

# Gobernar las escuelas en territorio neuquino. Acompañamiento y formación a equipos directivos desde la Escuela Carlos Fuentealba de ATEN

**Noemí Bardelli** | Asociación de Trabajadores de la Educación Neuquina

**Stella Riquelme** | Asociación de Trabajadores de la Educación Neuquina

**Edy López** | Asociación de Trabajadores de la Educación Neuquina

## › Introducción

En la provincia de Neuquén, territorio extenso, atravesado por desigualdades territoriales y por una sostenida tradición de movilización en defensa de lo público, gobernar una institución educativa implica intervenir en una trama institucional y política singular. El gobierno escolar se configura como práctica situada (Nicastro, 2014), anclada en la historia provincial, en las formas de organización docente y en la presencia activa del sindicato. Gobernar supone, así, leer el contexto, asumir posicionamientos y construir decisiones colectivas en escenarios atravesados por regulaciones y disputas.

En este marco, la Asociación de Trabajadores de la Educación de Neuquén (ATEN) se constituye como espacio de producción de saber político-pedagógico para quienes trabajan como directores. La experiencia de la Escuela de Formación Carlos Fuentealba, dependiente de ATEN, expresa esta apuesta al afirmar la formación como dimensión central del derecho a la educación y como condición para fortalecer el gobierno democrático en las escuelas neuquinas. Desde 2019, el acompañamiento a equipos directivos se ha consolidado como una línea de trabajo orientada a sostener y profundizar esa construcción colectiva.

## › Tradición sindical docente en Neuquén, una cultura política de lucha y deliberación

La historia del sistema educativo neuquino revela que la escuela es un espacio central de disputa en torno al derecho a la educación y las responsabilidades del Estado. En este contexto, la tradición de conflictividad docente, históricamente expresada en huelgas y movilizaciones, ha vinculado el gobierno escolar con procesos políticos más amplios (Aiziczon, 2018). Esta dinámica sitúa a les directives en una tensión estructural, la obligación de garantizar el derecho a la educación frente a las condiciones laborales y materiales, muchas veces precarias, en las que ese derecho debe sostenerse (Cantarelli, 2005).

Sin embargo, esta conflictividad no es el único rasgo de la identidad educativa provincial. De manera paralela, se ha consolidado una tradición de construcción colectiva orientada a la defensa de la educación pública, con especial arraigo en territorios rurales y contextos de desigualdad (Aiziczon, 2019). Es allí donde les trabajaderes de la educación han gestado formas participativas de organización, configurando una gramática del gobierno escolar sostenida en principios de inclusión, igualdad y cuidado.

En el núcleo de esta configuración se sitúa ATEN, un sindicato docente surgido en el ocaso de la dictadura y consolidado durante la transición democrática como una organización de fuerte anclaje territorial. Su concepción del trabajo docente se inscribe en una perspectiva de clase trabajadora (Lazzarini et al, 2018), articulando identidad profesional y pertenencia colectiva. Asimismo, su representación gremial en el Consejo Provincial de Educación le ha otorgado participación efectiva en los procesos de definición y toma de decisiones de la política pública educativa neuquina.

Esta identidad colectiva se nutre de la democracia asamblearia, una práctica de deliberación que fortalece el sentido de pertenencia de los educadores. Lo distintivo de este sindicato no reside únicamente en la intensidad de sus luchas, sino en su capacidad de producir reflexividad sobre la propia práctica. Así, la militancia se despliega tanto en la calle como en el aula, y se manifiesta en la defensa de derechos laborales, pero también en los debates curriculares y en la formación docente entendida como un proyecto político-pedagógico común. En última instancia, el gobierno escolar en Neuquén adquiere un espesor singular, resultando indisoluble de la articulación histórica entre sindicato, comunidad y Estado.

### › El acompañamiento a equipos directivos como política de formación de la Escuela Carlos Fuentealba

La Escuela de Formación Carlos Fuentealba se crea en 2009 como decisión política de institucionalizar la formación dentro del proyecto sindical, en articulación con la Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional del Comahue y tomando como referencia la experiencia de la Escuela Marina Vilte de la CTERA.

Su creación se da en un contexto marcado por el fusilamiento del maestro Carlos Fuentealba en 2007 y la persistente exigencia de justicia completa. No nace como gesto conmemorativo, sino como traducción de una experiencia histórica en una política formativa sostenida por el sindicato.

Desde 2015, bajo la conducción de la agrupación Trabajadores por una Educación Popular (TEP) encabezado por Marcelo Guagliardo, el acompañamiento a los directivos desde la Escuela es una de las políticas centrales de formación. La conducción de las instituciones escolares es entendida como un espacio donde se definen condiciones concretas para el ejercicio del derecho a la educación y donde se expresan, en clave institucional, las tensiones propias del sistema educativo neuquino. Formar para el gobierno escolar supone reconocer que gobernar no se reduce a gestionar, sino que implica una práctica político-pedagógica situada.

A partir de 2019, el trabajo con equipos directivos adquirió una organización sistemática, especialmente en el marco de los concursos de ascenso para cargos jerárquicos del nivel inicial, primario y de las modalidades de educación especial y educación de adultos. En ese contexto, la Escuela diseñó trayectos de formación orientados a quienes aspiraban a asumir funciones de conducción. Los contenidos articularon el abordaje del marco

político-normativo provincial con la problematización de la dimensión político-pedagógica del trabajo directivo, a partir del análisis de situaciones institucionales, toma de decisiones en escenarios conflictivos, construcción de proyectos escolares y el acompañamiento de la enseñanza. La modalidad se desarrolló fundamentalmente en territorio, mediante encuentros de trabajo colectivo, talleres sobre situaciones institucionales reales y paneles con directivos en ejercicio y supervisores con trayectoria. La apuesta estuvo en la presencialidad como condición para el intercambio situado, la construcción de vínculos y el análisis compartido de problemáticas concretas de cada zona de la provincia. El objetivo fue garantizar el derecho a la formación continua y fortalecer una concepción del gobierno escolar que integrara lo político, lo pedagógico y lo comunitario.

