

# **LOS DIRECTIVOS Y LA ORGANIZACIÓN DE LA VIDA COTIDIANA**

Autoridad, contexto y  
situaciones disruptivas

Harf, Ruth

Los directivos y la organización de la vida cotidiana : autoridad, contexto y situaciones disruptivas / Ruth Harf ; Delia Azzerboni. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico, 2023.

Libro digital, PDF - (Noveduc Gestión)

Archivo Digital: descarga y online  
ISBN 978-987-538-944-1

1. Gestión Educacional. 2. Práctica Profesional. 3. Sistemas de Evaluación.  
I. Azzerboni, Delia. II. Título.  
CDD 371.207

Corrección de estilo: *Liliana Szwarczer*

Diagramación de interior: *Patricia Leguizamón*

Diseño de cubierta: *Pablo Gastón Taborda*

Ilustración de cubierta: [https://es.123rf.com/profile\\_magurok](https://es.123rf.com/profile_magurok)

Los editores adhieren al enfoque que sostiene la necesidad de revisar y ajustar el lenguaje para evitar un uso sexista que invisibiliza tanto a las mujeres como a otros géneros. No obstante, a los fines de hacer más amable la lectura, dejan constancia de que, hasta encontrar una forma más satisfactoria, utilizarán el masculino para los plurales y para generalizar profesiones y ocupaciones, así como en todo otro caso que el texto lo requiera.

1ª edición impresa, febrero de 2023

1ª edición digital, febrero de 2023

**noveduc libros**

© del Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico S.R.L.

Av. Corrientes 4345 (C1195AAC) Buenos Aires - Argentina

Tel.: (54 11) 5278-2200

E-mail: [contacto@noveduc.com](mailto:contacto@noveduc.com)

**[www.noveduc.com](http://www.noveduc.com)**

ISBN 978-987-538-944-1

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

**DELIA AZZERBONI Y RUTH HARF**

# **LOS DIRECTIVOS Y LA ORGANIZACIÓN DE LA VIDA COTIDIANA**

Autoridad, contexto y  
situaciones disruptivas



**DELIA ROSA AZZERBONI.** Licenciada en Psicología (UBA). Profesora de Educación Inicial, con Diploma Superior en Ciencias Sociales y mención en Gestión Educativa (FLACSO). Cursó la Maestría en Psicología Cognitiva (FLACSO), además de numerosos cursos de posgrado. Actualmente trabaja como capacitadora y disertante a nivel nacional e internacional, y como consultora en Educación.

Se desempeñó como directora del área de Educación Inicial (CABA), como Rectora del Instituto "Sara C. de Eccleston" y como investigadora y capacitadora. Fue profesora de numerosas cátedras en Institutos de Formación Docente y jurado para la selección de directivos. Fue consultora para la elaboración de proyectos de mejora institucional, y para la definición de planes y programas de estudio. Es autora y coautora de numerosas publicaciones vinculadas con educación inicial, gestión institucional y educación en general.

**RUTH HARF.** Maestra Normal Nacional. Profesora Normal Nacional de Jardín de Infantes. Lic. y profesora en Cs. de la Educación y Psicología (UBA). Profesora de Expresión Corporal. Posgrados en Teoría y técnica psicopedagógica y Rol directivo en instituciones educativas. Fue profesora (UBA y otras universidades y profesorados). Coordinadora del Proyecto Hacer Escuela - OEI Argentina. Integró la comisión de elaboración de la Carrera de Formación Directiva para futuros directivos de todos los niveles en la Escuela de Maestros (ex CEPA), CABA.

Es directora del Centro de Formación Constructivista, profesora de diplomaturas y posgrados (Fundación de Sociedades Complejas, 12ntes y universidades nacionales e internacionales), y autora y coautora de numerosos libros y artículos sobre temáticas educativas.

