

XI JORNADAS DE SOCIOLOGÍA DE LA UNLP
Sociología de la emergencia en un mundo incierto, 5, 6 y 7 de diciembre 2022

**DESDE EL ROL DIRECTIVO: ¿CÓMO ACOGER AÚN SIN ENTENDER-LO
TODO?¹**

Lucrecia Boland, Departamento de Ciencias de la Administración y Escuela Superior de comercio UNS, lboland@uns.edu.ar

Introducción

Este escrito, con la ayuda de enfoques provenientes de la teoría psicoanalítica, abordará el estudio de una escena conflictiva al interior del equipo directivo de una institución escolar. Expectativas elevadas, urgencias, sobreentendidos, son algunos de los condimentos de la escena que termina en desencuentro e incomodidad en el uno a uno y también en el grupo.

Se comparte en primera persona el recorrido desde la decepción pasando por lecturas, reflexiones y registros que proponen vislumbrar nuevas formas de mirar la escena.

En un primer apartado el malestar dialoga con la dimensión subjetiva, la pregunta es por la urgencia y también por el enojo, por la dificultad para poner en palabras lo que incomoda.

Seguidamente la mirada se orienta a la dimensión institucional y a responder por el rol en la escuela, por el encargo institucional en el marco de las pautas culturales dominantes.

A continuación la reflexión sobre el control social, sobre las ansias de la cultura por imponer sus normas y el impacto de este embate en los sujetos. ¿Cómo asegurarse en este contexto, como profesional/como directora, de estar respetando los intereses del sujeto al intervenir?

Concluyendo, escribiendo, reflexionando sobre este diálogo entre tropiezos y teoría disponible, surgen propuestas, ideas que invitan a pensar y actuar de otra manera: revisar la posición subjetiva; descubrir aunque sea un poco, qué hay detrás de las intervenciones; aceptar que no todo es posible y aprender a lidiar con eso. El apartado cierra con una propuesta de intervención.

En las reflexiones finales se vuelca una lectura de la experiencia vivida, movimientos, aprendizajes, obstáculos sorteados.

¹ Sobre la base del Trabajo final. Carrera de Especialización en Ciencias Sociales con mención en Psicoanálisis y Prácticas Socioeducativas. FLACSO 2021

Contextualizando la escena

La escena transcurre en una institución de nivel medio que integra la comunidad de una universidad, en el marco del Consejo de escuelas universitarias, que es su órgano de gobierno.

La escuela dicta los tres años del ciclo orientado en las modalidades: Bachiller en Economía y Administración y Bachiller en Informática; cuenta con Bachillerato de adultos, modalidad Economía y Administración, en el nocturno. Siguiendo este esquema, el equipo directivo de la que denominaré Escuela C, está compuesto por directora, vicedirectora que acompaña de nivel medio y vicedirectora del Bachillerato de adultos. A su vez, el Consejo de escuelas, está integrado por otras escuelas, a saber: de ciclo básico común y otras dos escuelas de ciclo orientado, la Escuela N y la Escuela A. Cada una de las escuelas, si bien depende del mismo Consejo de escuelas, cuenta con equipos directivos y plantel docente propios.

La protagonista de mi escena es la vicedirectora del Bachillerato de adultos. A quien llamaré Laura. Laura es la última de las integrantes del equipo en ingresar y su designación es a propuesta de dirección (mi propuesta). De todos modos, previo a proponer su designación, se hizo desde dirección un relevamiento entre docentes que se pudieran interesar en cubrir el cargo, básicamente para dar algo de legitimidad a la propuesta. La designación es provisoria y hasta tanto se convoque al respectivo concurso. Laura es una persona muy dispuesta, de alrededor de 45 años, con experiencia en la docencia y específicamente en la Escuela C. Es profesora del Bachillerato de adultos y, desde hace poco más de un año es su vice directora. Entre colegas del equipo directivo la comunicación es frecuente, compartimos secretaría, reuniones presenciales y a través del grupo de whatsapp, también algunos horarios de trabajo.

Además del Consejo de escuelas, otro de los órganos comunes a las escuelas, es la Consultoría académica. La Consultoría académica está integrada por la dirección del Consejo de escuelas; por integrantes de equipos directivos de las escuelas y por jefaturas de departamento. Son funciones de Consultoría académica la planificación curricular y su coordinación a nivel departamental; análisis de proyectos; evaluación de experiencias educativas; actividades de perfeccionamiento y actualización. La reglamentación no indica frecuencia de los encuentros, pero en general es quincenal. Son convocados por la dirección del Consejo de escuelas, y, la agenda, si bien es abierta, en general la establece la misma dirección del consejo. Se debaten los temas y las decisiones se toman por emisión de voto

El desencuentro

Este texto que sigue es la transcripción del audio que llega al grupo de Whatsapp del equipo directivo de nuestra Escuela C, al salir Laura, vicedirectora del Bachillerato de adultos de la reunión de Consultoría académica.

Buen día, ¿cómo les va?, acabo de terminar la reunión de consultoría. La primera cuestión (...) se habló del tema de evaluar, de qué hacer, de que no habría que dar lugar al desaprobado, (...) yo lo que había presentado era, primero que se dividiera el año en dos tramos: uno antes de las vacaciones de invierno y otro después; que sí, haya un tipo de informe pero que ese informe sea un informe de una apreciación que tienen los docentes con respecto a cómo están trabajando los alumnos hasta el momento y bueno, lo pude hablar y sí, quedó (...) que se va a dividir (el ciclo lectivo) en dos tramos, el primero es hasta antes de las vacaciones. Se va a requerir a los docentes hacer un informe de las trayectorias de los alumnos (...) Después hablaron de los alumnos que adeudaban espacios curriculares de años anteriores, previas; y lo que dijeron es que cada escuela puede hacerse cargo perfectamente de seleccionar qué equipo quiere que tomen los exámenes y de la forma, y Flavia, la directora de N, lo que dijo es que ella estaba haciendo recursar a los chicos en Moodle en las materias que estaban adeudando como para que el docente pudiera ir de alguna manera evaluándolos y hacer como un cierre y así aprobar la materia. Eso está bueno (...) darle la posibilidad de que los chicos, por ejemplo (...) si adeudan matemática de primero o de segundo y están en tercer año, bueno, que puedan acceder por Moodle a materias nucleadas de primero en matemática y que eso con los trabajos que la profesora está presentando puedan ir aprobando la materia al final del ciclo (...)

