docente que no visita el barrio llega y da clase sin tener contacto tan directo con el barrio.

A mí me tocó, por ejemplo, estar en una escuela y escuchar cómo tiraban tiros al aire, era un barrio en el que había muertos en tiroteos. Era realmente muy dramático y algunos docentes decidieron no ir más a esa escuela.

*Pregunta: Una curiosidad, si el barrio no fuera éste y fuera un barrio privado ¿cómo serían las cosas? ¿La*

*escuela debería estar dentro del barrio privado?*

**Intervención:** En general, todas las escuelas están dentro de un barrio pero cuando son de clase media no decimos “dentro” o “fuera” porque es homogéneo, no existen límites tan claros que marquen el territorio. Cuando es un barrio pobre, sí. Mi hermano vive en un barrio privado y me contó que hubo toda una discusión porque algunos querían una capilla dentro del barrio privado. La diócesis se negó y les dijo que vayan a la iglesia que está fuera del barrio.

**Intervención:** A mí me llama la atención que el barrio se llame “el barrio”. También creo que la escuela dentro del barrio termina siendo una auto-exclusión y conformando su propio gueto. Se monta toda una estructura para diferenciarse, para quedar separado de los demás barrios, y eso trae todo tipo de conflictos. Poner escuelas dentro de barrios cerrados yo creo que conduce a más marginación. Estos chicos pierden la posibilidad del contacto con un enfoque diferente.

*Pregunta: Hay una cosa en la que me quedé pensando, las primeras escuelas nacieron en las catedrales o monasterios, la preocupación siempre fue que se mezclaran los cuerpos, por eso son lugares cerrados, siempre hubo una preocupación por el tema de mezclarse. ¿Por qué los espacios no son abiertos? Lo que me parece interesante pensar es qué pasa con la idea de salida. Lo que yo más quería, cuando estaba en la escuela, era salir, porque estaba encerrado. Entonces, no sé cómo pensar esto en relación con el barrio. Yo me preguntaba cómo fue que conocieron a las personas, cómo se genera el contacto. Esto de poner una carpa dentro de la villa ¿cuál es el sentido?*

**J. L. C. A.:** Ahora se puede plantear eso porque en ese barrio hay un trabajo previo de casi transformación en barrio obrero, con calles y salidas, eliminando pasillos; pero antes no era así, sino que era congestionado, numerado. Que el docente común venga a meterse a un barrio al que no está acostumbrado es muy difícil. Solamente que sepa, simplemente, que tiene población de villa ya le cuesta. Todavía más si es un lugar inhóspito.

**Intervención:** Con los chicos tenés que partir desde la confianza.

*Pregunta: Hay un problema, que vos marcás, que es que esta realidad no se tiene en cuenta en la formación docente. Como el ejemplo que dabas vos, te pinta un demonio. El demonio forma parte de la realidad cotidiana: un pibe afuera de la escuela está en contacto con esa imagen. Lo que a mí se me hace difícil pensar es que la escuela se inventó para preservar un contacto que no fuera totalmente igual al familiar, porque sino no hacía diferencia. Yo pensaba que es una exuberancia asustarse porque alguien pinta un demonio en la pared de la escuela. Pero, al mismo tiempo, la pregunta que me hago es ¿cómo la escuela encuentra identidad si no se diferencia de otro espacio, en este caso del afuera, de la calle? Uno pinta un grafo, es más, yo estoy proponiendo que se haga un concurso de caricaturas en la escuela media, como la que los chicos hacen en el baño, que son muy buenas. Pero claro, ésas se hacen a escondidas, son clandestinas. No termino de ver la diferencia del espacio, ¿cuál es la diferencia entre un demonio de acá y uno que se hace en la pared de enfrente?*

**J. L. C. A.:** Yo creo que, en este caso, lo que

se dio fue esa diferenciación entre primaria y secundaria, en una institución privada. Es decir, los padres de chicos pequeños de pronto se alarman porque en la puerta de la escuela se estén besando dos adolescentes. En la escuela secundaria eso no llama la atención pero en el primario sí. Los padres de primaria veían mal las conductas del secundario, pensaban que estas actitudes propias de los adolescentes podían perturbar la mente de sus pequeños niños.

*Pregunta: ¿Cómo se resuelve en las casas donde hay un pibe de 18 con un pibe de 12?*

**J. L. C. A.:** Depende de la percepción de los padres. Cuando los padres tienen en la misma casa un adolescente de 18 y un niño de 6, van a tratar al de 6 ya sabiendo lo que sufrieron o teniendo en cuenta lo que pasaron con el de 18. Adquieren esa experiencia, y en las instituciones hay gente que ya asumió (tanto docentes como padres) que los adolescentes conviven con los niños más pequeños; pero hay otros que no, que es la primera experiencia que tienen y les parece que hay que reprimir, vienen con esos prejuicios terribles de no saber lo que va a pasar en el futuro. Entonces hay que juntarlo con gente que ya tuvo hijos adolescentes para hablar eso. Y lo mismo pasa con los docentes. Acá se asustaron mucho los docentes de primaria, después se fueron acostumbrando y ahora saben que sus alumnos, a veces, tienen más dificultades que los nuestros. Lo mismo pasa con los directivos. Fueron viviendo y viendo que no éramos un monstruo, pero eso tardó años. Lo que pasa es que, en el caso que les conté, se trataba de bandas de rock, eran dibujos emblemáticos que

usan los chicos en las camisetas o las remeras. También pasa con las peleas, peleas de chicas, y las maestras que dicen “vos sos una mujer, cómo te vas a pelear de esa manera”, y no ve cómo se pelea y cómo se defiende, y después desde otro paradigma uno dice “menos mal que se sabe defender de esta manera, sino no sobreviven”.

Un tema importante relacionado con el espacio es el tema de los horarios o de los recursos. Lo importante es que los chicos tengan una educación de calidad y que el docente esté preparado para estar al frente de adolescentes, pero también es importante que los chicos cuenten con el espacio adecuado para que puedan trabajar. En nuestra escuela tuvimos que luchar por temas como, por ejemplo, las sillas. A los chicos de quinto año se les acalambraban las piernas por usar las sillas de primer grado.

En un momento, pusimos bancos y mesas comunes, los armamos y los desarmamos para que los chicos estuvieran dignamente sentados. A veces no coinciden los espacios y no podemos darles una silla de calidad. No puede ser que un chico de quinto esté siete horas en una sillita de primer grado. En el tema de la calidad, un ejemplo puede ser el del laboratorio, lo tuvimos siete años guardado en una caja hasta que se pudo construir el espacio y comenzamos a usar el material.

A nadie se le ocurre que un ingeniero se ponga al frente de un grupo de chicos de jardín de infantes, sin embargo nos suele ocurrir que

un ingeniero toma horas como profesor, sabe mucho de matemática pero no sabe lo que es un adolescente y no puede con el grupo. A mí me pasó. Yo fui 11 años director de una escuela primaria y jardín. Un día, se enfermó la maestra jardinera y me tuve que hacer cargo de una salita hasta que llegara la suplente. En poco tiempo se me terminaron los recursos, los cuentos, las diapositivas (a los chicos cuesta entretenerlos si uno no maneja las técnicas adecuadas). Ustedes

**A NADIE SE LE OCURRE QUE UN INGENIERO SE PONGA AL FRENTE DE UN GRUPO DE CHICOS DE JARDÍN DE INFANTES, SIN EMBARGO, UN INGENIERO TOMA HORAS COMO PROFESOR, SABE MUCHO DE MATEMÁTICA PERO NO SABE LO QUE ES UN ADOLESCENTE Y NO PUEDE CON EL GRUPO**

imagínense lo terrible que es para un adulto cuidar chicos que no sabe cuidar, lo mismo pasa con un señor que viene con un papelito a hacerse cargo de nuestros adolescentes y no sabe cómo lo van a recibir, o lo agreden o se burlan o lo aceptan. Y en cuanto a los espacios igual, yo siempre hago la comparación con los militares: un militar no va a permitir que dentro de su tan-

que metan 20 soldados, ponen dos o tres y punto. Nosotros, en el aula, tenemos que defender que tengamos 30 y no más alumnos. Si al docente no le da el alma para atender a más, no inscribamos más entonces. Sepamos defender la salud del docente. Ese es un uso del espacio y del tiempo adecuado.

**Intervención:** A uno no se le ocurre que en un edificio de la fábrica Alba, a la noche, pueda funcionar otra fábrica. Cada empresa tiene su edificio. Ahora para nosotros tiene que ser natural, ya que el primer recurso que faltó para fundar tu escuela fue el edificio y sigue igual (aun-

que un poco mejorada). Todas las discusiones con la gente de primaria vienen de la falta de ese recurso inicial.

**J. L. C. A.:** A uno le da vergüenza presentarle a un docente el aula y decirle que se tiene que hacer cargo de los chicos en aulas llenas de papeles y sucias porque no hay gente de limpieza para los dos turnos.

**Intervención:** ¿Por qué aceptamos cosas que otro profesional no aceptaría?

**J. L. C. A.:** A las escuelas nuevas les está pasando lo mismo y uno ve las propagandas como si fuera una maravilla, porque los papeles y las fotos son bárbaras.

**Intervención:** Somos más sumisos de lo que creemos ser, nos creemos omnipotentes frente a un colega o un alumno pero yo no veo omnipotencia frente a presentar una demanda de calidad para poder desempeñarnos. A nuestro país la educación de un chico le cuesta muy barato, en comparación a otros países, y no sólo en lo que se les paga a los docentes, sino también el material, los recursos, los tiempos y los espacios. Estas escuelas que mencionamos nosotros son escuelas que deben cumplir con un rol muy particular, que es la reinserción de chicos. Estas escuelas se deben de crear con el mejor edificio, con los mejores materiales, con la mejor iluminación, con un gabinete psico-pedagógico, con un asistente social, con un médico dentro de la escuela, con un nutricionista dentro de cada escuela. ¿Cuántas personas de estas profesiones tenemos desocupadas en nuestra ciudad, sin

hablar de nuestro país? Por un costo no tan alto, la escuela podría tener una dotación completa de personal para darle a los chicos que están en mayor vulnerabilidad lo mejor. No hay otra forma de sacarlos de la vulnerabilidad, por más esfuerzo individual y vocacional.

**Intervención:** Yo me acuerdo muy bien cómo comencé a aceptar todo esto. Yo venía trabajando en un colegio que se venía abajo, era un cachivache, entonces, cuando a mí me dijeron “a vos te toca esta escuela”, yo me acuerdo que me pareció una maravilla porque era una primaria de la capital que tenía recursos.

**J. L. C. A.:** En general, en ninguna parte del mundo a los educadores se les paga bien, por supuesto que hay diferencias en todos lados. Pero me parece que lo que vos preguntabas era otra cosa, que a mí me interesa mucho. Si uno piensa en la foto de séptimo grado a la que uno fue, la mayoría de los compañeros nunca volvieron a la escuela. Nosotros por razones inescrutables somos la minoría que nunca nos pudimos ir. Es una pregunta que yo me hago, en términos del espacio ¿por qué no poder irse? ¿por qué volver?

Nos acostumbramos, los docentes, a trabajar (aun en las escuelas privadas) en aulas que son espacios cerrados como cajones. Tal vez no llegó el subsidio para pagar los sueldos en término y, como la cuota es muy baja por ser una escuela confesional, no alcanza para pagar aumentos o, a veces, cuando hay obras de ampliación, se bicicletean los pagos de salarios.

Los actos extra escolares que tenían que ver con lo confesional o lo cultural o lo barrial se

tenían que hacer sin ningún pago extra. Todo un plus de esfuerzo y *status* que la escuela debía mantener, más la exigencia de los padres en cuanto al seguimiento del alumnado. Todo explotó en el 89, cuando hicimos la marcha blanca. Organizamos muchas reuniones con todos las escuelas de la capital (tres veces en mi escuela) y hemos estado cobrando por 10 años mucho menos que en las escuela públicas.

Yo comencé de director de una primaria a los 27 años, allí estuve 11 años. También trabajé como maestro de grado, profesor de secundario, maestro de grado de recuperación. Fui director tres años de un Secundario de Adultos de DINEA (Dirección Nacional de Educación de Adultos). Después, estuve otros 8 años como rector de un secundario privado. En esta escuela ingresé como asesor pedagógico y luego pasé a director.

El cargo de director te compromete de una manera especial con la función, en buscar soluciones a los compañeros que, muchas veces, van más allá de lo escolar. Es el tema de la responsabilidad que uno asume, como una especie de cuidado de la salud, del futuro profesional del compañero, de asesorarlo, a veces, en que haga una carrera terciaria, que siga acá o allá. Te mete en un montón de cosas, son las gratificaciones que te brinda la gestión...Y también amarguras por los problemas de la escuela que a veces te llevás a tu casa.

Yo les hablaba de los horarios para el uso de los espacios. A mí me resulta, como una herramienta fundamental, el tema de los horarios. A veces, por ejemplo, aceptar o rechazar un profesor es un tema de horarios. Tener todo lo más cubierto posible el horario es fundamental para que la escuela funcione. La otra es hacer

malabares para lograr cubrir las horas libres y tener, día por día, todos los espacios cubiertos. Lo bueno sería tener profesores comodines que nos sirvan para entretener y cuidarlos. La hora libre en este momento es un cáncer. Tener comodines no es lo ideal, sería la única forma de ocupar el espacio vacío que produce el ausentismo docente. Con los cambios de horario logramos cubrir las primeras horas para que el chico esté ocupado la mayor cantidad de horas posible.

La otra cosa, por la que siempre discutimos, es el tema de si ingresa la gente por acto público o conseguimos gente nombrada por nosotros. A mí me costó mucho conseguir profesores, cuando no conseguía por acto público. Los que llegaron, a veces buscados por conocimiento, no siempre fueron mejores que los del acto público y lograr que la gente se pueda insertar correctamente y mantener unido al grupo es un trabajo arduo. La gente que va ganando espacio dentro de la institución tiene mucho que ver con eso. Son instituciones pequeñas, pero el poder se va manejando también en relación con esto. Cuando llegué acá me parecía que tenía muchos años de experiencia, pero la experiencia sirve hasta ahí. Yo no sé cómo voy a reaccionar con el próximo padre que venga a patotearme, pero tengo que aprender cómo comienzo de nuevo con cada chico o cada curso, es un aprendizaje permanente. No hay en esto experiencia previa que valga, siempre se tiene que crear un nuevo vínculo. En eso se dio muchísimo el tema de respetar las características de cada persona. Una vez una docente me acusó de discriminar, entonces busqué una mediadora. Nos reunimos en un bar los tres y hablamos. Sirvió como resolución de un conflicto que pare-

cía un gran enfrentamiento. Poniendo las cosas sobre la mesa, logrando la mediación con un compañero, se pudo solucionar.

También hubo una gran división de la comunidad escolar. Hubo una pelea grande entre los docentes después que se suicidó un chico; todos se pelearon para ver quién había sido el que estuvo más comprometido para evitar la tragedia. Fue una locura. Se pelearon todos con todos, como si ellos tuvieran la culpa de lo que había pasado. En ese momento fue necesario tratar a los que creían que estaban conmigo y en contra de mí, por igual.

*Pregunta: ¿Cómo salieron de eso, del suicidio y la culpa?*

**J. L. C. A.:** Primero conseguimos gente que nos viniera a dar una mano e hicimos varias reuniones de equipo para tratar de hablar de lo que había pasado. Y después fue sólo el paso del tiempo, el chico dejó cartas y cosas. El problema era la droga y el alcohol, no éramos nosotros. Era un chico introvertido y uno no sabía cómo hacer para ayudarlo. En un momento, éramos todos zombies. La historia es muy trágica: el chico se tiró a las vías del tren, dejó una carta con las cosas que quería que le pusieran en el cajón y dejó la carpeta de la escuela tirada al lado de las vías. La sociedad tendría que replantearse qué quieren los jóvenes de nosotros.

pasa, que uno olvida que es persona.

**J. L. C. A.:** El tema de la gestión de los proyectos tiene que ver con toda la gestión de nuestras instituciones. Nosotros conseguimos recursos pero nos pasamos mucho tiempo tratando de conseguir lo que tendría que ser normal. Nos pasamos gran parte del año elevando papeles para poder conseguir recursos o personal y nunca llegamos a realizar todo lo que nos proponemos. Deberíamos poder ocuparnos más tiempo de las personas, de los docentes y de los chicos, que son la razón de ser de nuestro trabajo.

EL CHICO SE TIRÓ A LAS VÍAS DEL TREN, DEJÓ UNA CARTA CON LAS COSAS QUE QUERÍA QUE LE PUSIERAN EN EL CAJÓN Y DEJÓ LA CARPETA DE LA ESCUELA TIRADA AL LADO DE LAS VÍAS. LA SOCIEDAD TENDRÍA QUE REPLANTEARSE QUÉ QUIEREN LOS JÓVENES DE NOSOTROS

**Intervención:** Con la condición de docente

“SIEMPRE NOS PREGUNTAMOS PARA QUÉ SIRVE LO QUE HACEMOS Y CÓMO LO PODEMOS HACER MEJOR”

---

CONVERSACIÓN 2

**Eugenio Perrone**



*Pregunta: ¿Es indiferente la manera en que ustedes llaman a los chicos (si los llaman “pibes” o los llaman “chicos”, “alumnos”, si son “jóvenes” o si son todas esas cosas a la vez)? Vos, por ejemplo, cuando le preguntás a alguien lo que le pasa... ¿cómo es que lo llamás? ¿por qué elegís llamarlo de una manera y no de otra? ¿tiene importancia la forma en que los llamamos?*

**Eugenio Perrone:** Creo que cuando hablamos decimos “los chicos”, es lo que nos sale; “niño” no va por la edad y además resulta artificial. Tampoco “adolescentes”, no es un término que uno use, no me parece un término adecuado porque muchos de nuestros chicos son efectivamente chicos, pero tienen responsabilidades de adultos o afrontan situaciones que deberían afrontar adultos, como el mantenimiento de sus casas y cuidado de sus hermanos, enfermedades de familiares, etc.

La palabra que usamos es “chicos”; la escuela, para bien o para mal, a los chicos los trata como chicos y, a veces, no nos damos cuenta cuántas responsabilidades tienen ellos. Sirve como un espacio de protección para ellos estar en la escuela y olvidar esas responsabilidades, pero también a veces los infantilizamos, no reconocemos situaciones por las que pasan y que afectan su vida. Los tratamos como chicos, mal.

*Pregunta: ¿Cuál sería la diferencia entre un chico y un adulto?*

**E. P.:** A mí, me parece un buen tema. Me gustaría hacer un trabajo con la comunidad, o

sea, la escuela, otras instituciones y los padres, que partiera de esa pregunta: ¿qué significa ser adulto en una situación de pobreza como la que se vive? El otro día fue la entrega de diplomas para los chicos de quinto. Hay que ver la plata que gastan para ese acto, sobre todo las familias bolivianas. La pilcha, los anillos de oro... Para ellos es como el cumpleaños de quince o el casamiento, como un rito de pasaje o como si se recibieran de adultos. Muchas familias toman así el fin de la cursada de la secundaria. Ahora, me parece que no existe un rito de pasaje organizado. No hay procedimientos claros por los cuales los chicos se convierten en adultos. Sí está claro que son adultos, más allá de lo que marque la ley. Es todo un tema de discusión. La escuela secundaria, que en otra época te daba un título con el cual se podía conseguir trabajo, te acercaba esa posibilidad de, más o menos, recibirte de adulto, hoy en día no da esa posibilidad.

**A VECES LOS INFANTILIZAMOS, NO RECONOCEMOS SITUACIONES POR LAS QUE PASAN Y QUE AFECTAN SU VIDA. LOS TRATAMOS COMO CHICOS, MAL**

Es un tema a trabajar ¿qué es ser adulto en esta comunidad? Por ejemplo, cuando un chico tiene problemas, normalmente los cuenta en su casa. Cuando el problema es violencia familiar o abuso que ocurre en su casa, no puede contarlos justamente allí; ocurre, muchas veces, que los adultos de su casa están tratando de hacer todo lo posible para que el chico se calle. Ese chico está afrontando un problema que, muchas veces, los adultos no sabemos cómo afrontar y encima tiene adultos alrededor que quieren que se calle y que no hable. El tema de la adultez en estas situaciones es muy difícil.

Ayer me encontré, en un lavadero de autos,

con dos pibes que habían estado muy mal por un tema de drogas. Uno de ellos me dijo que hacía dos meses que estaba trabajando. Yo le pregunté por sus hijas y él me dijo que estaban bien. Y también le pregunté “¿cuánto tiempo te llevó?”, sin otra aclaración, y el pibe me dijo que fueron dos años de mucho dolor. Entendió perfectamente de qué le estaba hablando, yo creo que ese pibe ahora sí es adulto. Aunque a las hijas las tuvo antes, recién ahora se hace cargo de sus hijas y de su mujer, con quien se está construyendo una casa en un terreno de la madre. Eso no lo logró pasando por la escuela. Acá tratamos de sostenerlo, pero no hubo forma. Él tuvo que hacer su experiencia de sufrimiento en muchos lugares, ver a su familia sufrir, le vendió todas las cosas a su madre, internarse en un instituto, etc. Pasó por muchas cosas hasta que el pibe se decidió, quiso o deseó lo que ahora está siendo. La escuela, tal vez, tuvo una pequeña contribución a eso; la familia también hizo mucho por él, pero también sufrió la impotencia de no saber qué hacer. No está claro cómo los pibes llegan a hacerse adultos. Algunos, milagrosamente, lo logran.

*Pregunta: ¿Cómo recordás vos mismo, haberte convertido en adulto? ¿Cuándo fue que dijiste “soy un adulto”?*

**E. P.:** Yo lo que recuerdo, al terminar la secundaria, primero comencé una carrera que luego dejé. Me metí en el magisterio, lo terminé y, posteriormente, estudié en el profesorado, me

pusé de novio y me casé. Para mí, todo eso eran pasos. Yo no me animé a vivir solo, construí trabajosamente mi adultez. Lo veo hoy y digo que tal vez hubiera sido mejor haberme ido de mi casa antes. Pero antes esos rituales (recibirte, secundario, terciario, tener trabajo, casarte, etc.) eran como pasos asegurados que yo estaba convencido que tenía que hacer. Me pienso en esa época y digo “qué inmadurez, qué ingenuidad”, pero tenía los apoyos externos para seguir adelante. Hoy en día a los chicos les faltan o no son seguros. Hoy todo es dudoso, cualquier recurso que se tenga a mano, no se sabe para qué sirve. Por ejemplo, la escuela como recurso... O al pibe que se quiere rescatar, no sabés si le va a hacer bien la granja, como recurso. No está tan claro el apoyo de los recursos, salvo con el trabajo que sí hace una diferencia para los chicos. Antes dabas por hecho que ibas a tener trabajo.

*Pregunta: Cuando vos comenzaste dijiste algo así como que a los alumnos no se les dice o se los llama “jóvenes”, ni “adolescentes”, sino que se los considera como chicos. Eso ¿vos lo atribuí a los chicos de esta escuela como un rasgo particular por vivir en una zona carenciada? ¿Cómo es el pasaje entre el afuera y el adentro? Ustedes (los profesores) hacen un esfuerzo por sostener un lugar de “chicos” adentro de la escuela. Pareciera que estos chicos son adultos precozmente, y esta precocidad está muy ligada al padecimiento o al sufrimiento. ¿Hay otras cosas que suceden? ¿O, uno mismo como profesor o como director queda, también, más ligado al sufrimiento?*

**ESE CHICO ESTÁ AFRONTANDO UN PROBLEMA QUE, MUCHAS VECES, LOS ADULTOS NO SABEMOS CÓMO AFRONTAR Y ENCIMA TIENE ADULTOS ALREDEDOR QUE QUIEREN QUE SE CALLE Y QUE NO HABLE**

**E. P.:** Yo no sé cómo se solucionaría legalmente, pero me parece que, en general, otra de las cosas que también se cayó fue la adolescencia. Un pibe que tiene acceso a drogas o a armas con mucha facilidad, me parece que ya no es un “adolescente”, porque tiene riesgo de vida. La adolescencia me parece un periodo donde estás protegido, donde uno se inhibe de hacer ciertas cosas. El pacto es: el pibe no hace ciertas cosas que después le tocará hacer y, mientras tanto, los adultos lo hacen por ellos, para que se preparen para hacerlas bien el día de mañana.

Mis hijos pasan por cosas diferentes, no tienen la misma adolescencia que tuve yo. Creo que, en las clases altas, a diferencia de la clase media-baja, hay ciertas protecciones que siguen teniendo. Es diferente a la situación de los chicos pobres. Sólo el hecho de tener padres con una ocupación laboral regular, es muy diferente a la situación de adolescencia de nuestros chicos, que tienen responsabilidad de adultos, con modelos de adultos no muy claros.

Nosotros mismos no somos un modelo claro para ellos, porque somos de otro sector social, tenemos otras expectativas. También creo que nosotros, al revés de ellos, estamos infantilizados. Digamos que hay mucho de nuestra vida que no está en nuestras manos resolver, no tenemos asegurados la continuidad del trabajo, la jubilación, la vivienda. Nosotros, los adultos de clase media, los docentes en particular, estamos muy infantilizados. Además somos de otro sector social. Presentarnos como modelos para los chicos, no sé... Seguramente habrá cosas que toman de nosotros, pero creo que no les servimos como modelo.

Entre los referentes de su familia y el barrio,

seguramente tendrán muchas cosas valiosas, pero no olvidemos que se trata de un contexto muy traumático del cual ellos quieren salir. Los chicos viven en esa contradicción. El otro día escuché decir a un pibe “yo soy del bajo y me la banco”, y, al rato, decía que quería salir y no vivir una vida como la del hermano. Hay muchos ejemplos de adultos valiosos a su alrededor, pero todos viven en una situación de fracaso generacional del sector social.

Los chicos necesitan salir de los adultos que tienen alrededor, pero creo que ninguno dibuja un camino claro de salida. Además, tampoco nos conforma pensar en la salida individual. Para nosotros fue válida, en nuestra época, pero igual esperábamos la revolución. Ahora está claro que sin revolución, en sentido simbólico, o salida colectiva, las salidas individuales serán para un tres o un cinco por ciento de los chicos.

**Intervención:** Ellos enfrentan cosas mucho más difíciles de las que enfrento yo, como adulto, en la vida práctica. Pero estando en la escuela, sí me ocupo mucho de ser el adulto que corresponde. En la escuela pasan cosas de las que creo que me tengo que hacer cargo y que les significa algunos cambios en las conductas que, a veces, es muy duro para ellos aguantar. Por ejemplo, todo este tema de que en la escuela no se puede pegar, cuando en realidad “no pegar” cuando prometieron no pegar, les significa cobrar fieramente, a mí me conmueve mucho. Ellos encuentran que hay otro camino cuando la escuela les dice que entre ellos no se pueden pegar. Ellos perciben que estamos hablando de algo cualitativamente distinto, pero eso les cuesta mucho en su medio. Y es por esta razón

que después escuchás que los chicos tienen que estar aclarando que no pegan, pero no de cagones, sino porque en la escuela se les dice que no lo hagan.

**E. P.:** Yo no puedo correrme de mi lugar de adulto cuando el pibe está en riesgo dentro de la escuela, cuando está en riesgo su escolaridad, o cuando la cosa familiar está muy pesada y yo lo escuché. Si yo escuché, tengo el compromiso de hacer algo, sino no, no lo escucho. Si no me voy a comprometer a buscar un camino, no lo escucho y me parece que eso me diferencia de ellos, porque ellos sí pueden escucharse cualquier cosa y opinar, etc. Pero yo, si escuché, tengo que colaborar para que eso cambie.

Me parece que eso es lo que nos diferencia: yo tengo que tener compromiso con mi palabra para ser un modelo para él pero en el marco escolar. Eso es lo que me evocó cuando vos preguntabas “¿quiénes somos nosotros como adultos?” Porque no es verdad que nosotros no podemos colaborar para que algunas cosas cambien para ellos. El nivel de frustración es muy, muy alto. Pero vos sabés cómo pelearte en la Defensoría, y vos sabés cómo pelearte con la Secretaría de Salud, y nosotros cómo pelearnos con la Secretaría de Educación, y de ese lugar no nos podemos correr. Yo cuando peleo por cosas de educación me digo “no es por vos que estás peleando”; hay que dejar claro el lugar y mostrar qué es lo que peleas. Si estoy peleando por un derecho, no me puedo volver atrás, porque elegí ser el adulto de esa escuela. Pienso que hay cosas que son fuertes y que hay

**NO ESTÁ CLARO CÓMO LOS PIBES LLEGAN A HACERSE ADULTOS. ALGUNOS, MILAGROSAMENTE, LO LOGRAN**

que pelearlas igual, como vos decías, “de ahí no me voy hasta que no me resuelvan la situación”, pero no por mí o por mis delirios de grandeza, sino por lo que significa que yo sea el adulto que los tiene a cargo a ellos.

*Pregunta: Se ha instalado en los medios una cuestión complicada que es la cuestión del miedo, que es inherente a la condición humana, pero que pareciera contar con una novedad que es la inversión del miedo: de los adultos a los chicos. ¿Cómo es que vos pensás eso? Me imagino que si uno tiene miedo no puede trabajar, porque el miedo paraliza. Parece ser que hay una buena parte de la sociedad que tiene miedo, donde al parecer antes no la tenía, es decir, en la escuela.*

**E. P.:** Muchas veces hablamos del miedo que causan algunas situaciones, como, por ejemplo, un chico o un padre sacado que te vienen a increpar y te ponen la cara adelante. O salir a la puerta cuando hay banditas o chicos de afuera que entran al comedor. La sensación de que existes un volcán que, en algún momento, va a hacer erupción, una bomba que va a explotar. Por momentos, cuando lo sentís, te das cuenta que estuvo todo el tiempo, sólo que no pasó el umbral. De pronto, pasa el umbral y sentís el temor.

El desamparo (que no sé si antes eran reales o creíamos que determinadas cosas nos protegían) es algo que afrontamos todo el tiempo. Hay compañeros que se enferman, algunos que fallecieron, y, entonces, hay situaciones críticas en donde se levanta la voz, la gente discute, y vos decís “éste se va a enfermar, le va a saltar un

fusible". Trabajamos en un estado en el cual no sé si la palabra miedo expresa todo. Muchas veces, hablando con Ana, ella me dice "me da miedo tal cosa" y yo le digo lo que a mí me da miedo. Y es un alivio escuchar al otro que puede decir que tiene miedo.