# Índice

---

■ <b>Introducción</b> .....	9
■ <b>Capítulo 1. Lo habitual de la vida cotidiana</b> .....	15
■ <b>Capítulo 2. Una vez más: ¿para qué sirven los directivos?</b> .....	33
■ <b>Capítulo 3. Cuando los directivos gobiernan</b> .....	45
■ <b>Capítulo 4. Los directivos y la escuela de este siglo</b> .....	53
■ <b>Capítulo 5. Directivos: entre los educadores nuevos y los de más experiencia</b> .....	67
■ <b>Capítulo 6. En la escuela, ¿solo aprenden los estudiantes? Aprendizaje organizacional</b> .....	77
■ <b>Capítulo 7. Los directivos, su autoridad y las situaciones disruptivas</b> .....	93
■ <b>Capítulo 8. Para agendar la vida cotidiana</b> .....	103
■ <b>Capítulo 9. El contexto, ¿influye en la vida cotidiana?</b> .....	113
■ <b>Capítulo 10. La vida cotidiana requiere reflexión y retroalimentación</b> .....	125

■ <b>Capítulo 11. ¡A prestar atención constante a la articulación y a las trayectorias!</b> .....	135
■ <b>Capítulo 12. La construcción de cultura e identidad institucional</b> .....	157
■ <b>Capítulo 13. Lugar que ocupan (o debieran ocupar) la ética y los valores</b> .....	173
■ <b>Bibliografía</b> .....	187

*Dedico este libro a mis hijos Gonzalo, Yamila, Romina y Sebastián,  
por estar, y ocupar el lugar más importante de mi vida.*

Delia Azzerboni

*Este libro lo dedico a mis hombres de hoy y siempre: mis hijos  
Fernando Dobrusky y Leandro Feuz, por ser conductores de mis  
complejos trayectos personales actuales, respetando mis neces-  
arios espacios de libertad riesgosa, compleja y particular.*

Ruth Harf



## Introducción

---

En un país oriental se impone a los niños un peculiar castigo. Cuando cometen una falta, se los rodea con cadenas de papel. Si las rompen, se hacen merecedores de una nueva sanción. Se trata de unas cadenas que, en lugar de aprisionar físicamente, lo hacen de manera más eficaz, psicológicamente. Hay muchas cadenas de papel en la educación o, mejor dicho, en la socialización.

Son cadenas que se interiorizan y que obligan de una forma dura y a la vez sutil. No hace falta que nadie nos obligue, ya que nosotros mismos somos nuestros mejores tiranos. Lo primero que hay que hacer para romper las cadenas de papel es reconocerlas como una trampa maldita. Lo segundo es tener coraje. La educación consiste precisamente en eso. En avivar la inteligencia, en activar los mecanismos de análisis, en despertar el pensamiento crítico.

**Miguel Ángel Santos Guerra**

Escribir un libro es siempre un desafío y, en este caso, mucho más, teniendo en cuenta que ambas autoras ya produjimos unos cuantos textos específicamente dirigidos a directivos y supervisores/inspectores. Esta es nuestra cuarta obra conjunta y sentimos la necesidad de contarles un poco más acerca de la decisión de escribirla.

Estamos en permanente contacto con colegas: nos encontramos, dialogamos, escuchamos, vemos, discutimos, acordamos, discrepamos. Por eso notamos que muchos de los textos que conocemos y que hacen referencia a lo que sucede en la escuela –a lo que se piensa, lo que se lleva a cabo, lo que se discute– requerían “una vuelta de tuerca”. Es decir, cambiar el sujeto de la oración: que no sea “la escuela”, “los estudiantes” ni “los educadores”, sino pasar estas cuestiones a un texto que comience siempre por “los directivos”.

Puede que, al leer este libro, ya sepan lo que propone e incluso ya lo estén llevando a cabo. En ese caso, leerlo constituirá una confirmación, siempre valiosa y nunca desechable, y podrán ampliar con sus experiencias, concepciones y propuestas lo aquí descrito.

También es posible lo que la lectura de este trabajo los conduzca a cuestionar algunos conceptos, planteos y acciones. Esta podría convertirse en una meta valorable y deseable.

Quizá lo que lean les resulte “nuevo” o, al menos, “novedoso”. Esto también forma parte de nuestra intención, aunque no podemos garantizarles que suceda.

¿Por qué enunciamos estas posibilidades? Porque es algo que nos ha sucedido a menudo: creer que alguna de ellas es la única que puede o debe darse; que todo libro debe contener algo “nuevo”, algo “no sabido”, algo que lleva a cambiar completamente nuestros modos de pensar y actuar.

Sin embargo, nuestra experiencia nos ha demostrado que la confirmación de lo sabido y realizado también es muy importante, tanto como tener la posibilidad de cuestionarse lo que se está haciendo.