Lo que vino después

Lo que vino después, fue la respuesta de la vicedirectora del nivel medio en la que le contaba a Laura que la idea que toma de la directora de la Escuela N, siempre se aplicó también en la Escuela C y, ahora se está haciendo también a través de Moodle, incluso también se ha aplicado desde hace varios años en el Bachillerato con la vicedirectora que la precedió.

Yo, que soy la directora no pude contestar, quedé muda por varias cuestiones. Antes de la reunión, habíamos intercambiado mensajes para armar un documento con nuestra propuesta como equipo directivo para presentar en la reunión en la que nos representaría Laura.

Como equipo directivo, hay varias reuniones de las que tenemos que participar: plenarios del Consejo de escuelas, trabajo en comisiones, reuniones convocadas por órganos de la universidad. En contexto de pandemia, marco de la escena, hay reuniones con docentes, con estudiantes, en fin. La única manera de poder estar presentes en todos estos encuentros es yendo alguna del equipo a cada uno. Estamos conformes con esta rotación porque todas nos vamos familiarizando con las temáticas que se tratan, cada una tiene una mirada diferente dado que atiende grupos distintos, en la escuela. En fin, hace un tiempo que trabajamos así.

Para esta reunión, el orden del día era muy general del tipo “¿cómo seguimos?” y, abierto a propuestas que llevarían las escuelas. Así las cosas, mantuvimos reuniones previas las tres directora/vicedirectoras, en la que cada una de nosotras se expresó, compartió ideas, necesidades y propuestas. A partir de ese trabajo, elaboramos un sencillo documento a modo de acta y de propuesta para llevar a la reunión de Consultoría. Por otro lado, tanto en Consultoría académica como en las reuniones del consejo, cuando las discusiones toman un giro inesperado para quien asiste/representa a la Escuela, también lo consulta al grupo de whatsapp y comentamos como para estar en sintonía entre nosotras al responder al plenario.

Realmente, grande fue mi sorpresa, mi enojo al escuchar ese mensaje en el que Laura resumía los temarios cuando dice:

- *Yo lo que había presentado...*”, es decir, presentó en la reunión de Consultoría académica un proyecto que no había compartido con el equipo en ocasión de armar el documento en las reuniones previas por whatsapp
- Cuando comenta lo que hace la Escuela N, como novedad siendo que en las tres escuelas se hace lo mismo desde hace varios años y ahora se hace a través de la plataforma Moodle, cuestión que también se había conversado en la previa.
- Respecto a los temas trabajados previamente en el documento, no dio información en el audio; después se supimos que no los había presentado en la reunión.

Ante esto me pregunto ¿Por qué no pude contestar? ¿por qué me quedé muda/paralizada?, ¿qué es lo que me sorprende/lo que me enoja?; ¿qué es lo que genera desconfianza en mí? ¿por qué tengo miedo a mis palabras? ¿a qué más le tengo miedo?

Tratando de entender. La dimensión subjetiva

Relaciono ésta, como tantas otras escenas que se dan en la escuela cotidianamente, con el tema de la urgencia.

Para Brignoni el dicho de la urgencia es: “yo no puedo esperar”. En este sentido, la urgencia, al no tener en cuenta al Otro, no se plantea como una demanda. No obstante, según la autora hay un llamado en la urgencia “a un lugar vacío, en un tiempo precipitado, en el que el lugar del Otro ha de constituirse” (2008, p.3).

¿Por qué lo presentó por su cuenta? ¿cuál era el apuro? ¿por qué presentó algo que no había consultado con el resto del equipo/que no había consultado conmigo?

Escuché/imaginé un “yo no puedo esperar”, no hubo una demanda (hacia mi), me sentí no tenida en cuenta y, tal como señala la autora, se pudo percibir, en la expresión sin destinatario, el llamado a un lugar vacío.

Este tema de la urgencia que en un principio pensé para explicar los movimientos de Laura, ahora lo pienso con relación al impacto que produjo en mi, el movimiento del otro (en este caso el movimiento de Laura) conmovió mi certeza y me dejó sin movimiento. Me gustan las propuestas de Laura, sus intervenciones y pensé que le gustaban las mías.

¿Es tan sencillo como pensar sólo en los errores de Laura? ¿Qué tengo que ver yo con esto? me pregunto. Me quedo muda, pero no por mi decisión. En esto de no poder expresarme frente a circunstancias de este tipo, hay un real que se repite para mi; no sé cómo ponerlo en palabras, no sé cómo simbolizarlo. En lugar de eso, me enojo.

“Cuando intento decir algo, sólo se me ocurren palabras que no vienen a cuento o que expresan todo lo contrario de lo que quiero decir...”. Murakami (2011, p. 32)

Citando a Brignoni, dicen Balbi y Serravalle (2014, p.5): “La operación analítica supone que hay un “no hay”, es decir supone el no todo se puede saber, en relación a la verdad y el goce que habita al sujeto”.

¿La verdad? tengo miedo de hablar más enfáticamente con ella. No es la primera vez que “se va de boca” y, las veces que se lo hice notar, siento que no se hace cargo, me devuelve una explicación con la que ella entiende que queda justificada. Siempre tiene la razón.

Para analizar la parte que me toca, sigo el texto de Leo, J.M (2010) como persona/como directora “normal”, “cuerda”, me dispongo a mirar a Laura que tiene actitudes “raras” “poco razonables”, específicamente se va de boca: habló de más/ de menos en la reunión de

Consultoría académica; se apura a responder a colegas con total seguridad sin información suficiente, sin leer la documentación “básica” necesaria para abordar cada tema y sigue la lista, en espacios menos privados, (Consejo de escuelas/Consultoría académica) se engancha a defender banderas que comprometen, anticipan decisiones de la dirección, sin saber qué opina el equipo. Estas actitudes tienen consecuencias operativas de las que se tiene que hacer cargo el resto: trámites que se inician y que después deben volver para atrás; pedidos de docentes/familias/otros, que finalmente deben ser rechazados, aclaraciones sobre posturas con relación a tal o cual tema en ámbitos más amplios, y el consecuente malestar.

Esas actitudes me inquietan/nos inquietan, me desconciertan/nos desconciertan, y además comprometen el trabajo/la posición de otras /de otros. Mis saberes se ponen en jaque.