**Intervención:** Esto es lo que a veces ocurre con los chicos que nos cuentan cosas que no pueden contar en la casa. Nosotros escuchamos, actuamos como adultos en ese momento, pero después que pasó la actuación, viene el dolor de lo que está viviendo ese chico, el esfuerzo que ese chico hace. Sentimos en el cuerpo todo eso, actuemos bien o mal. En ocasiones actuamos una parte y luego nos paralizamos un tiempo como para después seguir un poco más.

*Pregunta: Yo quería preguntar sobre la experiencia acumulada, ya que llevan varios años trabajando. Tuve la oportunidad de compartir algunos momentos y uno ve que hay un "saber hacer", que tal vez no está explícito. ¿Qué pueden contar en relación a cómo hacen frente a muchas situaciones que se dan cotidianamente? De lo que yo observé, hay un modo de pararse frente a las situaciones de conflicto, hay un modo de intervenir. ¿Hay algo armado o es todo espontáneo? Porque pareciera que hay un "saber hacer" en esta escuela, y en otras, ¿cuál sería?*

**E. P.:** Yo recuerdo una situación precisa, no me acuerdo si este año o el pasado, con este padre que vino con ganas de pegarme...

**Intervención:** Fue este año, en febrero... Las dos primeras semanas de este año fueron fatales: un acuchillado con la panza abierta, dos

asaltos a profesores, el padre que le quiso pegar a Eugenio, y dos chicos muy sacados.

**E. P.:** Lo de este padre sucedió después de un par de estos episodios, entonces había cierta sensibilidad en el ambiente. Yo ya estaba por irme de la escuela y aparece este padre. Entonces yo le hice un gesto como el de "mañana hablamos" y caminé hasta la cocina, y el tipo atrás, vinieron cinco o seis a ponerse ahí. Yo tomé conciencia al rato, en el momento no me di cuenta, porque ya me había pasado con este padre, muy gritón, que necesita descargar toda su impotencia y que, en otra oportunidad, solito, se había ido calmando. Yo caí en la cuenta de que me estaban cuidando, me dije: "están todos cuidándome". No es una estrategia planificada, tampoco es del todo espontáneo, es un "saber hacer" que vamos...

**Intervención:** Yo creo que es una cosa espontánea, pero organizada, sin hacerla explícita. Pasa, también, que estamos en el comedor y vemos por la ventana que se arma y ahí salimos. No está explicitada, no lo hablamos. Por ahí, lo que está hablado es cuando esperamos a un padre con el que armamos una entrevista. Pero en estas cosas que surgen de esta manera, es espontáneo pero organizado. Tenés que organizarte porque es una detrás de la otra...Y hay días que son dos.

**Intervención:** Yo a veces llamo a eso "espontáneo", como organizarse para "apagar incendios" en el momento en que surgen. Después de un día o dos, viene lo otro... A ver, ¿cómo sigo atendiendo a esa misma problemática? A veces los profesores me preguntan "¿qué vas a hacer?" Y

yo les digo que tengo que acomodarme un poco para pensar, que voy a decidir de acá en más, porque en ese momento, entre la calentura y la bronca, no estoy en condiciones de tomar una medida. Lo más lógico es que me vaya, descansen un poco y después decida.

**Intervención:** Creo que sabemos que solos no podemos salir a ningún lado. Eso lo sabemos y, sin siquiera decirlo, todos sabemos que solos no, ni a la vereda. Yo voy saliendo y digo “dale, acompañame”.

**Intervención:** A mí, este año en la escuela, me pasó algo muy particular. La escuela mía es una escuela con nueve meses de creación, hubo muchos casos de violencia, de enojos serios, de adentro y de afuera.

El más serio que tuvimos, viéndolo dos o tres días después, me permitió darme cuenta de cómo el personal de la escuela se ubicaba con respecto a ese conflicto. Vino un chico muy violento a buscar a su pareja, a la cual ya había golpeado en la esquina. Su pareja había ido a comprar pañales y me había dejado al bebé recién nacido de unos días. Cuando vuelve, estaba toda golpeada. Obviamente la persona de la puerta le abre. Ella viene a verme llorando, todo en un minuto. El chico estaba montado en una cólera y rabia que eran insostenibles. Y empezó a decir que dejara salir a su pareja porque sino me iba matar, también amenazó a la asesora pedagógica diciéndole que sabía dónde tomaba el colectivo todos los días. Gritaba porque quería que salga su señora y que saque a su hijo de la escuela. Yo, a la persona que tengo en la puerta le dije: “Gloria no sale y ábrame la puerta”.

Cuando yo dije eso, todo el mundo se fue, exceptuando las personas que me acompañan. (Eso lo vi después, en el momento no, porque había que salir a la calle). El chico estaba incontrolable, se subía al techo de mi auto, amenazándome a mí y hasta al vigilador. Sin mi autorización, alguien de la escuela llamó a la policía del susto que tenía: era lo último que yo quería. Terminé en la Defensoría, en tres entrevistas con la Secretaria, con el Director General de Educación Media, diciéndole que yo quería una solución para José. Le dije: “José ya entró, ya salió, fue alumno de la escuela, decime qué hago... vos tenés un equipo de asesores y un montón de abogados. Dame uno que me diga qué puede hacer la escuela como institución”. Porque, evidentemente, hay otras instituciones que debieran ocuparse y no lo están haciendo bien.

Hacía poquito que José había salido del Centro de Admisión San Martín. Cincuenta y ocho días y no había tenido ni la asistencia social en la casa. Tenía un tratamiento ambulatorio por adicciones, no lo había empezado y nadie se había enterado. Ya estuvo varias veces detenido: siempre que está adentro, lo mete la madre, y siempre que sale, también lo saca la madre, o sea que hay toda una patología familiar. Tenía todo el barrio en la puerta, me faltaba Telenoche. Después de toda esa semana ardua de reunión, la cosa terminó en Tribunales con la presentación de una nota para ver qué se hacía con José. ¿Cómo podía ser que hacía 58 días que andaba en la calle y nadie había hecho nada, después de haberlo internado 25 días en un Centro de Admisión con un diagnóstico que decía que José no podía estar en un tratamiento

ambulatorio? Me dijeron que “estaba dentro de los límites aceptables, 58 días, que se podía esperar hasta 60”. Yo, viendo todo eso en frío, después de que pasó y que logré hablar con la Secretaria Tutelar y que dejé bien claro que lo único que quería yo, era una ayuda para José, me di cuenta que no me movía otra cosa, porque ya él no era alumno de la escuela, por lo tanto yo desde adentro era muy poco lo que podía hacer.

Este hecho, algunas semanas después, me permitió ver quiénes, del equipo que me acompañaba, están comprometidos con el proyecto y me van a cuidar la espalda, y quiénes no. Me permitió ver quién es capaz de asustarse tanto y ejecutar una orden como la de llamar a policía sin mi autorización, cosa que no corresponde. Yo me encontré con la policía afuera y no sabía de dónde había salido.

El miedo existe, pero en ese momento no lo sufrí, mas bien sentí que yo como adulta tenía que actuar como el referente en el que se puede confiar. José había sido alumno de la escuela cuatro meses, había tenido varios encontronazos en la escuela, lo habíamos contenido mucho con Eugenio, porque fue ex alumno de esta escuela. Vino lastimado y golpeado, yo me encargué de curarlo, de ponerle hielo, de la herida, de llamar a la madre. Cuando yo salí, en ningún momento tuve miedo de que él me lastimara, porque yo sabía que él sabía con quién estaba hablando, más allá de que exista un papelito que dice que yo soy la directora de la escuela. En el momento no surge el miedo, sino más bien surge un sentimiento de decir “algo tengo que hacer porque esto me está pasando a mí y por eso estoy en este lugar”. De lo contrario, me tengo que ir de

este lugar o por lo menos del tipo de escuela que la mayoría de nosotros conduce.

El compromiso es mucho más con el ser humano que con lo pedagógico, y no es porque uno no lo quiera sino porque ahí te lleva la realidad tan dura y te achica el espacio de lo que, se supondría, la escuela debería de hacer. Hace 60 días le dije a Estela, que es la asesora pedagógica de la escuela, que se olvide del mundo y que se encargue de lo pedagógico por estos 60 días, porque lo que habíamos estado haciendo era parches. Ella es re trabajadora, nunca te va decir que no. El tiempo tampoco nos dio, porque las explosiones o volcanes nunca sabés cuándo se van a dar, pero los tenés que resolver ahí.

*Pregunta: Yo creo que habría que distinguir qué entendemos por pedagógico, porque ¿no es un ejemplo pedagógico esto que vos hacés, cuando todos los chicos lo ven?*

**Intervención:** Vos y yo lo analizamos así, pero cuando te preguntan, te preguntan por lo curricular, por los contenidos. Yo no digo que eso no sea importante, pero hay que ponerlo dentro del contexto en el que vivís.

**Intervención:** Yo también lo comprendo así. Yo necesito chicos sanos y contenidos para que puedan aprender, al revés no me sirve.

**Intervención:** Hay mucha gente que aprendió muy bien lo curricular, en la clase media para arriba y por eso tenemos la sociedad que tenemos. Creo que habría que descubrir cuáles con los aprendizajes importantes, y qué es lo pedagógico hoy en día. En todas las escuelas y con todos los

chicos, no sólo en este tipo de escuelas.

**Intervención:** ¿De qué escuela estamos hablando? ¿Existe una escuela igual a la otra?

**Intervención:** Yo creo que no. En veinticinco años, he pasado por muchas escuelas y todas son diferentes. Obviamente, tienen puntos en común, son instituciones educativas, pero la brecha de la diferencia cada vez se hace más grande.

**Intervención:** Esto sucede porque no hay trabajo y por la situación social.

**Intervención:** Nosotras somos varias asesoras pedagógicas juntas que apostamos a que una cosa no va en desmérito de la otra, sino que van juntas. Se están divorciando, pero es verdad que en algunos casos tiene más peso la cuestión vincular que la curricular.

**Intervención:** En este mismo caso, unos meses antes, cuando el chico todavía estaba en la escuela, José se peleó con la novia que estaba embarazada y no los podíamos separar, estábamos con Eugenio. José se quería ir pero no confiaba en que yo le iba a abrir la puerta, yo le pregunté si no confiaba en mi palabra y me dijo que no, pero que en la de Eugenio sí. La única forma de separarlo y de tranquilizarlo fue que alguien de su confianza lo ayudara. Ese chico fue el mismo que, con el paso del tiempo, cuando lo iba a visitar en el Centro de Admisión, habló conmigo y me dijo “directora, por favor, intérmeme”. Entonces, yo creo que hasta que no se establece con ellos ese vínculo de “en mi podés

confiar”, no se los puede ayudar.

Aunque yo muchas veces digo que hay cosas que no puedo arreglar, no somos Dios. Sí, tenemos un compromiso y ciertas vías, que ellos no tienen, para resolver problemas. Hasta que ese vínculo no se establece, lo demás no empieza a funcionar. Yo creo que saber que el pibe nos conoce y no nos va a agredir es lo que, a veces, nos aleja del miedo.

**E. P.:** Me gustaría retomar un par de cositas. Con quién habla el pibe, ése es el referente. No nos metamos todos los demás a molestar, eso se respeta, nadie habla con el pibe si el pibe no se acerca a él. Si ya tiene un referente, evitamos meternos. También creo que nuestras peleas y discusiones generan sufrimiento entre nosotros. A veces hay miedo de hacer algunas reuniones porque uno no sabe qué va a pasar. Creo que también fuimos aprendiendo a corrernos de la explosión o la discusión. Igual queda algo y uno evita algunas situaciones corriéndose y dejándolo a otro, al que esté más lúcido. Más que estrategias, son reflejos que fuimos adquiriendo.

**Intervención:** Yo estaba yendo una vez por semana al juicio, por el tema de Ezequiel, y la escuché a la compañera de José, Gloria. Y yo salí con mucha angustia pensando que esta chica estaba más desamparada que todas las mías juntas. Llegué a la escuela y dije que no teníamos ninguna chica tan desolada como ella y me hicieron acordar de Leticia, una chica que ahora está robando en la calle y amenaza con quitarle el bebé a otra. Yo sentí que hay un montón de adultos que estábamos en el juicio, algunos docentes, muchos con responsabilidades impor-

tantes, que nos quedamos haciendo “como si”. El desamparo de esa nena es como para que tenga toda una organización a su lado. Le pega José, pero le pueden pasar cosas peores. ¿Por qué no se la llevaron ese día con Ezequiel? Yo sentí que a ustedes, en las escuelas de reingreso, les dejaron en sus manos a chicos de mayor riesgo que los que nosotros hemos tenido.

**Intervención:** Porque pasaron 15 años muy especiales, con mucho deterioro.

**Intervención:** Nosotros estamos ahí y conocemos. Por ejemplo, uno de los chicos que es boxeador y se agarraba siempre a piñas. Entonces, le prohibimos las piñas. El otro día lo golpearon muy fuerte y entró a la escuela y me dijo que, como el había prometido no pegar, no pegó. Yo ese día, en el juicio, no me pude acordar de la madre de Ezequiel, que era mi preocupación permanente en el juicio, porque en realidad Gloria me dejó desolada.

*Pregunta: Trabajando con un grupo de chicos adolescentes decían que en las escuelas en donde ellos estaban lo que pasaba era que, para que les presten atención, lo tenían que golpear en su casa o tenían que tener algún problema. De lo contrario, eras parte del montón y, en esa escuela, no te miraban. Entonces la pregunta es: ¿qué pasa con los otros chicos?*

*Pregunta: Yo iba a preguntar algo en relación con eso. Quería decir en relación a esos otros chicos, que son muchos y que no se olvidan, que es verdad que uno muchas veces queda capturado por la conmoción o el dolor, que son fuertes. Yo pensaba, mirando esta escuela, “la verdad que uno viene acá y es una escue-*

*la con puertas abiertas, donde los chicos circulan y aparecen chicos por todos lados”; en otras escuelas, sólo están los adultos, y acá también están los chicos. Entonces, me pregunto ¿cómo es la relación con los pibes? ¿cómo es la manera tuya de constituir al pibe desde un determinado lugar? Me gustaría que me puedas contar algo de tu relación con los pibes.*

**E. P.:** No sé si entendí mal, pero me parece que es una pregunta halagadora, te lo agradezco. Yo creo que lo que pasa con los chicos es a través del vínculo, si no hay vínculo, no pasa nada. Por ahí pasa la estrategia, no digo que dé resultado siempre. No pasa nada, si es que no pasa por una implicación personal. Este criterio vale con todos y en toda situación, con los compañeros, los padres, los alumnos, los que no son alumnos pero se acercan. Hay muchos que no son alumnos, o tal vez son ex alumnos que se acercan, para los que las escuelas significan algo, aunque nunca entren a una hora de clase. Es un lugar, la escuela, que significa algo que tiene que ver con su formación o su futuro. Los chicos se acercan y, a través de este acercamiento, se generan vínculos para hacer cosas.

Me acuerdo de un grupo que se acercó, convocado por una vecina después de la muerte de un chico, que armó su propia huerta. Aunque era simbólica, hay plantas que brotaron: esa huerta es el lugar que los chicos encontraron para ellos. A veces es difícil que los chicos encuentren lugar en el aula. Volviendo a lo de Patricia, que preguntaba por los chicos que no hablan, me acuerdo también que los primeros años discutíamos por qué teníamos a las chicas de un lado del aula o los bolivianos y, por otro lado, estaban los “bardereros”, en el centro, ocupando el escenario.

Una vez forzamos una redistribución pero esto después, con la inercia, se modifica y vuelve cada uno a ocupar su sector. Me parece que también eso dramatiza cosas que ocurren en el barrio, en este caso. En este barrio existe una comunidad boliviana muy grande, una comunidad peruana no tan grande pero sí muy fuerte, y el barrio Illia (que no es la villa pero vienen de villas) que serían los argentinos y que suelen ser los ruidosos, los que ocupan el escenario y se hacen ver.

En el segundo año de la escuela, uno, que vivía en el barrio Illia, fue a robar a la casa de un boliviano y lo mataron cuando estaba escapando. Esa fue la primera reacción que vimos de los bolivianos desde que estamos acá. Después cerraron ese pasillo, por donde iban a robar los argentinos del Illia.

A veces me dan pena los callados. La vida que hacen afuera es tanto más dura que la que hacen acá. Entonces yo trato de evitar situaciones y alentar al que se siente avasallado por los otros, para que pueda decir unas palabras en algún momento, que puedan encontrar la forma de expresarse ante eso que les hace mal. No creo que eso se pueda cambiar si no cambia antes afuera, esa es mi hipótesis. Trato de evitar sentir compasión por ese chico que está callado, más bien busco formas o actividades para que pueda llegar a decir algo y, a partir de ahí, tomar eso que él diga.

**Intervención:** Nosotros tuvimos maestros

(especialmente en la línea de trabajo de los Centros de Salud) muy poco prestigiosos. La creación de nuestras escuelas era una creación políticamente bancada por la gestión pero muy resistida por lo que era la escuela media tradicional de la Ciudad de Buenos Aires.

Nuestro refugio fue en el Centro de Salud del barrio con las pediatras y las medicas clínicas. Yo llegaba y decía "al fin veo caras amigas". Ellas, a las que (por lo menos desde mi fantasía) les toca más la cosa de la muerte porque no se salvan de

**A VECES ME DAN PENA LOS CALLADOS. LA VIDA QUE HACEN AFUERA ES TANTO MÁS DURA QUE LA QUE HACEN ACÁ. ENTONCES YO TRATO DE EVITAR SITUACIONES Y ALENTAR AL QUE SE SIENTE AVASALLADO POR LOS OTROS, PARA QUE PUEDA DECIR UNAS PALABRAS EN ALGÚN MOMENTO**

eso, me daban mucha serenidad. Lo que me pasaba en la escuela me parecía una cosa terrible e insalvable y ellas se tenían que bancar que se les murieran los bebés y los chiquitos. Yo aprendí que no es verdad que todos tus recursos están en educación; están también en salud con los compañeros que les toca atender a tu misma población. Además, son mucho más escuchadores que

nosotros. Nosotros estamos formados para la palabra, pero la nuestra, no la del otro. Cuando yo iba ahí y me preguntaban lo que había dicho el pibe o la madre, yo no sabía porque no había escuchado a nadie.

Hay que volver a escuchar. Me parece que la línea de la escucha nos la pasaron desde afuera y no desde educación. Nos tocó pelear mucho el tema que en la escuela se debe escuchar. No es una característica de la educación el escuchar y eso se los debemos a ellos, que yo no sé cómo hacen para bancarse permanentemente lo que les toca en el barrio.

**Intervención:** En la última reunión en la que estuve, pregunté si las escuelas de reingreso eran las que las autoridades esperaban o superaban las expectativas y me dijeron que eran las que se esperaban, que los chicos y la población que nosotros teníamos era la que se esperaba para la escuela. Yo les dije que, justamente, preguntaba eso, porque si ellos esperaban esta realidad (que a nosotros nos superó; yo sabía que la mano era dura pero no me imaginé que tanto) por qué no conformaron la escuela con los grupos de ayuda que corresponde. Tuvimos que patear puertas para que alguien nos dijera que íbamos a tener un grupo de asistencia socio-educativa que va al encuentro de los chicos que no pueden asistir a la salita. Nosotros, solos, no podíamos hacerlo. Si esta era la escuela que esperaban ¿por qué no empezamos con un equipo completo? El sufrimiento y la soledad hubieran sido mucho menores. El desgaste hubiera sido menor.

**Intervención:** Yo quería plantear una duda. Si no hay vínculo con los chicos, sabemos que no pasa nada. Yo estoy de acuerdo; me he peleado con los contenidistas y lo seguiré haciendo, al respecto. Pero hay algo que está ocupando todo el espacio. Es la idea de que hay que ajustar o adecuar la oferta a la demanda, no sólo en el terreno educativo, sino también en el mundo del trabajo y en el mercado: yo fabrico de acuerdo al que me compra. Ustedes trabajan en un contexto específico, como muchos otros contextos más o menos difíciles, para no decir “pobres”. La duda que yo tengo es ¿qué pasa si uno adecua la oferta al contexto? ¿qué pasa si uno no oferta por que el contexto es adverso? El ejemplo

que tomo es el del amor. Entonces, es exactamente igual a decir: “yo me enamoré de alguien que vive en una villa, que es pobre, que la familia es un desastre, que no tiene estímulos”, entonces antes de intervenir (enamorarme) voy a evaluar cómo es el contexto. Y voy a tratar de adecuar mi oferta (decirle “te quiero”) a las características de barrio, de la familia, del contexto”. ¿En qué medida el contexto determina la oferta educativa? Por oferta educativa no entiendo solamente el contenido, sino también el vínculo del que ustedes hablan.

**E. P.:** Yo creo que, en el caso de las empresas, es falso. No fabrican lo que la gente busca, eso es *marketing*. Es falso, como se cuenta desde el lado del empresario, que la oferta se adecua a nuestra necesidad, porque está claro que la primera necesidad es el trabajo y no nos lo dan, hace falta un aumento de sueldo y no nos lo dan. Del lado nuestro, de la educación, yo diría que quizás en nuestra época tenía alguna validez la salida individual y, aun así, sentíamos que hacían falta cambios más grandes. Me parece que no es adecuar la oferta educativa a lo que el pibe va a pedir, desde sus expectativas. En ese punto yo digo: “adulto soy yo y te voy a contar algo”. Vuelvo al ejemplo de la enorme importancia que le han dado muchas familias al acto de fin de curso y entrega de diplomas.

Aparte de la suerte individual de cada uno, si la comunidad no trabaja por su salida colectiva, no va a pasar nada. Existen ejemplos muy concretos. Hay viviendas muy bonitas en el barrio, que desde afuera se ven que son para seis personas y donde viven veintidós. Hay tres o cuatro generaciones viviendo en la misma casa.

El tema de la basura, que es como una metáfora de lo que es vivir en Bajo Flores, también es un tema que serviría para trabajar esto. Hoy la basura es un problema. Por otro lado, hay miles de cartoneros. Entonces, estaría bueno ir pensando la forma en que esa basura sea materia prima y sirva para dar fuentes de trabajo mejores que las actuales. Que sirva para una salida para todos.

**Intervención:** Me llamo Alicia y trabajo mucho con estos compañeros. Me parece que tenemos que tender a relacionar estas cosas que pensamos que están separadas: a mí no me parece que el contenido tenga que ser opuesto a la escucha o al amor. No me parece que si el chico está en la escuela y recibe herramientas para armarse mejor en temas de tecnología y tantos otros, sea la salida individual; por el contrario me parece que también va a aportar al grupo. Yo creo que, si tiene más herramientas, va encontrar mejor los caminos para resolver estos temas que vos decís, como la vivienda digna o la basura. Me parece que no tenemos que presentar las cosas como enfrentadas. El gran desafío nuestro es al menos en los lugares en donde yo trabajo, siempre pensar en cómo resolver este dilema.

Particularmente nosotros que somos los que estamos, quizás, con la obligación contenidista, siempre nos preguntamos para qué sirve lo que hacemos, cómo lo podemos hacer mejor, etc. Que encuentren los chicos satisfacción inmediata para sus necesidades más inmediatas, que quizás sea trabajar para conseguir lo que sea, pero que también puedan recibir alguna herramienta más, todo al mismo tiempo. Por eso es que es tan difícil y, a veces, se presenta tan dramático. Me pare-

ce que lo peor que podemos hacer es enfrentar la dos cosas, la visión contenidista con la de escuchar. Creo que es lo más difícil y en lo que tenemos que seguir trabajando.

**Intervención:** A mí me pasó, justamente, a partir de la reunión con ustedes, que descubrí la escuela. Además, nunca entendí cómo puede hacer un profesor o un maestro para estar turno mañana, tarde y noche delante de aula. Fue un hallazgo el tema del encuentro de la escuela. Me parece que la diferencia existe porque estas escuelas, estos Centros de Salud, están en el barrio. Entonces uno sale, conoce al chico y también a la madre, al padre, va haciendo lazos de afecto.

Personalmente, esto te va modificando la cabeza. Es muy difícil, después, hablar de estas cosas porque nadie te entiende. Cómo te van a entender, si es otro mundo. Uno va haciendo un proceso que es muy fuerte. Yo descubrí la escuela porque, por ejemplo, acá en el colegio conocí a una gente del programa ZAP que estaba haciendo un trabajo en el Bajo Flores y había una gran cantidad de chicos que no tenían escolaridad. Y a partir de eso nos pusimos a trabajar para rescatarlos y ver cómo armábamos cosas para ayudarlos. Chicos de siete a once años que hicieron muchas veces primer grado y que las escuelas no los podían contener. Chicos que no llegan al secundario, pero que tienen mucho que ver con los que después, si llegan al secundario, hacen a la cotidianidad de las escuelas. Entonces es sumamente importante generar una estimulación. Primero nos ubicamos directamente en los colegios y generamos una estimulación, lazos familiares o, si no, vecinales, para sostenerlos.

Desde el punto de vista de la salud, que el chico no sepa leer ni escribir, para nosotros, es un tema muy fuerte. Antes, no estaba incorporado el tema salud escolar, que hay en los centros de salud para escuelas primarias. Ahora, tenemos gente en salud escolar pero no tenemos ninguna escuela a cargo: es para los chicos que no llegan a la escuela. Pero todo esto hace a la cotidianidad del barrio. Me parece que esta es la particularidad también de estas escuelas, aunque otras también trabajen con chicos marginados, éstas están en sus barrios. Me parece que ahí es donde uno empieza a hacer un proceso, se va metiendo de otra manera. Ese proceso uno lo va haciendo cotidianamente y no se da cuenta.

Creo que es central para nosotros que somos trabajadores, el tema del contacto cotidiano con la muerte. Esto angustia muchísimo, entonces uno siempre responde a eso desde un querer solucionar todo y terminar agotado, pasando por todo el abanico del medio. Es un tema que, en

algún momento, hay que ponerlo sobre la mesa y ver qué hacemos con esto, porque con esto convivimos.

Vos ponías el ejemplo de los chicos de la huerta... Surgió a partir de un chico con el que hacía años que no sabíamos qué hacer, que se nos caía... y a partir de ahí salió una respuesta distinta. Además de que la escuela está en el barrio, no es cualquier escuela. También ustedes se preguntaban por los chicos callados. Los que tienen un poco más de recursos y van a otras

escuelas, salen. Nosotros estamos acá con los que viven esta situación.

Entre nosotros, uno consiguió empleo en educación, otros en salud, etc. Me parece que el tema, como vos decías, es integrar un "nosotros", porque somos nosotros los que estamos aislados y le tratamos de dar la solución a la escuela o a la salita. Nosotros pensamos cotidianamente cómo la vamos armando, es un armado de conjunto. Y eso también es muy difícil porque es un proceso donde uno tiene que conquistar los derechos de educación y de salud que son derechos que se conquistan. Pero para eso hay que crear sujetos... Por eso yo creo que es muy fuerte eso que ustedes decían sobre el escuchar.

**PARTICULARMENTE NOSOTROS QUE SOMOS LOS QUE ESTAMOS, QUIZÁS, CON LA "OBLIGACIÓN CONTENIDISTA", SIEMPRE NOS PREGUNTAMOS PARA QUÉ SIRVE LO QUE HACEMOS, CÓMO LO PODEMOS HACER MEJOR**

**Intervención:** Yo estoy de acuerdo con Alicia y con Aldo. Pero yo creo que también hay que agregar que, aunque es cierto que hay chicos que se nos caen, también hay chicos que transitan nuestra escuela: llevamos cinco promociones. Para mí es muy gratificante poder decir que hay chicos que

están haciendo bien el C.B.C, algunos que lo intentan y también se caen del C.B.C. Entonces, no hicimos tan mal las cosas adentro de la escuela. Lo voy a marcar porque si no, parece que solamente existe lo que se hace por afuera. Yo creo que hay que empezar a enganchar, como dice Aldo. Los programas y los proyectos que demos por afuera no tienen sentido si no los enganchemos adentro de las clases. La huerta con los chicos de biología desde adentro, derechos humanos con cívica... Sigamos engan-

chando porque si no ¿para que estamos acá?

Yo creo que nos tenemos que plantear, verdaderamente, la siguiente pregunta: ¿no existe, no está más la escuela, porque se cayó? Mientras tanto, ayudemos a los pobres chicos que transitaron hasta quinto año a ser mejores y obtener mejores armas para que “cruen Directorio”, como dijo el otro día un compañero.

**Intervención:** Está bueno que crucen Directorio. El problema es que crucen pocos.

**Intervención:** Yo también digo que crucen, y no me importa si no cruzan mientras sean buenas personas, personas que terminaron sus estudios acá y pueden quedarse acá, viendo cómo progresar, cómo hacer cosas culturales. Porque la cultura también vale: vale poder leer un libro, mirar una película con buenos argumentos y buenas lecturas, poder decodificar de un diario que les están vendiendo pajaritos de colores. Creo que eso sí se hace acá.

**Intervención:** Quiero comentar un tema que hoy Eugenio puso en palabras. “Nosotros estamos infantilizados”, dijo. Yo creo que hay una pregunta que deberíamos hacernos en algún momento del año que viene: ¿qué está pasando con nuestros compañeros?

Nosotros tenemos un montón de problemas de deserción, pero la más seria ha sido la deserción de maestros compañeros. Y yo creo que hay un tema del sector del que nosotros provenimos, que necesita ser tan auxiliado como el sector de los alumnos. Porque el riesgo de la mediocridad es muy alto en la docencia, es gravísimo. Con estas cosas que han sucedido, no sé para ascen-

der a dónde... les han dicho que tienen que hacer puntaje... Entonces, vos tenés que escuchar al que hace carrerita, al que se copia en los exámenes, al que estudia por la mitad. Cuando uno llega a ese nivel de riesgo sin darse cuenta, es muy serio. Porque yo no creo que se den cuenta de que están en ese riesgo, lo creo sinceramente. Hoy, cualquier compañero tiene sesenta horas, pero sesenta horas en el sector de la clase media muy presionada por el consumismo, mucho más que otros sectores. Los nuestros se gastan la beca solamente en un par de zapatillas, porque están presionados por la marca de zapatillas, pero en los sectores de los clase media están muy presionados por otras cosas más caras, mucho más caras que un par de zapatillas.

