

**SERIE: APORTES PARA EL DEBATE EDUCATIVO**

# Sobre la Escuela

Conversación con  
**Sandra Buyán**

# QUESTION

Unión de  
Educadores  
de la Provincia  
de Córdoba



**Secretaría de Educación**



Buyán, S. y Área de Articulación y Desarrollo Pedagógico del ICIEC (2026). *Sobre la escuela. Conversación con Sandra Buyán / Entrevistada por Paulo Martínez Da Ros*. ICIEC-UEPC. Se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.



### Junta Ejecutiva Central UEPC

Secretario General: Cristalli, Roberto Orlando  
Secretaria General Adjunta: Vidal, Beatriz Elizabeth  
Secretaria de Organización: Palacios, María Cecilia  
Secretario de Coordinación Gremial: Ricardo, Darío Iván  
Secretario Administrativo y de Actas: Sosa, Mario Nicolás Rubén  
Secretario de Finanzas: Gonella, Marcelo Luis  
Secretario de Prensa y Comunicación: Frontrath, Oscar Andrés  
Secretaria Gremial de Nivel Inicial y Primario: Doldán, Graciela Patricia  
Secretario Gremial de Nivel Secundario y Modalidades Educativas: Zalazar, Daniel A.  
Secretaria Gremial de Nivel Superior y de la U.P.C.: Chiacchiera, Graciela Mercedes  
Secretaria Gremial de Gestión Privada: Chaves, Marcela Beatriz  
Secretario de Asuntos Jubilatorios y Prev.: Toledo, Gustavo Miguel  
Secretaria de Educación: Nocco, Fabiana Beatriz  
Secretario de Cultura: Mazzola, Fabián Leonardo  
Secretaria de DD.HH. y Género: Marchetti, Silvia Teresita  
Secretario de Formación Político Sindical: Lescano, Juan Miguel  
Secretario de Acción Social: Baggini, Daniel  
Secretaria de Salud y Medio Amb. de Trabajo: Ferreyra, Blanca Rosa



**Serie:** Aportes para el debate educativo  
*Sobre la escuela. Conversación con Sandra Buyán*

**Entrevistador:** Paulo Martínez Da Ros  
**Edición:** Florencia Lo Curto (Coordinadora del Área de Articulación y Desarrollo Pedagógico del ICIEC-UEPC)  
**Producción editorial:** Carolina Cardone y Ana Medero (Área de Articulación y Desarrollo Pedagógico del ICIEC-UEPC)  
**Corrección:** Natalia Cucinelli  
**Diseño y diagramación:** Zetas Comunicación y Diseño



La serie **Aportes para el debate educativo** es una publicación del Instituto de Capacitación e Investigación de los Educadores de Córdoba de la Unión de Educadores de la Provincia de Córdoba. San Jerónimo 558, Córdoba (5000). Tel.: 351 4208940/04. Contacto: [conectate@uepc.org.ar](mailto:conectate@uepc.org.ar)



### Consideraciones sobre el uso de lenguaje no sexista en la UEPC:

Desde el año 2018, promovemos el uso institucional de lenguaje no sexista, estableciendo como pauta central evitar el masculino genérico en las distintas instancias de comunicación formal involucradas en cada actividad que realizamos. En esta publicación que aquí compartimos respetamos y conservamos los diferentes usos del lenguaje de las personas que realizan las entrevistas y las que son entrevistadas.



### Cómo citar este material:

Buyán, S. y Área de Articulación y Desarrollo Pedagógico del ICIEC (2026). *Sobre la escuela. Conversación con Sandra Buyán / Entrevistada por Paulo Martínez Da Ros*. ICIEC-UEPC. <https://uepc.org.ar/conectate/conversacion-con-sandra-buyan/>

# Presentación

**D**esde el Instituto de Capacitación e Investigación de los Educadores de la Provincia de Córdoba (ICIEC), de la Secretaría de Educación de la UEPC, damos continuidad, en este 2026, a la subserie Sobre la escuela.