Mi primera reacción es de rechazo y, aunque me lo propongo no puedo comprender. Reconozco también que he pensado en cómo construir una estrategia para reemplazar a Laura. Leo (Op. Cit.) me ayuda a entender que estoy situando el conflicto por fuera de mí y de la normalidad a la que creo pertenecer, entonces me pregunto: ¿serán tan normales, tan compartidas mis decisiones/las cosas que me pasan? Me propongo superar el sociototalitarismo de la normalidad pero ¿cómo hacer?

Señala Kait (2014, p.10) “Mundo humano y realidad, se producen por operaciones que generan estructura o no se producen, y, entonces tendremos déficits de estructura”. Asocio el comportamiento de Laura, a lo que la autora explica para el comportamiento de un niño, al que no le ha entrado la norma al cuerpo y que por lo tanto no sabe cuándo “sí” y cuando “no”. Así, Laura, con poca experiencia en el cargo, no percibe (según lo veo yo) que hay un tiempo para aprender y hay un tiempo, en nuestro caso, para moverse con más fluidez, con más información, con más solvencia.

Con Balbi y Serravalle (2014), escribo, pienso, sin dejar de considerar las singularidades. El comienzo de Laura en este nuevo cargo, implica su inclusión a un campo con normas que le son inherentes/otras normas, fuera de lo conocido para Laura. El contexto en el trabajo directivo, conformará otra legalidad en la que se espera que Laura, paulatinamente se vaya incorporando y esta nueva legalidad a su vez recibéndola. “Este encuentro de expectativas no puede ser pensado sin las vicisitudes que en todo encuentro acaecen (...) se abre una paradoja a la que resulta necesario disponerse: se espera lo inesperado puesto que el encuentro no será sin contingencias” (Op. Cit. p. 6)

Entonces... me pregunto por mi hospitalidad. Balbi y Serravalle me responden: “la llegada a un nuevo sitio, así como el recibimiento, es a producir (...) recibir lo nuevo cambia.” (Op. Cit. pp. 7 y 8)

Hasta aquí mi lectura de la dimensión subjetiva.

Expectativas por el cielo. La dimensión institucional

Me pregunto por el lugar que ocupo dado mi rol en la escuela.

Formalizar la práctica dice Tizio (2010), implica establecer una distancia, distancia que dé lugar a pensar sobre la propia posición y la posibilidad de hacerla explícita. La distancia, “el espacio donde (el profesional) se juega la soledad (de su acto), la elección que nadie puede hacer por él, el punto donde él mismo debe hacerse cargo de su no saber sobre sí mismo y sobre el otro” (p.5). Hay una responsabilidad en el ejercicio del rol, la de sentirse afectado por las consecuencias de los propios actos.

Este párrafo de Tizio, en cierto modo y aún advertida del no-todo, de la insuficiencia de los resultados, me da alguna certeza. Me dispongo a revisar mi posición en la escena, a reflexionar sobre ella, a supervisarla, a tratar de formalizarla e intentar transmitirla.

Zelmanovich y Molina (2020) proponen, diferenciar entre *rol*, como conjunto de normas y tareas de cada puesto; *función*, como los efectos que siguen al desempeño del rol y *encargo*: pedido/pedidos que la institución formula a cada profesional. El encargo y sus pedidos están vinculados a los significantes amo de una cultura en un momento histórico y social determinado y a las instituciones inmersas en esa cultura. Esta distinción, señalan las autoras, “contribuye a situar desde qué posición conviene intervenir ante determinado tipo de situaciones” (Op. Cit.)

Diferentes instituciones, mostrarán distintas maneras de asumir los roles; los encargos se formularán más o menos explícitamente y serán también diferentes las funciones y los efectos esperados de estas funciones. Es imposible la respuesta unívoca a los encargos, así, diferentes profesionales se ubicarán en posiciones diferentes para responder a los mismos. Zelmanovich y Molina (Op. Cit.)

La Escuela C, marco institucional de mi desempeño, tiene una cultura específica y fuerte; el encargo está suficientemente explícito según describiré en apartados siguientes.

Al pensar en mi posición en el cumplimiento del rol, advierto que a todos los cargos que desempeño /desempeñé, accedí por concurso de antecedentes y oposición, desde el inicio como ayudante alumna, para ascender hasta llegar a profesora, para acceder al cargo directivo en la escuela. En fin, mi carrera docente: meritocracia pura.

En el contexto de la Escuela C: la junta evaluadora al elaborar el listado, por orden de méritos para acceder a horas cátedra, es muy rigurosa al analizar antecedentes, certificaciones.

El personal administrativo, también ingresa por concurso, conformando un listado por orden de méritos para acceder a puestos a medida que se producen vacancias.

Al igual que personal docente, administrativo y directivo, nuestras y nuestros estudiantes para ingresar al Ciclo Básico de nuestras escuelas deben rendir y aprobar exámenes, ingresando quienes hayan obtenido los mejores promedios hasta cubrir las 200 vacantes disponibles. Al egresar de la Escuela de Ciclo Básico, estarán en condiciones de elegir el Ciclo Orientado de entre las modalidades disponibles, teniendo prioridad para elegir modalidad, estudiantes con mejores promedios. Así llegan nuestros chicos y nuestras chicas a la Escuela C.

¿Hace falta preguntar por el encargo social en este contexto? En definitiva, “el mandato es el de subir la calidad educativa en clave de competitividad y meritocracia” Zelmanovich y Molina; (Op. Cit.). Excelencia pura, la de verdad y ¿si no llegamos? ¡¿cómo?! ¡Tú puedes! ¡Nosotros podemos!

Nuestra Escuela C, en el ámbito del Consejo de escuelas, tiene sus especificidades que acentúan estas características culturales; es una institución centenaria, fundada por vecinos influyentes de la ciudad que necesitaban contar en sus emprendimientos con dependientes formados en teneduría de libros, una ciudad que progresaba gracias al comercio floreciente y a su puerto. En la década de 1950, la Escuela C, se incorpora al ámbito de la universidad, su prestigio crece y sigue en “su ruta de luz” como reza su himno.

El centro de ex alumnos funciona con todas sus energías y está allí, también para recordar el mandato. ¿Los cargos directivos? mucho mejor si son desempeñados por egresados de la Escuela, líderes naturales del encargo social.

Según Tizio, (2010) la posición de los profesionales, no se aleja de su propia interpretación de la escena en la que les toca intervenir. Las pautas culturales dominantes en su búsqueda de control social, rechazan las expresiones de la subjetividad; esto es válido para sujetos y también para profesionales a cargo. En este sentido, la influencia de la cultura dominante en los profesionales y en sus roles, no da cabida a la formación de un vínculo desde la subjetividad y lo singular del discurso propio, conduce a respuestas hechas, respuestas automáticas, acallando el síntoma y causando con frecuencia transferencia negativa.