Durante la pandemia, este dispositivo se reconfiguró para acompañar a quienes ya ejercían la conducción en un escenario de excepcionalidad. Los espacios virtuales de intercambio y trabajo colectivo se orientaron al análisis de la reorganización institucional, la continuidad pedagógica en contextos de desigualdad, el cuidado de las trayectorias escolares y la gestión de equipos docentes bajo condiciones de incertidumbre. Más que transmitir lineamientos, la propuesta buscó generar encuadres de reflexión compartida que permitieran sostener la posición de gobierno sin aislarla de las condiciones materiales y emocionales que atravesaban a las comunidades educativas.

Con el ingreso de nuevos equipos tras los concursos, se profundizó el acompañamiento a directivos noveles. Esta línea combinó instancias de encuentro con directores y supervisores jubilados a partir del análisis colectivo de escenas institucionales complejas y la revisión situada de decisiones. Los contenidos se centraron en la construcción de autoridad pedagógica, la mediación de conflictos, el trabajo con equipos docentes y la articulación con supervisión. La modalidad privilegió espacios reducidos de intercambio y seguimiento orientados a evitar el ejercicio solitario del cargo y a construir redes de apoyo entre pares. El objetivo fue fortalecer la posición directiva desde una perspectiva reflexiva y colectiva.

En paralelo, se consolidó un trabajo articulado con equipos de supervisión. En este caso, la formación abordó el análisis de marcos regulatorios, la lectura de problemáticas territoriales y la construcción de criterios compartidos para el acompañamiento institucional. La modalidad incluyó encuentros conjuntos y espacios de debate que buscaron alinear perspectivas sin diluir la especificidad de cada rol. El propósito fue fortalecer la coherencia del sistema de conducción y mejorar las condiciones de intervención en las escuelas.

Desde 2025 y en continuidad durante 2026, estas acciones se sostuvieron en el acompañamiento de nuevos procesos de concurso y en la profundización del trabajo territorial. En todos los casos, la Escuela construye encuadres formativos que reconocen al gobierno escolar como una práctica político-pedagógica.

### › **Sindicato y gobierno escolar, una racionalidad situada**

La experiencia descrita permite afirmar que el sindicato docente en Neuquén configura una racionalidad específica del gobierno escolar como objeto de formación y reflexión colectiva. En este encuadre, gobernar se concibe como práctica político-pedagógica situada atravesada por el conflicto constitutivo de lo público, la responsabilidad institucional y la construcción de lo común.

Desde esa perspectiva, el sindicato no se limita a acompañar a quienes ejercen la conducción, sino que construye un espacio de resguardo y pensamiento que reconfigura la posición directiva. Se trata de disputar los sentidos desde los cuales se interpreta esa responsabilidad institucional y de elaborar criterios compartidos para intervenir en contextos complejos. De este modo, se restituye el carácter político del acto de gobernar (D'Iorio, 2007), entendido como la capacidad de decidir en tensión, sostener lo común y asumir las implicancias públicas de cada decisión.

En este marco, la defensa laboral y la construcción de proyectos institucionales no aparecen como dimensiones opuestas, sino como planos entrelazados en la práctica concreta del gobierno escolar. El sindicato no sustituye al Estado ni se coloca por fuera de la institucionalidad; interviene en la disputa por los sentidos desde los cuales se gobierna lo público. La Escuela de Formación Carlos Fuentelba encarna esa apuesta al transformar una historia de lucha en producción sistemática de pensamiento sobre el gobierno democrático de la escuela, configurándose así como una forma situada de hacer política educativa en Neuquén.

## › Referencias

- › Aiziczon, F. (2018). Huelga, militancia y tradición: viejas y nuevas estrategias de lucha en el sindicalismo docente. ATEN capital, 2003-2007", *Revista Theomai*, 37, primer semestre de 2018, 1-19. Disponible en: [http://revista-theomai.unq.edu.ar/NUMERO\\_37/12.\\_Aiziczon\\_37.pdf](http://revista-theomai.unq.edu.ar/NUMERO_37/12._Aiziczon_37.pdf)
- › Aiziczon, F. (2019). Generaciones y configuraciones militantes en un sindicato docente: ATEN, 1997-2007. *Astrolabio*, 23, 198-222. <https://doi.org/10.55441/1668.7515.n23.22118>
- › Cantarelli, M. (8-11 de noviembre de 2005). Fragmentación y construcción política: de la demanda a la responsabilidad [Ponencia]. *Cuartas jornadas NOA-NEA de cooperación técnica con equipos de gestión provincial*, Roque Sáenz Peña, Chaco, Argentina. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación. Disponible en <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL002011.pdf>
- › D'Iorio, G. (2007). El arte de pensar, decir y hacer lo común. Notas sobre el arte de gobernar. *FOPiIE - Seminario de Gestión Educativa. Diseño y Desarrollo de Políticas Educativas Inclusivas*. San Juan, Argentina.
- › Lazzarini, A., Castelar, M. y Gallardo, C. (2018). *Sindicalismo docente en Neuquén: historia, identidad y construcción política*. ATEN.
- › Nicastro, S. (2014). La formación de directores: Un modelo centrado en el análisis de las prácticas. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 119-133. <https://doi.org/10.15366/reice2014.12.5.008>