En la historia argentina que les toca vivir a los chicos nadie les dice que tienen que ser protagonistas. Entonces los contenidos, a los que se refería Alicia, siempre me quedan muy dudosos porque son, en general, contenidos vacíos. Yo, para hablar de historia, tengo que bancarme primero que soy protagonista de esta historia; para hablar de geografía, tengo que bancarme que soy protagonista de este lugar. Si no soy protagonista, los chicos sí se dan cuenta. Si los pibes hay algo que determinan de inmediato es cuando yo voy tratando de mediar con algún profesor y dicen “Norma, no pierda el tiempo, es falso...” Eso ellos lo saben, aunque pueden no saber multiplicar por dos, pero determinar cuál de nosotros no está comprometido en esto, sí lo saben.

**Intervención:** Yo tomo algo que dijo Eugenio, como director, que hay que transmitir cosas a los

chicos para que tengan una salida colectiva. Está bueno como autoridad de una institución plantearte desde ahí el futuro de nuestros pibes. Pero ¿y nuestra salida colectiva? ¿está perdida?

**Intervención:** Yo, cuando Eugenio decía eso, pensaba ¿dónde se miran los chicos? Miremos a nuestros políticos o a la militancia por un cargo... Hay tantos de esos ejemplos en los adultos, en nosotros como adultos. Para las familias que invierten y apuestan muy fuerte en que uno de ellos egrese (viste cuando estábamos entregando los diplomas que vino un chico y me dijo que de siete hermanos que son, él fue el único que egresó). Entonces, es el anillo, es la banda; las chicas son reinas, ese día.

**Intervención:** Ese tema que pensamos hoy, de la identidad de los pibes, yo creo que en otras reuniones, el año que viene, habría que empezar a hablar de la identidad del docente. Es un tema muy grave porque está en crisis.

**Intervención:** Estoy de acuerdo con que está en crisis, pero ya que hoy nos metimos con lo pedagógico, a mí me parece que falta un vínculo con los contenidos. Vínculo hay siempre, malo o bueno. Pero un buen vínculo trae aparejadas otras cosas. Los profesores que más escuchan a los pibes, los más compañeros, son los que más contenidos dan, y los que más incitan a pensar. Para mí, no es o una cosa o la otra, estoy segura.

*Pregunta: Le quiero preguntar a Eugenio ¿tendría que haber una formación específica para directores? Si ese fuera el caso ¿cuáles son las tres cosas que vos pedirías?*

**E. P.:** Cuando Mari iba a asumir la dirección de esta escuela, yo le di tres consejos, dormí bien, tené buen sexo y registrá. Y después le dije que lea. Para nosotros este espacio es formativo. A veces pienso que funcionaría como director algún vecino. Seguramente se va a apartar mucho del reglamento, de las prescripciones, todo eso.. Pero, al mismo tiempo, nos va a enseñar un par de cosas. Como el profesor que llega en su primer día de clases, necesita su formación. Pero lo que va a aprender a partir de entrar al aula es mucho más.

Es por eso que me parece importante tener espacios de este tipo donde uno puede reflexionar sobre su práctica. También estaría bueno que no quede sólo en los profesores. En cada escuela, debería haber espacios regulares, por lo menos quincenales, de reunión y discusión. El director, como cualquiera que toma decisiones, si no tiene un panorama de la información, es muy fácil que decida mal. Lo mismo le pasa a cada docente en su aula cuando ignora situaciones que sabe el director o el preceptor y no le llegaron a ellos. Me parece que sería bueno para todos, es decir que se podrían escribir más textos útiles para la educación si surgieran de ahí, de reflexiones en la práctica.

**Intervención:** Lo que yo siento es que, en cualquier profesión, ya hay algo que está en uno y que pesa muchísimo. Por ejemplo, a mí se me podría ocurrir ser escritora de poemas y a mí alguien me podría enseñar gramática para hacerlo correctamente. Si a mí me falta la forma de transmitir lo que siento en mis poemas, eso a mí no me lo enseña ninguna escuela. Yo creo que eso es extensivo para todas las profesiones.

Por eso hay alguien que toca el violín y hay otro que no puede ni empezar. Puede aprender a tocar el violín, pero lo que los otros oídos escuchan, es diferente.

Y yo creo que en nuestra función, mas allá de que yo estoy en pañales en esto y lo reconozco, creo que hay un algo que ya está en uno, que hace que vos puedas con más facilidad y con más fuerza que otros. Es como aprender a manejar en la calle o aprender a manejar en una academia: es la pasión que uno pone. Sino, todos los maestros de una misma asignatura deberíamos enseñar igual y, sin embargo, la pasión y el sello de cada uno es diferente. ¿Qué hace que una clase de geografía sea aburrida o divertida? Cómo elegiste el tema, cómo lo diste, cómo sos. La asignatura es la misma.

**Intervención:** Yo quería hacer un comentario de una situación paradójica que viví y que tiene que ver con esta escuela.

Nosotros invitamos a un grupo de chicos de esta escuela a un proyecto de provincia que tiene el sindicato, de escuelas de sectores populares. Ese día, tratamos el tema de niños, adolescentes, jóvenes y la escuela. Vinieron tres chicos y un preceptor. Yo le pasé la invitación a Eugenio y vinieron de otros lugares, algunos con escolaridad y otros sin escolaridad. Nosotros teníamos una consigna que era no hacer interrogatorios a los chicos.

Se presentaron de esta escuela, dijeron el barrio, y contaron muchísimas cosas que hacían y les pasaban en la escuela, como por ejemplo que podían entrar y salir. Entonces, alguien les

preguntó si no había responsabilidad civil en esa escuela. Ellos dudaron y nos dijeron que Perrone les daba permiso pero que no se podían quedar mucho tiempo afuera. Dijeron que siempre tenían alguien que los escuchaba, que tenían tutores o preceptores (hablaron mucho de los preceptores). Dijeron que aprendían porque tenían algo que aprender, a veces mejor y a veces peor. Otro chico, sin contar su historia de vida, porque había quedado pautado, dijo que para él la escuela era casi todo. Que quería seguir en la facultad y que le iba a pedir a Perrone si podía seguir en el comedor un año más y que, si tenía eso resuelto, iba a comenzar la facultad.

Hablaron un montón. Pero los profesores que escucharon que los chicos venían de lugares difíciles, esperaban otro relato, esperaban un relato

EN CADA ESCUELA, DEBERÍA HABER ESPACIOS REGULARES, POR LO MENOS QUINCENALES, DE REUNIÓN Y DISCUSIÓN

de la villa o de una escuela de villa. Pero en ningún momento (fue paradójico el efecto) los chicos hablaron de la pobreza o de su situación familiar, hablaron todo el tiempo de la riqueza educativa. Entonces se

generó el efecto contrario que nosotros buscábamos en el proyecto. El relato de los chicos frente a cuarenta maestros y profesores del conurbano (muchos muy progresistas o militantes de agrupaciones) terminó con la siguiente conclusión: "Claro, ahí tienen un jardín maternal que lo paga el estado, tienen tutores que en la provincia no existen, tienen esto y lo otro". A mí, en un momento, se me ocurrió recordarles de dónde venían los chicos, porque parecía que venían del primer mundo. No porque vinieran de Capital, sino porque, en sus relatos, en ningún momento hicieron alusión a la carencia o a la pobreza, ni

nada de lo que era factible de ser escuchado.

**E. P.:** ¿Quién quería escuchar eso?

**Intervención:** Los profesores. Entonces, la discusión que se armó en la comisión me hizo pensar mucho en los cuatro o cinco grupos que llevamos, que eran todos de la escuela media de la ciudad. Uno de los chicos dijo que había estado judicializado y que era un orgullo estar en el proyecto. Pero, en ningún momento nombraron su situación desde el lugar de construir una mirada piadosa sobre ellos, todo lo contrario. Y en vez de generar un efecto de pensar “entonces en la escuela otra cosa se puede hacer” o algo por el estilo, se generó lo contrario, como que estos chicos parecían venir de Europa.

Les quería devolver esta impresión. Preguntaron mucho sobre la responsabilidad civil, ellos dijeron que no sabían de qué se trataba pero que Perrone sabría, pero que a ellos los dejaban salir igual. De todas maneras, dijeron que en la escuela no podían hacer cualquier cosa. Incluso comentaron que no sabían si iban a poder festejar el día de la primavera porque había un cartel de Perrone que decía que no había *picnic* de la primavera, no sé por qué cuestión. Ellos resaltaron muchísimo que en la escuela no se podía hacer cualquier cosa. Y que los pibes que hacían más bardo, si se quedaban en la escuela, terminaban entendiendo eso.

Para mí, fue muy interesante (mas allá de lo que pasó con los profesores en el interior de nuestro proyecto, que me tiene muy preocupada), porque a mí me parece que hay algo del orden de lo que sucede en la escuela de lo que nosotros no tenemos mucha idea. Es decir, no

conocemos el relato de lo que los chicos piensan, dicen y desean. Quiero aclarar que si yo, tal vez, invitaba a profesores de esta escuela y no a los chicos, el relato de los profesores de la escuela hubiera sido el relato que esperaban aquellos profesores. Hubiese sido hablar de la dificultad y del contexto, que era lo que se estaba esperando. Lo que generó este grupo fue algo así como lo inesperado de un relato: hay una escuela, aprendemos, estoy en este proyecto, siempre hay alguien que está, si hacés bardo hay un cartel que dice “mañana no hay picnic”.

**Intervención:** Me parece que esta discusión está en todos lados. Si hay una determinación social (y entonces hay nada o poco que hacer) o se trata de elecciones humanas, tanto de ellos como de nosotros. Me parece que hay diversos modos o condiciones laborales donde trabajamos y donde viven los distintos chicos. Pero también existe este debate, y me parece que es muy importante. Este debate que está en todos lados, en la sociedad. Si hay una determinación que los condena o hay elecciones posibles en cualquier sector o ámbito de la vida, que son diversas. Hay mucho para trabajar que no es exactamente la discusión sobre “vínculos o contenidos”. Es bueno hacer esto conciente y poder trabajarlo con los docentes y con los chicos.

**Intervención:** ¿Vos te peleás con el orgullo de los chicos por haber llegado? No me quedó claro eso.

**E. P.:** Yo me peleo con la idea de que somos más de los que no llegaron. Es interesante, me parece que es una discusión que hay que hacer

públicamente. Nunca se discute esa sensación de “yo fui a la universidad, el otro no” ¿Eso me transforma en algo superior o distintivo? Y si no es así, tengo que explicar por qué. Me parece que es una discusión que hay que tener, y que por lo general se omite.

**Intervención:** No se trata de desvalorizar o no alegrarse por casos como el de Evelyn que empezó el C.B.C y dio las tres materias. Porque, a su vez, esta transformación social que tiene que ser de conjunto, como dice Eugenio, se va potenciando a medida que van eligiendo ese camino algunas individualidades que pueden llegar a ser puntos de referencia. No se va a dar una explosión. Siempre hay gente pionera que marca el camino. Y no es que uno quiera desvalorizar eso sino que, al contrario, trata de apun-talarlo pero sabiendo que en un país como el nuestro, no es que si todos estudian, todos se reciben y todos se capacitan, todos van a tener trabajo y el porvenir asegurado.



EDUCACIÓN  
MUJERES. PATRICIA  
PRECEPTORES  
VER HORARIO  
NUEVO!!!  
LU 24/5 MA 25/5 MIE 26/5 JOE 27/5 VIE 28/5  
JAVIER TODOS  
LU 17/5 MA 18/5 MIE 19/5 JOE 20/5 VIE 21/5  
DINERO DE  
PATRICIA  
ALAS  
ENVIAR

¿Cuan puesto res  
ingles - castellano?  
(2 rol) 1/6/2000

“HAY ALGO COMÚN QUE SE  
CONSTRUYE; ALGO QUE NO ES LO MISMO  
PARA TODOS PERO QUE SE REÚNE  
EN ESTE ESPACIO Y JUSTIFICA  
LA PRESENCIA DE ESTE LUGAR”

CONVERSACIÓN 3

Cristina Oliva



*Pregunta: Parece ser que siempre que se habla de la escuela, se supone la existencia de un vínculo con la comunidad. Desde tu experiencia particular como directora ¿qué pensás de este supuesto? La relación escuela-comunidad, ¿cómo la pensás, cómo la vivís?*

**Cristina Oliva:** Esta escuela nació de la comunidad, fue una experiencia que venía pensando un grupo dirigente de la comunidad. Un grupo barrial, absolutamente. El Gringo y el Chueco, Sebastián, Valmir, junto con una antropóloga de un centro de salud, Alicia, y una médica muy comprometida, Marina, empezaron a armar un grado de nivelación para todos los pibes que quedaron fuera de la escuela primaria. Para esa época -cuatro o cinco años antes de que se creara la escuela-, yo tenía un contacto fuerte con algunas de esas personas. Se empezó a pensar por qué no una escuela media que atendiera la matrícula de los chicos del barrio que “quedaban fuera” de las escuelas secundarias, sobre todo por cuestiones económicas.

Con lo cual, ya desde el inicio, ellos pensaban que la escuela no podía ser ajena a ninguna de las cuestiones que pasaban dentro de la comunidad. Hicieron una serie de movimientos y tuvieron un fuerte apoyo que terminó en una ley de la Legislatura, la 350, que ordenaba al Ejecutivo la creación de esta escuela. Decía dónde y en qué tiempos debía ser creada -además, estaban muy acostumbrados a pedir haciendo todos los recorridos necesarios-. Y así fue esta escuela, en particular.

Creo que eso fue el inicio. No es posible hacer ningún proyecto dentro de una escuela que esté contra los intereses de la comunidad. Es imposible, es como firmar el certificado de defunción al proyecto y a la escuela. Aquellas cosas que no son cuidadas o queridas desde lo comunitario no arraigan en la escuela. Y hablando de qué es la comunidad, yo partiría de preguntar qué es para cada uno la comunidad.

En términos de hoy, la comunidad es lo que une. En términos de hoy, en lecturas actuales, la comunidad es aquello que nos une: el don de la unión. En mis términos la comunidad es el lugar de la cultura del pueblo. Todo lo que está ahí adentro es un laboratorio de lo que uno puede ver y leer en un montón de lugares; ahí, está como presente. Internas de todo tipo, violencias de todo tipo, grandezas de todo tipo. Y me parece que es el lugar absoluto de la política, y cuando digo “la política”,

EN TÉRMINOS DE HOY, LA COMUNIDAD ES LO QUE UNE. EN TÉRMINOS DE HOY, EN LECTURAS ACTUALES, LA COMUNIDAD ES AQUELLO QUE NOS UNE: EL DON DE LA UNIÓN

hablo de una forma de entenderla. Creo que un cura, ahí adentro, hace política. Creo que un cura de los que laburan -el Chueco o Sebastián, cualquiera de ellos- hace política de una manera personal. Me parece que lo que, finalmente, termina uniendo determinadas cosas y marcando el camino, los recorridos que se van haciendo, es esa forma de buscar dentro de lo común lo que es común para todos.

Si tenés que elegir donde pararte frente a una situación gravísima -por ejemplo la introducción de una nueva droga dentro de la comunidad y el efecto que eso genera-, tenés que ubicar toda esta interna: quiénes están de un

lado, quiénes están del otro. Y tratar de sumar del lado de lo que uno cree que es bueno para el conjunto. Yo creo, como Alejandro Dolina, que más vale festejar con amigos la derrota que con enemigos la victoria.

*Pregunta: Vos decís que la relación entre escuela y comunidad ¿es una relación a priori? ¿Cual sería, para vos, la diferencia (si es que existe) entre la escuela y la comunidad? ¿En qué puntos se confunden o superponen?*

**C. O.:** Se confunden o superponen cuando la escuela no cumple la función que tiene como escuela. La función de la escuela sigue siendo enseñar. La escuela es “el lugar” de la enseñanza.

*Pregunta: ¿Y si los intereses de lo que se enseña van en contra de los de la comunidad? Supongamos que vos tenés una escuela en la comunidad judía ¿cómo hacés para ajustarte a los intereses de esa comunidad?*

**C. O.:** Ese es un supuesto falso: lo que sí es *a priori* es la elección que uno hace. Pienso que nadie me elegiría como directora de la escuela judía, porque no lo soy.

**Intervención:** Precisamente, si una escuela no puede funcionar sin la comunidad ¿en qué medida se superponen, se confunden? Estoy pensando que muchas veces la eficacia de la escuela radicó en la separación de la misma de la comunidad.

**C. O.:** Sí, puede ser. Yo no estoy tan segura de que la escuela sea como la isla de “La tempestad” de Shakespeare. No estoy tan segura de

que haya sido una isla, realmente. Eso me parece una construcción de ciertas representaciones. Las escuelas se dieron como una isla dentro de otra isla: el barrio.

Yo creo que la separación concreta entre lo que la escuela hace y lo que la comunidad debería hacer, es que la escuela enseña. Ahí adentro lo que pasa es algo de lo que se aprende. Después, los contenidos... vemos, pero que sea algo que “esté sucediendo”, que la enseñanza suceda, entonces ahí hay escuela, eso es la escuela. Que le sirva a la comunidad y demás, todo eso que allí se aprende... Bueno, que la comunidad diga lo que se quiere aprender también es posible. En esta escuela, por ejemplo, la comunidad determinó la orientación que iba a tener (se formó una comisión, etc.). Pero fue la culminación de un proceso: una vez que ya teníamos la escuela, vimos qué poner adentro. En la comisión que se formó estaba establecido que estuvieran representadas las gentes del barrio, no sólo “los que sabemos”. Pero eso yo lo correría del conjunto de lo que pasa, porque, sencillamente, eso no pasa. Generalmente las cosas son de otra manera: la escuela es otra cosa que está allí dentro de una comunidad, cada uno que llega gestiona una determinada acción que se acerca o se aleja de la comunidad, de los intereses de ambas. El éxito o el fracaso de la misma está determinado por el grado de vinculación entre esos actores.

Yo creo que uno elige: esta profesión es maravillosa porque sólo al principio uno no elige, es “lo que hay”, y vas probando las primeras cosas, pero después sí que te da la posibilidad de elegir.

**Intervención:** A mí me interesaba pensar qué

une a la escuela y la comunidad, sin intentar marcar una frontera de separación absoluta ni una fusión en donde una pierda importancia en favor de la otra. Hablamos de dos instituciones, ¿no? Hay algo que nos reúne a la gente del barrio y a la escuela en algo que no necesariamente es común. Pensar en qué reúne, a veces, nos obliga a pensar en algo común a todos y, a lo mejor, no es algo común a todos.

**C. O.:** Vamos a correr el mito de que lo que nos une es algo maravilloso. Hoy, es el espanto. Es el miedo lo que nos une, esto no lo digo yo, lo dicen otros. Es eso lo que nos une, lo que nos da cohesión para buscar determinadas soluciones a determinadas cuestiones.

Me parece que influye mucho la decisión que tome cada uno de aceptar (o no) el rol que le compete en cada lugar, con todo lo que tenga para hacer. Porque pasan dos cosas dentro de la escuela: o que no está sucediendo lo que tiene que suceder (no se enseña) y hay que meterle mano o que los pibes no están aprendiendo por otra cuestión, y también hay que meterle mano. Son muchos los factores. Y “meter mano”, intervenir, no es únicamente -para mí- supervisar una clase para ver qué está pasando ahí adentro. “Meter mano” también puede ser ir a tomar mate a la casa del pibe y ver si el proceso está demorado ahí, si se le hace más difícil alguna cosa. “Meter mano” también es resolver alguna cuestión allí que es vincular, que es de otro tipo.

A mí me parece que hay que ver lo que los une. Por momentos, suena a “La unión hace la fuerza”. Nada que ver, estoy hablando de otra cosa: cuando ocurrieron determinadas cuestiones lo que teníamos era miedo, todos teníamos

miedo de lo que nos pudiera pasar (a todos). Entonces veamos cómo es esto de que todos tenemos miedo, quién es el que nos causa miedo, cómo es el proceso, hagamos una clase abierta, opinemos. Pienso en este tipo de recursos.

**Intervención:** Yo pensaba en esto que venías diciendo sobre cómo pensar la construcción. Porque hay una idea de la construcción como algo lineal, como si las escuelas construyeran un vínculo lineal que parece que fuese hasta evolutivo, de crecimiento. Pareciera que ahora -y es una opinión personal- muchas escuelas y maestros progresistas están quedando perplejos -incluso en escuelas que se suponen con procesos de construcción de vínculos con la comunidad- frente a determinados acontecimientos, frente a determinadas situaciones y en donde esta comunidad, que la pintaban como una confluencia, resulta que enfrenta, reclama y demanda a la escuela. Hay muchas otras escenas similares que están viviéndose también, en el día de hoy. Entonces yo pensaba que, cuando vos nombrás la construcción, no nos dijiste cómo la estás situando.

**C. O.:** ¿Cómo se hace? ¿Cómo hacés? ¿Cómo construís? Mirá, hoy yo venía pensando que ya va a ser un año que no estoy en la escuela, ésta de Mataderos. No es casual que justo ahora -en el balance- me haya “caído la ficha” -cómo dicen los chicos-. Venía pensando en qué construí en este año, qué quedó en el camino... Una de las cosas que hubiera hecho -y era algo que me venía rondando mucho- era investigar más sobre la normativa... Estaba muy decidida a discutir el tema de que los pibes estén sentados

dentro del aula. Estaba por investigar en qué lugar de las normas está, ¿en el reglamento escolar? Pero eso no está escrito en ningún lado.

Eso es un ejemplo de cómo empieza una idea loca. Primero investigamos por ese margen, para ver en dónde no vamos a caer, sobre todo porque luego hay que convencer a los otros de nuestra hipótesis de trabajo. Con eso sobre la mesa, hacemos una reunión de equipo, porque lo primero es hacer un equipo: tres o cuatro convencidos, por lo menos, para empezar a caminar esta ruta. Después, delegar en cada uno de ellos lo que más les gusta. Dar a los otros y, de la misma manera, aceptar lo que el otro trae, porque de pronto a otro se le ocurrió otra cosa. Y si ve que algo es interesante, viene y lo trae, y lo hacemos. Con esta idea en la cabeza yo pensaba si puede haber movimiento en el aula, que todo circule... no sólo el conocimiento.

Esto era lo que me acordaba mientras venía manejando.

En febrero de 2004 ya estaba pensando en esto, había juntado y leído la normativa de determinadas cosas...

**Intervención:** Ahí tenés oposiciones.

**C. O.:** Totalmente. Ya les moviste la cabeza al decirle "No entres al aula y des la clase. Primero entrá al aula para vincularte, pensá en cómo vincularte". Esa cosa de poner en movimiento algo no es imposible, lo que pasa es que tenés que tener la paciencia de un santo.

*Pregunta:* Yo estaba pensando...¿Cuál sería la diferen-

*cia entre un líder comunitario y un director? ¿En qué momentos se juntan y se separan las figuras de un líder comunitario con la de un director de escuela? O, si un director es, de alguna manera, un líder comunitario.*

**C. O.:** Depende de qué tipo de director sea.

*Pregunta:* Viste que hay películas en que los directores se transforman en los líderes de la comunidad porque luchan contra...

**C. O.:** Eso es otra cosa. Eso es a los efectos de determinada batalla. Me parece que en lo que hace a la cuestión de un líder, y de aquellos momentos que tiene un líder, se pueden distin-

ESA COSA DE PONER EN MOVIMIENTO ALGO NO ES IMPOSIBLE, LO QUE PASA ES QUE TENÉS QUE TENER LA PACIENCIA DE UN SANTO

guir tres momentos. Hay un momento que es el del pensamiento, de introspección -en cualquier liderazgo-: es el momento de generar la idea. Hay otro momento que es el momento de la batalla: es el

momento de poner la idea en práctica, es todo acción, es el momento del guerrero. Y el momento final es el momento de volver atrás y evaluar, de hacer balance. Para mí -en lo personal- es un momento de profundo recogimiento, es como un momento de tomar distancia de todo lo que pasó en ese lugar, de esa pura acción.

Y me parece que los líderes barriales, comunitarios, tienen muchísimo de eso, así sea en el momento de volver a tomar un mate juntos o solos. Es el momento en que vos vas y lo ves tomándose un matecito, así nomás, después de la cosa impresionante que sucedió. Personalmente,

yo no creo que uno deba ocupar como director de escuela -en este caso- el lugar del líder comunitario en la batalla, me parece que no está bien. Creo que uno debe acompañar estas batallas comunitarias desde este lugar de director.

La acción del director debe ser transversal a esa batalla. El director debe acompañar transversalmente, desde su lugar. Capaz que vamos a hacer algo pedagógico: vamos a hacer que se entienda por qué es necesario dar esa batalla, vamos a incorporar contenidos en algún área, vamos a sumar proyectos o programas que estén en esa cuestión, vamos a hacer clases abiertas, etc... Y después iremos a tomar mate en el momento de reflexión con ellos, pero ese es otro momento. Porque si no entrás en esa cuestión muy discutible de qué tipo de liderazgo es el liderazgo del director de escuela, de que está todo metido en la misma bolsa, que es todo lo mismo. La gente que conozco que labura de esta manera, como nosotros, tiene claro que no es lo mismo. ¡Incluso la comunidad lo tiene claro!

**Intervención:** Pero puede ser fundamental para la batalla de la comunidad la figura del director...

**C. O.:** Por supuesto. Si vos tenés como proyecto de esa escuela sumarte y unirte a las necesidades de esa comunidad porque hay algo que las está uniendo, yo creo que el director no puede quedar al margen. No tiene por qué estar en el campo de batalla -eso es lo que les quiero transmitir-, pero no puede ser ajeno. La escuela tiene que acompañar con un hecho - no veinte, con uno alcanza- que dé cuenta de que eso está sucediendo en el barrio. Entonces,

como eso está sucediendo en el barrio, nosotros desde lo pedagógico vamos a hacer algo. Y no tiene que hacer directamente el director. Para eso se generaron algunos recursos -fulanitos, a los que les encanta determinada cosa, van a ser los encargados-. El director va a estar ahí y va a acompañarlos. Y hay otras cuestiones que van a hacer que la comunidad se sienta representada por esto que la escuela está haciendo, sumándose.

**Intervención:** Me parece que lo otro que ocurre es que si estás al lado del líder, o si te peleás con él, o lo dejás solo, no es lo mismo para la comunidad. En tu caso - una directora apreciada-, es como que aumenta la legitimidad de Valmir o disminuye...

**C. O.:** Por eso es importante en esta construcción tener mínimamente una reunión... rara... porque no es una reunión de nada... es una reunión de Valmir, el Chueco, el Gringo, Alicia, María, Cristina, etc.... Un espacio de encuentro. No importa qué vayas a hacer después de eso, porque cada uno se va...Y estamos hablando de gente que se queda ahí... Nosotros tenemos absoluta claridad de que nosotros nos vamos y ellos quedan ahí. El tema es que uno se puede pasar toda la noche allí, estar dentro de un instituto con un pibe... La cuestión no es vivir sino estar cuando hay que estar, donde hay que estar. No existe el reproche, incluso.

**Intervención:** A veces te reprochan eso, te dicen "usted salga de acá".

**C. O.:** Nosotros decimos: "Ustedes se que-

dan acá, nosotros no vamos a hacer nada que ponga en riesgo su vida". Eso, dentro de ese pacto, tiene que tener claridad.

**Intervención:** Ese tema aparece, por ejemplo, en el caso de denuncias. Uno denunciaría un traficante y el que vive ahí dice "bueno... vos te vas". No importa lo que vayamos a hacer en la reunión, pero no es lo mismo volver a la escuela al otro día, después de haber tomado mate, que si uno no tiene ese espacio.

**C. O.:** Yo creo que debe ser bastante difícil armar algo a nivel comunitario sin tener estos encuentros. Imagino que debe ser complejo, difícil. Me acuerdo que, en toda la primera etapa, esto estaba presente. Después puede que no haga tanta falta que se queden toda la tarde discutiendo. Los otros leerán informes... Después, el Gringo saldrá de la casa y visitará un lugar fuera de la casa, que es la escuela. El Gringo es como un personaje de esos que uno escribiría en una novela. El nació en La Oculta y pese a su edad -cuarenta y pico- es un "viejo" de La Oculta.

*Pregunta: ¿Es sólo un icono o moviliza?*

**C. O.:** Él moviliza no en los términos de una movilidad política, diría que "mueve". Él tiene la farmacia, la farmacia legal, donde reparte remedios que consigue en Cáritas o que le traen algunos laboratorios. También le derivan gente del centro de salud, porque cuando en el centro de salud no tienen algo le dicen a la gente "andá a lo del Gringo". Recuerdo una fiesta donde llegó el Gringo y los chicos decían "¡el Gringo!

Vino acá"...

*Pregunta: Y ahí la escuela ve otra cosa.*

**C. O.:** Claro. Pero eso viene de la mano de estos encuentros, es previo a nuestro armado. Me parece que es un buen maridaje ¿no?, entre quiénes somos, cómo bancarnos, si estamos en desacuerdo. Yo he discutido con personas que hoy mismo están transitando distintos lugares y decisiones, y que han estado muy desatendidas, que han tenido profundas discusiones que a lo mejor no las podés tener en otro lugar -por la información y las cosas que se dicen de los chicos-. Después hicimos un gran intento -muy interesante la experiencia- que fue a raíz del gran consumo de droga de los chicos... Decidimos decirles los daños visibles. En esa reunión que tuvimos allí, empezamos diciendo que hay una escuela. Pudimos hacerla en tres oportunidades en la escuela. Fue muy importante, porque los chicos venían y te decían "¿Qué dice el Gringo de esto?".

Si uno maneja determinada información, hay que ser muy cuidadoso con la privacidad de los pibes. Y en el acercamiento están trabajando en este equipo con la asesora pedagógica, la secretaria, dos profesores que en su momento fueron coordinadores de un proyecto... Todos ellos manejaban determinada información que sabían que provenía únicamente del barrio, no del sistema. Yo los acompañé para denunciar la situación y para que realmente se vea que estábamos construyendo algo en conjunto.

**Intervención:** Ayer escuché a un docente, en una villa en Córdoba, que decía que le molesta-

ba que los chicos lo toquen. Hasta que, por el interés de que les construyan un nuevo edificio, tuvieron que ir a hacer encuestas al barrio. Caminar el barrio lo dio vuelta al tipo. Ahora dice “me la paso acariciando a los chicos”. Ese es un detalle, pero ese tipo, sin ser el director de la escuela, estaba ahí a última hora para recibirnos, nos contó todo. Para trabajar acá hace falta un tipo de persona... y él, en la escuela, era nada más que un docente del estado. Pero la experiencia de caminar el barrio lo transformó, y ahora ve de otra forma. Es un dato interesante el de “caminar el barrio”.