Pienso en la cultura de nuestra Escuela C, tan estandarizada, tan parametrizada y a la vez tan fuerte, tan custodiada. En este ámbito y siguiendo a Tizio, es fácil, por no decir inevitable, como profesionales con cargos y funciones, transformarnos en agentes acrílicos de rechazo de las subjetividades en pos de la excelencia homogeneizadora. De hecho, en la escena que estoy

trabajando, me cuesta no generar respuestas que culpabilizan, que juzgan a Laura; me cuesta aceptar mi propio no saber en relación con los motivos de sus recorridos, de su singularidad.

Entiendo con Tizio (2010) que la función se sostiene en un lazo, en un vínculo con el otro/con la otra/ con los otros. Esto nos/me permite distinguir a los sujetos con quienes trabajamos/con quienes trabajo. Como profesional que interviene, debo poder aceptar la imposibilidad de conocer anticipadamente, la predisposición del sujeto/de Laura, sus posibilidades, hasta dónde el sujeto/hasta dónde Laura dará su consentimiento. Debo poder lidiar con el límite que el propio sujeto/que la propia Laura y su singularidad me imponen. (Op. Cit.)

Debo correrme de la posición paternalista que supone saber sobre lo que es bueno para el otro/para Laura en esta escena; debo generar espacios en los que pueda brotar, surgir la demanda del sujeto y orientarla para que pueda encontrar sus propias respuestas y también, hacerse responsable de ellas. (Op. Cit.)

Pautas culturales dominantes y posición profesional - La dimensión sociocultural

Azubel (2014) me invita a pensar en la posición de víctima. En particular, me habla de la víctima que no se hace cargo, que no se pregunta por la propia implicación y que además busca exhibirse, apoyada por la mediatización social.

En la escuela de hoy se siente/siento la presencia latente de la denuncia, por acoso, denuncia por violencia, de complicidad, denuncia por ver y no denunciar y la sensación de encontrarme, “bajo sospecha”

De ninguna manera esto tiene que ver con la actitud de Laura, sin embargo, admito que la sensación de amenaza constante me hace dar más rodeos a la hora de plantear los temas que “traen cola”, los temas que generan mal-estar en el grupo.

Me sorprende una y otra vez buscando, con mucho cuidado, un discurso políticamente correcto para acompañar mensajes que pretenden ser efectivos.

Y... descubro algunas pistas interesantes en este dar vueltas, en este tiempo que me tomo para pensar, para decidir cómo lo digo. Entonces, el mismo tiempo necesario para pensar qué digo y cómo, es el tiempo en que el sujeto en Laura empieza a emerger, así como emerge lo propio y lo bueno que tiene Laura para compartir con el equipo. Caigo en la cuenta... no hay “un tiempo necesario”, sino que hay *mi* tiempo necesario/hay el tiempo necesario *de Laura*... Intuyo al fin, que la apurada en esta escena soy yo.

Aunque cada vez menos, reconozco que todavía por momentos, me siento víctima de la situación, sin embargo, me propongo salir de esa posición, revisar mi implicación en el

asunto. Parafraseando a Azubel (Op. Cit.), entiendo... si el padecimiento es mío, seré yo quien tenga la responsabilidad de hacer algo con ello.

Brignoni (2014) y el tema del cuerpo iluminan mi escena y me ayudan a seguir desentrañando. Se busca silenciar el cuerpo, dice la autora, en los distintos espacios en los que existimos; se busca silenciar el cuerpo de los demás y también silenciar el propio cuerpo.

Pienso en nuestro espacio de trabajo, el de Laura y el mío, la escuela, la dirección. También pienso en nuestros cuerpos, en el cuerpo de las colegas del equipo y, alcanzo a ver... trabajamos como si no tuviéramos cuerpo, abusamos de él y también nos dejamos abusar: estoy a cargo me digo/estás a cargo le/les digo y también me dicen /nos dicen.

Señala Brignoni que para el psicoanálisis el cuerpo/el cuerpo de Laura/mi cuerpo, es algo a obtener y se conforma en la relación entre el sujeto y el Otro; se trata de una socialización forzada, “se producen los cuerpos a gobernar” (Op. Cit. p.5).

Esta regulación se concreta en el registro simbólico del lenguaje produciéndose un efecto fundamental vinculado a la pérdida del cuerpo biológico como tal en beneficio del cuerpo simbólico, socializado por la palabra, y es allí donde es posible observar la dimensión somática del cuerpo. Así el cuerpo/el cuerpo de Laura/mi cuerpo/el cuerpo de las otras colegas del equipo, se ha convertido en el centro de una lucha entre subjetividad/la subjetividad de Laura/mi subjetividad/la subjetividad de cada una de las colegas, y las instancias de poder (familias/estudiantes/docentes/autoridades del consejo de escuelas/del consejo superior) y esa oposición del cuerpo luchando, del cuerpo haciendo síntoma, es considerada como intento de neutralizar esa socialización forzada, esas ansias del Otro por gobernar los/nuestros cuerpos. (Op. Cit.).

El cuerpo habla dice Brignoni, el sujeto se expresa a través de su cuerpo, necesitamos aprender a leer lo que nos dice/lo que trata de expresar a través de sus síntomas. (Op. Cit)

Me pregunto siguiendo a la autora, ¿hasta qué punto Laura/su singularidad, puede soportar lo que hago, como profesional interviniendo, para regularla? ¿estoy tan segura de haber encontrado el código adecuado para realizar la intervención? (Op. Cit.).

¿Hay otros modos posibles?

Frente a la realidad de que *no todo* puede ser regulado, Nuñez (2010) propone construir otros vínculos sociales y culturales, poniendo a disposición lugares, tiempos y espacios para la articulación cultural (y no regulación de unos/unas sobre otros/otras y no gobierno de los cuerpos de otros/de otras).

En ese marco, enfatiza Nuñez, “para que el sujeto se establezca como tal, ha de plantearse la decisión de trabajar para perseguir su deseo (su falta)” (Op. Cit. p. 6).