La vida institucional cotidiana es construida y vivida por todos; lo que nos interesa es ver en qué medida el directivo incide en ella y, a la vez, recibe su influencia. Por lo tanto, ella es el hilo conductor de este libro. Nuestra intención no es definirla o redefinirla, sino más bien caracterizarla, dejando de lado muchos de los modos de entender y estudiar la vida cotidiana de la institución, para centrarnos en aquellos aspectos que deseamos compartir: ver al directivo en el devenir diario de la misma.

No hallarán en este libro muchas definiciones; más bien, hay caracterizaciones, pues consideramos que, algunas veces, las primeras terminan por cerrar y clausurar el pensamiento, al crear clasificaciones que, de tan inclusivas, terminan por excluir la riqueza de la divergencia.

En cambio, al estimular las caracterizaciones estamos aceptando que los temas abordados permiten múltiples miradas, aunque a menudo estas parezcan contradictorias. No buscamos exponer verdades: preferimos plantear concepciones, posturas e interpretaciones, puesto que la complejidad a la que siempre aludimos nos impide construir definiciones que den cuenta de la multiplicidad y particularidad de las instituciones educativas y de los estilos de conducción. Esa variedad de caracterizaciones permitirá a los directivos, supervisores/inspectores sentirse representados –probablemente, por algunas de ellas más que por otras–, sin por ello catalogarlas como “verdades” o “falsedades”.

## NUESTRO OBJETIVO

Este libro retoma algunos temas conocidos por todos, para ver cómo inciden en la vida escolar cotidiana (y viceversa), y el papel del directivo en esos procesos y acciones.

Relacionaremos pares en tensión constante –pensamientos y palabras, marcos teóricos y prácticas situadas, experiencias propias y ajenas, historia escolar antigua y moderna–, con la intención de provocar “temblores y terremotos” que pueden dar origen a navegar en un océano de incertidumbres a través de archipiélagos de certezas, parafraseando a Edgar Morin<sup>1</sup>.

Gracias al concepto de incertidumbre –ya totalmente incorporado a las miradas e interpretaciones que los directivos hacen de los hechos–, podemos entender lo cotidiano como un recorrido por caminos que se andan, se desandan, van derecho y tienen desvíos, barreras, desniveles, trabas y bifurcaciones. Ningún directivo sueña ya con un camino recto y directo al cielo, ni evalúa su desempeño únicamente por haber alcanzado (o no) el resultado anticipado.

Los caminos que proponemos no son desconocidos o intransitados; deseamos recorrerlos conjuntamente para observar que lo que puede cambiar es el modo de mirarlos, de atender a ellos y de comprenderlos, lo que sin duda modificará nuestro andar.

Esto lo entendemos como un “pensar para otros”. El camino ya no es el mismo: ya no se trata tan solo de cómo recorrerlo desde el rol directivo sino, además, de cómo apoyar el trayecto de los educadores. Es, al mismo tiempo, un “pensar con el otro”.

Y no es simplemente un camino: es un camino “consentido” –en función de consensos– y “con sentido” –con un sentido construido y reconstruido–.

Además de tratarse de caminos a andar y desandar, son trayectorias profesionales construidas y reconstruidas, pensadas y repensadas, significadas y resignificadas, como siempre afirmamos.

El proceso de reconstruir pensamientos y concepciones acerca de la práctica profesional tiene una función esencial: contribuir a la edificación de una cultura institucional centrada en el cambio y la mejora, que rearma la experiencia vivida y se reapropia de ella para formarse y volver a visualizar el contexto, lo pedagógico-didáctico, las organizaciones e incluso la época y el lugar.

Hablar de cambios en la vida cotidiana de una institución implica centrarse en la posibilidad de mejoras continuas, que a su vez se instalan a partir de una mirada crítica sobre los modos habituales de vivir en las instituciones, a fin de evitar caer en una rutina que puede generar desaliento, desesperanza y desmotivación.

Para responder a un deseo compartido de mantener y renovar las expectativas, nada mejor que cuestionarse el estado de las cosas, formular propuestas, interrogarse y buscar alternativas que brinden posibles respuestas y abordajes diferentes, capaces de superar viejos y nuevos problemas.