En un contexto en el que la escuela está puesta en tensión, discutida y asediada desde múltiples frentes, renovamos la apuesta por abrir un espacio y un tiempo a la discusión y la reflexión sobre aquello que nos hace educadores, sobre la relación de la escuela con la verdad y los saberes, y sobre los términos y las palabras que precisamos para defender a la institución escolar.

En esta nueva entrega, Paulo Martínez Da Ros –integrante del ICIEC-UEPC– dialoga con Sandra Buyán, profesora en matemática, directora de escuela y licenciada en Ciencias de la Educación, sobre la gestión, el gobierno escolar y la organización de proyectos institucionales. Sus reflexiones y análisis constituyen un valiosísimo aporte para volver a pensar el lugar de los equipos directivos en la construcción del quehacer escolar.

*Gonzalo Gutierrez*




## Conversación con Sandra Buyán\*

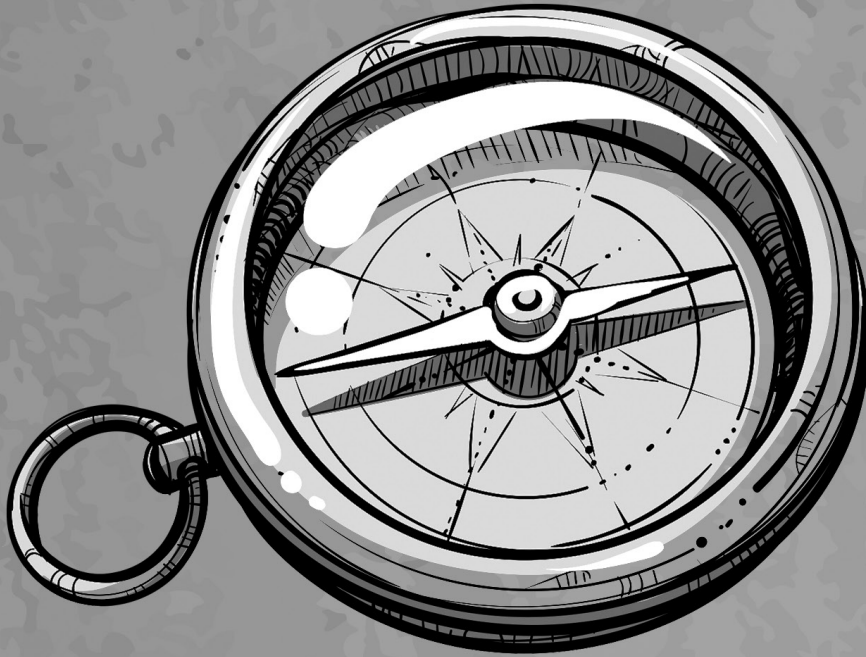
**En las tareas de la conducción educativa, ¿cuáles son las dimensiones que organizan la gestión? ¿Cómo jerarquizarlas?**

Lo primero es reconocer que estas dimensiones son analíticas. Es útil tenerlas a mano y conocer sobre ellas, porque, en definitiva, son las que movilizan toda la escuela, toda la comunidad. Lo segundo es reconocer que, en realidad, cuando uno está en la jornada de trabajo, gobernando una escuela, estas dimensiones se atraviesan, se entranan y se retroalimentan de forma permanente.

De todas las dimensiones que podemos nombrar, la que considero fundamental es la pedagógico-curricular, porque en ella se juega el derecho de enseñar y de aprender; se juegan las trayectorias educativas de nuestros estudiantes. Si tenemos en claro esta dimensión como equipo de gestión, podemos avanzar en la construcción de condiciones para que los chicos aprendan: planificaciones, cómo y qué vamos a enseñar, cómo y qué vamos a evaluar, entre otros asuntos nodales.

Luego, otras dos dimensiones importantes son la política y la comunitaria. La dimensión política ministerial es inevitable tomarla en cuenta, porque es la que llega a la escuela con todas sus demandas: llegan todas las políticas educativas que son urgentes y es necesario aplicar. Esto ordena, organiza y da un marco de trabajo; a veces son demasiado instantáneas, pero son necesarias para la vida escolar. Además, la dimensión comunitaria implica preguntarnos qué sucede en cada institución, qué sucede con todo su contexto, qué pasa acá, ahora, en esta escuela y en este territorio.