El sujeto de la educación/ en este caso Laura como sujeto de la intervención, debe estar dispuesta a adquirir los contenidos culturales que lo social/que la cultura escolar le ofrece y a la vez le exige, al desempeñarse en el rol directivo. ¿Para qué? para integrarse a la cultura/al microespacio social que conforma el contexto en que interactuamos como grupo de autoridades de las escuelas; para conocer reglas de juego y también para diseñar Laura sus propias intervenciones/estrategias para con docentes y estudiantes a su cargo.

En este mismo sentido, expresa la autora, considerar al sujeto, en tanto persona implica reconocer que requiere de ciertos cuidados, atención, límites y, a la vez, libertad (Op. Cit.).

Entonces, para acompañar, en esta decisión de Laura en tanto sujeto, al intervenir debo sostener una posición de escucha, una atención a la subjetividad de Laura, a su singularidad, a la apuesta inicial que Laura realiza, a la confianza que ella me entrega, a modo de capital inicial, sobre la base del cual Laura desplegará su accionar singular; un capital inicial propio sin cuyo reconocimiento, sus posibilidades se verán empobrecidas.

Nuñez destaca la importancia de considerar al *sujeto* como *responsable* de los impactos sociales de sus decisiones personales. En este sentido, se trata de legitimar propuestas del profesional e intereses del sujeto; el profesional es la autoridad técnica que atiende y moviliza los intereses del sujeto orientándolos a ofertas culturalmente valiosas. (Op. Cit.).

Releo y anoto palabras, frases clave que me muestran un camino o tal vez varios caminos: “no pude contestar”, “me quedé helada”, “grande fue mi sorpresa, mi enojo al escuchar”, “¿qué apuro tenía (ella/Laura)?”, “hay un real que se repite para mí; no sé cómo ponerlo en palabras, no sé cómo simbolizarlo. En lugar de eso, me enojo”, “me devuelve respuestas automáticas, cerradas, siempre tiene la razón”, “mi primera reacción es el rechazo”, “me pregunto por mi hospitalidad”, “me cuesta aceptar mi propio no saber”, “me cuesta no generar respuestas que culpabilizan a Laura, que la juzgan”, “mis saberes se ponen en jaque”

El encargo institucional, en general y, específicamente el encargo en la Escuela C, muy anclada en el mérito, es claro: adaptar a quienes acceden, en este caso a un puesto directivo, al modo de trabajo al “como se hacen las cosas aquí”.

Así, como directora y custodia de este encargo, evalué los movimientos de Laura y desde el inicio descubro lo alejados que están del ideal que tengo en mente. El puesto, ese “destino lógico, natural, incuestionable” Orteu (2006, p.3) va para un lado y Laura va para el otro.

Casi pensé que no era la persona adecuada y puse toda la responsabilidad en ella, en sus faltas.

A medida que leo, reflexiono, que escucho, escribo... pienso más y más en mi posición.

De la mano de Xavier Orteu (Op. Cit) entiendo que de este modo, en este espacio que genero de queja y que busca marcar los déficits de Laura, culparla para que por su cuenta se ajuste y pueda alcanzar mis expectativas, estoy haciendo de Laura un objeto, un objeto de mi programa, a la vez que se obturan sus posibilidades de “emerger como sujeto particular”.

Podría decirse que en este plan no puede anclarse el sujeto.

En busca de nuevas respuestas. Otros modos posibles.

Entiendo a partir de este trabajo que mi posición se vincula a mis dificultades para ofrecer alternativas a partir de los propios/singulares movimientos de Laura.

Aunque me incomoda, no puedo, no quiero forzar su voluntad, no quiero gobernar su cuerpo, quiero tratar de entenderla. Las lecturas me invitan, una y otra vez, a interrogarme desde otro lugar, a sostener la incomodidad de lidiar con la incertidumbre, pero no sé qué hacer.

Laura no ingresa en los tiempos del resto del equipo, tampoco en el modo, en el ritmo, en las propuestas, no se acomoda.

Me sorprende, esperaba habilidades previas tratándose de acceso a un cargo directivo; esperaba que fuera más cautelosa a la hora de actuar, que se tomara un tiempo para conocer el terreno, en fin, actúa raro, no la entiendo. Hay malestar, hay desencuentro.

Enlazando las tres dimensiones

Mi primera reacción es el rechazo, incluso pensé en reemplazarla y creo que aquí empiezo a ver el nudo en la ***dimensión subjetiva***; mi primera respuesta como tratamiento a la diferencia fue la idea de separar, *segregar* eso que no entiendo, que es extraño para mí.

Cevasco, (2010, Apdo. I) me recuerda que: “el malestar comporta un aspecto estructural, que supone un desencuentro inevitable entre lo pulsional² y la cultura, para todos los sujetos”

Tengo que poder leer este desencuentro, como tantos otros en el cotidiano escolar, debo resistir a la tentación de eliminarlo, debo dejarme orientar por él.

² Lo pulsional: “concepto que da cuenta de aquello que toma el relevo del instinto (lo genéticamente predeterminado) para el humano, allí donde se hace presente la “debilidad” o inermidad propia de los seres humanos a su llegada al mundo, hace que resulte necesario desde el vamos el pasaje por el Otro, lo cual cuestiona cualquier lectura instintivista o biologista”. Cevasco (2010, apdo. I)

Por otro lado estoy atenta a reclamos que recibo del resto del equipo directivo, de algunos/de algunas docentes y de algunos/algunas estudiantes. Hay otras personas, que se ven afectadas por sus acciones, por sus apuros.

No nos podemos ocupar de Laura que no lee lo que le indicamos, que se va de boca, que propone por su cuenta, que siempre tiene la razón. A esta negativa, a este apuro me responde Cevasco (2010): cuando se trabaja en grupo, es necesario compatibilizar, armonizar *el para todos con el uno por uno*. Y en esto claro, hay que trabajar.

Advierto que esto, no nos habla solo de los problemas de Laura, también nos habla de la cultura de la escuela, de las expectativas, de los ideales sociales y educativos y de los rasgos que esta produce para definir quién es extraño. En este sentido “es necesario leer las características que adopta ese desencuentro en cada contexto para tener oportunidades de operar sobre sus efectos” Cevasco, (2010, Apdo. 1).

Y, por aquí, entiendo que pasa la cuerda para anudar *la dimensión institucional*. La idea de *segregación* también aparece en este aspecto.

Hay malestar no solo en el equipo por la urgencia, por las certezas de Laura, también, en algunos (pocos) casos en docentes y en estudiantes.