**NO HAY UNA SEGURIDAD PREDETERMINADA, CREO QUE HAY ALGO QUE SE CONSTRUYE. HAY UN COMÚN QUE SE CONSTRUYE, QUE NO ES LO MISMO PARA TODOS PERO QUE SE REÚNE EN ESTE ESPACIO Y JUSTIFICA LA PRESENCIA DE ESTE LUGAR**

**Intervención:** Considero que tiene que formar parte de la formación de un maestro que quiere ir a enseñar a un determinado barrio.

**C. O.:** Sí, me parece importante. Pero no todos los que van a caminar el barrio pueden tener esa experiencia, también pueden decir “no, finalmente me convencí de que no”.

**Intervención:** No hay que idealizar, tampoco. Yo, por ejemplo, ayer estuve en Bajo Flores, y no es porque no haya caminado barrios- eran ganas de irme... Me parece que este “caminar el barrio” quizás viene de otras historias que uno ha tenido, de otras historias políticas. Me parece que hoy, en sí mismo, no es algo marcadamente positivo o negativo, porque hay maestros que

caminan el barrio y, sin embargo... yo me sigo preguntando -es una pregunta tonta-, si las comunidades existen. ¿Existe la comunidad por una esquina o es una representación imaginaria? Ahí depende del director... ahí se amasa entre unos y otros, se construye algo que se nombra como comunidad. ¿La verdad, eso es la “comunidad”? Me pregunto. La otra es: este caminar el barrio ¿no tiene que ver más con prácticas políticas de otro momento? Porque la verdad es que quien camina el barrio hoy se queda espantado.

**C. O.:** Yo voy a desmitificar de nuevo el tema de la comunidad de los chicos... Me parece que todos los que optan por trabajar en determinados lugares debieran tener la oportunidad de ver qué es lo que los une. No es ni ideológico, a lo mejor no es ni siquiera su necesidad de probar que determinadas cosas que aprendió funcionan en determinados lugares. Son otras cosas, a lo mejor, más profundas. Y tocan otras cuestiones que nos superan a nosotros porque son inconscientes. Cuando no tenemos más que decir (porque lo hemos resuelto dentro nuestro, de alguna manera), ya...

*Pregunta: ¿Ya pasó tu tiempo?*

**C. O.:** Sí. Ya no lo tolerás.

**Intervención:** Estoy pensando en voz alta. He escuchado a varios pedagogos decir que no es la

competencia técnica, que no es el profesionalismo, sino la característica de la personalidad del docente lo que garantiza -o garantizaría- que funcione algo en un contexto distinto.

**C. O.:** Pero eso ¿lo podés sistematizar?

**Intervención:** Se te pierde como una hipótesis. Ejemplo: Lugano. Vas a enseñar el violín. El violinista es el más capo de la Argentina: toca en el Colón, vive viajando por todo el mundo. El violinista que va a enseñar es ese. Y, ¿entonces? De golpe, lo ves ahí en Retiro con los pibes... y de ahí se va a la Filarmónica de Berlín.... Es un ejemplo de la música, no sé si funciona... Se me complica toda esta cuestión de la caminata por el barrio, porque hay una presuposición que a mí cada vez me cuesta más entender. Me pregunto si uno está más cerca de la realidad si la transita. Doy un ejemplo que me tocó una vez, con los guardacárceles en los institutos de menores: el tipo está todo el día con los pibes. Entonces ese es el que está cerca de la realidad. Lo que pasa es que también sabemos que está tan cerca que, en realidad, no ve nada.

**C. O.:** A mí me da la sensación de que todo esto te lleva al comienzo de la charla. No hay una seguridad predeterminada, creo que hay algo que se construye. Hay un común que se construye, que no es lo mismo para todos pero que se reúne en este espacio y justifica la presencia de este lugar. No sé qué es, puede ser del orden de la vocación, la tarea de enseñar, resolver la trascendencia a través de poner a disposición de otros lo que yo pude adquirir... No sé.

Muchas veces me he querido ir de determi-

nados lugares por esa cuestión de no tolerar determinadas cuestiones. "No banco más, no le soy funcional, no termino de transformar nada". Y así fui dejando cosas, lugares y demás. Cuando una tiene un tránsito de veinticinco años, siempre en el mismo sector... Esto es en mí, particularmente, yo tengo claro que es en mí. Me gustaría que todos los demás -con los que laburo- puedan aclararlo porque esto da tranquilidad.

*Pregunta: ¿Qué te lleva a esos lugares?*

**C. O.:** Sí.

*Pregunta: ¿Y podés formularlo para comprensión del prójimo?*

**C. O.:** Hubo algo de abandono en mi propia niñez. Entonces, desde que tuve claridad acerca de eso en mi historia personal, entendí la identificación con estas situaciones. Había en otros abandonos algo que me unía, que no tenía nada que ver con otras cuestiones. Puedo llegar a decir por qué una persona de una burguesía intelectual marginal puede estar dentro de ese ámbito entendiendo algún tipo de cosa. Y lo más maravilloso que a mí me pasó, en lo personal, fue sentir que me daba cuenta. Que esto que nos unía también -en lo personal- era el darse cuenta que el otro sabía... Ahora, si con todo eso uno puede hacer algo en el orden del conocimiento, de ponerse en otro lugar, de salir desde ahí hacia otro lugar y que se produzca lo que hay que producir adentro de una escuela, es bárbaro. Pero no siempre las cosas son así todos los días, porque tienen que darse un montón de cosas...

El primero fue el año más arduo de la escuela, el de la creación. Un llamado telefónico del supervisor que, en ese momento todavía no estaba compenetrado con nosotros, creo que fue el momento en que también se dio el “maridaje” entre dirección y supervisión. Cuando levanté el teléfono, escuché: “tengo que decirle que yo supuse que ahí iba a pasar de todo. Estuve preparado siempre para cuando me llamaran por teléfono con las cámaras. Y les tengo que decir que tienen el guarismo más alto de retención de la Ciudad de Buenos Aires. Así que ahora le quiero preguntar ¿cómo le va a usted?”.

Y fue después de esto, de ahí en más, no impidió... Fue difícil construir un mínimo equipo -éramos cuatro en ese momento- y con la dificultad inclusive de la incompreensión del momento de quien ejercía el cargo de la vicedirección. No importa, la oposición en estas cuestiones es necesaria, porque sino uno se la cree y hace cualquier cosa. En cambio, cuando tenés a alguien adelante que te dice “no, no, no”, estás buscando como convencerlo... ¿Viste?... Si tuvieras un compañero de ruta que está completamente de acuerdo, te podés ir al bombo también.

Eso creo que fue algo importante. Y, para mí, el otro de los grandes temas fue el de enfrentar a dos comisarios... Teníamos una reunión mensual, para ver qué pasaba. El lugar, el campo de batalla, fue una red institucional -en donde muchos se pusieron a la par- que fue impulsada desde la escuela. Fue así, porque los murales y todo lo demás que convertimos en acto pedagógico nos dio el marco escolar para poder hacer todo ese movimiento y llegar a fin de año con la visita de las Madres de Plaza de Mayo. En Ciencias Sociales, pusimos todo en función de

derechos humanos vulnerados. Entonces se trabajó todo: primer, segundo y tercer año todo en derechos humanos vulnerados. O sea que cuando llegó el momento todo el mundo sabía por qué se estaba dando esa pelea.

*Pregunta: Si tuvieras que formalizar tres de las llamadas “competencias” para ser un director... digamos... “un director tiene que saber hacer tales cosas”... Porque hay un saber hacer y un saber resolver ahí que estaría bueno transmitirlo, comunicarlo... ¿Qué dirías?*

**C. O.:** Me parece que hay que tener primero convicción: estar convencido de que uno quiere hacer lo que está haciendo. No sirve que uno tenga la obligación, hay que estar convencido. Una palabra que mucho no me gusta, pero que explica la acción es “concertar”, no consensuar, concertar. Y lo otro...

*Pregunta: Y ¿que sería eso? ¿consenso, no? ¿concertar o concertal? (risas). ¿Qué sería, ¿una negociación?*

**C. O.:** Es un acuerdo. Nuestras diferencias siguen siendo diferencias. En el consenso me parece que es todo un “a ver... pongámonos todos de acuerdo”. La concertación es otra cosa: nos vamos a sentar y ya sabemos que vamos a tener profundas diferencias, pero que, en esta cuestión, esto no lo resigno... Es más, vamos a tener una política con respecto a esto: hacia fuera y hacia dentro.

**Intervención:** Tratando de la relación de poder, este es el estado de la batalla actual.

**C. O.:** Tal cual. Aparte, hay que hacerlo así:

nos sentamos y vemos que vos, que yo... ¡que qué difícil que es en este lugar que estoy ahora hacer esto!

*Pregunta: Ahora, ahí tenés un problema, que me parece que es -no sé si efectivamente sucede así, pero al menos en la perspectiva teórica- que todos dicen que no hay más líderes. Todos dicen que el lugar de los líderes está siendo tomado por los consultores. Dicen que la diferencia es que el líder antes inducía a las masas ("sígueme") y ahora tiene que salir a conquistar audiencias, tiene que pedirle permiso a la gente para ver si lo van a escuchar. La atención de los otros, escasea.*

**C. O.:** ¿Vos estás diciendo que este lugar del gran coordinador se ve ocupado por múltiples consultores?

*Pregunta: Sí. Por eso yo te pregunto a vos si el ejercicio de tu trabajo no implica algo de renunciamiento a algún tipo concreto de liderazgo. Porque si uno se presenta como líder es medio anacrónico ¿no? Últimamente, nos quedamos pensando en la figura del director más ligado a la idea de gestión, que tiene que salir a hablar con los padres, por ejemplo, mediar, facilitar, innovar, etc.*

**C. O.:** Yo no creo en la gestión, no creo en que un director deba gestionar. Yo creo que debe hacer política, y que hay una diferencia grande entre la gestión y la política. Me parece que la gestión está ligada a otras cuestiones. Creo que, en realidad, lo que el director debe darse es una política.

*Pregunta: Y para un director de escuela ¿qué sería*

*hacer política?*

**C. O.:** Para un director de escuela hacer política es decir: estoy parado en esta vereda. Acá los pibes no importa si dicen que tienen tres materias y el reglamento dice que tienen dos. Nosotros vamos a ver cómo hacemos para que tengan menos materias para que puedan continuar, vamos a dar clases de apoyo, etc. ¿Por qué? Porque si pone cuatro materias, ingresa igual al año siguiente. ¿Por qué? Porque la política educativa en esta escuela es inclusiva. Y se hace de esta manera la inclusión, no importa cuántas materias tenga, importa el proceso en el que él va a sentir que puede... Gestionar es otra cosa: la política la marca otro y yo gestiono determinadas cosas.

“ES UN IDA Y VUELTA QUE TIENE QUE VER CON ESTO DE DECIRLE AL CHICO QUE NOSOTROS TAMBIÉN NOS EQUIVOCAMOS”

---

CONVERSACIÓN 4

Daniel Molina



*Pregunta: Cuando comenzamos a trabajar en la producción de esta entrevista, marcamos una serie de puntos, en torno de los cuales nos movimos, que tenían que ver con la autoridad (la formación de la autoridad, la comunicación y la generación de vínculos de autoridad, la cuestión pedagógica de la autoridad, la autoridad y los aspectos administrativos, etc.) Entonces, nos gustaría saber qué pensás que es la autoridad, por qué y para qué autoridad.*

**Daniel Molina:** Cuando me hicieron llegar esto, coincidíamos también con Susana (que es asesora de la escuela) que si realmente contestábamos las preguntas tan taxativamente como las hicieron, tendríamos que tomarnos bastante tiempo. Porque realmente las hicieron muy bien, dejaron con muy poco margen para otras preguntas. Hay cosas muy puntuales que tienen que ver con la parte administrativa o con la parte cotidiana, que nos llevarían también mucho tiempo. No obstante, creo también que es muy importante tenerlo presente. Voy a tratar de explayarme, sobre cómo hemos construido la autoridad en los 90<sup>o</sup> (aunque yo estoy desde 1992).

No sólo me pone muy contento el hecho de poder intercambiar con ustedes estas cuestiones, sino que me acompañaron, desde el vamos, Susana Fisilcori y Hugo Sereno. Entre los tres, más algunos que han quedado por el camino y el *factotum* de la creación de esto, el profesor Raúl Horoni, de alguna manera dimos una impronta que hace que tengamos una escuela como la que tenemos. Nuestra escuela se caracteriza por ser una escuela que, curiosamente, tiene una cultura escolar. Y con esto creo que remito a mi biografía escolar que tiene que ver

con mi paso por el magisterio. Paso que, de alguna manera, me hizo conocer otros niveles y me dio la posibilidad de llevar metodologías, procedimientos de este nivel, incluso hasta la propia escuela secundaria. Y también con cierta ventaja, que me ayudó a pararme mejor, que es el hecho de haber pasado (a esta altura llevo 37 años de docencia) prácticamente por todos los cargos. Yo comencé como preceptor a los 18 años y si hoy tengo 56 y estoy en el cargo que estoy es por haber pasado también por la vice-dirección de un colegio, por haber sido jefe de preceptores, auxiliar de secretaría, secretario... y acá estamos. Entonces, esto lo quería señalar porque creo que es importante partir de la base que si tenemos una escuela que para nosotros es un lugar de contención, un lugar de sostenimiento, un lugar de comprensión, es porque también hay un grado de compromiso de la gente que nos ayudó, que nos ayuda y que se mantiene, y que nos da esta posibilidad de ir todavía construyendo la autoridad. Y no quiero que lo tomen como una falsa modestia. Lo mío no cierra nada, en realidad, abre cosas.

¿Cómo se construye la autoridad? ¿Es importante la forma?... Tengo que reconocer que los cursos de actualización y capacitación, me ayudaron en la síntesis que hemos tenido para la escuela. También las lecturas han contribuido... para confirmar y para modificar. Son algunas de las cosas que me ayudaron bastante en estos últimos años para confirmar cuál era el compromiso con la escuela. Quiero referirme a un texto (no recuerdo cuál) que escribió Silvia Duschatzky que decía que lo importante de un texto no es lo que nos enseña sino lo que nos deja pensar. Justamente, eso creo que es un

poco el motivo de lo nuestro. Siempre estamos pensando, planteando cosas que nos hacen que surjan, constantemente, interrogantes. Si bien tenemos aciertos, esa misma respuesta plantea un interrogante para el futuro y así seguimos. Por eso nosotros planteamos que esta construcción de autoridad en realidad es verdaderamente eso, un verdadero proceso, una construcción, lo mismo que la propia escuela.

*Pregunta: En esta construcción de la autoridad, ¿cómo juegan los mandatos? Yo frente a esta pregunta recordaba algo del texto de Richard Sennett, que más o menos todos leímos, respecto al mandato de los padres. ¿Qué otros mandatos ejercieron influencia en la construcción de tu autoridad?*

**D. M.:** Yo no sé si calificarlos como “mandatos”. Creo que había un reclamo de la población estudiantil de tener un lugar que pudiera ser el lugar de ellos. Paso a ampliar un poquito esta cuestión...

En el sector social donde nosotros nos manejamos, el último eslabón confiable es la escuela. Voy a contar algo que para nosotros resultó paradigmático. En una oportunidad vinieron médicos, psicólogos, trabajadores sociales, a la salita que nosotros tenemos en Piedrabuena, que depende del Santollani. Tenían que hacer una encuesta en tres escuelas: Don Orione (una escuela religiosa y privada), Nuestra Señora de la Paz (privada que, sin ser confesional, sigue una línea religiosa) y nuestro colegio el EMEM 1, Distrito Escolar 20. Les hací-

an varias preguntas a los chicos porque ellos querían, más o menos, planificar la salita (qué hacer, hacia dónde apuntar todo lo planificado por distintas áreas de la salud). Me acuerdo que hacían preguntas que tenían que ver con cuestiones ginecológicas, económicas, aspectos sociales y psíquicos. Cuestiones bastantes amplias para que después, desde la salita, pudieran abordar esta temática. Entonces me dijeron: “mire Molina, nosotros vamos a hacer unas preguntas, si usted me lo permite, vamos a hablar con los chicos y después de una semana hacemos una devolución de esto”. Efectivamente lo hacen, a la semana vienen a la escuela y dan a leer las conclusiones de lo que ellos habían hecho con la recolección y el procesamiento de los datos. Hubo algo que los impactó y que tiene que ver con lo que vos hablabas de mandato y requerimiento.

En una pregunta para los chicos, que más o menos decía “Cuándo tenés algunos problemas de tipo escolar, familiar, de medicina, ¿a quién recurrís?” Les daban opciones: a los padres, a la iglesia, a la escuela, a los vecinos, a los amigos, a los profesores, etc. En las conclusiones aparecía que, en primer término, los chicos de Don Orione y de Nuestra Señora de la Paz, elegían a los padres, a la familia. En los chicos del EMET, como primera opción, figuraba la escuela. Esa fue la prueba de fuego total. Dijimos “Bueno, entonces valió la pena que en el ’90 hayan hecho lo que hicieron los impulsores de las EMEM históricas”. Entonces,

SIEMPRE ESTAMOS PENSANDO, PLANTEANDO COSAS QUE NOS HACEN QUE SURJAN, CONSTANTEMENTE, INTERROGANTES. SI BIEN TENEMOS ACIERTOS, ESA MISMA RESPUESTA PLANTEA UN INTERROGANTE PARA EL FUTURO Y ASÍ SEGUIMOS

empezamos a ampliar lo que ya veníamos haciendo: darle un significado a la escuela para que estos chicos no estuvieran en la calle. Algunas cosas son remanidas, pero creo que vienen a cuento porque reafirman más nuestro papel en la escuela.

¿Qué significó esta escuela para nosotros? ¿qué significa todavía? Bueno, es tenerlos, es darles un lugar, un lugar como personas con deberes y derechos. Esto parece tan remanido, tan conservador y tradicional... pero realmente cuando hablo de personas, lo hago con mayúscula. Porque los chicos nuestros no son tratados como personas, son objetos. Son elementos que van y vienen, que hablan y que caminan, pero que, al vivir en un ambiente tan autoritario y tan represor (aun hoy en plena democracia) no son considerados personas. Sobre todo porque el "cuco" de esta zona siempre resulta ser las fuerzas de seguridad, que hacen que los pibes les tengan miedo, que también les contesten mal, que no les tengan confianza. ¿Dónde se recluye el pibe? En este lugar que es confiable, que es el lugar de ellos, y que, por si fuera poco, no sólo son contenidos sino también comprendidos. Cuando dicen que nosotros les creemos, les creemos porque sabemos la sinceridad del pibe. Creemos en la honestidad y en las reglas de juego que, desde el comienzo, comentamos y explicitamos. De la misma manera nosotros queremos responderles. Es un ida y vuelta que tiene que ver con esto de decirle al chico que nosotros también nos equivocamos y nos vamos de boca. Es muy común escuchar en nuestro sector social, ustedes lo saben muy bien, la puteada o el insulto como una cosa cotidiana. A veces, a nosotros también se nos escapa, pero, por otro lado, también el

pibe nos comprende y nos entiende.

En una oportunidad un chico le dijo a una profesora de historia, porque no le había ido muy bien en una previa, "pero por qué no se va a la mierda". Y la profesora, muy suelta de cuerpo le dijo, "antes de irme yo a la mierda, andá vos". Visto de afuera y visto esto con patrones tradicionales uno dice: "qué falta de respeto, tanto de uno como de otro"... Sin embargo, se aclaró la cosa, quedó muy bien y esto es una anécdota que pasó a la historia, y encima le mostró al pibe que uno no puede reaccionar de esa forma.

La autoridad, la construcción de autoridad, tiene que ver con lo que yo les comentaba también al principio. En una oportunidad un pibe va corriendo por una escalera, entonces le pego un grito muy fuerte y el pibe contesta "déjese de joder boludo, quién se cree que es usted". Yo, más caliente todavía, levanto más la voz y bueno... di un triste ejemplo frente a todos los demás, que (para decirlo como los chicos, que es bastante gráfico) parecía un boludo discutiendo cosas que no tenían ningún sentido. Cuando pasó un tiempo lo llamé (me había dado cuenta de que me había puesto a la misma altura que él) y le dije "mira flaco, perdóname, fue sin querer, me hiciste calentar, pero a nosotros, igual que a vos y a todos, no nos resbalan las cosas". Esto que parece chistoso y una cosa como al pasar, tiene una lectura mucho más profunda, que tiene que ver con la confianza y con vernos a nosotros también como personas con cierta responsabilidad. Este pibe, después que le hablé. me dijo: "Molina, y... también, cómo no calentarse con todas las cosas que ustedes tienen que hacer". Entonces todo esto que uno

piensa, que el pibe nos ve como un agente policial y punto, es mentira. El pibe se da cuenta también, lo percibe.

**Intervención:** Vos hablás de los pibes y de la construcción de autoridad frente a los pibes. Mi mayor interés, tal vez por estar en una escuela con gente mayormente inexperta en este tipo de situaciones, es saber cómo hacer para sacar el miedo de los profesores a perder la autoridad. Los profesores que tengo en la escuela temen mucho perder la autoridad ante los chicos. Vienen y dicen “hacé algo para que no pierda autoridad”. Y cuando yo escucho lo que vos decís, uno se fortalece y dice que también tienen esta conciencia o esta dimensión humana de la debilidad de uno, ante situaciones que nos ponen mal y que uno no sabe cómo organizar. Vos, como autoridad de la escuela, ¿cómo sostenés la autoridad de los docentes? Porque a mí me parece que es personal, pero, a la vez, yo también tengo responsabilidad de esa autoridad ¿o no? Acá está lo que vos decís, hay certeza y muchos interrogantes. Cuando un pibe insulta, uno teme perder su autoridad permanentemente, ¿qué consejo les darías?

**D. M.:** Esta es una de las preguntas que estaban formuladas: cómo contener al docente o cómo no hacerle perder la autoridad. Me parece que tiene que ver también con una concepción del trabajo en la escuela, que hoy denominan “cultura colectiva”. Nosotros tratamos de poner en ejecución los llamados “cuerpos colegiados”. En definitiva, lo que quiero decir con esto es una cultura colaboracionista donde, más allá de las responsabilidades individuales, hay un hacer

bastante horizontal. Vamos a los ejemplos concretos. En la escuela no sólo tenemos a los orientadores, tenemos a los responsables de áreas, tenemos un consejo consultivo, tenemos un consejo asesor. Son distintos tipos de instancias que nos permiten compartir experiencias y situaciones que se pueden ir dando en distintos lugares.

Me parece muy importante la llegada mía y de la asesora a la sala de profesores. Porque esta sala es la caja de resonancia de muchas cuestiones que aparecen en el aula. Uno percibe, con cierto olfato, las situaciones que se dan, a veces manifiestas y a veces latentes. Está en “la cancha” y en la lectura que puede hacer de esto cada uno. En algunos casos, cuando al docente se le ha ido de las manos cierta estabilidad en el aula, he tratado de responderle con la autoridad que nos confiere ser el responsable de la institución, para calmar los ánimos. Cuando se dan las oportunidades, trato de conversar con los profesores para ver qué es lo que pasó, qué es lo que los llevó a esa situación. Si la explicación es más o menos coherente y realmente es una falta de respeto del pibe, hay mecanismos como para pararle el carro, como puede ser una charla, la explicación de la normativa vigente o llamar al Consejo de Convivencia para poner en ejecución lo que corresponda.

Pero, con una mano en el corazón, en general (más allá de los casos puntuales en donde un pibe se zarpa porque realmente está muy loquuto, vino muy mal o hay problemas psíquicos serios) las situaciones de disciplina en el aula tienen que ver, muchas veces, con la falta de profesionalismo de quien está a cargo. Por una cuestión de autoridad o, mejor dicho, para que

no se pierda la misma, yo no puedo poner en evidencia eso frente a los pibes. Una vez que se habló con el grupo y que recojo opiniones de lo que pasó, yo hablo con el docente para escuchar su versión y ahí es cuando uno saca la conclusión y hace una verdadera síntesis. Si la equivocación es de él, se tiene que hacer cargo y ver cómo tiene que hacer las cosas; si no es así, vuelvo al aula con el docente y tratamos de respaldarlo, como corresponde.

En una oportunidad, viene un profesor de matemática y me dice que un alumno lo tenía cansado porque le contestaba mal y le faltaba el respeto. Entonces, quería una reunión en el Consejo de Convivencia para ver si lo podían calmar al pibe, porque le molestaba. Para no perder yo la autoridad y para no hacérsela perder también al docente, lo llamé al pibe (no hablé con todo el curso primero) y hablé con él. El chico me comentó que el docente les contestaba y los trataba mal.

Esto es lo que más me fastidia porque, encima, es en nuestras escuelas donde nos ha costado tanto mantener el espíritu democrático, de libertad, de opinión, de no discriminación. Que practiquen un racismo de la inteligencia eso me fastidia... Porque hablamos de democracia pero después en los hechos y en la práctica no se da.

Entonces, me vengo a enterar que el profesor lo llamaba “negrito” y le decía “a vos no te da el bocho, no te da la cabeza, ¿qué venís a hacer acá?”. Por el principio supuesto de mantener esa autoridad, ¿yo tengo que defender a ultranza al docente, cuando realmente es él, el

que tiene que pedir perdón? Entonces, para no herir susceptibilidades, le dije al docente: “creo que tenemos que hablar los tres, vos el alumno y yo, ¿qué te parece?”. El profesor no sabía con qué se iba a despachar el pibe, es por eso que le dije al docente “comentame lo que me dijiste de este alumno”. El me repitió lo de antes. Después le pedí al alumno que me contara de vuelta lo que me había dicho, la manera en que el profesor los trataba, y el pibe contó todo.

Alguien habló recién de lo que significa el “poder de las palabras”. Yo suscribo también a eso y afirmo lo que significa todavía hoy, por suerte, esto, aunque se haya perdido bastante lo discursivo y la oralidad no siempre dé resultado. También tengo que reconocer y afirmar lo que significan los silencios: cuánto dicen, cuánto explican, cuánto nos enseñan. Cuando terminamos de hablar el profesor, el alumno y yo, se produjo un silencio. Podríamos pensar, no que el aire se cortaba con un

**SI QUEREMOS SINCERIDAD DE LOS PIBES Y ELLOS QUIEREN QUE NOSOTROS TAMBIÉN SEAMOS SINCE- ROS, HAY CASI UN APOTEG- MA QUE NOS MARCA MUCHO A NOSOTROS Y QUE ES “NO TRAICIONARLOS”**

cuchillo, sino simplemente que se estaba pensando... Cómo me hubiera gustado ser un mosquito para poder estar en cada cerebro, para saber qué estaban pensando... Nadie dijo más nada, la cosa se blanqueó y esto es una anécdota más de las que estamos hablando.

Esto del silencio también tiene que ver con algo personal. Apareció en un momento (el hecho es muy doloroso) que fue el de la muerte de mi hijo... No quiero bajo ningún punto de vista intentar con esto un golpe bajo sino rescatar, en todo caso, la memoria del que no está. De lo que significa también este silencio. Cuando se

produce esto, vienen unos chicos a verme a mi casa (yo vivo a la vuelta de la escuela). Yo no les quiero exagerar, nos saludamos y nos sentamos en el comedor, y estuvimos prácticamente en silencio los pibes y yo. Nadie dijo nada desde lo verbal o lo expresado, pero me pregunto ¿cuántas cosas, tácitamente, compartimos en ese momento? ¿cuántas cosas me pudieron haber dicho los pibes? y ¿cuántas cosas yo también les podía haber dicho? En esos momentos también se construye la autoridad.

En mi caso, en particular, me favorece vivir ligado a la comunidad. En otros casos, no. A mí, no solamente me ven en la escuela, me ven en la carnicería, en el supermercado, en la panadería. Si bien esto tiene dos caras (a favor y en contra) creo que salgo favorecido.

Una vez fui a bailar a una bailanta. Cuando nos vieron a mi señora y a mí, se produjo un remolino... la pasamos muy bien. Pero lo curioso es que cuando van a la escuela y me los cruzo me dicen "aguante, Molina". Esto lo comento porque, como dije al principio, nosotros tenemos una cultura escolarizada. Cuando nosotros empezamos las clases, ésta es una escuela que tiene un encuadre de trabajo, un aquí y un ahora, y ellos lo saben perfectamente bien. Se los decimos y se los digo, es una cosa del conjunto de los que trabajamos. Cuando el pibe pasó la puerta de la escuela, quedó la vereda atrás y también quedó la calle.

Es otro horario, otro ámbito, otras normas y otra historia. Entonces, el mismo tipo que vieron bailar, es el que los saluda y les dice "buenas tardes chicos" y comienza la actividad escolar y forman. No se trata de una formación militar, sino de una manera adecuada para una mejor organización y una desconcentración racional. Nadie nunca dijo nada ni se quejó y nunca pasó nada. Este es el carisma que les estamos tratando de dar a conocer a ustedes.

Acá también se suma otra cuestión.

**CUANDO SE PRODUCE UNA SITUACIÓN EN DONDE EL DOCENTE NO DA LA RESPUESTA MÁS ACABADA O NO PUEDE GENERAR UN CLIMA DE TRABAJO O HAY UNA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA GRUPAL O CON UN PIBE, LOS PIBES PLANTEAN "SI USTED NO ME AYUDA, YO VOY A HABLAR CON MOLINA" Y LOS DOCENTES (COSA QUE ME ALEGRA MUCHO) LES DICEN "CÓMO NO, ¿QUERÉS IR AHORA"? NO HAY PROBLEMA"**

Recuerdo algunas cosas que leí de Silvia Bleichmar, donde señalaba cómo los afectos y la creatividad sostienen a los pibes. Esto de los afectos tiene que ver con hacerles una caricia, darles un beso, abrazarlos (esto no quiere decir que en otras escuelas no lo hagan). En nuestro caso tiene muchos significados, porque nuestros pibes están muy golpeados... Y cuando hablo de pibes golpeados, lo hablo en todos los sentidos posibles, en sentido amplio, no restringido solamente a lo físico, golpeados desde muchos puntos de vista.