## **PARA RETOMAR CONCEPTOS, POSTURAS E IDEAS ACERCA DE CONDUCIR**

La responsabilidad esencial de la gestión directiva es asumir con autonomía el mandato que la sociedad otorga a las instituciones educativas: crear las condiciones para que, en un ámbito formal de enseñanza, de aprendizaje y de convivencia, se promueva el desarrollo personal y social de todos sus actores.

Al observar la institución desde el paradigma de la complejidad, vemos que son múltiples los factores que se entrelazan y cruzan en la gestión directiva; tomar decisiones que viabilicen la concreción de su mandato requiere esfuerzo, profesionalidad y capacidad de decisión en el ámbito de una gestión situada, y siempre en consideración a las diversas dimensiones del campo institucional.

Una gestión situada considerando su contexto particular es la manera deseable de dar sentido y significado a la gestión directiva, pues instala en la escuela procesos de comprensión y diálogo, al analizar y tomar en consideración su historia, su identidad, su cultura, sus necesidades, sus metas y la realidad de las cuestiones a encarar y gestionar.

Dirigir la escuela significa poner en marcha procesos de toma de decisiones criteriosas, de delegación de tareas, de coordinación de equipos de trabajo y de supervisión de las acciones educativas. Si el directivo puede volver sobre estos procesos, reflexionar sobre ellos –mirando e interpretando cómo se dan en la realidad institucional, qué cuestiones son facilitadas y cuáles obstaculizadas desde las diversas acciones de los actores institucionales–, podrá profundizar su saber acerca de la escuela y de su propio estilo de gestionar, desde una actitud crítica y creativa. Esto es necesario para promover mejoras, innovaciones y cambios visibilizados como necesarios por él u otros miembros de la institución.

Recalamos la importancia de analizar las prácticas pedagógicas llevadas a cabo por los educadores y las problemáticas que puedan presentarse, tanto como el debate e intercambio de ideas y propuestas, en la búsqueda de respuestas como colectivo, además de alcanzar acuerdos sobre criterios y pautas para la acción.

Como planteáramos en otra producción y considerando la diversidad de instituciones educativas, su estructura y dinámica, el directivo, en la dimensión orga-

nizacional administrativa, se ocupa de tareas organizativas alentando, originando y coordinando la dinámica interpersonal, la comunicación, la toma de decisiones relativas a la atribución y distribución de recursos, tiempos y espacios, la implementación y respeto por las normas, haciendo que las intervenciones desde su rol configuren una autoridad legítima, confiable y auténtica.

En la dimensión sociocomunitaria, el equipo directivo le otorga particular importancia a la generación de vínculos hacia adentro y hacia afuera de la escuela; intenta promover, alentar y conjugar una sana convivencia entre actores, y entre estos y el “afuera”; se vincula particularmente con las diversas maneras de generar la participación y una fluida pero focalizada comunicación formal e informal.

En la dimensión pedagógico-didáctica, en estos tiempos, los equipos directivos ponen mayor empeño en sostener y dinamizar el proceso curricular de la institución, ayudando a instalar la reflexión sobre las prácticas educativas, con la intención de mejorar los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Esto implica propiciar acuerdos acerca de los criterios y formas de intervención de los educadores; visitar el currículum para propiciar un estilo flexible y funcional en la planificación didáctica, adecuando la propuesta curricular prescripta a la realidad de cada escuela y las trayectorias escolares de los estudiantes.

Hemos destacado reiteradamente en nuestras producciones que, si bien las tres dimensiones son importantes y se entranan, esto sucede con el fin de priorizar la dimensión pedagógico-didáctica.

Es importante destacar que no puede haber dimensiones sobrevaluadas, devaluadas o ausentes; si eso ocurre, será útil que el directivo vaya más allá de la descripción y pase a la explicación, para dar cuenta de las razones que provocaron eso. Una primera lectura puede poner de manifiesto un desequilibrio entre la planificación y la situación real. Pero una lectura situada y en contexto puede ayudar al directivo a intervenir en campos, áreas o procesos que requieren mayor grado de seguimiento, intervención, evaluación y/o asesoramiento.

La conducción educativa es, sin duda, una gestión que requiere una mirada sistémica y global de la institución e implica la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela, que coexisten, interactúan y se articulan. La complejidad de estas múltiples interacciones conlleva la necesidad de observar, relevar y pensar acerca de ella. Además, de disponerse a la innovación, a la colaboración y la interrelación de actores para conformar equipos que coordinen inteligentemente decisiones, procesos y acciones.