La cultura de la Escuela C, tan perfeccionista y premiadora de lo que se adapta, tiene dificultades para lidiar con lo que/ con quien/con quienes tarda/tardan en ponerse a tono; después de todo, estudiantes, docentes, personal de administración, dirección, en general conocemos muy bien nuestro terreno ya que las habilidades necesarias son adquiridas antes de acceder a cargos, a bancos en el aula, a puestos a través de exámenes/concursos.

Laura es nueva en la dirección, no rindió concurso; su designación es directa, a propuesta de dirección (a mi propuesta). “No es justo (me dicen) que una designación directa se prolongue en el tiempo”, yo misma lo pienso. Hay otras/otros docentes que tienen expectativas de concursar por el cargo y, en este punto, impacta el virtual estado de excepción y la virtual falta de vigencia de las reglamentaciones, en concreto, la demora en los llamados a concursos para acceder a cargos directivos. Esto no cae bien.

En relación con lo que sucede en el grupo más amplio me ilumina el planteo de Freud: “...Siempre es posible ligar en el amor a una multitud mayor de seres humanos, con tal que otros queden fuera para manifestarles la agresión...” Cevasco (2010, Apdo. I)

Aunque me siento responsable, entiendo que esta intervención para integrar a Laura, no me toca solo a mí. Necesitamos, en equipo, poner sobre la mesa y poder observar este contexto escolar, el contexto del Consejo de escuelas como sistema mayor al que pertenecemos, en este

momento histórico; también necesitamos transparentar el discurso que este marco produce, tomar distancia del desencuentro puntual con Laura, ir develando la trama del malestar en que ella aparece en el primer plano y poner a trabajar este mi /nuestro primer impulso de separarla, de segregarla.

El concepto de *segregación* enlaza también la ***dimensión sociocultural***.

En escenarios educativos, la vigencia del paradigma de la “racionalidad moderna”, deja por fuera, segrega, todo elemento que no se compadezca con ese sujeto universal que conforma el ideal de la razón moderna. Cevasco (2010).

Un sujeto ideal al que siempre se le puede exigir más, que puede adaptarse, en la ilusión de que todo es posible y apelando a su “individualidad, responsabilidad, flexibilidad, acción, creatividad, competencia, entusiasmo y vitalidad” que aparecen como mejores cualidades personales de época. Kiel, (2010, Apdo. I).

En este contexto la persona que trabaja tiene solo una alternativa posible “ser productiva”, caso contrario será “desplazada” Orteu (2006, p. 4). Se pide productividad en términos de un ideal externo, que no tiene que ver con la propia singularidad sino que es ajena y que es impuesta por el Otro de la cultura con sus parámetros morales y patrones de conducta. Es difícil como profesional que interviene, mantenerse al margen, desabrocharse de las pautas culturales dominantes en su búsqueda de control social, de la necesidad de fijar las normas para el puesto y esperar que el sujeto se adapte y que lo haga lo más rápido posible.

El psicoanálisis nos advierte:

algo siempre queda en penumbras, en las sombras aún del propio sujeto. (Freud) lo llamó inconsciente. Asestó un golpe a la omnipotencia de la ciencia y del propio sujeto: no todo es educable, no todo es gobernable, no todo es curable. Freud encontró que el humano nunca estará a la altura del ideal que le pone la cultura, de allí el malestar que engendra deseo que produce cultura. Zelmanovich (2014, Apdo. I)

Cevasco (2010, Apdo. I) distingue dos lógicas para la producción de las diferencias que invitan a incluir y también a excluir: la “lógica del todo” y la “lógica del no-todo”. La lógica del no-todo permite vislumbrar lo que hay de imposible de dominar por completo, “los intentos fallidos de universalización de cualquier discurso en esa conformación de lo colectivo...” Cevasco (2010, Apdo. V)

Escribiendo, reflexionando sobre este diálogo entre tropiezos y elaboraciones teóricas disponibles fui registrando propuestas, ideas que me proponen pensar y actuar de otra manera: revisar mi posición; aceptar que no todo es posible y aprender a lidiar con eso; estar atenta a mi relación con la urgencia, con los tiempos; sostener la escucha; correrme de la posición paternalista; orientar al sujeto a ofertas culturalmente valiosas para que pueda encontrar sus propias respuestas y hacerse responsable de ellas.

En definitiva, estar atenta a mi implicación en el desencuentro; malestar que se da con Laura pero, también con otras personas en las mismas circunstancias y en algunas otras.

Esto claro que no debe soslayar la atención a las características propias del sujeto que hay en Laura, tal como plantea Cevasco (2010) será necesario armonizar *el para todos* con *el uno por uno*. Laura también deberá poner a trabajar la parte que le toca. Entiendo que tengo mucho que aprender y que esta es una experiencia que puede ser compartida en nuestro círculo más reducido del equipo directivo y también con equipos docentes.

Una propuesta de trabajo

Es tanto lo que tenemos que atender desde la dirección y, pareciera que no hay tiempo para nosotras, para poder parar y organizar un espacio que nos contenga. Me pasa a mí y creo que también a mis colegas del equipo (quizás por deformación profesional) esa relación con la ley a la que alude Molina (2017) con el Super yo que nos llena de culpa por no siempre alcanzar a atender todas las demandas, por no siempre estar a la altura de las circunstancias y también por tantos otros crímenes que, en realidad, no hemos cometido... ¿Generar un espacio para pensar nosotras? ¿para acompañarnos?, ¿capacitarnos en situación? ¿¡en qué momento!?, ¿¡en qué lugar!?, Y, pienso de la mano de la autora en mi responsabilidad/nuestra responsabilidad y en el costado habilitante de las normas como camino para atenuar los sinsabores que la vida en sociedad/ que la vida en la escuela conlleva.

Me sirvo de investigaciones del ámbito de la salud mental y de otros campos vinculados a problemáticas de infancias y adolescencias, entendiendo que puedo aplicarlas a nuestras experiencias en cargos directivos de la escuela y así, generar dispositivos que abran el juego y que no me dejen paralizada/que no nos dejen paralizadas en este malestar puntual, con este sujeto puntual que hay en Laura, sino que nos acompañen como grupo en nuestro rol y función en la dirección de la escuela. En este mismo sentido Nuñez (2010, Apdo. IV) me insta a entender *la socialización como contracara de la segregación*, en tanto posibilidad de articulaciones culturales múltiples; a pensar en integración *no* fundada en alcanzar los

parámetros y estándares preestablecidos y *sí* dando oportunidad a la identidad del sujeto/de los sujetos; a reemplazar la noción de “puesto fijo” por la idea de “trayecto posible”

Pienso que el equipo directivo puede asimilarse a un grupo monosintomático. Salvando alguna distancia, todas tenemos los mismos tropiezos, angustias, temores y, en la Escuela C, se agrega mi/nuestra imperiosa *necesidad del todo*.