Entonces, por lo menos, que tengan en este lugar algo de lo que ellos no reciben afuera. Cuando nos hemos acercado a algunos de los chicos y nos damos cuenta de que está golpeado, no lo sabemos solamente por lo que hablamos o por lo que conversamos, sino también por las respuestas de los chicos. Cuando yo me acerco a algún pibe, sobre todo en los primeros

años, y le quiero dar un abrazo o lo quiero tocar y el pibe se pone para atrás, esa es la típica actitud del pibe que ha sido golpeado. Hasta que el pibe rompe esto y tiene una entrega sincera y con confianza.

Si hablamos de confianza y de las creencias... Si queremos sinceridad de los pibes y ellos quieren que nosotros también seamos sinceros, hay casi un apotegma que nos marca mucho a nosotros y que es “no traicionarlos”. No traicionarlos porque, en la población nuestra, una de las cosas que más los pone en guardia, es esto de habernos confiado algo y que nosotros no supiéramos guardar eso. Y esto también tiene que ver con aquello de la construcción y de tratar de respaldar al docente. Esto que yo les estoy comentando, no es sólo porque Daniel Molina lo plantea, están también acá los compañeros, como Mario Sánchez, Susana, Hugo...

*Pregunta: Daniel, cuando vos hablas de traición, a mí me cuesta entender qué es lo que puede ser una traición dentro de la escuela. ¿Cómo no confundir un límite con una traición? o ¿cuándo un límite se convierte en traición? Porque es fácil que un pibe también te lo ponga en términos de traición, cuando no le gusta el límite.*

**D. M.:** Me parece muy pertinente la pregunta. Cuando hablo de “traición” lo hablo por el tema de la confianza, sobre todo en el caso nuestro de los chicos que te confían que tienen sida, que se drogan, que dejó embarazada a una chica... Me refiero a eso y no a la falta de límites, que muchas veces ellos precisan y requieren.

**Intervención:** Perdón, Daniel. Hay también

cosas que nosotros vemos más chiquitas. Como, por ejemplo, sale cuarto a una excursión y también quinto y los del tercero nos preguntan “nosotros, ¿cuándo salimos?” Y uno les dice que en dos semanas va a haber algo para ellos. Ahora, que no pasen dos semanas y dos días porque te matan. Lo miran como una traición y te dicen “vos me dijiste”. Para nosotros es chiquito, pero para ellos no.

**D. M.:** Esto que trato de capitalizar, la confianza, la sinceridad, también es porque en esta construcción de autoridad trato de ir a las aulas y hablar con los pibes. Una de las preguntas que me hacen es si observo clases. Por supuesto que está dentro de nuestra competencia y responsabilidad. Les quiero confiar, con sinceridad, que donde más trato de apuntalar y de hacer algunas observaciones de clases (pero no como un control sino para darles una mano) es con la gente joven que se incorpora. Porque los que venimos del tronco histórico nos conocemos y nos vemos. Lo que voy a decir ahora tampoco es novedoso para ustedes, es una lectura que me sirve para la evaluación final del docente, en la planilla de calificación... Lo que yo no veo lo ven y lo dicen los pibes. También está en nosotros ver cómo tomamos cada cosa. Entonces acá lo que resulta importante señalar es que hay que fijarse hasta qué punto llegan las cosas. Cuando se produce una situación en donde el docente no da la respuesta más acabada, o no puede generar un clima de trabajo, o hay una situación problemática grupal o con un pibes, los pibes plantean “si usted no me ayuda, yo voy a hablar con Molina” y los docentes (cosa que me alegra mucho) les dicen “cómo no, ¿querés ir ahora?”

No hay problema". Esto me pone en un lugar de bastante compromiso y es complicado porque después hay que darle una respuesta al pibe y también al profesor. Este tipo de cosas hace que también el chico sienta un lugar donde ser escuchado.

*Pregunta: Que la autoridad ocupe todos estos espacios que no son físicos propiamente ¿la fortalece o la desgasta, con el tiempo?*

**D. M.:** Yo creo que no la desgasta, la fortalece. Te da más fuerza para seguir adelante. En este caso, lo que me resulta importante resaltar es esto del trabajo colectivo o de un frente común, de una gestión compartida. Si se produce algún desgaste, es el desgaste propio del trabajo o la profesión pero que nos pasa a todos los compañeros, no particularmente al director de la escuela. Al contrario, creo que esto nos posiciona mejor y nos da la posibilidad de poder transmitir todo esto a los propios compañeros. Cuando a veces no se da la circunstancia, porque no estoy en el momento o no se da la oportunidad de darle yo una respuesta al pibe, se la dará alguno de los orientadores, coordinadores o profesores, o se lo dará la asesora. Por eso, insisto, que en este trabajo de la cultura colaborativa de la escuela, yo me presento como uno más. Quiero recalcar acá lo que significan los roles... Esto va para la gente joven, porque yo lo viví en carne propia y puede resultar un obstáculo... Esto lo vivieron también Hugo en su momento, como director de la escuela, y Susana Fisilcori que también fue directora de escuela. Esto tiene que ver con lo siguiente: en un momento dado, cuando yo me inicié, yo creía

que era un profesor con cierta jerarquía y, al final, me di cuenta de que aparecía como un profe con una responsabilidad de otro tipo... Pero desde el rol, una cosa es ser director y otra cosa es ser profesor. Eso lo tuve claro después que me di cuenta de que no podía dar en la tecla para poder resolver algunas cuestiones.

La cuestión de los roles nos ayudó a todos porque es una de las cosas que se plantean en las reuniones del personal. Y este es un estilo de trabajo que dependerá de la seguridad y la confianza que tenga uno, consigo mismo y para con los demás... En las reuniones de personal aparecen algunas cosas que no aparecieron, por ejemplo, en la sala de profesores o que no pude captar en los pasillos. Entonces, la reunión de personal me sirve para crear un buen clima de trabajo que, por otro lado, es lo que nos convoca para superar algunas cuestiones. Pero que sean suficientemente sinceros. Si yo soy sincero con ellos y ellos también, se crea un clima que después se transmite en las aulas a partir de lo que nosotros estamos generando... Por ahí, es muy latoso lo que les estaba diciendo, pero no quiero dejar de lado algunas cuestiones que, respaldan lo que les acabo de decir. Acá tengo una selección muy arbitraria de algunas cosas que escribieron los compañeros docentes, algunas cosas con respecto al clima escolar, la forma de trabajo. Por ejemplo, alguien dice: "Es muy positivo y rescatamos el ser contenedor y consejero de los alumnos, pero a veces se transforma en negativo si para su implementación se utilizan horas de clase para este tipo de práctica, como también retirarlos del aula". O, el siguiente: "Se observa que algunos profesores no llegan al aula en el toque del timbre, esto produce

indisciplina y cuestionamiento por parte de los alumnos que manifiestan que, si ellos llegan tarde, tienen media falta, y a veces el profesor se queda conversando y produce un efecto negativo que al preceptor le es difícil luego revertir”.

Estos son algunos ejemplos de los tantos que se pueden mencionar. No quería dejar de señalarles que, más allá de algún basamento de capacitación o de formación de grado que uno tiene, es en la práctica y en la devolución de los chicos que se plasma lo que uno cree que está haciendo bien. Como ejemplo alguien que dice por ahí: “En nuestra escuela secundaria hay profesores, preceptores, director, apoyando constantemente los logros que realiza un alumno. Hay mucha contención, tanto de los profesores como del director y los preceptores. Siempre están con nosotros cuando los necesitamos”.

Esto de la construcción de autoridad y de poder construir una escuela de este tipo me remite a algo que les quería comentar. En una oportunidad viene una chica con problemas familiares muy gordos y se los comenta a algunos profesores, particularmente a dos profesores que constituyen un matrimonio. Como la cosa era tan complicada se sintieron, de alguna manera, no solamente dolidos y sensibilizados por la situación, sino que se dieron cuenta en qué tipo de escuela estaban. ¿Qué es lo que hicieron? Se la llevaron a la piba a dormir a la casa de ellos... Si realmente ellos llegan a ver la normativa vigente... No hubo consecuencias y no

pasó más nada, pero esto lo quería señalar, por el clima que se genera. Dentro de algunas cosas que guardo (entre carpetas, las cosas que me escriben los docentes, alumnos, etc.) un alumno padre en una despedida me dice por el programa “mamitas”: “dígame Molina, yo me voy de la escuela pero con una pena... aparte de un programa ‘mamitas’ ¿habrá algún programa ‘papiitos’?” Esto me pareció muy piola. A partir de esto

**MÁS ALLÁ DE ALGÚN BASAMENTO DE CAPACITACIÓN O DE FORMACIÓN DE GRADO QUE UNO TIENE, ES EN LA PRÁCTICA Y EN LA DEVOLUCIÓN DE LOS CHICOS QUE SE PLASMA LO QUE UNO CREE QUE ESTÁ HACIENDO BIEN**

hablamos con Giselle Tenembaun, en su momento, para ver si metíamos también a los varones en el programa de retención de alumnas madres. Entonces, me señaló al final del curso...El habló en nombre de toda la promoción y planteó una cosa así: “gracias, le agradezco y les agradezco desde el fondo de mi

humanidad, todos los años que me dedicaron, solamente por ser un hombre de bien”.

Esto, dentro del proyecto institucional nuestro, es lo que hemos siempre tenido en cuenta. Que el chico no solamente tenga una fuente de información desde lo escolar sino que realmente sea un hombre de bien con todo lo que significa, en una concepción democrática, ser un hombre de bien. Lo que quería señalarles también es algo que me da confianza en mí y en todos los compañeros. Porque esto que estoy diciendo no es una cuestión teórica, es una cuestión en la que desde el dicho al hecho hay mucho trecho. Y en esto agradezco a la gente del CePA. La conozco hace algunos años... Me dio mucha alegría, sobre todo en los últimos dos años, reencontrarme también con una biografía

escolar mía que no tiene que ver con lo que yo viví en la escuela primaria sino con la biografía escolar de mis primeros años como docente, en la que me formaron grandes docentes, personas que yo he conocido...como uno de los Hioldi que se dedicaba a educación, y también a las dos Bertas, una que se dedicaba a la educación popular (y a un periódico docente que dirigía Luis Iglesias) y la otra Berta. Esta es la gente que me dio este basamento...

Cuando doy clases con los chicos, a fin de año, una de las cosas que les pregunto es cómo habían visto a la materia y al profesor (esto que algunos profesores hacen y a otros les cuesta)... Como no soy nada original, me pareció maravilloso lo que había hecho Francisco Cabrera en uno de los cursos en el CePA. En un video, él planteaba que, para ser un buen docente, hay que hacerse por lo menos tres preguntas: ¿cómo soy? ¿cómo me ven? y ¿cómo me gustaría que me vieran? Esto es lo que yo me planteo como director.

Cuando hablamos de esta construcción y de las creencias y de las caricias, no solamente llegamos a ese plano sino también, llegamos al plano de resguardarlos y defenderlos. En una oportunidad tuvimos varios días seguidos a un sabandija del barrio, que todavía está con muchos antecedentes, ex alumno de la escuela, que lamentablemente no lo pudimos retener porque son esos casos imposibles. Le sacaba el reloj a un pibe hasta que un día vino el pibe (ya se lo había dicho a un preceptor y a algunos profesores pero no había llegado a mí, hasta que alguien le dijo "anda a decírselo a Molina") y me dijo: "Mire

**ES LA CONSTRUCCIÓN, QUE NUNCA SE VA A ACABAR, DE UN CAMINO QUE NOS HEMOS COMPROMETIDO A HACER**

director, estoy podrido, me sacaron un montón de relojes, mi papá no me cree que me los roban y piensa que los vendo, no puedo más, me tiene podrido". Me fui corriendo, lo agarré a este Julio y le dije "¿Vos sos boludo o te hacés? ¿Por qué jodés a los chicos? A vos nadie te jode, hacés lo que querés en el barrio y nunca te buchoneamos ni te mandamos en cana. No me jodas más a los pibes y dame el reloj que le sacaste al pibe". Me lo da y yo me lo llevo a la escuela. Cuando se lo devuelvo al pibe me dice "pero este no es mi reloj". Entonces fui de vuelta a buscar a Julio y le dije "encima me tomás por boludo". Entonces, él abrió un cajón y me dijo "bueno, usted elija". Toda esta discusión fue en la puerta del edificio de casa, porque el tipo paraba ahí, entonces mi mujer estaba adentro y decía "¿quién es el loco que está gritando?" y se entera a la noche cuando yo llego y le cuento.

Lo que quería decir es que, a veces, se nos hace costoso. Repito, es la construcción que nunca se va a acabar de un camino que nos hemos comprometido a hacer. Lo que a veces puede resultar dificultoso es que nosotros no tenemos una población escolar totalmente de villa, sino que se mechan chicos y chicas de la villa con los supuestos "pobres avanzados". Avanzados porque deben creer que porque tienen luz, calefacción y gas se pueden sentir por sobre los de Ciudad Oculta... Vaya uno a saber cómo... Pero los de Piedrabuena, hablando de carencias, tienen tantas... algunas más que los de Ciudad Oculta o Villa Pireli. Esto nos resulta un poco dificultoso porque algunas cuestiones que son de tipo vecinales, de la parte de la villa

y del complejo habitacional, se llevan a la escuela... Y es ahí donde, a veces, se producen algunas situaciones que no resultan fáciles de abordar, de difícil resolución.

Yo quiero señalar que los ejemplos y las anécdotas tienen que ver con esto de la construcción a la que hemos hecho referencia y que es motivo de la convocatoria. Creo que nos quedan muchas cosas en el tintero, como la de trabajar en redes. Yo (puede ser que sea un obsesivo) guardo muchas de estas cosas porque me vienen bien para replantearme el proyecto... Porque les confieso: si algo como encuadre de trabajo es válido es tener un proyecto educativo institucional que tiene que ver con objetivos, con recursos, con procedimientos, con plazos, con responsables.

Posiblemente, el año que viene (algo que se planteó el año pasado, para mí totalmente novedoso, pero que nos viene muy bien) haya Consejo Escolar de Convivencia, que sirve para resolver cuestiones de actitudes, de disciplina, etc. Se planteó, en un momento, crear un consejo temático, donde estén representados estudiantes docentes y padres. Digo esto porque alguna de las cosas que puede garantizar el proyecto institucional es la incorporación de los chicos ¿Qué es lo que ellos quieren estudiar? Más allá de lo que nosotros sabemos que puede servirles y lo que sabemos que no les sirve. La idea es incluir en un Consejo, en un cuerpo colegiado, algunas de las temáticas que sean de su interés y de su actualidad. También queremos retomar el tema del Centro de Estudiantes... que también fue todo un tema el ponerlo en ejecución y después se fue perdiendo.... Realmente, estas son algunas cosas que nos quedan pendientes... Incluso más, esto

ya lo tomo como responsabilidad mía, lo que tiene que ver con el control de los acuerdos institucionales. No solamente darle continuidad, sino hacer un control... y digo la verdad, nuestra escuela está llamada para hacer tantas cosas que no me alcanza el tiempo. No es que no lo tenga, es que uno resuelve algunas cosas y saltan otras. Y les digo más, en uno de los cursos de capacitación, me acuerdo que los docentes nos plantearon a todos los directivos que estaban ahí "señalen ustedes algunas prioridades que tiene que tener la escuela" ...y yo, fácil, debo haber puesto como 40 prioridades como necesidades de la escuela. Entonces después (hicieron muy bien) nos dijeron que seleccionemos 5. Y... no pude y se los dije, porque son tan importantes unas y otras, que no se puede. Esto es por lo que algunas veces uno se siente estresado, poder una cosa pero no poder otra. Pero bueno, repito, me fortalece que utilicemos los mismos códigos y entendamos las mismas necesidades... lo del compromiso y el hecho de saber que no se está sólo. Yo esto no lo podría hacer bajo una dirección auto-crática o unipersonal.

*Pregunta: Yo todo el tiempo escucho esto de "solo no, solo no podría, tengo aliados" y, por otro lado, en otro espacio como es el CePA, en la capacitación en tutoría, nos hemos encontrado con capacitadores que van a la escuela y todos los tutores están de licencia... y, cuándo está, el clima es "no se puede"... y no son los pibes, somos nosotros los que no podemos. Para nosotros, el laburo es sostener al capacitador para que siga y para que sienta que hay cosas que puede hacer. Es una cadena de sinsabores y agobio para todos, cuando un capacitador dice "yo no puedo más acá ¿me retiro o la sigo peleando?" Creo que todos participamos de una*

*cadena complicada desde lugares distintos, donde el sentir de la propia tarea se replantea todo el tiempo. Entonces yo vuelvo un poco en función de lo que vos traías y me pregunto ¿cómo lo lleva adelante? ¿qué es lo que agrega cada uno para que allí pueda ser o pueda acontecer algo y en otra escuela no? Porque los chicos son iguales en esta o en otras escuela, cuando pareciera que en las otras hay cosas que no se pueden y en esta sí.*

**D. M.:** Yo voy a pedirle a Susana que responda, porque tiene que ver con su área. Pero igual lo que quería comentarle a la gente joven que ingresa es que se pueden llevar a la práctica algunos proyectos aunque no todo sea un colchón de rosas. Cuando escucho a los compañeros de trabajo, algunos con cargo directivo y otros no, decir “el proyecto se cajoneó, yo planteé tal cosa pero alguno lo puso en un cajón, no se puede dar lugar a esto”... Yo creo que, en muchas de nuestras escuelas, se puede dar respuesta a esto.

**Intervención:** Cuando vos comentabas las cosas que les estaban pasando en la dirección, cosas de mucho peso, yo sentí, sinceramente, que nunca trabajé tan sola como ustedes, los de Deserción Cero, estaban trabajando. La vida me llevó a tener compañeros muy lindos... Sería injusto no decir que la vida me dio un privilegio de estar participando en la tercera construcción de una escuela. Me aceptaste viniendo casi de afuera, lo cual no es poca cosa. Pero en aquel momento yo tenía ese sacerdote atrás mío diciéndome “vos podés, tenés un título universitario ¿cómo no te vas animar?” Cuando llego, en el ’90, llegamos cuatro juntos. De entrada llega-

mos dos: en febrero, Oroni y yo, que caminamos buscando escuelas. Pero sabíamos que atrás nuestro venía Sereno y venía un egresado nuestro que había sido alumno de los tres, así que armamos un equipo y fundamos la escuela. Nunca estuvimos solos...Entonces llega Molina como profesor de lenguas, y ese grupo original de nosotros cuatro, más el grupo de los profesores... algunos de los fundadores todavía siguen en el colegio... Entonces es muy fuerte lo que se da entre nosotros, cumplimos catorce años juntos, el 2 de abril. Yo te tengo a vos muy presente, sé que hay otras colegas pero no sé por qué me quedé con una cosa de mucha soledad los primeros días, cuando te escuché hablar a vos. Yo lo que te quiero acercar a vos es que sola, yo siento que no se puede, ni ayer ni ahora. Por muy armado que estés, o con lo mucho que te vengan a colaborar los docentes y demás, para llevar adelante una escuela se necesita un equipo y se necesitan roles medianamente claros. Yo sé que no lo tenés, ¿será el momento de pelearse para tenerlos?

**Intervención:** ¿Qué autoridad tenemos nosotros?... Tenemos nosotros que construir la autoridad, depende de nosotros.

**Intervención:** Yo recién me acordaba de una cosa. Una vez andaban un montón de chiquitos por esta galería salidos del aula, y entonces yo me encuentro con una de las profesoras y le digo, “Beatriz ¿por qué hay tanto pibe que se ha escapado del aula?”. Entonces me dijo “no Norma, no se escapan, hay adultos que les abren la puerta”. Yo creo que como directores pasa lo mismo con respecto al adentro, a la gestión desde adentro. O sea, hay profesores que están

muy acabados, pero esos no son la totalidad. Los directores creo que tenemos que saber leer con quién estamos, porque si empezamos a pensar que tiene que ser el modelito ideal... es como con el "modelito" de los chicos.... ¿quiénes somos nosotros para determinar cuál es el "modelito"? Suponete, acá somos 65, habrá 5 que no existen ni para espiar, que son descartables, pero los tenés que tener, aunque te saquen de quicio porque llegaron tarde, etc. Pero hay algunos que son una maravilla y muchos que no son, ni por las tapas, el "modelito".

Yo quiero hacer una aclaración por lo que vos decís y lo que decía Daniel. Son épocas muy distintas, pero hay una cosa que sí podemos igualar y que tiene que ver con que cuando arrancamos en la escuela no éramos todos buenos. Y la escuela que está planteando Daniel comenzó con gente muy diferente, y justamente el desafío es ese: no construir con los que yo elijo (eso lo puedo hacer con un picado que juego con mis amigos). Justamente, el desafío de cualquier escuela es el hecho de seguir construyendo con lo que hay... Cuando Daniel habla de la cuestión de conjunto también habla de lo interno de la escuela... Eso no quiere decir que empezamos todos juntos ni que estuvimos todos juntos. Después comenzó la comunión. Costó mucho tiempo hacer esta reunión.

**Intervención:** Cuando se habla de construcción de autoridad, en este caso en particular, de las escuelas en creación, no hay que desconocer la cuestión del poder y de lo que implica esto, que no es un mero concepto. Patricia dice que es una cuestión política, pero ...¿qué hay detrás de decir que es una cuestión política, o una cues-

tión de autoridad, o de una cuestión del poder? En general, el que conduce no es un mero gestor o gerente de una empresa: está conduciendo una experiencia y está en una situación de poder que tiene aparejada una cantidad de variables. Por eso creo que es como vos decís, que hay que construir con lo que hay. Lo que hay es esto y la construcción que tengo que hacer es desde este lugar, no puedo elegir a tal o cual, porque las condiciones no son esas. Si acepto un proyecto, yo en ningún momento pregunté quién me iba a venir a ayudar. Dije "yo con esto arranco". En el camino me encontré con una serie de cosas.

**Intervención:** Sacando de lado el tema de cada proyecto y demás, me parece que lo central es poder ver qué pasa cuando uno está en la situación de poder y ver qué hace uno con eso... Qué genera o qué no genera con esa situación de poder... Daniel dijo "el que es director no es profesor", ¿qué está diciendo Daniel con eso? Muchas cosas que vienen desde la práctica: que hay un momento de decisión, de intervención, hay un montón de cuestiones... Si las experiencias de las escuelas históricas que nosotros conocemos siguieron adelante es porque hubo una construcción desde el poder, donde hay un momento de "repartir" la autoridad... Porque solos, no se puede. Creo que son cosas muy importantes para seguir viendo. Cuando se habla de cada error, nosotros siempre decimos "uno no cuestiona a las personas". Yo puedo tomarme un café con las profesoras con las que tengo mayores dificultades de relación en cualquier lado, pero el rol, es cómo se cumple, en cada caso.

**Intervención:** Lo que estaba pensando, lo comentaba con Alicia, es que tampoco el tiempo es el mismo. Nosotros contamos con la sorpresa. Nadie sabía que íbamos a ser los 15 primeros. La ciudad no tenía sostén en Media, éramos nosotros o nosotros. Éramos Gardel y pudimos desarrollar proyectos. Las escuelas de ingreso y las nuevas, me parece, están soportando a los pibes que nosotros no pudimos tener en las escuelas. Entonces que nadie les toque el traste. Yo me acuerdo de un día que estábamos todos, y habíamos ido a una reunión en la Secretaría y la pobre Silvia Viondo (que era nueva en la reunión) cuando salió (estábamos pataleando por algo) nos dijo: “Qué maravilla de organización”. Nadie le dijo que no, pero te juro que en la vida nos habíamos sentado a decir “qué vamos a hacer”. Uno, a esta altura, ya sabe qué va a decir Molina, qué discurso va a ser el de Eugenio... Uno ya va sabiendo hasta dónde nos vamos a pelear, quién se va a pelear.

*Pregunta: También me parece que además de compartir estos años de experiencias como directores de un proyecto en particular que surge en un momento histórico determinado, también de alguna manera, todos (y esto se da pocas veces) comparten otras cosas anteriores a ser directores de la escuela. Es la mística, es una experiencia de militante, hay un montón de otras cosas que los unen por fuera y más allá del cargo de director. Me parece que cuando llegan al cargo de director se terminan de consolidar como un grupo y que, además, los une el pasado común aunque no se conocieran. Hay un pasado político e ideológico. ¿Me equivoco?*

**D. M.:** No.



“LO QUE PASA TIENE QUE VER CON UNA  
SITUACIÓN DE INJUSTICIA SOCIAL, DE  
EXCLUSIÓN, Y HAY QUE SABER CUÁL ES TU  
LUGAR EN ESA SITUACIÓN”

---

CONVERSACIÓN 5

**Miguel González**

BLA



*Pregunta: A diferencia de todos los demás, Miguel no partió desde el comienzo de la escuela, sino que la escuela, por lo menos, tenía un año de gestión, y había que modificarla y hacerse cargo y definirla.*

**Miguel González:** Claro. Porque, justamente, cuando me llaman, me dicen: “Es una escuela que ya está funcionando”, y entonces, era necesario replantearla. ¿Por qué? Porque esta escuela había sido creada con un plan que era de tres años con salida laboral (los chicos iban a trabajar en Coto). Y cuando me nombran, me dicen: “Bueno, usted tiene que trabajar en vinculación con dos mujeres, una de las cuales era (es) la hermana Ángeles, que es la referente en el barrio Mitre, y otra es la señora de Coto”. Con respecto a esta última, nunca supe quién era realmente la persona que se presentaba como “la señora de Coto”, pero lo que sí es cierto es que prometió muchas cosas para la escuela y los chicos que nunca se concretaron (salvo un poco de pintura para pintar; ese fue su único aporte). La cuestión es que ahí arranqué y había que decirle a la gente, a los padres de los alumnos, que ese plan no iba más, que ahora se transformaba en una escuela comercial común de cinco años y que, en todo caso, la parte laboral iba a ser como cualquier escuela media. Ahora, viéndolo a la distancia, debo decir que no generó ningún problema, salvo una señora, que cuestionó un poco y a la que le expliqué que era una decisión de la Secretaría de Educación y que los chicos no iban a perder nada de los derechos, bueno...

Arrancamos con una escuela en la que faltaba documentación. No había notas, con lo cual tuvimos que hacer evaluaciones para no perju-

dicar a los pibes. Con un personal... Había una profesora de Lengua... Yo soy profesor de Historia, pero la literatura me gusta muchísimo, y leía mucho, y en esa etapa mucho más. Entonces, me acuerdo que yo le decía: “Bueno, los chicos tendrían que leer algo de literatura latinoamericana...” “Sí, sí”. ¿Qué les hacía leer? ¡¡¡Platero y yo!!! Lo había leído yo, cuando tenía trece años, en la escuela secundaria. Imaginate. Entonces, después insistimos... Son anécdotas, pero que cierran un poco el comienzo, porque después de todo un año de seguimiento, de que “traiga el título para hacer el legajo”, qué sé yo, en realidad, a fin del año renunció y lo que descubrimos es que era maestra. En lugar de decir que era maestra y que estaba habilitada para dar Lengua, nos tuvo todo el año con que iba a traer el certificado de estudios. En fin. Era una historia en la que hubo que remar hasta en esas cosas. Ni hablar de la convivencia. Claro, yo había sido rector de una escuela parroquial, en la cual me formé desde los veintidós años, cuando salí del servicio militar. Así que venía de una experiencia en la cual los pibes eran tranquilos, en los recreos los chicos charlaban en el patio... Pero yo también en ese momento ya era director, a la noche, en un profesorado de La Matanza, en un Instituto de Formación Docente de Laferrere. Claro, yo tenía experiencia de conducción y de planeamiento institucional. Pero esta escuela era una cosa diferente, donde los pibes corrían, puteaban, daban portazos... Con Juan, un amigo que era el secretario, comentábamos sorprendidos cómo eran los pibes de aquí... O sea que yo no tenía experiencia con pibes de esas características. Pero, ¿qué pasó? No pasó nada, porque nosotros los queríamos (naturalmente, se podría

decir, uno quiere a los pibes). Entonces, de ahí en más, ya empecé a controlar la relación y después no hubo más problemas...

Tuvo que ver mucho, yo creo, mi origen social: yo provengo de una familia muy pobre... además, yo soy peronista... formado en lo cristiano... Así que todo eso, más la formación docente que yo tenía, evidentemente, confluyó para que tuviera una vinculación adecuada, por decirlo de alguna manera. El comienzo, que podría haber sido muy traumático, fue sólo un momento del comienzo, nada más. Después, al tiempo, vino la hermana Ángeles (de la cual, me decían, yo "me tenía que cuidar") a conocerme y empezamos a charlar, charlar, charlar. La acompañé a la casa y seguimos charlando, charlando. Conclusión, al terminar la charla, era como si nos conociéramos del año verde, porque coincidíamos absolutamente en cómo ocupamos de los chicos.

Su gran preocupación era que no fuera un director expulsor, etcétera. La verdad es que la hermana Ángeles fue y es para nosotros una persona clave porque, además de su generosidad en el esfuerzo, era un permanente ejemplo de consecuencia y coherencia en la lucha por la educación para nuestros pibes. Además era el nexo de la escuela con la comunidad del Barrio Mitre: a través de ella pudimos vincularnos con las familias y conocer mejor las necesidades y aspiraciones de nuestra gente. Así que ahí arrancamos. Fue una experiencia -es una experiencia, hasta hoy en día- muy significativa. Con distintos momentos. Porque ésa es otra cosa que uno sabe: no es que vos armaste algo y ya está, que-

date tranquilo, instalate. Una escuela, cualquier escuela, es un lugar donde los problemas persisten hasta hoy, hasta la semana pasada... problemas de chicos nuestros presos, por ejemplo, la semana pasada. ¿Entendés? Entonces, vos tenés estos temas que te atraviesan permanentemente. Así que vos no te podés instalar y pensar "Bueno, ya está".

Sí me preocupé en trabajar todo este tiempo con los docentes, como para que estos temas, si yo no estoy, puedan ser abordados sin temor sin saber qué hacer. Entonces, me propuse con los docentes trabajar con chicos desde un lugar diferente. En ese sentido, si bien arranqué en un

momento muy difícil, al cabo de un año ya se encaminó. Creo que tiene mucho que ver con la escuela el darte tu tiempo y darle tiempo también a los demás. Tenés que considerar que estás en la realidad más concreta. Siempre

**PENSAR SIEMPRE QUE CON UN DETERMINADO DISPOSITIVO VOS CAMBIÁS LA REALIDAD ES UNO DE LOS DEFECTOS MÁS GRAVES QUE HAY**

planteamos eso, que todo es un proceso de construcción, colectiva y, además, que hay que partir de la experiencia de los docentes, de los educadores, de la gente, de la comunidad... Porque si no, te equivocás, por más que tengas buenas intenciones.