Conducir hoy en día requiere entender que habitamos un mundo complejo e incierto. Por esa razón, es preciso que el directivo despliegue un liderazgo atento al desarrollo de procesos y resultados que den sentido al conjunto de decisiones toma-

das en torno a aspectos significativos y centrales de las organizaciones que dirigen, dando protagonismo a los actores para alentar la autonomía institucional y la del educador, en una cultura escolar colaborativa.

Desde esta perspectiva, el equipo directivo se preocupa por el desarrollo profesional del educador, para que impacte en sus estilos de intervención y que estos, a su vez, fomenten estrategias de aprendizaje por parte de los estudiantes, procurando que –tanto unas como otras– alienten un mejor acercamiento al conocimiento.

**NOTA**

1. Morín, E. (2011). *Cómo vivir en tiempos de crisis*. Nueva Visión.

### **Lo habitual de la vida cotidiana**

---

Por largo tiempo parecía para mí que la vida estaba a punto de comenzar, la vida de verdad. Pero siempre había algún obstáculo en el camino, algo que resolver primero, algún asunto sin terminar, tiempo por pasar, una deuda que pagar. Entonces la vida comenzaría. Hasta que me di cuenta de que estos obstáculos eran mi vida.

**Alfred De Souza**

#### **VIDA COTIDIANA: DE QUÉ SE TRATA**

Según el diccionario de latín-español Bibliograf (1968), “Lo cotidiano (*cotidianus*) hace referencia a lo común, a lo familiar, a lo de todos los días. En este sentido vida corriente, vida cotidiana, vida ordinaria, indican lo mismo”.

Como bien saben los directivos, abordar el mejoramiento de la calidad educativa no se reduce a efectuar una revisión constante de lineamientos curriculares ni a plantear discusiones –siempre necesarias– acerca de criterios evaluativos, definición de propósitos, búsqueda de estrategias renovadas o relaciones con la comunidad. Es preciso observar de manera constante la cultura de la institución, los modos de ser y estar en ella, y también considerar que la necesidad de una mejora permanente de las prácticas cotidianas de educadores, directivos y estudiantes implica atender a la posibilidad de otras formas de desempeñar esos roles y de establecer y mantener procesos relacionales saludables.

¿Cuál es el caldo de cultivo y manifestación de estos nuevos (a veces habituales, a veces cuestionados, a veces renovados) modos de estar en la escuela? Es la vida cotidiana, el hacer diario, ya que allí se pone de manifiesto cómo se habita la escuela. Esto permite abrir caminos para analizar dichos modos y, eventualmente, proponer y llevar a cabo las modificaciones que se consideren pertinentes y enriquecedoras.

¿Por dónde comenzar, entonces? Se puede y se debe mirar, escuchar y oler la pintura escolar cotidiana; comprender que es posible y real adjudicar una gran diversidad de sentidos a las prácticas que se realizan en el día a día.

Es preciso analizar no solo las prácticas sino, sobre todo, los sentidos que los actores de la situación educativa otorgan a estas actividades casi rutinarias y no muy pensadas. Esto brinda la oportunidad de concretar un proceso de suma importancia para la vida escolar: decidir cuáles de ellas deberían mantenerse, cuáles dejarse de lado, cuáles modificarse y cuáles incorporarse.

La vida cotidiana de una institución no puede enmarcarse simplemente en una serie de leyes y regulaciones generales; estas deben entenderse en función del universo singular constituido por cada escuela, quiénes la habitan y las relaciones que se establecen.

El análisis de la vida cotidiana también expone la forma en que se dan las interacciones, al tomarlas como una variable esencial para comprender la calidad educativa de cada establecimiento. A partir de sus aspectos organizacionales y estructurales, se puede apreciar si los resultados del proceso educativo son adecuados o no, si son los esperables o no.

Uno de los aspectos más interesantes a considerar es que resulta difícil identificar a primera vista los componentes de eso que se denomina “vida cotidiana”, pues ella es misma es “invisible”: transcurre. Y, en general, solo nos damos cuenta de su existencia cuando algo la perturba, la interrumpe y quiebra esa “manera habitual” de habitar la institución.