Descubro con entusiasmo que el trabajo en un grupo pequeño puede ayudarme/nos. Un grupo creado a este efecto, no el de las reuniones de siempre destinadas a apagar los incendios.

Entonces, converso con mis colegas del equipo y decidimos que sí, es importante generar un espacio para nosotras, un grupo a sostener a partir del lazo social reducido al trabajo, al *objetivo* que tenemos en común.

Un grupo-taller, que no se sostenga en la mirada hipnótica y absoluta del/de la líder ideal, un espacio en el que explícitamente me pueda correr del lugar de “jefa”, en el que la identificación sea horizontal. “El pequeño grupo, contrariamente a la masa puede garantizar la existencia de lo particular. Su lógica interna no es la del fanatismo por el Uno sino de la diferencia, del no todo, del uno no sin el otro”. Equipo de Investigación sobre Pequeño Grupo Monosintomático del Hospital de Niños Pedro Elizalde (Op.Cit.).

Un grupo que habilite la emergencia de lo particular del sujeto/de los sujetos abriendo a la diversidad; un espacio en el que circulen palabras que nos ayuden a soportar la angustia por la soledad del acto profesional, que nos ayuden a decidir y volver al ruedo; en el que podamos encontrar en la conversación, en las vacilaciones entre compañeras, recursos para descubrir/comprender las propias dudas y vacilaciones y también en el que emerjan en cada quien preguntas subjetivas. Equipo de Investigación sobre Pequeño Grupo Monosintomático del Hospital de Niños Pedro Elizalde (2006)

Un espacio en el que podamos interrogarnos por lo que cada una de nuestras singularidades aporta, por nuestras elecciones; por nuestras posibilidades a nivel subjetivo. Lombardi Soulier, P. (2006)

En el que nos propongamos, también como parte importante de la agenda, estar al día con lectura de material de apoyo a nuestras prácticas “es en la profundización teórica y en el intercambio donde podemos encontrar las claves que nos permitan entender las particularidades de nuestra época y los nuevos síntomas que ello genera”. Grifoll y Esebbag (2006, p.7). Que nos permita tomar distancia y observar/actuar/intervenir críticamente en el seno de las pautas culturales que dominan la escena, y, trabajar en “red como intento de articular las diferencias (...) contra la segregación. Nuñez (2010, Apdo. IV)

En lo personal lo pienso como un espacio en el que dejar de quedarme/de sentirme sola, en el que fortalecer mis puntos de referencia, compartir entre varias allí donde me quedo helada (cristalizada en mi discurso/en mi silencio); también como un espacio que suspenda el tiempo que corre y así, aprender a poner en palabras aquello que me enoja y también, a la vez que disfruto de mi propio tiempo, dejar que Laura/ que cada una de las otras compañeras del equipo disfruten de su propio tiempo.

Entiendo que mis colegas traerán sus propios obstáculos, preguntas, dilemas.

Y para todas, un espacio para construir, para poner a trabajar nuestros tropiezos, para fortalecer nuestra disposición al desencuentro, para descubrir “que aquello que nos encuentra es justamente lo que nos falta, lo que no podemos, lo que no sabemos cómo hacer. Es un intercambio de faltas que nos empuja a colaborarnos” Zelmanovich (2020), Cartelera 18/12/2021, Especialidad en Psicoanálisis y prácticas socioafectivas.

Reflexiones finales

Al estudiar una y otra vez esta escena a través de teorías que provienen del psicoanálisis, descubrí conceptos absolutamente elucidantes tanto para mi desempeño profesional como para mi espacio más privado. Teorías que aplican para intervenir promoviendo vínculos saludables y colaborativos en todo tipo de organizaciones, sean estas públicas privadas, comerciales, industriales o de servicios. El concepto de lazo social, de “entre” como idea de algo a construir y a cuidar. El concepto de transferencia como búsqueda constante de referencias que permitan sostener el lazo.

El tema del *sobre-entendido* y el peligro que conlleva. Admito que en un contexto institucional en el que nos creemos que todo lo hacemos bien, me/nos resulta muy fácil dar por supuesto *un saber de todo sin fisuras*. Esto es algo en lo que tengo/tenemos que trabajar ¿para qué? para no sorprenderme, para no sorprendernos cuando alguien no lo sabe todo/no sabe algo, pero también para permitirme/para permitirnos no saberlo todo/no saber algo.

Mención especial a la denominada por Asquini y Nejamkis (2008) *práctica entre varios*, que, a partir del cálculo anticipado y la promoción consciente de la conversación entre colegas facilitó la creación y cuidado de vínculos, entre docentes y también con/entre estudiantes ha tenido/tiene impacto muy positivo en la escuela/ en nuestras prácticas.

¿La pregunta sobre mi implicación en el malestar? Confieso que, no resulta fácil de descubrir.

En mi escena, la protagonista, Laura, no se acomoda.

Mi primera reacción fue de rechazo, pensé en reemplazarla, pensé en segregar como modo de resolver la situación.

De a poco fui dando la vuelta:

Imaginé que Laura era la apurada y empiezo a entender que quizás el apuro es mío para que se adapte a mis expectativas, a las expectativas de la escuela.

Critiqué sus respuestas automáticas, su saber resuelto como certeza y, en realidad, lo que me molesta es que sus certezas no coincidan con las mías.

El tropiezo nace, el malestar crece cuando pongo el problema fuera de mí, convencida de que soy, anclada en el rol directivo y apegada al encargo institucional, quien sabe “qué es lo normal” y “qué es lo raro”.

“No me sentí tenida en cuenta” pensé/escribí, pero puedo ver que fui yo quien no dio espacio a su demanda; en lugar de eso me puse en el lugar de su víctima.

Me propuse salir de ese lugar, me propuse entender. Puedo decir que “puse a trabajar” el tropiezo y, claro “hay un no hay” en la situación, en Laura, en mí. Advierto sin embargo que hay un “hay”; hay un “entre” a construir, una “demanda” a la que salir a buscar y mucho que seguir trabajando entre varias. Este camino me saca de la queja estéril y produce alegría en mí, a la vez que mejora nuestros vínculos de colaboración y trabajo.