Y si no, cerrarte en un discurso técnico... Pensar siempre que con un determinado dispositivo vos cambiás la realidad es uno de los defectos más graves que hay. Nosotros, en ese sentido, siempre fuimos muy de partir de la comunidad, del barrio, de cómo son ellos. Y nada de disfrazarnos de pobres cuando no lo somos, pero sí, no negar nuestros orígenes y nuestra trayectoria como docentes, ¿no? Yo creo

que eso fue una posición que siempre a la gente le cayó muy bien. Yo jamás me quise disfrazar de nada. Si tenía que ir vestido así, como estoy ahora, iba a la casa más humilde, pero... auténtico. Vos sos así y chau, listo, y no querés disfrazarte de nada y respetás a la gente y los querés... Yo siempre hablo de "nuestro barrio" y no lo digo como una cosa demagógica o tonta, sino que yo me considero parte de esta comunidad, mientras estoy en la escuela, digamos, mientras estoy trabajando. Después me voy a mi casa, vivo en Moreno. Entonces, me parecen cosas medio de lugar común, pero que tienen que ver con miradas muy profundas sobre la vida y sobre la realidad... Como creer que es posible hacer educación en una realidad que no es favorable o que no responde a nuestros posicionamientos previos.

*Pregunta: Pensaba en una expresión que se usa mucho en el deporte, que es de uso cotidiano, que dice "éste no puede dirigir ni el tránsito". ¿Cuál sería para vos la característica distintiva, entonces, del que sabe dirigir y del que no? ¿Cómo distinguís vos, incluso, a alguien que sabe dirigir? Cualquier cosa... ¿no? que sabe dirigir un equipo de fútbol, por ejemplo, un hospital, una orquesta...*

**M. G.:** Por ahí, uno puede mirar muy subjetivamente la cosa. Yo creo que está ligado, en principio, a la personalidad, digamos, a la madurez de una persona, a los recorridos personales, a los modos en que te vas formando... No todo el mundo hace el mismo recorrido. Entonces, el que conduce tiene que tener claro

este concepto. Por ejemplo, que no todos somos iguales y, aunque parezca algo obvio, que no le podés pedir a todo el mundo la misma respuesta. Pedí la respuesta que le sea posible y trabajá sobre esa respuesta. Es como decirle a alguien "bueno, mirá, la idea está bárbara, pero podrías profundizarla, tené en cuenta esto..." Si vos no tenés presente esto, te equivocás... ¿Sabés por qué te equivocás? Porque estás teniendo ante vos a una persona... tené en cuenta que cada persona hace un recorrido diferente, que no es el tuyo. Yo tengo cincuenta y ocho años, y muchas veces hablo con los profesores, que tienen treinta y cinco, y no tengo ninguna duda

**UN TIPO DE TREINTA Y PICO DE AÑOS HOY, CON UN PIBE, HACE LO QUE QUIERE. SI LOS AMA Y CREE EN ELLOS, HACE LO QUE QUIERE, PORQUE LOS CHICOS LO SIGUEN; "NATURALMENTE" LO SIGUEN**

que mi experiencia les sirve, como no tengo ninguna duda de que me sirve toda la fuerza que ellos tienen. Yo, generalmente, me apoyo mucho en los profesores jóvenes, en los de treinta y pico de años, porque ya tienen un recorrido. Son muchachos que también tienen una familia, o chicas que ya han pasado algunas crisis, podemos decir así, de identidad: para decirlo de alguna manera, ya han ordenado un tiempo en sus vidas. Con lo cual, miran a los chicos con madurez y con entusiasmo, con una vitalidad... Yo, cuando tenía treinta años, era rector de una escuela. Yo esa imagen la tengo tan grabada... Hacía "lo que quería", digamos, entre comillas. Un tipo de treinta y pico de años hoy, con un pibe, hace lo que quiere. Si los ama y cree en ellos, hace lo que quiere, porque los chicos lo siguen; "naturalmente" lo siguen. Por supuesto, siguen más a un muchacho joven que a un tipo más grande al

que miran desde otro lugar, digamos.

Así que me parece a mí que una condición es ésta: reconocer el tiempo de las personas y respetárselo. Lo cual no quiere decir aceptar y ya está. Respetar quiere decir tomar como punto de partida eso y, a continuación, promover otras cosas; generar otros recursos para que él se mueva, ayudarlo. Por ejemplo, cuando yo digo que hay que poner el eje en la formación docente, como rector, es porque, en realidad, no sólo me interesa y me gusta, sino porque entiendo que es la herramienta básica para que un proyecto siga. Vos formás docentes, trabajás para que se formen y generás experiencias o posibilidades para que un docente pueda abrir la mente, la mirada, hacia una visión de la vida, de la realidad educativa y de lo pedagógico. Todo eso que se juega en el acto educativo... Por eso yo me río cuando me dicen: "No, al tipo tenés que enseñarle metodología y didáctica". Sí; sí, por supuesto que sí, pero eso es posterior. Antes es importante ver cómo te parás ante los pibes; desde qué lugar los mirás a los chicos... y a las personas, digamos, finalmente... Porque están los prejuicios, esa cosa sectaria... Yo tenía treinta años y era un tipo muy sectario. Por militar políticamente, era un tipo muy sectario, visto a la distancia. Hoy día ni se me ocurre... pero eso no significa ser un tipo tibio. Al contrario, hay que tener una definición clara y concreta de dónde estás parado y aceptar que el otro tiene una posición diferente. Bueno, esto es una construcción. Hay que trabajar mucho para que, digamos, ni sea una cosa tibia o tonta (del tipo "bueno, está todo bien") ni una cosa cerrada, fascista. Eso se traduce en la relación con un compañero, en la relación con las autoridades y

en la relación con los adultos. Yo se lo planteo a los docentes. Muchas veces les digo frases tales como que "yo no estoy en discusión" y empiezan a reírse. Porque en todo caso lo que no está en discusión es el rol, el lugar del profesor. Éste es tu lugar, esto no te lo quita nadie. Ahora, qué hacés con eso... bueno.

Entonces, me parece que un director tiene que trabajar en reconocer el lugar docente, reconocerle su experiencia, y reconocerle también su falta de experiencia. No le puedo pedir a un profesor, si no tuvo un recorrido y no ha hecho una vida -profesional y laboral- con experiencias de determinadas características, que actúe de un modo que a mí me parece el adecuado.

*Pregunta: Ahora, Miguel, yo pensaba... Uno escucha con muchísima frecuencia, por parte de los directores, que no hay tiempo... Entonces, lo que te quería preguntar es ¿qué significa trabajar en eso? ¿qué te implica a vos desde el lugar de la dirección? Porque, aparentemente, pareciera que lo que vos decís no es exigido por nadie, no tiene un valor de cambio y, además, pareciera que para eso no hay tiempo.*

**M. G.:** Yo pienso que eso tiene que ver con lo político, con lo político-ideológico. Tiene que ver con dónde vos ponés la prioridad... Viste esos docentes típicos que quieren a los chicos... Estoy pensando en algunos que son buena gente, de verdad, y que son buenos directores también, pero se quedan en lo formal. Esto es político... La educación es una herramienta no sólo para que este pibe avance en el conocimiento y vaya formándose sino que es una herramienta para que este pibe pueda ser

alguien que se instale en la sociedad desde un lugar crítico, desde un lugar de autonomía, digamos... A mí no me importa, por eso, que un pibe nos trate mal, nos insulte; no me preocupa eso. Al contrario, yo digo: "este es el momento para intervenir". Yo no acepto que un chico me maltrate. No me gusta que me agravie y me maltrate, pero, te quiero decir, lo "leo". Digo "bueno, está bien, pará, vamos a charlar, porque estás hablando con una persona que te estima y te quiere, que te respeta, que te cuida. No te enojés, hablemos". Entonces, digo, si vos sabés que tu tema es trabajar políticamente la educación, en el sentido de que estás trabajando para que esa persona pueda ser un miembro activo de la sociedad, un ciudadano, vos le das prioridad a eso, con lo cual, tu tiempo, realmente, lo calibrás en función de esa elección que hiciste.

No puedo decir que a un profesor de Matemática le puedo enseñar matemática porque yo no sé matemática, pero sí puedo darle algún material, trabajar con él, trabajar en conjunto. Como una formación docente en acción en la misma escuela. Generalmente tomás lo cotidiano para hacer el trabajo... Hay reuniones de personal que las hacés... nosotros las hacíamos los sábados... las hacemos los sábados... Son pocos momentos pero ahí hay un encuentro. Puede ser un viernes al mediodía, entre un turno y el otro, con algunos coordinadores de área... Hay momentos, podemos decir, sistemáticos. Pero está lo otro, lo cotidiano. Cuando hay un problema, vos lo aprovechás para formarlo, para reflexionar sobre lo que está pasando. Es central la vinculación con los chicos. Entonces, yo, esa situación de mala vinculación, digamos, es el material necesario para trabajar en lo que

entiendo yo que hay que trabajar. O sea, no hay que tener un momento especial. Si lo tenés, mejor; si te lo pagaran, mejor. Pero me parece que la cotidianeidad de la escuela, la práctica docente, es la que te da a vos la posibilidad de intervenir, con ese docente que vos llamás para que crezca humana y profesionalmente.

*Pregunta: Mientras hablabas, pensaba en la figura del líder clásico tradicional, el director tradicional... En alguien a quien, en general, la comunidad lo sigue porque es el director. Ahora da la impresión de que en lugar del jefe o el líder tradicional hay gestores que tienen que salir un poco a seducir y a conquistar a sus seguidores. Hay una diferencia notable entre el que sigue una causa, "la vida por Perón", "la vida por el director", que el que tiene que salir a conquistar las audiencias, a seducir ... No sé si vos lo ves así...*

**M. G.:** Digamos, yo no creo que me dejaría seducir. Por ejemplo, te digo, yo no soy un tipo carismático –para seguir tu razonamiento–. Soy un tipo tímido. Así que yo no sé si tengo tanta atracción... Sí tengo autoridad. Sé que tengo autoridad.

*Pregunta: ¿Y cómo sabés?*

**M. G.:** Fundamentalmente, con los profesores, lo sé no por el cargo de director sino por el tipo de reconocimiento que ellos hacen de mi formación y de mi palabra. Esto mismo lo provocho en los alumnos. Los alumnos saben que si yo estoy acá y me equivoqué y metí la pata, pido disculpas públicamente. O sea, me siento tan seguro de mi autoridad que no tengo temor absoluto de que alguien me falte el respeto. Y

no me ha pasado que me faltaran el respeto, en los años que estoy en la escuela. Nunca. No es una falta de respeto que un chico me diga "Estoy podrido de esta escuela, estoy harto". Yo no lo tomo como una falta de respeto. Lo tomo como una expresión de un pibe que me permite intervenir. "No te enojés, pará, vení, charlemos, si tenés razón te la voy a dar y si tengo que corregir algo..."

Hace poco, llegamos a la escuela y habían pintado el fin de semana. La empresa pintó el piso, ¡y ni lo sabíamos! Los chicos van al aula y se ensucian las zapatillas... ¡¡Estaban con un veneno los pibes!! Entonces, vino un pibe re loco, un pibe grande que venía con problemas graves y entró este año, veintiún años, además... así que no tan "pibe"... ¿no?... Entonces me dice: "Sí, ¡¡yo quiero hablar con el director!!" "Bueno, ¿qué pasa?". "¡¡No, porque fíjese lo que pasó, me manché la campera!!" "Bueno, ¿y qué querés que le haga?" "Pero fíjese lo que me pasó". "Pero nosotros no sabíamos que habían pintado, si no, hubiéramos ido a otra aula, hay otro lugar". "Y bueno, ahora ¿qué hacemos? Porque yo me manché..." "¿Pero qué querés que haga yo? ¿Que te limpie la pintura?", le digo yo -yo así, medio irónicamente-. "No, no..." "Decime ¿qué querés que haga?" "Y, no sé, pero es la única campera que tengo". "Hacé una cosa: andá a limpiarla". Entonces me dice: "Ah, bueno". "Si vos la limpiás, yo te la pago". Entonces se quedó. "Te la pago, no tengo problema. Si vos creés que la responsabilidad es mía, yo te pago la tintorería" No lo hice para zafar, sino porque le dije: "Te voy a decir una cosa: acá, en este escuela, cualquier problema se resuelve. Es decir, los problemas que hay y

que podemos resolver, se resuelven. No podemos volver atrás. Vos te manchaste. Eso no se puede evitar. Veremos qué podemos hacer." Bueno, trajeron solvente, la limpiaron, finalmente se resolvió.

Yo creo que no hay que seducir a nadie, si me parece que hay que ser muy respetuoso, así como yo lo respeté a este chico. El chico vino re loco, y yo estaba sentado: "Bueno, contame, sentate ¿qué pasó?" Pero eso, también reconozco que te lo da la madurez personal. A lo mejor, yo a los treinta años no me portaba así. Entonces, digo que también tiene que ver con tu recorrido personal, de vida. Mi psicólogo, me decía, cuando yo hacía terapia hace muchos años, que no es que la persona es madura porque tiene cincuenta años. La madurez tiene que ver con un trabajo... No hace falta seducir a nadie. Sí hay que ser muy respetuoso y muy transparente en lo que decís. Si no te gusta algo, podés decirlo tranquilo: "Mirá, no, esto no me gusta que lo hagas. No está bien que lo hagas". O un pibe que viene y me dice "Escuchame una cosa" y me pide que le certifique que aprobó cuarto año. "Pero, si vos egresaste de quinto el año pasado, ¿cómo de cuarto año?". Era un chamullo. "¿Cómo me pedís a mí que te firme algo que no existe? No me podés pedir eso a mí". Pero yo no me ofendí. ¿Viste que a veces la gente se pone histérica, piensa "¿Cómo me pide a mí, que..."-?" No, era lógico que un pibe que viene de una experiencia social de vida así, viniera con ese planteo. Es su cotidianeidad, en realidad. Entonces le dije: "Pero ¿cómo me pedís eso? Al director no le podés pedir eso. Podés pedir otra cosa, pero eso no". Y se reía después: "No, está bien, Miguel, ya está". Poder decir "no"

o decir “sí” por el cuidado y el respeto que merecen un chico o un grande, lo mismo, ¿no? Para mí ahí está la cuestión... no tanto en seducir.

**Intervención:** Creo que lo de la seducción no tiene que ver con la construcción de la autoridad. Hay otros saberes...Uno, es saber que se ocupa un lugar importante en el crecimiento de los chicos, de los profesores y demás. Vos eso lo sabés.

**M. G.:** Sí, sí, sí. De eso soy consciente. Y lo digo así... desde un lugar de autoridad...Yo tengo cincuenta y ocho años, tengo 35 años como docente, hice una carrera terciaria, universitaria, me formé, milité políticamente, tengo una formación de fe fuerte, también, que es importante en el caso mío porque me da libertad, también. Yo recibo fantásticamente lo que vos me das, que no necesariamente tiene que ser algo del mismo circuito del que yo vengo. Además, y en esto tiene razón Norma (Colombatto), estoy convencido de que lo que estoy haciendo es lo que yo creo y de que no le hago mal a nadie en ese plano.

Conozco profesores con un grado de locura muy grande, también. Gente que está rayada y con conflictivas muy fuertes. Pero nunca hice nada que insinúe que estoy obrando para joder a alguien, digamos. Esto me da mucha tranquilidad. Y me comporto así aun con gente que yo digo “¡qué profesores!”. A veces hay gente que me dice “pero vos tenés mucha paciencia”. No, no es paciencia. Es mantener el equilibrio; comprender que ese es el camino, digamos así.

**Intervención:** Para vos ¿es un saber a priori, es

un saber que construiste, es un saber que está en permanente construcción? ¿De qué saber hablamos? ¿Qué son estos saberes? Un director es una figura absolutamente -piensan los chicos- distante, ¿no? Sin embargo, aparece como un elemento en común, cuando uno conoce las experiencias de determinadas escuelas, donde hay un vínculo directo de los alumnos con el director. No sé si esto es característico de estas escuelas. Digo, ¿de qué se trata este saber que Norma da como por hecho? Y que vos también enseguida dijiste: “Sí, sí, claro”.

**M. G.:** Yo afirmaba que tengo una certeza en cuanto a cuál es mi lugar. No estoy aquí para hacerme el boludo, estoy para educar, para formar, para conducir una escuela, que es una institución social donde viene la comunidad. No se puede perder tiempo en pavadas en una escuela. Ser superficial, mirar el árbol y no ver el bosque. Uno tiene una responsabilidad, social, digo, pública. Qué sé yo, es un saber que vas construyendo, no creo que uno, al llegar a la dirección, sepa todo. Es lo que decía antes: tenés cincuenta años y mirás la escuela de una manera a la que no se llega por inercia, porque cumpliste cincuenta años, sino porque te dedicaste a armarte como persona, como adulto.

**Intervención:** Yo recuerdo haber escuchado una conferencia que dio Tedesco el año pasado, donde él decía una cosa sobre la reforma educativa en Chile. Decía que nunca se había invertido tanta plata en capacitación, en tecnología, en infraestructura, como se invirtió en Chile durante los 90, y que a pesar de toda la inversión, los índices no habían mejorado. Es algo parecido a lo que

pasó en Argentina. Todos sabemos que nunca se invirtió tanta plata en capacitación como en los últimos años. Entonces, él hacía seguir, de ese argumento, que el problema era de formación, un problema de formación de la personalidad. Yo, en ese momento, lo que escuchaba -corregime si no es cierto, o si tiene chance de ser cierto- es que se corre el riesgo de despolitizar el asunto. Porque vos decís, bueno, nos dimos cuenta, después de haber puesto un montón de guita, que el problema son los maestros. Entonces, para mí es una cosa muy compleja, porque entonces, ¿cómo hacemos para formar maestros y directores con tal o cual personalidad?

**AUN SIENDO UNO UNA BUENA PERSONA O TENIENDO UNA BUENA INTENCIÓN O GANAS DE CAMBIAR, PODÉS SER FUNCIONAL A LAS COSAS QUE EL SISTEMA TE PROMETE COMO RECETA PARA CAMBIAR. RECETAS QUE ESTÁN AHÍ, PERO NO CAMBIAN NADA**

**M. G.:** No, claro. Por eso también dije antes que la educación era una cuestión política: si la despolitizás, la matás. Porque estos sistemas de los que habla Tedesco son totalmente despolitizados (o responden, en todo caso, a planteos políticos que siempre han perjudicado a la educación), son tecnocráticos. Aún se sigue creyendo que, haciendo esta capacitación o esta otra, vas a cambiar. No es así.

*Pregunta: Yo redondearía la pregunta. ¿Cómo explicás lo cotidiano, la práctica política y la formación política, desde un lenguaje que no sea difícil, a veces, de transmitir? Porque parece difícil transmitir esta práctica, de formación política, intelectual, en palabras que los demás entiendan...*

**M. G.:** En lo cotidiano, en la escuela, es más

fácil, porque si yo tengo formación política, en este sentido de pensar la educación como una herramienta política para cambiar el mundo... seguí a Pablo Freire...me digo "ojo, sos un educador, estás ubicado en un lugar histórico determinado, y no estás para estar, estás para cambiar el mundo, como puedas, junto con los otros,

en una dialéctica, en una cosa dialógica"... Si uno piensa que dando cursos cambiás a la gente, se está en un error gravísimo. Esos son insumos y herramientas que te da el mismo sistema... no cambian nada. Ni en Chile, como dice Tedesco, ni acá. En la política pública, cualquier acción que se haga está girando dentro de determinados lineamientos y

horizontes. Por ejemplo, si vos querés cambiar la educación argentina, el eje fuerte tiene que estar pensado en una formación crítica pero dialéctica con la realidad; no en una formación crítica por la formación crítica. Qué sé yo... a mí me gusta mucho Giroux... aunque haya tipos que lo han cuestionado diciendo que se queda solamente en el diagnóstico crítico... No creo que sea tan cierto esto... A mí me parece que ése es un paso, pero que debe articularse siempre con la realidad... Yo me imagino... ustedes dando un taller para formar políticamente a un educador... Y yo digo: "tengo que generar una discusión sobre los problemas, pero ayudar a leerlos desde lo macro y desde lo micro". Es decir, esto que pasa tiene que ver con una situación de injusticia social, de exclusión y hay que saber cuál es tu lugar en esa situación.

La formación política es una formación sobre maneras de interpretar la realidad; sobre los distintos lugares desde donde uno puede interpretarla. Eso a un docente le va a servir no solamente en su tarea en la escuela sino en su vida cotidiana por fuera de la escuela, donde va a poder saber dónde está parado en la realidad. Si no, puede ser funcional a cualquier política... Lo digo desde mi experiencia personal porque yo, muchas veces, me he comprado los espejitos de colores, en mi recorrido...Yo nunca fui un tipo jodido, pero quiero decir que aun siendo uno una buena persona, o teniendo una buena intención, o ganas de cambiar, o qué sé yo, podés ser funcional a las cosas que el sistema te promete como receta para cambiar. Recetas que están ahí, pero no cambian nada.

*Pregunta: Vos hoy, cuando empezaste tu relato, comentaste cuáles eran las cosas a tu favor, en la relación con los chicos, de tu historia personal. ¿Vos no creés que, en la capacitación, con los rectores o con los directores, hay que favorecer un reconocimiento de su trayectoria?*

**M. G.:** Claro que sí. Por eso te decía esto del respeto por lo que traen las personas, sea un pibe, "un profesor pibe" o un director. Porque son el resultado de una historia elegida o no.

**Intervención:** Ahora, ahí yo veo un problema. Supongamos que vos te enfrentás como director con una población de profesores que responsabilizan a las familias por el fracaso de los pibes. Tenés ahí un dato. Lo que yo veo como difícil de resolver ahí, por lo menos para mí, es cuando uno piensa que el cambio se da a través de la

persuasión... Vos decías que no por capacitarlos van a cambiar. Tampoco por persuadirlos, en términos políticos... Es decir, si no, hay una "ilustración política", yo les voy a explicar a ellos que no saben lo que hacen... Ahí, me parece a mí, que hay una diferencia entre la acción por medio de la persuasión y la acción por medio de la fuerza, entendida en el buen sentido de la palabra fuerza.

**M. G.:** Yo no hablo de persuasión, fijate. Yo hablo de dialéctica, de mirada crítica. Pero siempre en interacción con lo que concretamente está pasando. La persuasión no es que esté mal ni bien... puede ser un instrumento, una herramienta, en un momento... con un pibe... lo vas persuadiendo y se termina convenciendo... pero nunca se trata de manipulación, digamos...

A los veinticinco años, me acuerdo que fui a un encuentro con un profesor de filosofía, Juan María Healion. Me acuerdo que yo era un profesor de Historia, ingenuo te diría... Nos reunió - éramos trece profesores de distintas disciplinas- hizo todo un trabajo con nosotros, muy piola, en un día y medio, sobre lo dialógico, lo dialéctico. Nos fue planteando preguntas y cuestionando nuestras respuestas hasta que llegó un momento, al final de la tarde -lo tengo como fundacional en mi formación- que no hubo qué contestar. Hubo un momento en que no supimos qué contestar, qué decir, se hizo un silencio... Entonces, él nos ayudó a reflexionar y encontrar la vuelta al sentido de lo que hacíamos. Cada uno lo encontró... En última instancia fue una "capacitación" con contenido político. El circuito y el mecanismo... todo es lo mismo: te reúno, charlamos, discutimos de política y te vas a tu

casa. Ya te estoy formando, “te sacó bueno”. Yo creo que lo que hay que generar es la contradicción. La respuesta no sé cuál va a ser... tampoco esto te asegura que el docente vaya a terminar siendo un tipo revolucionario que transforma el mundo, pero vos estás generando, por lo menos, una contradicción. Contradicción que te lleva ¿a qué?... A aceptar lo que estás haciendo y decir “yo sigo con la mía porque esto está bien acá” o a cambiar. Eso es el proceso que va a producirse en el grupo, en la persona, en la comunidad.

En la escuela donde yo soy el director, no es que todo el mundo esté de acuerdo con todo lo que planteamos nosotros, ni mucho menos. Pero lo que sí hemos logrado es que haya un cierto acuerdo institucional. Te digo cosas muy formales pero que son muy significativas: con los chicos no hay que pelearse, no hay que enojarse, no hay que gritarles. A esos acuerdos hemos llegado: a los chicos no se les grita porque los chicos pueden gritar, pero nosotros no. Eso que parece una estupidez, es una herramienta valiosa porque disminuye la espiral de violencia: el chico encuentra que en este lugar podés quejarte, podés enojarte. Son cosas cotidianas... Y yo digo que formar un docente es hacerle ver esto. “Vos, flaco, podés hacer mucho, con simplemente tres o cuatro cositas para empezar el vínculo, que es lo único que te habilita después a realizar un proceso educativo”. Si no hay una buena relación interpersonal es difícil que vos puedas enseñarle matemática. Muy, muy difícil.

Cuando yo digo que formar docentes es una acción política me refiero a un contenido político del hecho educativo. Esto no se aplica como “dispositivo”, sí como una herramienta que moviliza, que produce contradicción, crisis, búsqueda. El

tema fuerte es generar búsquedas en los docentes. No estoy de acuerdo con esos circuitos cerrados, tipo “seminarios” o “el taller tal” que son bárbaros en sí mismos. A mí me encantan ese tipo de cosas. Pero tengo réqueteclaro que no generan, de verdad, cambios hacia adelante.

**Intervención:** Yo estoy segura de que los adolescentes se dan cuenta si estoy en una actitud de “yo te voy a explicar”. De los adultos, tengo mis dudas, no sé si se lo preguntan o si ya dejaron de preguntarse.

**M. G.:** Por eso es que con los adultos... Yo tengo muy poca paciencia con los adultos. En este punto, soy duro. Digo: “No, pero esto... No, no, no, disculpame... porque acá, en esta escuela, eso no funciona”. O sea, en eso soy inflexible... Digamos, un pibe es un pibe. Pero cuando a veces algunos docentes se vienen a quejar... yo, realmente les cuestiono sus argumentos... “No, no, pero tal cosa”, “No, no, pero así no, eh. Así no”. Porque los adultos somos terribles para mentir, para disfrazar las cosas... En este sentido, lo importante es poder “trabajar con”. No quiere decir que todos son buenos, son divinos y encantadores. No, hay de todo. Me parece sí también que, desde tu lugar como rector, tenés que tener una posición muy clara y terminante en cuanto a lo que es importante en la educación de nuestros pibes en esta escuela. Esto para mí es central.

*Pregunta: Miguel, en los 90 se definió la figura de un buen profesional como aquel que tiene dos características: autonomía y competencia técnica. Eso es ser un buen profesional. ¿Cómo ves vos las consecuencias*

*esperadas y las inesperadas de la autonomía? Sobre todo como director de una escuela...¿qué significa que alguien te diga "mirá, sos autónomo"?*

**M. G.:** Me parece que no existe una cosa así como "la autonomía", la idea de que como soy autónomo puedo hacer lo me gusta... porque estás en un lugar social y en una institución... A mí me parece que la autonomía es una forma de actuar, de vivir, de trabajar. Digamos, yo hay cosas a las que les doy bola y hay cosas a las que no. Tengo argumentos para decir por qué sí y por qué no. Soy autónomo en ese sentido, tengo un pensamiento autónomo en este punto. No tengo problema de plantearle a quien se ponga adelante lo que yo pienso. Digamos, con respeto... Supongamos que Kirchner viene acá. Yo le digo: "Mire, Néstor, la verdad es que hay ciertas cosas que no me gustan"...Es un ejemplo... no importa que sea el ministro, lo importante es que es una persona, un ser humano, por eso lo respetás y punto. Y después... vos podés exigir que respeten tu palabra, tu opinión, tu idea, como la de cualquier otro que hubiera ahí... Esta autonomía me parece que tiene mucho que ver también con una cierta autonomía o libertad mental, digamos. No solamente se trata de que tengas experiencia sino también de que cuentes con la posibilidad de saber que vos te podés equivocar. Porque yo sé muchas cosas, pero hay cosas en las que la pifio, seguro. Pero me doy cuenta. Otras no y otras me las dicen. Entonces, eso también te da libertad.

*Pregunta: ¿Y en términos institucionales? Porque si vos vas a pedirle al Estado, los liberales te dicen que no sos autónomo, que sos dependiente del Estado, que*

*tenés que ir a pedirle a los demás porque no podés resolver solo... Es como una paradoja, ¿no?, porque se premia a aquellos que supuestamente se las arreglan solos.*

**M. G.:** Yo creo que eso es una trampa. Porque, digamos, primero, a los liberales el Estado les sirve para decirle a la gente que hay que achicar el Estado. Pero resulta que necesitan el Estado para que dé respuestas a problemas gravísimos generados por ese achicamiento del Estado y que aprovecharon justamente "los muchachos". Entonces, me parece que es una falsa antinomia. Yo digo, en el caso de un hijo, vos trabajás para que sea autónomo. Pero si tiene quince años obviamente que no puede ser autónomo, porque ciertas cosas dependen de tu autoridad, digamos. En una escuela, vos tenés autonomía, pero vos tenés un sistema de un país, de una ciudad, de una nación, qué sé yo, de una provincia. Están dentro del circuito. Los alumnos, para poder estudiar y trabajar, necesitan que se les acredite lo que han estudiado. Ahí entrás en el circuito. O sea que estás en el sistema. Salvo que vos quieras hacer lo que hacen esas comunidades religiosas que tienen su propia ciudad y que están encerradas ahí haciendo su educación.

Entonces, digo, no existe la autonomía pura. Arranquemos por ahí. Y en segundo lugar, la autonomía es también la posibilidad de generar ciertas cosas, más allá de lo que te digan o no te digan. Vos tenés un montón de cosas que el sistema te manda. A veces los directores se quejan, porque tenemos que atender tantas cosas... Yo digo "No, momentito. Primero, no tenés que atenderlo vos, porque para eso trabajás con

otros compañeros que tienen otros lugares". Los roles, primero. Y en segundo lugar... El otro día, por ejemplo, en una reunión de rectores a la que yo no fui, me contaban que habían planteado el tema de Cromañón. Plantearon el tema de rescates, de los operativos de rescates en las escuelas. Y los rectores... tan agradecidos... La verdad es que, o yo soy un enfermo, o me harté de estas cosas. Yo pregunté "Pero, y la gente ¿qué dijo?" "No, la gente al contrario, estaba muy agradecida". Qué bien...

