



## Lecturas En Foco- Textos que inspiran

**Blejmar, B. (2024). *La facilitación como práctica directiva: Desanudando tensiones y liberando posibilidades para que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Noveduc.**

Bernardo Blejmar es, en primer lugar, docente: Profesor Nacional de Educación Física y Licenciado en Ciencias de la Educación (UBA). Se desempeña como profesor de posgrado en gestión educativa en la Universidad de San Andrés y también dicta clases en otras instituciones universitarias. Consultor en organismos internacionales, además ha publicado numerosos artículos sobre gestión y desarrollo institucional. En esta obra vuelve a profundizar sobre el rol del liderazgo educativo como agente facilitador en contextos escolares argentinos. Publicada en 2024 por Noveduc, da una vuelta de tuerca a la gestión directiva tradicional, proponiendo un modelo centrado en la conversación colectiva, la inteligencia emocional y la creación de condiciones para que las cosas sucedan efectivamente.

Tal como Victoria Abregú nos anticipa en el prólogo, este libro nos deja algunas llaves: la gestión del cuidado, el derecho a la perplejidad, lo compartido, las renunciaciones, la aceptación, la facilitación y sus supuestos, el poder y su lado B, las prácticas habilitadoras, las prohibiciones. Pero también deja algo en claro: la escuela es presencia.

El libro se divide en dos partes principales:

1. Parte I – Facilitar para querer y poder hacer: Explora los fundamentos teóricos de la facilitación directiva: su propósito, los supuestos subyacentes, el concepto de poder y el lenguaje que contribuye al futuro (o lo limita).
2. Parte II – Once prácticas habilitadoras: Presenta un “modelo para armar” con instrucciones prácticas y once prácticas concretas que permiten implementar la facilitación en la gestión escolar. Son distintas propuestas que pueden llevarse a las instituciones para fortalecer el trabajo con el equipo.

Diálogo con otros trabajos anteriores del autor y continuidad en su línea teórica- reflexiva

En su enfoque sobre la gestión educativa, Bernardo Blejmar propone una mirada renovadora que desplaza la idea de la dirección escolar como una tarea exclusivamente operativa o normativa. Para él, gestionar no es simplemente cumplir metas o controlar procesos, sino crear condiciones para que las cosas efectivamente sucedan. En ese sentido, plantea que los resultados no deben pensarse únicamente como una instancia final del recorrido institucional, sino que cada etapa del proceso tiene un valor en sí mismo. Así, el hacer cotidiano, las decisiones pequeñas, las conversaciones sostenidas y las

intervenciones oportunas forman parte del resultado deseado tanto como los objetivos formales. La gestión se convierte, entonces, en una práctica estratégica que, más allá de los logros visibles, da forma a la cultura institucional.

Esta concepción se refleja con claridad en el modo en que Blejmar concibe el rol del director. Lejos de una figura autoritaria o meramente ejecutiva, el directivo aparece como un facilitador de procesos, alguien que diseña entornos fértiles para que las capacidades del equipo puedan desplegarse. A través de una metáfora tomada del mundo agrícola, el autor sugiere que el trabajo del directivo no consiste en “estirar los brotes” ni en observar pasivamente cómo crecen, sino en acompañar activamente los procesos sin forzarlos, cuidando el contexto y respetando los tiempos. Esta figura del “facilitador” demanda equilibrio: ni voluntarismo ansioso ni desentendimiento pasivo, sino una presencia sostenida que habilite y potencie.

En esta línea, Blejmar señala que una de las tareas centrales del director es diseñar situaciones en las que todos los actores institucionales puedan operar desplegando su máximo potencial. Para ello, no basta con ordenar tareas o planificar actividades; se requiere generar espacios de confianza, reconocimiento y aprendizaje compartido. El director, así entendido, no es quien da todas las respuestas, sino quien habilita los procesos colectivos, interviene cuando es necesario, y confía en la capacidad de los otros para construir junto a él o ella.

Un componente esencial en este modelo de gestión es el lenguaje. Blejmar propone explorar lo que denomina el “territorio conversacional” de la gestión, es decir, ese espacio donde las palabras no solo describen lo que pasa, sino que construyen realidad. Para él, las conversaciones son acciones, y el modo en que hablamos define lo que es posible dentro de una institución. En este marco, cobra relevancia el concepto de “palabra plena”, que no es cualquier palabra, sino aquella que tiene intención genuina de contribuir, se produce en un contexto adecuado y es dicha con competencia comunicativa. Las condiciones en las que se dice algo —quién lo dice, cuándo, cómo, ante quién— son determinantes en sus efectos. Diseñar conversaciones institucionales, entonces, implica pensar no solo el contenido del mensaje, sino también el escenario emocional y simbólico en el que esa palabra se pronuncia.

Esta preocupación por el lenguaje se apoya en una advertencia que atraviesa el libro: vivimos en un tiempo donde la confianza en la palabra está debilitada, y por eso es aún más necesario recuperar el valor de decir lo que se puede sostener, de hablar con coherencia, de generar sentido común compartido. La palabra no solo informa; también vincula, legitima, transforma.

En suma, gestionar, para Blejmar, es facilitar el despliegue de lo posible: diseñar espacios, habilitar voces, cuidar los climas institucionales, intervenir con inteligencia emocional y promover el desarrollo de cada miembro del equipo. Su propuesta se sitúa en una práctica sensible, situada y transformadora, donde lo que ocurre en el camino importa tanto como la meta a alcanzar.

#### Frases que inspiran:

- “Los buenos docentes están y estuvieron dispuestos, pero no pueden estar disponibles (las cosas lo están, no las personas).” p. 22

- “Será útil recurrir a la *sabiduría* del avión. Cuando este empieza a carretear, la voz de la tripulación anuncia el peligro de despresurización, que ocurriría si el avión pierde el oxígeno adicional con que se logró ambientar la cabina para que los pasajeros respiren normalmente. En ese caso, explican, caerán sobre cada asiento mascarillas de oxígeno; advierten que los pasajeros adultos deben colocarla sobre sus rostros (es una orden, no una sugerencia) y solo una vez concluido este paso poner la suya al niño/a que vaya con ellos.  
Entonces, primero debe recuperar la respiración el adulto y luego brindársela al niño. Tomar oxígeno, respirar, cuidarse, ser cuidado como educador para dar oxígeno, abrir la respiración y cuidar a nuestros chicos: ese es el aprendizaje que emana de esta *sabiduría* del avión.” p. 22
  
- “Ni negación ni resignación: la educación es aceptación de realidades para intervenir en su transformación. Intervenir planificando, diseñando estrategias compartidas de transformación que constituyan una hoja de ruta que muestre por dónde transitar los cambios a realizar, apoyados en apreciaciones diagnósticas robustas. Y con la flexibilidad, la sensibilidad, la mirada atenta, para soltar el plan (o parte de él) y aprovechar el potencial de situación que vayan presentando los emergentes no previstos de la realidad.” p.23
  
- “Autolimitarse en el hacer puede ser una interesante invitación a la acción protagónica del otro.” p.33