Bibliografía

ASQUINI, I Y NEJAMKIS, G. (2008). “¿Por qué vale la pena una práctica entre varios?”, en *Dirigir las escuelas primarias hoy. Avatares de la autoridad pedagógica*. Escuela de Capacitación CePA (Centro de Pedagogías de Anticipación) Ministerio de Educación, ciudad de Buenos Aires. Disponible en http://www.buenosaires.gov.ar/educación/cepa/publicaciones.php?menu_id

AZUBEL, A. (2014). “*Acerca del lugar de la víctima: Responsabilidad – victimización.*”. Clase 11. Seminario III, Especialización “Psicoanálisis y prácticas socioeducativas” FLACSO Argentina. Disponible en: flacso.org.ar/flacso-virtual

BALBI, C y SERRAVALLE, L (2014). “La estructura de la palabra en psicoanálisis”. Clase 2, Seminario I. Especialización “Psicoanálisis y prácticas socioeducativas” FLACSO Argentina, disponible en: flacso.org.ar/flacso-virtual

BARBAGELATA, N. (2010) “Exploración sobre el lazo social en nuestra época”. Clase 5, Módulo 2. Diploma Superior “Psicoanálisis y prácticas socioeducativas”, FLACSO Argentina, disponible en: flacso.org.ar/flacso-virtual

BRIGNONI, S. (2014). “*Acerca de los cuerpos. El orden simbólico, la educación y los cuerpos en la época.*”. Clase 12. Seminario III. Especialización “Psicoanálisis y prácticas socioeducativas” FLACSO, Argentina. Disponible en: flacso.org.ar/flacso-virtual

BRIGNONI, Susana (2008) "Reflexiones sobre el tiempo". Trabajo presentado en el marco del grupo de investigación de Psicoanálisis y Pedagogía del Campo Freudiano en Barcelona cuyo tema era: "Abordajes a tiempo: tiempos subjetivos y tiempos sociales hoy". Disponible: <https://www.scb-icf.net/nodus/contingut/article.php?art=309&pub=5&rev=40&idsubarea=2>

CEVASCO, R. (2010), "Lo irreductible del malestar y las lógicas de segregación. De la modernidad, femenina a la escena educativa" Clase 12, Módulo 4. Diploma Superior "Psicoanálisis y prácticas socioeducativas" FLACSO Argentina, disponible en: flacso.org.ar/flacso-virtual

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN SOBRE PEQUEÑO GRUPO MONOSINTOMÁTICO DEL HOSPITAL DE NIÑOS PEDRO ELIZALDE, (2006). Los pequeños grupos y la subjetividad. Del espejismo al nombre propio; L'Interrogant, n° 5, Fundació Nou Barris per la Salut Mental Disponible en línea en: <https://revistainterrogant.org/project/linterrogant-no-5/>

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN SOBRE PEQUEÑO GRUPO MONOSINTOMÁTICO DEL HOSPITAL DE NIÑOS PEDRO ELIZALDE, (2006). Trabajo en grupos con chicos que padecen afecciones psicoanalíticas y crisis de angustia. L'Interrogant, n°5, Fundació Nou Barris per la Salut Mental Disponible en línea en: <https://revistainterrogant.org/project/linterrogant-no-5/>

ESEBBAG, G. y GRIFOLL, C.(2006) Editorial, L'Interrogant n° 5, Fundació Nou Barris per la Salut Mental, Disponible en línea en: <https://revistainterrogant.org/project/linterrogant-no-5/>

KAIT, G. (2014) "Tres registros para leer la estructuración del sujeto: imaginario, simbólico y real", Clase1, Seminario 1, Especialización "Psicoanálisis y prácticas socioafectivas", FLACSO Argentina, disponible en: flacso.org.ar/flacso-virtual

KIEL, L. (2010) "Los padecimientos en la escena educativa y los avatares del lazo social." Clase 15, Módulo 4. Diploma Superior "Psicoanálisis y prácticas socioeducativas", FLACSO Argentina, disponible en: flacso.org.ar/flacso-virtual

LEO, J.M, "El encuentro con la psicosis, el trabajo del educador" , Texto presentado en la X Jornada de Debat "Salut Mental I Educacio" de la F)B, el 26 de noviembre de 2010.

LOMBARDI SOULIER, P. (2006) Desposesión y tendencia antisocial, L'Interrogant n° 5, Fundació Nou Barris per la Salut Mental , Disponible en línea en: <https://revistainterrogant.org/project/linterrogant-no-5/>

MOLINA, Y ZELMANOVICH, P. (2020) "Rol, encargo y función_ aportes para deconstruir la posición"

MURAKAMI, H. "Tokio blues. Norwegian wood" Tusquets Editores, pag. 32

NUÑEZ, V. (2010) “*La pedagogía social*”. Clase 10. Seminario III. Especialización “Psicoanálisis y prácticas socioeducativas”. FLACSO Argentina. Disponible en: flacso.org.ar/flacso-virtual

ORTEU, X. (2006) Sujeto económico: efectos de la norma única en el campo de la inserción laboral. NODVS XVII, L'aperiodic virtual de la Secció Clínica de Barcelona, disponible en línea en: <http://www.scb-icf.net/nodus/contingut/article.php?art=220&rev=31&pub=1>

TIZIO, H. (2010) “Algunos elementos de reflexión para los profesionales del ámbito social y educativo. Los aportes del Psicoanálisis.” Clase 16. Módulo 5. Diploma superior “Psicoanálisis y prácticas socioeducativas” FLACSO Argentina, disponible en: flacso.org.ar/flacso-virtual

ZELMANOVICH, P. (2014). “*El psicoanálisis en la polis: la sexualidad, uno de los temas de agenda pública bajo el predominio de la polis utilitarista actual y del paradigma de los derechos.*” Clase 13. Seminario III. Especialización “Psicoanálisis y prácticas socioeducativas”. FLACSO Argentina. Disponible en: flacso.org.ar/flacso-virtual

ZELMANOVICH, Perla (2013) Las paradojas de la inclusión en la escuela media a partir de una lectura de la posición de los docentes en el vínculo educativo. Aportes del psicoanálisis a la investigación del malestar en las prácticas socio-educativas (Tesis de Doctorado no publicada) doctorado en Ciencias sociales, FLACSO, Buenos Aires, Argentina.