*Pregunta: La cuestión del riesgo y la responsabilidad civil, ¿no?*

**M. G.:** Claro. Y yo me pregunto ¿por qué? Ahí también hay falta de formación. Independientemente que vos puedas decir: "la verdad que no está mal que nos ayuden en esto" o "qué bueno que haya una colaboración de los bomberos voluntarios de no sé qué lugar, o del hospital". Todo bien pero, mientras tanto, no se te cae el edificio, no se te incendia, pero hay trescientos pibes que se te van de la escuela o repitieron o hay agresividad de los docentes hacia los alumnos... y eso no les pesó tanto como el temor de que se caiga una pared...

*Pregunta: Pareciera que, ahora, el miedo es como el organizador de la tarea de los directores.*

*Pregunta: La pregunta mía era sobre el valor, prescindiendo de quién sos vos, que le das, en tu esquema*

*político, al cargo de director de una escuela media.*

**M. G.:** Yo le doy un gran valor, te digo la verdad. Hay gente que usa el cargo de director como trampolín para algo ¿no? Sea para la jubilación o para decir "bueno, me hago conocer, quiero llegar a ser supervisor, de ahí quiero llegar no sé a dónde". Entonces es todo como una carrera. Como está pensando en la carrera, no piensa en el momento que está viviendo, donde tiene mucho para hacer. Yo le doy un lugar muy importante y de mucho orgullo, te podría decir.

El ser director de una escuela, a mí me produce orgullo. Entiendo también que hay un tiempo para cada cosa, en este tema como en cualquier otro. Porque vos podés ser profesor, excelente profesor, y hay un momento en que querés algo más. Porque querés ampliar tu horizonte de trabajo, querés transmitir tu experiencia, entonces es legítimo que vos quieras

ser director de una escuela. Pero me parece que en el momento en que estás en un lugar tenés que hacerte cargo de ese lugar... Y si no, estás siempre pensando en que o te queda chico o vos estás para más...

*Pregunta: Además, te pasó también que hay momentos en que sentís que no... que no podés...*

**M. G.:** Claro. Por eso te digo que si vos estás convencido de que ese es un lugar importante, también sabés que no todas las cosas te van a salir y no todas las vas a poder hacer. Y ahí tiene

PERMANENTEMENTE HAY QUE HACER UNA REFLEXIÓN SOBRE EL HECHO EDUCATIVO QUE ESTÁS VIVIENDO. TAMBIÉN SOBRE LO QUE ES LA VIDA HUMANA COMO IDEA DE QUE VOS ESTÁS EN UN LUGAR HISTÓRICO, EN UN TIEMPO CONCRETO Y CON OTRAS PERSONAS

mucho que ver esto de la perspectiva en el tiempo. Vos decís: “bueno, hay cosas que llevan más tiempo, y hay cosas que no las voy a poder lograr”. También tenés que aceptar eso. Por eso, permanentemente hay que hacer una reflexión sobre el hecho educativo que estás viviendo. También sobre lo que es la vida humana como idea de que vos estás en un lugar histórico, en un tiempo concreto y con otras personas. Y los cambios, en general, no dependen de vos, justamente. Por eso cuando decía la cosa de lo político, pensaba en lo colectivo: lo colectivo no es algo que vos puedas generar por vos mismo. En todo caso, vos, como rector, tenés una responsabilidad fuerte en generar esfuerzos colectivos y colaborar para que los esfuerzos se sumen. Por ejemplo, poder conducir una escuela implica saber el lugar de cada uno, conocerlo, valorarlo y respetarlo. Y no meterse en lo que ya está haciendo alguien y lo está haciendo bien. Vos actuás como un coordinador: “Bueno, habría que hacer esto, hay que ocuparse de esto, o pensemos esto”. Después, cada profesor... Yo lo veo. Hay profesores que me dicen “Miguel, estoy pensando esto, ¿qué le parece si con los chicos...?”. Sí, adelante. Todo aquello que sume para que los pibes aprendan más, se vinculen más y conozcan más... ¡adelante! Es decir, cuando te ofrecen cosas, ¡pero bárbaro! Te pueden ofrecer distintas cosas. Viene alguien de la universidad y te dice “estamos por hacer un trabajo para ver un tema de salud”, por ejemplo. Te pongo el ejemplo de una gente de la Universidad de Buenos Aires que

**ÉN GENERAL, LA DECISIÓN LA TOMÁS SOLO EN TANTO SOS EL DIRECTOR, QUÉ LE VAS A HACER, PARA ESO ESTÁS... LA DECISIÓN GENERALMENTE LA TOMA UNO, PERO COMPARTE LA CUESTIÓN CON OTROS QUE TE PERMITEN PLANTEAR UNA RESPUESTA MÁS ADECUADA**

nos hizo un informe muy interesante, un diagnóstico, si se quiere, de cómo están nuestros chicos. Con la educación sexual, especialmente apuntaba a eso. Fue muy interesante porque fue un trabajo con los chicos. O gente del Hospital Pirovano. Bueno, todos los que vengan con ganas de proyectos con los pibes, nosotros decimos que sí. En este sentido es que yo valoro mucho el lugar. Reconociendo, insisto, que no siempre podés todo.

**Intervención:** El cargo de director de una escuela tiene un lugar importante: sos un adulto que trabaja con adolescentes. No podés darte cualquier lujo, porque como adulto tenés otras responsabilidades.

**M. G.:** ¡Claro! Porque, por ejemplo, o tenés el lugar de adulto o no lo tenés.

**Intervención:** Exacto.

**M. G.:** Inés Dussel, una vez nos decía, el año pasado, una cosa que me pareció muy piola. Decía: “No se puede consensuar o lograr consenso entre desiguales”. Por ejemplo, en este caso, entre un adulto y un adolescente. No, el consenso siempre es en un nivel de equiparación. Los adultos que consensúan entre los adultos. Porque vos con un adolescente tenés un poder, un lugar, que el adolescente no tiene. Entonces, ella lo explicó muy bien y me pareció piola eso, porque es una cosa muy instalada eso de “hay que consensuar con los chicos”. No hay

que consensuar con los chicos.

**Intervención:** No, lo que está bueno es que todo consenso implica coerción. Cuando vos te ponés de acuerdo en algo es porque estás sacando algo para afuera. Decís “acá esto no se puede hacer”. Ese “no” implica... fuerza.

**M. G.:** Claro, claro.

**Intervención:** Hay como una versión alfonsinista, ingenua, del consenso...

**M. G.:** Claro, sí. Se ha transformado el mundo adulto en un mundo adolescente, en muchos casos. Vos tenés tipos adultos, de edad, o que deberían serlo, que toman muchas cosas de los pibes, en el lenguaje, por ejemplo. Yo rechazo absolutamente eso. Rechazo esa cosa de hablar como los pibes. A mí me parece ridículo, absolutamente ridículo. Y además, por un lado, me parece que le quitás lo que es propio del adolescente. Eso en el adolescente está bien. A veces mi nieto, el más grande, viene y me habla, me dice cosas, qué sé yo... Yo digo: “¿qué dijiste? A ver, explicame. No te vengás a hacerte el piola conmigo, hablame bien porque yo no te entiendo nada. Así que hablame... Cuando me hablás de corrido -Sí, no, porque el chabón...-. No. Así que vos me hablás bien, me lo traducís”. Y entonces, “¿Viste que podés hablar bárbaro? Con tus amigos sí, no hay problema, pero yo no te entiendo”. Porque a veces usa palabras que, de verdad, no las entiendo. Este tipo de lenguaje, en un docente... Que los pibes hablen así no quiere decir que está legitimado que vos hables igual que ellos.

*Pregunta: ¿Cuáles son los momentos, digamos, en la vida cotidiana de un director de escuela, en los cuales uno lamenta (o no) estar solo?*

**M. G.:** No, no, yo nunca me sentí así. Yo lo tomo como parte del ejercicio profesional, nunca lo vi como carga. Por otro lado, generalmente las decisiones siempre las comparto... Mejor dicho, no la decisión, comparto la búsqueda de la solución y decido después, finalmente. El otro día se dio una situación. Me llama por teléfono mi amigo Juan, el secretario, y me dice: “Che, ¿vos qué pensás de la mesa de exámenes para julio?” “¿Por qué?” “Porque hay algunos que querían concentrarlas en un solo día” Le digo: “Bueno, está bien. Qué sé yo, fijate, si te parece bien, adelante”. Quedó así. Otro día almorcé con él y otro profesor, muy amigo, y él cuestiona esto. Él se enojó muchísimo en la reunión donde se planteó el tema este de la mesa de examen. Y le digo “Contame, ¿cómo es esto?” Y me dice: “No, porque si la hacemos el mismo día los chicos nuestros pueden perder esa fecha y sonaron...” El tema era así: querían poner Geografía el diecinueve de julio, qué sé yo, mañana y tarde. Todo el mismo día. Para que los profesores de Geografía vinieran todos el mismo día. Lo cual a simple vista parecía que estaba bien. Pero este profesor me planteaba “Viste cómo son nuestros pibes: por ahí no vienen a la mañana por algún motivo y vos les tomás a la tarde... de otro día. Porque si no vienen hoy, por algún motivo, los tenés para el jueves. Llamamos por teléfono, los vamos a buscar... qué sé yo, alguien se ocupa... Con esto se impedía que el alumno, si no venía ese día no quedara expulsado”. Mi amigo quería defender su postura. Le dije: “No, pero escuchame, vos me llamás por

teléfono a mí, yo te atiendo y vos me decís una cosa así, yo te digo que sí, pero... sabés que yo nunca decido cosas así de apuro. Nunca". Nunca decido cosas así, rápido, pum. Se está resolviendo este tema ahora. En general, la decisión la tomás solo en tanto sos el director, qué le vas a hacer, para eso estás. La decisión generalmente la toma uno, pero comparte la cuestión con otros que te permiten plantear una respuesta más adecuada. En eso sí hay que estar muy atento: a que lo tuyo y lo del otro valen en cuanto opinión, en base a la experiencia de cada uno, pero no siempre cierra con la respuesta adecuada.

**Intervención:** Hay un lugar de tensión, por lo menos en este sistema, de contradicción, en la tarea del director. Hay momentos en que acompaña los procesos colectivos, pero hay momentos en que los interrumpe, o que va contrarrioriente. Porque hay una cristalización –y estoy muy preocupada– de un proceso de culpabilización sobre los otros daños que han caído sobre este contexto.

*Pregunta: Lo que aparece como hegemónico es la expresión de la administración: que tienen que tener carisma, que tienen que saber resolver problemas, tiene que tener una autonomía, tiene que saber mediar, tiene que tener una serie de competencias definidas... ¿es así?*

**M. G.:** Sobre esto quiero decir dos cosas. Primero, es cierto que, en esta visión, la competitividad aparece como algo positivo. Yo se lo digo desde el punto de vista de que yo no soy de cortarme solo, porque la cuestión de la institución educativa es una cuestión de conjunto

siempre. Aunque después la decisión finalmente la tome uno se resuelve así porque ese es su lugar en la estrategia. Yo lo planteo así y la gente se me queja. Yo digo "bueno, a ver ¿qué pasa? ¿qué cosa no resulta?". Se lo tiro así como una bomba: "hablemos, si estamos para resolver cuestiones que podemos resolver, entonces charlemos" Y sobre eso veamos qué se puede hacer... si es que se puede, a veces no.

Segundo, esta cosa del asistencialismo es una falsa antinomia absoluta, es un maniqueísmo. Me parece que uno quiere crear un clima de trabajo y sobre ese piso trabajar: si no hay un buen clima de educación, respeto y cuidado –estaba leyendo algo de Ulloa que plantea estas cuestiones y es muy interesante– no es posible trabajar en la educación. Es muy difícil enseñar cualquier cosa si no hay un clima así.

**Intervención:** Al tipo le das un aula con treinta pibes, y tenés treinta personas. Y la gente quiere que los pibes sean los de siempre, además de ser los de antes. Y hoy la escuela es otra cosa. Yo lo vivo, pero veo la hora de llegada de los chicos, y yo digo "pero este es puntual". Hoy no me fui, hay uno que es siempre puntual, siete y media de la mañana está en la escuela. Porque los chicos nunca llegan a horario: ocho, ocho y diez, ocho y cinco. Pero, vos podés elegir entre un "no entra nadie" o "bueno, vamos trabajando para que lleguen todos a horario".

**M. G.:** Veo esta situación en muchos compañeros, que lo dicen desde un lugar de "sacarse el problema de encima" A veces digo "Basta; pero a vos ¿qué te tocó hacer acá?" "Enseñar, pero no se puede" "¿Cómo que no se puede

enseñar?” Se puede, pero en otras condiciones, en otro contexto. Ahora, si vos querés, además de enseñar, resolver el problema del pibe y el problema social-familiar, estás equivocado, porque esa no es tu posibilidad. Tratá de crearle, en ese momento, al pibe cierta seguridad. “Esta es tu casa, quedate acá en tu casa, esta es tu casa, acá nadie te va a maltratar, ni te va a joder, insultar o faltar el respeto. Y si pasa eso, quejate, porque acá estás para eso”. Yo esto se lo digo a los pibes de primer año cuando empezamos, y lo repito permanentemente. Como también hay cuestiones que tienen que ver que con el silencio, con que tenemos que escucharnos. Si generás ese clima, comienza a crearse otra cosa, y entonces vos podés enseñar. Otra cosa más les digo: una cosa es un pibe de primer o segundo año (trece o catorce años) y otra cosa es uno de tercero, cuarto o quinto. Se nota la diferencia de una manera descomunal. Un chico de cuarto o quinto ya sabe hacer lo que tiene que hacer: cómo moverse, cómo hablarte, cómo quejarse. La escuela ya es su casa, de verdad... Tenemos ejemplos claros de pibes que eran terribles en primer y segundo año y que después le encontraron la vuelta; se dieron cuenta de que en la escuela no hay por qué andar haciendo eso, de que no se trata de pelearse, porque acá nadie se pelea con vos. Pero eso es una práctica -no es suficiente con sólo decirlo- que se genera en los profesores...

Es una concepción o cosmovisión, una mirada sobre el tema. Vos elegís dónde estás, yo no discuto con las cosmovisiones. Si vos estás convencido de que la violencia es tu camino... Acá en esta escuela no tenés lugar, porque al contrario, estamos trabajando para no tener violen-

cia... Es un tema para seguir pensando porque es todo un tema más allá de la escuela. Pero acá, en la escuela, este código no va, porque acá está el respeto como herramienta... A veces no se puede y estás condenado al fracaso de entrada porque al que está convencido no lo vas a poder cambiar, si él no quiere. Lo que podés hacer es demostrarle que hay otra forma de analizar y de vivir las cosas.

“CREO QUE ES FUNDAMENTAL LA  
POSIBILIDAD DE TRABAJAR EN UN  
GRUPO DONDE TODO EL MUNDO  
CUIDA TUS ESPALDAS Y VOS CUIDÁS  
LAS ESPALDAS DE TODOS”

---

CONVERSACIÓN 6

**Norma Colomatto**



*Pregunta: Vamos a empezar preguntándole a Norma qué pasa con la gente que la formó, cómo se formó. ¿Quiénes fueron y quiénes son las personas más relevantes que influyeron en tu formación?*

**Norma Colombatto:** No voy a dejar de expresar la formación que recibí de la familia de origen. Yo soy hija de un matrimonio, un matrimonio en el que mi papá era hijo de italianos, una familia de muchos varones -seis varones y dos mujeres-. Entonces, el abuelo tano dijo a trabajar, organizó con sus hijos una empresa y, a nosotros, cualquier cosa se nos puede pasar por la cabeza menos no trabajar. Mi mamá es una señora hija de una familia, para mi alegría, de muchas mujeres. O sea, eran diez, de las cuales siete eran mujeres. Y mi abuela quedó viuda a los cuarenta años con esos diez chicos. Así que ellas, las mujeres de mi familia, donde mi mamá, además, era la mayor, salieron a trabajar. Eran una familia muy, muy humilde. Salieron al pueblo donde vivían, de vendedoras, de costureras bordadoras, de lo que fuera. Esto dio un tipo de mujer que vivía de su sueldo, que tenía una cierta independencia y que no se le ocurría que tenía que buscar un señor que la mantuviese. Y ése era el mensaje permanente: de ninguna manera un señor que te mantenga. Así que, bueno, no es raro, entonces, que con esa conjunción no me pueda quedar sin trabajar y no me pueda quedar sin ganarme la vida y sin buscar un lugar propio, digamos.

Cuando me vine a Buenos Aires -yo estoy comparando mucho mi venida, y la de algunos que nos vinimos-, a pesar de ser desde

Guaileguaychú (que hoy en tres horas y media estás allá) tardábamos doce, trece horas, para venir. De tal manera que, cuando yo me vine, el planteo de lo que quedaba allá, era parecido a esas familias que los hijos se les van a España. Que, de última, tardan doce horas, igual que tardaba yo. Era una cosa así, un revuelo en el pueblo. Se los sigo agradeciendo, porque, como les digo, en una familia de tanos, que la única hija mujer se fuese a estudiar, porque en la casa la mamá decía que los varones y las mujeres eran igualmente inteligentes y por lo tanto a estudiar, se lo sigo agradeciendo.

Yo me vine a Buenos Aires con la fantasía de ser una intelectual de prestigio que estudiaba

Matemática en Exactas. A Exactas tengo mucho que agradecerle, porque, bueno, llegar a un lugar y que le digan que las verdades dependen del sistema axiomático con el cual

uno trabaja, pucha, ¿no? Hubo que revisar algunas cosas que uno traía puestas como verdades insalvables. Y tuve profesores de la categoría de Santaló, porque estaban los españoles en Exactas, todavía, los que habían venido en el '34. Y en Exactas nacieron todos esos movimientos de liberación nacionales que había en la década del 60: todos los movimientos de liberación nacional, habidos y por haber, que aparecían en el 60. Un amigo, por aquel entonces, vino con el planteo de que hiciéramos una experiencia piloto en la villa de Retiro. O sea que yo nací a este trabajo en la villa de Retiro.

Luis Roggi -que de él se trata- hoy es un señor que sigue todavía por ahí trabajando en esa línea. Con él nos sentábamos y estudiábamos, leí-

HUBO QUE REVISAR ALGUNAS COSAS QUE UNO TRAÍA PUESTAS COMO VERDADES INSALVABLES

amos sobre marxismo, peronismo y sobre la realidad latinoamericana. Y bueno, entonces, desde el '65 al '75, participé, en la villa de Retiro, de un programa de cultura popular. Nosotros trabajábamos en la de YPF, ustedes se acuerdan que la villa 31 era, por lo menos en ese momento, un conjunto de cinco barrios. Nosotros estábamos en YPF y, en Comunicaciones, que era la de al lado, en la misma época, estaba Carlos Mujica. Así que, bueno, conocí a Carlos y Lucía Cullen y gente realmente interesante hasta para pelearse. Era una población de muchísimos bolivianos y paraguayos. O sea, para mí, venir a la 20, hacer el reconocimiento en la 20, fue como estar en mi casa, porque estuve diez años ahí, nos fuimos en el '75... bah, nos fuimos con algunos compañeros definitivamente en el '75, cuando se puso muy fea la pelea política, ¿no? Entre las personas que iban al barrio, nosotros no sólo teníamos a Luis como coordinador del proyecto (él no trabajaba en la villa), teníamos a Susana Abad, que es trabajadora social, que también tenía una excelente formación en la línea de Pablo Freire.

*Pregunta: Aparte de Pablo Freire, ¿hay algún otro personaje, intelectual o político que haya marcado tu trayectoria?*

**N. C.:** Y, lo que pasa es que en esa época, no sé qué se les ocurre, pero bueno, en esa época teníamos acceso a personas muy comprometidas.

**Intervención:** Yo soy de otra época. Yo lamento -es una cuestión personal- todo lo que me perdí. Porque yo fui criada en la época del '76 en adelante. Entonces, mi formación secundaria y terciaria era una época de vacío, que la pude

recuperar por la gente con la que me rodeé después. Entonces, por eso me interesa saber.

**N. C.:** Nosotros, los de la época, te podemos contar de algunas personas que eran contemporáneas, a las que tuvimos acceso, y que no nos dimos cuenta de que eran excepcionales. Por ejemplo, yo lo escuché en persona a Jauretche.

Yo lo vi a Jauretche, el 25 de mayo del '73, arriba de Las Victorias, en Plaza de Mayo, saludando. Otro, Hernández Arregui. Yo, a Hernández Arregui, lo escuché en la CGT de los Argentinos... Digo, que yo te cuente eso no quiere decir que yo tenga una gran formación.

**Intervención:** Hemos escuchado a Evita.

**N. C.:** Ah, hemos escuchado a Evita de chicos, sí.

*Pregunta: ¿Te marcó?*

**N. C.:** Mirá, me marca después, cuando yo entiendo, en la villa, quién era Evita. Porque mi casa era de origen radical. Y nosotros, sin embargo, escuchábamos, porque estaba eso de la radio, donde estaban los Campeonatos Evita, y nos encantaba. Y escuchábamos por radio porque después venía Tarzán. Los chicos se mueren de risa cuando yo les digo que soy de la época que a Tarzán lo escuchaba por radio, ... a las seis de la tarde, en Radio Splendid.

**Intervención:** Tarzanito.

**N. C.:** Tarzán y Tarzanito. Tarzanito era Oscar Rovito.

**Intervención:** Auspiciado por Toddy.

**N. C.:** Evita... Un poco adelantándome a algunas cosas que ustedes preguntaban en la posterior entrada a esta villa. Yo aprendí que la gente te va mostrando cosas muy queridas... la señal de que te quiere es que te empieza a mostrar su tesoros... Y entonces, cuando yo fui a la villa 31 y pasó un tiempito que andábamos por ahí, lo que nos mostraban eran los carnetcitos de la Fundación Evita, los carnetcitos que tenían de los distintos lugares, y las fotos de Evita y de Perón escondidas en las puertas, metidas así porque eran tiempos de Onganía y estaba prohibido. La actividad política estaba prohibida. Y entonces, lo tenían guardados en las casillitas, adentro.

Bueno, cuando me empezaron a mostrar eso, vos decís bueno, entonces, empezamos a caminar a la par. Así que yo me hago peronista en la Villa 31, con ellos a la par. Nosotros estuvimos ahí cuando la huelga portuaria del '66. La mayoría de los hombres de la Villa 31 eran changarines del puerto y ahí había plata. O sea, la Villa tenía un cierto nivel de entradas, y con la huelga, se parte el barrio, pasa de todo, realmente de todo, ¿no? Y entonces, yo digo que la Villa 31 fue uno de mis grandes maestros. Y siempre cuento cosas de algunos. Sobre todo se lo cuento a los profesores, para que no se vayan a creer que son profesores de los padres de los chicos. Esto es una cosa que a mí siempre me preocupa: que los docentes nos creamos que

tenemos algo que enseñarle a los padres de nuestros chicos, o a las madres. Y yo, en ese tiempo, con veintialgo de años, me creía que sabía todo. Entonces, había una sanjuanina, que siempre le dije que había sido mi maestra, cuyo marido era curda. Un tipo muy inteligente, muy interesante. Entonces, yo me había propuesto enseñarle a ella que su marido era un enfermo, que era un alcohólico, que ella tenía que tratarlo como se trata a los enfermos, y que tenía que ir al hospital, y no sé cuánta huevada más. Y entonces, me mira y me dice -ella le decía El Pelado-: "Ah, así que el Pelado es un enfermo!"

Y yo le digo: "Sí, es un enfermo". "Ah, sí, pero con el curda me acuerdo yo". Chau, Norma, a guardarte. Yo siempre digo que fue mi primera cosa así... Mi primera cosa de mujer, incluso, de decir: "¿Qué estupidez estoy diciendo? Qué se me ocurre, ¿no?"

*Pregunta: ¿Vos no crees que dejaste marcas en otras personas?, ¿que vos también fuiste maestra, formaste?*

**N. C.:** Y, creo que a lo largo del tiempo uno va intercambiando con la gente. Va intercambiando. Y así como a mí me quedaron señales de ellos... yo siempre hablo de mis amigos del alma, porque no sé de qué otro modo llamarlos. Pero, por ejemplo, cuando se inauguró esta escuela, yo en el '80 tenía una situación... trabajaba como docente en el CONET, y se venía una titularización por concurso... cosa conocida. Creo que es mi destino ese de pelear por las titularizaciones

EN ESE MOMENTO, ERA: "DESAPARECIÓ FULANITO, HAY DOS CHICOS EN LA CALLE". O "DESAPARECIÓ FULANITA Y HAY QUE DESARROLLAR TAL COSA". O SEA, PARA PODER SEGUIR ADELANTE, HABÍA QUE DEJAR PENDIENTE ALGUNAS COSAS INTERIORES, ¿NO?

masivas. Entonces, yo, en la facultad, tuve un compañero que es otro de mis grandes maestros, en lo político-gremial, que es Darío Pelillo, que hoy tiene un cargo en el SUTIBA de Berazategui, y en el SUTIBA, es un personaje. Siempre fuimos muy amigos y nos respetamos muchísimo. Pero habíamos sido compañeros a los veinte años, en la facultad. Y un día, yo leo en el diario -yo también perdía las horas en el CONET, una convocatoria a los interinos del CONET firmada por Darío Pelillo. Me fui enloquecida, porque era el '80, recién empezábamos a respirar. Entonces, me fui a verlo y, bueno, un gran alegrón y otro gran aprendizaje político-gremial, ¿no? O sea, esta concepción que a veces discuto de que los docentes son mis compañeros y me dejo de joder, sin aditamentos, sin decir: "Ah, no, pero los que piensan..." No, no, son los que comen con el sueldo igual al mío, son los que se van a jubilar en estas condiciones, son los que se joden viniendo, trabajando setenta horas, qué sé yo.

Esto fue un aprendizaje con Darío Pelillo. Nos decía: "¡Qué me estás diciendo! ¡Que no son trabajadores!" Bueno, volvamos para atrás y empecemos a pensar. Ahí conocí compañeros del CONET de primera, algunos de los cuales están, por ejemplo, en la conducción de la Escuela 14, "Libertad", y otro por ahí anda en la 19. Entonces, el día que se iba a inaugurar esta escuela, en la misma soledad que se inauguró probablemente la de ustedes, yo dije: "¡Minga que voy a estar sola! Puede ser que no venga ni Grosso, ni Devries, ni nadie, pero mis amigos sí que van a

estar!" Y entonces, los invité. Y ahí estaban, parados todos en la inauguración, a mi lado. Entonces, esto de garantizar que no estás sola porque están compañeros de proyecto con vos, no el compañero que solamente comparte con vos la EMEM, o las EMEM, sino compañeros con los que compartiste un proyecto de trabajador.

*Pregunta: La última pregunta con respecto a los otros que te formaron. Vos dijiste recién: "En el '80, empezamos a respirar". ¿Cómo influyeron en vos esos otros del '76 al '80? ¿Cómo fue? ¿Cómo te formó y cómo te marcó eso, para hoy?*

**EL DÍA QUE ABRIMOS LA INSCRIPCIÓN, PUSIMOS UN CARTEL ACÁ, OTRO EN EL CENTRO DE SALUD, DICIENDO QUE SE INSCRIBÍA. Y VINO UNA MUJER DEL BARRIO QUE TRAÍA UN LISTADITO CON VEINTISIETE INSCRIPTOS**

**N. C.:** Yo creo que recién este año empecé a hacer algunos cierres chiquititos con esos compañeros, porque vieron que los amigos de San Cristóbal hicieron una plantación de árboles a lo largo de la Avenida San Juan. Y bueno, ahí, uno de esos arbolitos es de una muchachita que se había criado conmigo en la Villa 31, trabajando, y bueno, la mataron en el '75, era la época de la Triple A. Y entonces, hubo que seguir... O sea, yo creo que recién ahora estoy pudiendo cerrar algunas cosas. Cerrar no porque dejen de doler, sino porque es como asumirlas. Porque, en ese momento, era: "Desapareció fulanito, hay dos chicos en la calle". O "Desapareció fulanita y hay que desarmar tal cosa". O sea, para poder seguir adelante, había que dejar pendiente algunas cosas interiores, ¿no? Y yo creo que recién ahora... esto lo puedo decir hoy porque el 20 de marzo

fui a esa marcha, a poner esa placa en un árbol que, por supuesto, el 24 rompieron el árbol, rompieron los recordatorios, hicieron de todo, pero fue ir con ellos a decir sí, efectivamente murió, está acá...

*Pregunta: Yo te iba a preguntar sobre el primer día en la escuela. Ya que me tocó el lujo de acompañarte el primer día en la escuela, nos reencontramos después de muchos años, fue una sorpresa creo que para las dos. ¿Qué te sorprendió cuando llegaste a la escuela?*

**N. C.:** Bueno, yo venía de trabajar en la escuela que vos me conociste, en escuelas técnicas de la ciudad -fundamentalmente trabajé en escuelas técnicas de la ciudad-. Nunca había tenido ninguna intención de ser directora. Me habían invitado a las reuniones donde se discutía este proyecto de abrir escuelas nuevas en la ciudad para hacer alguna experiencia antes de que viniesen las escuelas transferidas. Quien me llama me dice: "Mirá, una queda en el barrio Piedrabuena y la otra en Lugano". No conocía ninguno de los dos lugares. Entonces le digo: "Decime qué tienen cerca". "El barrio Piedrabuena tiene monoblocs, y la escuela de Lugano está enfrente de la Villa 20". Le digo: "No tengo dudas, la Villa 20, porque yo en la villa me siento en mi casa". Y entonces, lo que te quería decir a vos es que para mí, las formalidades de la escuela eran cosas muy extrañas. O sea, que alguien me diga: "Tenés que ir a hablar con la directora de primaria, tenés que ir a hablar con el supervisor de primaria", ¡yo no sabía hacer esas cosas! ¡No sabía! No sé si ustedes sabían, pero yo no sabía. Decí que la directora de acá era un encanto. La primera que tuvimos era un encanto.