 *Sandra Buyán* es profesora de Matemática, licenciada en Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional de Córdoba y docente en la Escuela Secundaria. Fue directora de escuela durante veintiséis años, hasta su jubilación. Forma parte de las propuestas de formación docente en distintos roles: capacitadora, tutora y coordinadora de tutoras y tutores en programas del INFOD del Ministerio de Educación de la Nación. En la Educación Superior, se desempeñó como docente de Práctica Docente y como coordinadora de las prácticas docentes en la Formación Docente Complementaria para profesionales del ISEP. Además, se desempeñó como referente de Práctica Docente en la Dirección General de Educación Superior (DGES).



*“Lo importante siempre es pensar desde la relación de aprendizaje y enseñanza: es desde ahí donde se va a tensionar y se va a organizar la escuela. La gestión institucional tiene que tenerlo bien en cuenta porque, cuando uno tiene un proyecto claro, tiene un norte claro, lo demás se va organizando.”*

También está la dimensión laboral, que es una dimensión que, a veces, en la docencia, no ha sido tomada en cuenta, pero resulta central porque los docentes somos trabajadores de la educación. Pensar las condiciones de trabajo significa, por ejemplo, considerar la organización y distribución de la carga horaria. En las escuelas de Nivel Secundario y en las instituciones de Nivel Superior, esas organizaciones horarias definen la tarea docente. Hay docentes que trabajan en varias escuelas y esta es una condición de trabajo que no podemos eludir para el gobierno escolar, ya que nos demanda atender a la organización interna del trabajo con los tiempos de los que disponen las y los docentes.

De todas maneras, lo importante siempre es pensar desde la relación de aprendizaje y enseñanza: es desde ahí donde se va a tensionar y se va a organizar la escuela. La gestión institucional tiene que tenerlo bien en cuenta porque, cuando uno tiene un proyecto claro, tiene un norte claro, lo demás se va organizando.

## **¿Cómo generar el balance entre lo emergente, lo urgente y lo necesario? ¿Cómo gestionar el equilibrio entre el corto, el mediano y el largo plazo?**

Esa es una de las complejidades más importantes de la gestión, porque muchas veces sentimos que hay que resolver tal cosa, y ese asunto puede llevarnos una semana de trabajo, entonces la agenda que tenía planificada para la semana cambia totalmente.

Pero, como todos sabemos, podemos definir distintos plazos. En el corto plazo, las escuelas enfrentan una variedad de urgencias que requieren respuestas inmediatas, tales como situaciones de convivencia que necesitan intervención, problemas de asistencia o ausentismo, temas de bienestar emocional que exigen escucha y contención, reclamos o inquietudes de las familias, e incluso imprevistos edilicios o administrativos.

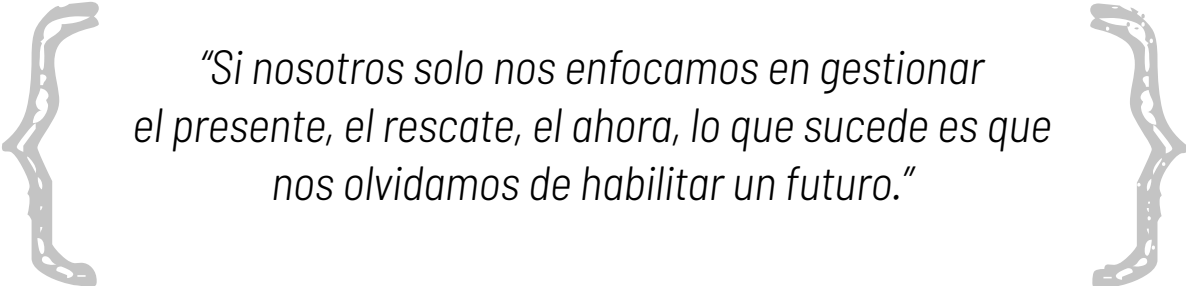
En cuanto al mediano plazo, tenemos acciones que tienen que ver, por ejemplo, con la formación docente, con la pregunta por cómo evaluamos, por cómo trabajamos, con las necesidades que tiene el docente en términos de formación.