Así como el aire que respiramos es inobservable y solo lo registramos cuando hay “mal olor”, la vida cotidiana nos envuelve y condiciona lo que hacemos a diario, aunque no necesitemos que se quiebre o “huela feo” para darnos cuenta de su existencia y para comprobar cómo nuestras acciones la transforman e inciden en ella.

La vida cotidiana institucional no es obvia, simple, predecible ni controlable. Muy por el contrario, se trata de un fenómeno complejo, inestable, incierto, que, sobre todo, ejerce una gran influencia sobre los procesos educativos que se producen, se llevan a cabo, se dan, “se viven” en ella.

## **PREGUNTAS, MITOS Y REPRESENTACIONES ACERCA DE LA VIDA COTIDIANA**

Numerosos autores se refieren a algo tan concreto y, al mismo tiempo, tan etéreo y difícil de hacer visible como la vida cotidiana, a propósito de la que nos formulamos una serie de interrogantes que pueden servir de estímulo para la reflexión.

- La vida cotidiana, ¿es algo que se hace sin pensar, que solo se vive, se siente, se experimenta?
- ¿Por qué se la llama “vida”? ¿Es porque, al igual que la de toda persona, fluye, cambia y pasa por diversos estados y fases?
- ¿La vida cotidiana institucional está compuesta por “lo que se hace siempre” o puede cambiar, renovarse y cuestionarse?
- ¿Se la puede vivir de un modo no habitual ni cotidiano? Es decir, ¿se puede considerar el día a día una gran posibilidad, un terreno apto para producir aquellos cambios que repercuten en la identidad misma de la institución y que avanzan hacia metas educativas siempre buscadas y a menudo cambiantes?

Y la gran pregunta es: ¿por qué perder tiempo en hablar de algo tan elemental y aparentemente poco relevante como la vida cotidiana, cuando hay tantos temas importantes que abordar?

Es a partir de estas cuestiones y cuestionamientos que comenzamos planteando que toda institución educativa está conformada por personas singulares que desarrollan su propia vida cotidiana fuera de la escuela. Estas personas –en sus roles de directivos, educadores, estudiantes y colaboradores– comparten, además, una dinámica propia de cada escuela en particular. La intersección entre las vidas singulares y la vida colectiva se va construyendo en un tiempo y espacio continuo y compartido.

Sumado a lo anterior, es interesante tener en cuenta que una foto, película o radiografía de esta vida diaria proporciona al mismo tiempo un retrato bastante aproximado del cotidiano de la sociedad a la que pertenece y compone, por lo tanto, una imagen social definida, clara y diferenciada de otras sociedades, tanto en tiempo como en espacio. Si la comparamos, la vida cotidiana de la sociedad argentina del siglo pasado difiere de la actual, y la vida social de la Argentina de hoy es distinta de la de un país europeo o asiático.

Entonces, la vida cotidiana en las escuelas no es algo que le suceda a la institución, sino a las personas que conviven en ella. Por eso, posee tanto rasgos concretos como dimensiones simbólicas, que hacen referencia más o menos explícita al modo en que sus habitantes viven esa vida. Y esto remite a una construcción de significados individuales y colectivos, al mismo tiempo.

Pensar en la vida cotidiana de cada una de las personas que conforman una comunidad social implica reconocer en ellas la heterogeneidad y singularidad y, en consecuencia, que la misma vida cotidiana es diversa, ya que se da entre personas, no en el vacío.

En el día a día, tanto en la escuela como fuera de ella, cada persona desarrolla los diversos papeles sociales, los roles que desempeña en su existencia, dentro y por fuera del trabajo institucional. Es decir, en y con su familia, amigos, conocidos, pasatiempos, redes sociales, etcétera. Cada uno de nosotros expresa en diversos momentos y circunstancias una gran cantidad de facetas de su personalidad.

Entonces, la heterogeneidad no se refiere tan solo a grupos y contextos, sino a lo múltiple dentro de cada persona. Y es esta diversidad personal la que se transfiere y tiñe los diversos entornos, dando así color a la vida cotidiana institucional. Eso no significa que esta sea totalmente incomprensible; tan solo justifica y explica la complejidad y articulación observables en el devenir institucional.