Por ejemplo, además, vine primero a conocer el edificio con Moroni y con Graciela Samani. Entonces, nos mostraban baños como éstos. Y yo, acostumbrada a esos baños remugrientos de las escuelas del CONET de entonces, que además nunca tenían baño para mujeres, porque lo hacían a propósito, y que eran un desastre los edificios. "Ay, miren qué mal estos baños", decía la directora. Y nosotros nos mirábamos los tres, diciendo ¡qué es eso! Por supuesto que yo no sabía lo que era un libro matriz... Les digo que yo no sabía nada de eso. Y... la sorpresa, que fue, si querés, lo más lindo... Yo no sé si la sorpresa fue el primer día de clase sino el primer día que abrimos la inscripción. Porque el día que abrimos la inscripción, pusimos un cartel acá, otro en el Centro de Salud, diciendo que se inscribía, y vino una mujer del barrio que traía un listadito con veintisiete inscriptos. Ellas habían ido a hablar con Filmus, que a esa altura era el Subsecretario, a pedirle una escuela secundaria, y parece que les había dicho: "Nosotros vamos a poner la escuela pero ustedes tienen que buscar los alumnos". Y entonces, ella venía con un listado así, hecho con esas letritas sin escolaridad, con toda la banda de los hijos y las hijas, de los comedores, de los líderes. O sea, se nos anotó la flor y nata del barrio. En realidad, los hijos de los líderes del barrio. De ahí mi amistad con doña Eva, por ejemplo. Ahí anotamos a esas chiquitas, esas Juárez chiquitas. Entonces, para mí, eso sí, abrir y que entrara el barrio a la escuela, eso fue una emoción muy grande. Me acuerdo cuando los hicieron bajar, porque teníamos sesenta pibes, y los formaron arriba, y los hicieron entrar. ¡Uy, qué emoción, Dios mío! Hoy se está recibiendo uno, hijo de uno que teníamos en primer año, y que era grande, y

que había hecho todo un escándalo para que lo anotáramos y después abandonó. El papá de Diéguez. El papá de Diéguez -¿te acordás?- fue alumno tuyo. Fue mucha emoción el primer día. Para ustedes también habrá sido, ¿no?

*Pregunta: ¿Qué diferencia de los otros -refiriéndome a los alumnos- observaste entre tu imaginario y la realidad al llegar a la escuela? ¿Qué alumnos esperabas y qué alumnos recibiste?*

**N. C.:** Yo caminé mucho. Esos quince días caminé mucho en la villa. Y entonces, los pibes, para mí, eran los pibes de la 31. O sea, no encontré mucha diferencia.

Fui y le dije a Marta Tomé: "¿Qué hago?" "Vamos a la villa, que yo conozco una vecina que milita las veinticuatro horas en la villa con sus compañeros". Y entonces, nos fuimos a la villa, y le dijimos: "Se va a abrir una escuela secundaria, se necesita un preceptor, tiene que tener título secundario". "Andá", le dijo a una pibita, que siempre hay -vieron que siempre hay pibitas chicas ahí-, "andá a buscarlo a Johnny, el marido de la Inés. Johnny Serrano". Y apareció Johnny, que parecía esos angelitos de las películas italianas, con rulitos, y era egresado del Lola Mora. Johnny es escultor y bueno, fue nuestro primer preceptor. Y ahí nadie discutía, porque no estaba la zona 1, ni los actos públicos. A mí me dijeron -que creo que eso fue muy interesante-: "Vos venís con el equipo de un asesor pedagógico, un secretario y un preceptor". Y entonces, me fui al Rivadavia a buscarlo a Rodolfo Ghío, que es el asesor pedagógico, porque él nos ayudaba... O sea, yo, desde el '77, en plena dictadura, tenía otro amigo, que dijo: "Tenemos que decir cosas,

porque después nos van a decir ¿cómo, ustedes transitaron la dictadura y sabían cosas y no las contaban?". Entonces, durante muchos años hicimos una revista con Estrella Pavioni, una compañera. Hicimos una revista para los docentes, que casualmente se llamaba *Juntos*. Y Rodolfo nos ayudaba cuando necesitábamos decir cosas desde la pedagogía. Nosotros éramos una sarta de gente que no sabíamos nada de eso. Entonces, cuando necesitábamos algo de pedagogía, íbamos al Rivadavia y Rodolfo nos daba letra, que era de Ciencias de la Educación. Entonces, cuando hubo que buscar un asesor pedagógico, me fui a buscarlo a Rodolfo. Lo encontré casualmente en una marcha de la CTERA. Muchas veces me dice cuando hay algún lío: "¡Dónde me trajiste, Colombatto!" Y después, la secretaria, que era una compañera mía de toda la vida de una escuela técnica, y Johnny. Eso fue muy importante.

Yo nunca supe, y sigo sin saber una sola palabra, de los papeles. De tal manera que la persona que viene con vos con los papeles tiene que ser de toda confianza. Yo les firmo sin haber leído nunca nada. Después, Silvia es la persona que diseñó la parte contable. Cuando llegamos a cuarto año, Silvia venía de ser profesora de Contabilidad y demás, y ella diseñó la parte contable y se fue a dar las horas de Contabilidad. Y entonces, traje al otro personaje que todos ustedes conocen y que es una maravilla, es realmente un compañero de primera. Y bueno, creo que es fundamental, la posibilidad de trabajar en un grupo donde todo el mundo cuida tus espaldas y vos cuidás las espaldas de todos, porque acá hay mucha trampa en estos lugares. Y las gestiones pasan. O sea, yo por eso digo: ojo, porque

las gestiones, aun las más amigas, pasan, y vos quedás. Y siempre te toca el hombrito. Nosotros tuvimos, al principio, cambio de gestión, en Media, todos los años. Cuando volvíamos en marzo, habían cambiado. Y los cambios eran radicales, porque de Graciela Feijóo pasamos a Irene Maihler, que eran dos personas completamente distintas. Y de Irene Maihler pasamos a Inés Aguerro, que sabía todo, de lo que nosotros no sabíamos. Y fue interesante. Yo con Inés aprendí. Bah, con cada uno, uno iba aprendiendo. Y después de Inés, Celia Menoyo. Y Celia Menoyo dio una apertura importante al decir "conózcense e introdúzcanse en el sistema". O sea, Celia hacía reuniones por región con todos: transferidos, históricos, todos. Fue sacrificado pero muy interesante. Irene me enseñó a pelear proyectos.

*Pregunta: Nosotros pensamos en este tipo de preguntas que te hicimos recién, pero con otros. Por ejemplo, con los papás. ¿Qué papás te imaginabas que podías llegar a convocar, ante algún problema, y con qué realidades te encontraste?*

**N. C.:** Yo ¿sabés qué tengo? Yo tengo muchísima confianza. Así que para mí, un papá y una mamá es señal de un amigo. O sea, habían empezado las clases hacía poco, se nos apagaron las luces, todas las luces, y en dos minutos se cruzó un vecino que vive acá enfrente, con el megáfono, para que yo pudiese hablar con los chicos y me escucharan. O sea, un farol, una linterna. Lo vio desde enfrente, que estábamos a oscuras, no lo llamé yo.

*Pregunta: ¿En qué otros crees que es necesario pensar cuando uno toma la conducción de una escuela? Al comenzar, ¿había tanto tiempo para pensar en los otros o uno está trabajando y va para adelante y los otros van cayendo?*

**N. C.:** ¿Vos sabés que no sé? Mis amigos del alma de la villa... Para mí fue muy hostil, después, la dirección de la primaria; no sólo la directora sino las maestras: eran cartas, cartas, quejas, quejas. Entonces, yo salí al barrio a buscar amigos. Y los amigos del alma míos, del barrio, son los del Centro de Salud. Para mí, la gente del Centro de Salud son mis amigos del alma. O sea, hay un pediatra y unas médicas clínicas que ya estaban cuando nosotros vinimos,

**YO SALÍ AL BARRIO A BUSCAR AMIGOS. Y LOS AMIGOS DEL ALMA MÍOS, DEL BARRIO, SON LOS DEL CENTRO DE SALUD**

que son de primera, y que uno puede compartir, porque a ellos también les pasa con salud lo mismo que a nosotros nos pasa con educación. El cura que había, y los que hay ahora, que son excelentes... El

cura que había es una maravilla, que yo creo que ahora anda por allá, pero no sé si no de maestro. Se llama Raúl Nam. Es una delicia de persona.

**Intervención:** Dejó de ser cura. Alguien le puso el pie.

**N. C.:** Alguien le puso el pie. Sí. Raúl, además, tenía una excelente relación con las señoras de los comedores. O sea, vía él yo tengo una amistad entrañable con esas mujeres. Porque él había fundado, justamente con doña Eva, que es esta persona que yo quería tanto y que se murió

el año pasado, había fundado un comedor que se llama "Niño Jesús", porque estaba él, entonces, la otra le puso ese nombre. Pero después, en el barrio había personajes muy interesantes, algunos de los cuales están muriendo. Había otro comedor, que se llamaba "Alicia" por Alicia Moreau de Justo. Gente muy interesante.

*Pregunta: Vos hablaste de toda tu trayectoria en la Villa 31. ¿Por qué elegiste trabajar en estos contextos? ¿Es una elección? ¿Por qué?*

**N. C.:** Es una elección. Es una elección a la que uno va llegando... A mí me parece que uno va construyendo la elección, ¿no? Me parece que es una elección política, que se va construyendo y que parte de algunas decisiones. Primero, me parece que uno tiene algunas decisiones como intelectuales. Bueno, que la justicia. Que los pobres y los ricos, que las diferencias... Y después, uno va perfilando, como trabajador... Yo me planteé mucho tiempo: "¿Tu tarea con quién es? ¿Con los alumnos, y el sector social al que pertenecen los alumnos, o con los trabajadores, que son tu compañeros?"

Hay que pensar en los compañeros. No tengo la menor duda. Porque la escuela no la hacés sola. Y no la hacés con los que piensan como vos, tenés otra tarea. Con los compañeros armás la Unidad Básica. La escuela la construís con todos, y con todos con sus dificultades, que también son las mías; o sea, yo me reconozco, ¿no? Cuando en la escuela empieza un caso de tuberculosis, ya empieza a correr el terror: ¡ay, ay, ay, ay! Yo digo: "Bueno, sonamos, ahora se viene... la de la tuberculosis. A ver, Norma, distancia. Vamos a ver a quién llamamos, a quién le

pedimos ayuda". Esto digo, entre los grandes. También hay entre los chicos, otras cosas. Ahora está el tema del robo, que es horrible... porque realmente es horrible... Ya, en esta semana, dos compañeras cobraron... Así que no es poco. Pero entonces, vos decís: "¿Qué van a esperar de vos? A ver. Tenés que planteártelo antes. ¿Qué van a esperar de vos?"

Los que tienen más diferencia ideológica con vos... Porque ahí está la cosa... la diferencia es ideológica... Entonces, tenés una barra que tiene una ideología distinta a la tuya, y no tienen por qué tener la tuya, porque es una escuela, no es tu lugar político. Entonces, los que tienen mayor diferencia van a pedirte que vayas a la policía, que vayas a denunciar no sé qué cosas, pero que endurezcas la mano. Y vos también a esos les tenés que dar una respuesta, porque también son los golpeados... porque no es que la pasan bombita, ¿viste?... El otro día le pegaron a una compañera que yo sé que tengo un desacuerdo fundamental con ella, pero le pegaron a la antigua, acá, a la vuelta. Entonces, me tengo que ocupar de ella... Y me ocupé y me voy a seguir ocupando con todo respeto, porque le pasó por trabajar acá, no le pasó porque andaba paseando. Que a mí me quede claro. Le pasó porque estaba acá trabajando a las nueve de la noche.

*Pregunta: ¿Se desgasta la gestión si no tenés nadie que te sostenga?*

**N. C.:** Lo único que no podés hacer es tener una gestión donde estés sola.

*Pregunta: ¿Y quiénes son los que te sostienen?*

**N. C.:** Y, siempre tenés que armar una cosa de compañeros. Siempre aparecen compañeros de confianza. No es cierto que no vas a tener compañeros de confianza. Eso seguro que no. Siempre, si mirás bien... hay. Hay un montón. Cada uno con sus cosas. Yo cuento... y hoy estamos sentidos, porque vieron que empezó el Juicio por Ezequiel, hoy. Pero, en el '98, a nosotros nos mataron un chico, acá en el barrio, otros chicos. Y entonces, yo estaba desolada y quería que escribiéramos... Qué sé yo... Me parecía que había que hacer cosas donde la escuela expresara su dolor. Y entonces, estaba mirando así, a quién le pedía que escribiese, e iba pasando un profesor de Historia, que hasta aquí era un profesor que venía, cumplía, daba su clase, se iba; un profesor que tenía los terceros años. Iba pasando, y como era profesor de Raúl, el chico que nos habían matado, yo le dije: "¿Vos no escribirías algo por Raúl?" "Cómo no", me dijo. Y escribió una cosa fantástica. Me la dio así, calladito, y se fue. Entonces, al día siguiente, cuando entró, le dije: "Buenas tardes, mucho gusto, soy Norma Colombatto. Usted, profesor Bernárdez, porque estoy conociendo un profesor distinto". Porque realmente, la escuela a veces esconde personas de gran calidad. Las esconde. Hay gente de muy buena tela que hace cosas silenciosas. Y Alfredo, hoy, es para mí una de las personas -que Marta sabe y Graciela sabe- de muchísima confianza, para mí, en la escuela. Y ahora, el lunes pasado, tuvimos una jornada, que es de esas jornadas "Juntos por la Vida", que estamos haciendo desde

**LOS QUE TIENEN MAYOR DIFERENCIA VAN A PEDIRTE QUE VAYAS A LA POLICÍA, QUE VAYAS A DENUNCIAR NO SÉ QUÉ COSAS, PERO QUE ENDUREZCAS LA MANO. Y VOS TAMBIÉN A ESOS LES TENÉS QUE DAR UNA RESPUESTA, PORQUE TAMBIÉN SON LOS GOLPEADOS**

lo de Ezequiel, y esta vez las Jornadas eran tres: el pasado, el presente y el futuro. Y ésta era la del pasado, con toda la cosa de la identidad, de la memoria. Entonces, le pedimos a Alfredo que él cerrara la Jornada. Y habló de una cosa que yo ni me atrevía a decirlo. Él dijo: "En esta escuela hemos vivido tragedias. Y grandes alegrías". Yo lo de tragedia ni siquiera me lo atrevía a pensar. Entonces, yo te digo: la escuela suele esconder personas de gran calidad si vos no te avivás.

*Pregunta: ¿Y qué sentís con las personas que boicotean el proyecto o las que te ponen palos en la rueda?*

**N. C.:** Una cosa que estaba hoy comentando con Mario y con Graciela es que una cosa que he aprendido es a no hacerme cargo de la salud mental de los compañeros. Si son adultos y están chifladitos, que busquen terapia. Yo no tengo por qué hacerme cargo, como muchas veces lo he hecho, de qué le pasa, pobre, y qué sé yo. No, "¿te pasa algo? Nenito... Hay caminos y sos un profesional. Sos un profesional, con Mario y con Graciela es que una cosa que he aprendido es a no hacerme cargo de la salud mental de los compañeros. Si son adultos y están chifladitos, que busquen terapia. Yo no tengo por qué hacerme cargo, como muchas veces lo he hecho, de qué le pasa, pobre, y qué sé yo. No, "¿te pasa algo? Nenito... Hay caminos y sos un profesional. Sos un profesional, no sos una persona que no sabe de qué se trata, que está viendo visiones, que estás no tolerando algunas cosas". Ahora, lo que yo quiero dejar claro es que -y ustedes lo saben; no sé por qué lo digo- es muy fuerte el trabajo en nuestras escuelas. Es muy fuerte. No es macana, no le estamos poniendo el hombro a ver si le van a hacer la fiesta de quince o no le van a hacer la fiesta de quince. Yo no digo que es sencillo bancarse insultos tranquilamente. No es fácil, para nada.

**Intervención:** Vos decías "no es para vos, esta escuela no es para vos". Yo pensaba: ¿para quién es?

**N. C.:** Ah. Buena pregunta la suya. Yo creo que la primera decisión que tenés que tener tomada para trabajar acá es tu relación con el sector social al que los chicos pertenecen. O sea, esa es la más grande de las decisiones que tenés que tener tomada. Si te crees que porque vos -qué sé yo, estos días me está pasando con una pobre muchacha- que porque vos tenés buena formación los chicos se tienen que adecuar a tu criterio, perdiste ampliamente. No porque abandones tus ganas y tu decisión de enseñar, sino porque tenés que ver qué vínculo tenés con ellos para que te escuchen. Hay que pensar en el vínculo.

**Intervención:** En una época, Norma, ponías, para los actos públicos, "enfrente de la Villa 20".

**N. C.:** Tenés razón. Es una cosa que habría que seguir haciendo. En los actos públicos, cuando ponés la planillita con las horas, yo al principio iba, cuando tenía un poco más de tiempo, y le ponía "EMEM 4, distrito escolar 21, frente a la Villa 20, en Lugano". Como para que el que venga ya sepa a dónde va. Tenés razón. Eso lo abandoné y es un error.

*Pregunta: Norma, ¿te pasó alguna vez que un profesor bajara y te dijera "no puedo con esto; ayúdeme"?*

**N. C.:** Sí.

*Pregunta: Y ¿qué hiciste?*

**N. C.:** Y, por ejemplo, acompañarla al aula. Yo tengo mi modo de relacionarme con los pibes, y entonces, uno de mis modos es el silencio. O sea, yo voy y hago silencio. Y, cuando yo llego, se callan. O sea, ésa es la historia. Entonces, a la gente que tiene relaciones muy conflictivas con los pibes -acuerdo antes-: "Vos vas a seguir dando tu clase, yo solamente voy para serenarte los pibes". Y a los pibes les digo: "Yo estoy acá para que ustedes puedan aprender y la profe pueda enseñar. Así que nada más que para eso. Yo no estoy acá vigilando". Que lo de vigilar es una cosa que a nuestros pibes los irrita mucho. Bueno, he hecho eso. Por ejemplo, acompañarla al aula para que los chicos se serenen, porque saben que no pueden joder porque estoy yo, y entonces, la otra profesora dar la clase. Y he visto muy buenas clases después de esa situación, que por ahí me cambian el criterio que tengo de la profe. Cuando voy, lo que veo, generalmente, es que hay muy buenas clases. Bueno, ahora lo que pasa es que no estoy nada sola para todo eso. Ésa es la otra. Por ejemplo, los coordinadores de área son de primera, y se ocupan mucho de los compañeros. Y después, los tutores, aquella banda de tutores. Hay once. Son excelentes. Capasso dijo, el otro día, cuando yo le estaba rezongando por los que faltan, me dijo: "Profesora, haga bien la cuenta, porque los que faltan, así, suelen ser cuatro o cinco nada más, sólo que a uno le fastidian mucho, y entonces no mira todo el resto". Y los que faltan mucho son siempre los mismos, y no son tantos, sobre los setenta que hay. Y pasa lo mismo con el boicot. Porque lo que pasa es que al que jode, uno se lo pone de frente. Yo, por lo menos, me lo pongo de frente, y parece que es

la única figura que veo, cuando tenés un montón que son de primera.

*Pregunta: ¿Hay enemigos en este proyecto? Y si hay enemigos, ¿se negocia? ¿Dónde se produce el momento de quiebre?*

**N. C.:** Esta es la pregunta más difícil. Porque, ¿cómo es tu fantasía? ¿que haya enemigos adentro? Lo de los enemigos, yo lo tengo muy entre paréntesis. Muchos son gente equivocada. Los enemigos están más lejos, me parece, ¿no? Están donde se genera la miseria.

*Pregunta: ¿Qué esperás de los otros, en la vida, en la política y en la escuela?*

**N. C.:** En la escuela espero que se dé el cambio... Estoy camino a la jubilación, entonces, en la escuela espero una cuestión no traumática, me voy a ir contenta. Voy a llorar todo el día, ténganlo claro, pero eso es otra cosa. Pero me voy a ir con confianza. Yo veo cosas en la escuela de mucha confianza. En los profes no lo voy a decir ahora porque están ellas dos presentes y la verdad es que son muy confiables. Pero, por ejemplo, en la banda de preceptores... hay días que hacen las mismas cosas que los pibes... Pero yo les tengo confianza total, en lo que dicen, en lo que piensan, en lo que me vienen a proponer. Entonces, yo creo que en la escuela lo que espero es un cambio no traumático de mi vida. En este momento, lo que estoy pensando es que ningún cambio de laburo que yo hice fue traumático; entonces, no tengo por

qué pensar que este no va a ser. Yo pienso que éste va a ser también hacia otras cosas que me interesan y me gustan, y veré.

En la política, soy peronista, así que sigo apostando a ese movimiento. Sigo apostando, sigo esperando tener compañeros mejores. O sea, que los mejores den la cara. Yo estoy segura de esto, lo que pasa es que nos cansa la pelea. La pelea interna. Nos cansa, ¿no? Yo les digo que yo soy peronista. Voy y voto en la interna. Y yo, al Movimiento Peronista le hago la confianza histórica. A ningún farolito, de esos que destella por ahí afuera, le puedo creer. Es más, casi te diría que me siento a ver cuándo se apaga el farolito, y

LA PRIMERA DECISIÓN QUE TENÉS QUE TENER TOMADA PARA TRABAJAR ACÁ ES TU RELACIÓN CON EL SECTOR SOCIAL AL QUE LOS CHICOS PERTENECEN

he visto unos cuantos ya. Y en la vida personal... Estoy siendo, en este momento, la mayor de mi familia de origen, así que no es sencillo, te diré. Bueno, basta. Andá a tocar el timbre. Graciela es una de nuestras madres solidarias. Una de las señoras que

nos ayudan un montón por el Plan de Jefas.

*Pregunta: ¿Cuándo crees que "los otros" se constituyen en "nosotros"?*

**N. C.:** ¡A la flauta!... La verdad es que los reconocés, me parece, siempre en cosas muy trágicas, de algún modo. O sea, qué sé yo, las chicas, por ejemplo, cuando empezamos con las maternidades. Suponete, en estos días, hay como tres de primer año embarazadas nuevas. ¡Chiquititas! Entonces, ¿vos cómo sabés que sos el "nosotros"? Porque vas por la galería y te encontrás con Marta y le decís: "Marta, está embarazada fulanita". "Ay, sí; está embarazada

fulanita!". Y vos sabés que hay el mismo sentir, que no nos vamos a volver locas, pero que nos da una tristeza saber que esas criaturitas con catorce años, que tenemos ahí, se incorporan a un momento de la vida muy difícil. O las enfermedades. ¿Me dejás que cuente? ¿Saben quién es Marta? La profe de Biología, que tiene a cargo la distribución de los preservativos en la escuela. Entonces, vos sabés que no se lo das a cualquiera, que ese trabajo no lo toma cualquiera. Tenés muchos acuerdos para que ande ahí con una bolsita de Havanna, distribuyendo... (risas generales) ¡Son alfajores! Eso se distribuye los viernes, únicamente. Y los días de lluvia. Un día de lluvia venía bajando muerta de risa. Y yo digo: "¿Qué hace ésta con las Havanna un jueves?" Y me dice: "Vení, vení, que te cuento". Y dice que va un pibe y le dice: "profe, deme, esta noche está fantástica" (carcajadas). Entonces, salió ella con su propaganda por ahí.

**Intervención:** Tiene su cuota de romanticismo, también.

**N. C.:** Tiene su cuota de romanticismo. ¡Cómo no! Sí, sí. Está claro, ¿no?, cuándo se transforman en "nosotros".

*Pregunta: Para cerrar esta charla, tan agradable, te queríamos preguntar qué les dirías a los otros directores, aquellos que ya tienen algunos años de experiencia y a los que recién arrancan.*

**N. C.:** A diferencia de nosotros, creo que ustedes se tienen que cuidar más. Empezar cuidándose más. Mirando un poco qué les están tirando de afuera como que ustedes tienen que

hacer todo. O sea, cierta cosa para decir: "No, pará, ¿viste?, yo soy la directora de la escuela". Es un ejemplo ridículo, pero el otro día, el director de primaria tenía unas lagartijas. Y de pronto, no le daban de comer. Y entonces, pasa y un preceptor me dice: "Norma, ¡las lagartijas se van a morir de hambre!" Le digo: "Retirate de mi vista. Retirate de mi vista. Lo único que me falta es buscar comida a las lagartijas..." Pero esto, que es un chiste, porque nos moríamos de risa, yo, muchas veces, ando cuidando lagartijas de gusto. Tengan cuidado. O sea, creo que nosotros nos hemos expuesto mucho, a esta cosa de salirle a todo... Yo conozco a uno, que es mucho más joven que yo, que le sale a poner la cara y el cuerpo y todo lo que venga detrás. Esto que te escuché a vos, me dio tanta alegría, el otro día, cuando Noemí decía que le decía a la otra directora: "Dejame el salón abierto". Punto. No le tenés que dar explicaciones. Nosotros -¿te acordás?- rompían la llave, hacíamos lío... "No, pará, si yo tengo una responsabilidad y la estoy cumpliendo, vos me vas a respetar". Cuidense más y cuiden la salud personal. La personal, también, eso les diría. Y estoy convencida de que el proyecto vale... eso, que el proyecto vale.

*Pregunta: ¿Nunca quisiste tirar la toalla, largar todo, en un momento?*

**N. C.:** ¿Vos sabés que no? No. Me puedo enojar. Yo tengo lo contrario, lo de salir a ver a quién le pego. Me pongo a pensar: "Acá, a ver, a quién..." Aunque por ahí liga alguno que no tiene mucho que ver en lo que me está pasando, pero, en realidad, no se me da por decir "la que me voy soy yo", sino lo que se me da es por

decir maldades. Les aseguro. Yo me propongo hacer maldades. Cuando me pasa alguna de esas, digo: "A ver, a quién... -siempre mirando hacia arriba, ¿no?- quién no duerme esta noche". ¿A mí me pasa una horrible? Ah, no, ¿vos solita no vas a dormir esta noche? Agarro el teléfono y empiezo: "Serenito, mirá lo que me pasó". No voy a ser yo la única que no duerme. Para arriba, para arriba. "¿Vos qué vas a hacer?" "Yo, mirá, me pasa esto". No, chicas, no, eso no se lo banquen. Si es una cuestión de la gestión, la gestión. Aunque sea que te quedes tranquila que esa noche otro tiene que pensar qué hago.

Siempre fui viendo que la cosa siempre fue el tema de la justicia, ¿no? Tengo muy presente a la Eli Juárez, una chiquita de la escuela, la primera hija de doña Eva, que venía a la escuela. Una vez, frente a una gente que venía ofreciendo un proyecto de una ONG, y ellas estaban muy contentas, -tendría veinte años-, le dijo: "¿Sabés qué? Estamos muy cansados". Yo sentía que hablaba el pueblo, mirá. Porque le dice: "Pareciera que se van abriendo caminos, caminos, nosotros nos embalamos con el camino, y de pronto, nos dicen 'no, se acabó el camino para vos'". Yo siento que eso es muy representativo de lo que uno fue viendo. Porque aparecía una línea, dentro del sindicalismo, como cuando aparece la CGT de los Argentinos y toda esa historia y vos veías, y de pronto te tuviste que dar cuenta que ahí estaban sólo los sindicatos chiquitos, y bueno, como que no alcanzaba sólo con tener las ideas claras, había todas otras cosas. Yo, en el '73 y '74, trabajé -esto fue otra experiencia riquísima en el Ministerio de Educación con Taiana. Con Taiana de Ministro y Pedro Krotch de Director de Educación Agrícola. Y trabajamos en un proyecto de ubicación de cen-

tros... Así como los CENS, se llamaban CEAs - Centros de Educación Agrícola-, en los lugares más pobres del país. Y era un trío que estaba formado por un maestro, un técnico y un agrónomo. Y también, uno iba y la gente se entusiasmaba y hacían un montón de cosas. Gente que no comía. Y que entonces, se trabajaba con la gente. Pero bueno.. trabajar con este sector con el que nosotros trabajamos, siempre te otorga la esperanza. Porque éste es un sector que siempre está obligado a buscar una solución. Es una situación de tal extrema pobreza que siempre está buscando una solución. Y ahí está la esperanza, ¿no?

*Pregunta: ¿Cuáles fueron las mejores experiencias que tuvieron en conjunto, logros que tuvieron en conjunto los directivos de estas escuelas? ¿Qué respuestas consiguieron, qué logros consiguieron, a partir de este trabajo en conjunto?*

**N. C.:** La primera cosa que conseguimos fue la creación de la planta de las escuelas. O sea, nosotros comenzamos con la planta provisional. O sea, no existíamos legalmente. Experimental. Todos los jueves... ¿qué año fue el que fuimos todos los jueves a la Plaza de Mayo? '92. Con los bombos, los chicos, a la Legislatura.

**Intervención:** ¿Y luego de la experiencia esa del '92? Edificios, no escuelas.

**N. C.:** Edificios. El momento de la inauguración de las nuevas escuelas. Yo fui a todas las inauguraciones. A todas. Para que no se creyeran que las escuelas eran de ellos... No sé si nosotros habíamos tenido algo que ver en eso, pero creo

que lo que tenía que ver era nuestra experiencia. No crearon otro Normal, otro Liceo, crearon otras EMEM. Que te digo que la pelea -ellos lo pueden recordar- la pelea, al principio, cuando se transfirieron las escuelas, era horrible, no nos cascoteaban de casualidad. Yo digo que todavía estoy esperando que un director transferido me agradezca su sueldo, porque por el hecho de que nosotros ganábamos más, nos tenían locos, nos cascoteaban en las reuniones, porque decían: "¡Esa gente, que entra a dedo!" Yo entré a dedo, pero me encontraron en una escuela en la ciudad, en una escuela técnica. Así que a mí no me calienta que me hayan elegido, pero te digo, fue bravísimo esos tiempos primeros. ¡Fue bravísimo! Terminábamos siendo un grupo, juntitos, porque teníamos unas cosas muy fuertes que nos llegaban desde afuera. Pero nosotros creo que teníamos la convicción de un proyecto... Era chiquitito... Yo, el otro día, decía, en lo de José Luis: es un proyecto con un lineamiento chiquitito; escuela chica, inserta en el lugar donde está geográficamente, donde los chicos sean protagonistas. Con eso te alcanza.

---

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

## AUTORIDADES

Jefe de Gobierno  
**Jorge Telerman**

Ministro de Educación  
**Alberto Sileoni**

Subsecretaria de Educación  
**Mara Brawer**

Subsecretario de Coordinación  
de Recursos y Acción Comunitaria  
**Daniel Iglesias**

Coordinador de la Escuela  
de Capacitación Docente - CePA  
**Federico G. Lorenz**