Hoy en día, estamos habituados a utilizar la idea de heterogeneidad aplicándola a las características de las personas que habitan la institución, pero es un calificativo que también puede emplearse para comprender la vida cotidiana dentro de la institución. Es casi imposible clasificar los sucesos: se resisten a ello; son únicos y singulares y no siempre pueden encuadrarse en casos previamente decididos y definidos.

La vida cotidiana conjuga lo público y lo privado: transcurre en un ámbito público y se alimenta de acciones y significaciones privadas; hace referencia a una realidad no imaginaria ni fantaseada, sino concreta, que le pertenece a sus habitantes, ya que es allí donde se inician, establecen y desarrollan sus prácticas, sus interrelaciones y se construyen sus significaciones. Está constituida por conjuntos de actividades característicamente heterogéneas, emprendidas y articuladas por sujetos particulares.

Incluso podríamos hablar de un “microcosmos focalizado”, con su ordenamiento particular, que tiene sentido y significado para personas también particulares: las actividades observadas en una escuela –o en cualquier contexto– pueden ser comprendidas como “cotidianas” solo con referencia a esos sujetos. Así, se circunscriben a “pequeños mundos” cuyos horizontes se definen de manera diferencial, de acuerdo con la experiencia directa y la historia de vida de cada sujeto.

La vida cotidiana tiene su propia vida y al mismo tiempo se alimenta de las experiencias de sus participantes. En su día a día (el escolar y el social, en todas sus formas), las personas se van apropiando, van adquiriendo las habilidades necesarias para poder actuar y desempeñarse de acuerdo con las reglas establecidas colectivamente.

Al ser una construcción social, sus ejes fundamentales son el saber, en tanto conocimiento, y el deber, en tanto responsabilidad, ya que es de este modo que los actores institucionales comprenden y caracterizan el devenir cotidiano específico del contexto educativo.

Las personas dan sentido a su vida diaria: lo van logrando mediante la posibilidad de entender su modo de actuar en ella como un proceso histórico, definido por el rol asumido a partir de lo esperable en el sistema institucional imperante. Es esto

lo que caracteriza el eje fundamental de la existencia de la vida cotidiana en una institución educativa, que se concreta en actividades casi rutinarias, establecidas en un marco de interacciones sociales.

En cuanto a las normas y prescripciones, estas se hacen vivas, adquieren “corporeidad” cuando dejan de ser textos y se plasman en las acciones de las personas, en situaciones concretas.

Las reglas definidas por las autoridades del sistema educativo nunca se reflejan de manera automática e idéntica en cada institución. Muy por el contrario, es justamente en el transcurrir de la vida cotidiana de cada una de ellas que las mismas serán recibidas, interpretadas, reinterpretadas, incorporadas y actuadas—incluso, rechazadas— a partir de la organización institucional preexistente, como así también de la historia y las tradiciones de cada institución.

Por ello, es posible afirmar que las prácticas de la vida cotidiana de las instituciones se alimentan de normas y prescripciones, pero cada una de ellas las resignifica, adecua e incluso las modifica consciente o inconscientemente.

La vida diaria de una institución se alimenta de normas que la exceden en cuanto a nivel decisorio, pero el modo en que estas se aplican en cada institución particular surge de un interjuego entre esas reglas, las tradiciones escolares y las características contextuales de los individuos que la habitan. Se trata de un proceso dinámico—a veces convergente y en otras ocasiones, divergente— entre normativas y prescripciones vigentes y la realidad cotidiana de las instituciones.

## **¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO DECIMOS “VIDA COTIDIANA”, “VIDA PERSONAL”, “VIDA SOCIAL” Y “VIDA INSTITUCIONAL”?**

Hablar de “vida cotidiana” lleva a establecer relaciones entre “vida institucional” y “vida de los miembros de la institución”. ¿Por qué es esencial poner de manifiesto esta relación? Porque no se puede pretender impulsar cambios en las prácticas educativas si no se brinda un espacio para analizar y cuestionar las prácticas educativas de las cuales cada individuo ha sido “objeto” y “sujeto”, es decir, sin considerar su historia personal-familiar, su trayectoria como estudiante y como educador.

Sostenemos que los educadores no pueden separar fácilmente su historia personal de su actividad profesional, lo que incluye su participación en la vida cotidiana institucional.

Las etapas de incertidumbre y conflictividad que atraviesan constantemente todas las instituciones sociales han mostrado, con gran fuerza, que todas las personas