Finalmente, a largo plazo encontramos aquello que orienta y enmarca la vida de la institución: el proyecto educativo, el plan de mejora, el proyecto curricular. Todas las acciones urgentes –aquellas que a veces nos colocan en modo de rescate y salvando situaciones– se sostienen en nuestro proyecto. Cuando la escuela tiene claro su proyecto, su misión y su visión, cada decisión inmediata encuentra un marco que le da sentido y dirección.

Es como un rompecabezas: uno va tomando pequeñas decisiones de acciones cotidianas que, sin embargo, van hacia esa meta mayor. Entonces, no son tan aisladas, ni tan urgentes, ni tan repentinas. Pero eso sí es un asunto que tiene que cuidar el equipo directivo, porque si solo nos enfocamos en gestionar el presente, el rescate, el ahora, lo que sucede es que nos olvidamos de habilitar un futuro. Esto lo dice, de forma similar, Bernardo Blejmar<sup>1</sup>. Y habilitar el futuro es casi una función permanente de la escuela, porque nosotros estamos trabajando con el futuro de los estudiantes.

# gestión

<sup>1</sup> Bernardo Blejmar es licenciado en Ciencias de la Educación y profesor de Educación Física, autor de numerosos libros sobre gestión educativa. Recomendamos, especialmente, la lectura de su libro *El lado subjetivo de la gestión* (2013), publicado por Aique Educación.



*“Si nosotros solo nos enfocamos en gestionar el presente, el rescate, el ahora, lo que sucede es que nos olvidamos de habilitar un futuro.”*

Es por esto que resulta relevante armar agendas de trabajo que incorporen eventualidades sin caer en la desesperación. Esta urgencia que sucedió, este problema de convivencia que estalló en la escuela y que, la verdad, no tenía idea de que estaba sucediendo o que podía llegar a suceder, es parte de la vida escolar. Se trata de situaciones que ameritan reuniones con el equipo docente, discusiones, debates, un profesional o especialista que acompañe, la familia de un estudiante involucrado, la del otro, etc.

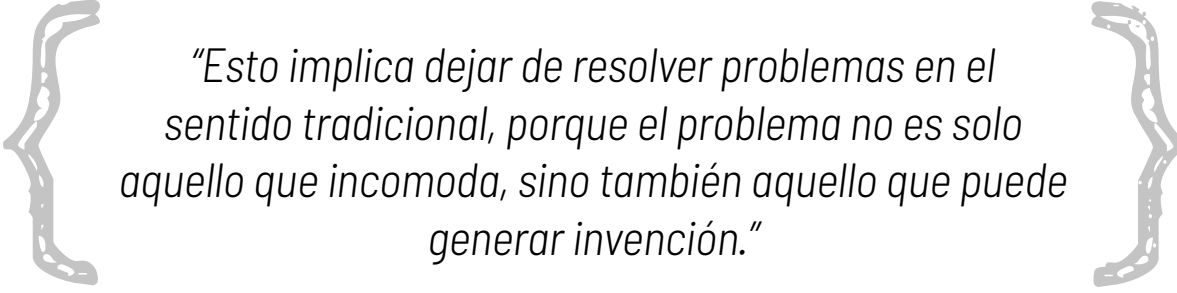
Por eso la escuela es, ante todo, un espacio donde se enseña y se aprende. Aprenden los estudiantes, pero también aprendemos quienes sostenemos diariamente la vida escolar. Docentes, directivos y cada integrante de la comunidad educativa, crecemos en ese proceso permanente y a partir de cada situación revisamos prácticas, repensamos decisiones, ajustamos caminos y encontramos nuevas respuestas. La escuela es un territorio vivo, que nos desafía y nos forma tanto como nosotros formamos a quienes la habitan. Por eso, la escuela es el lugar donde se enseña y se aprende. Todos, nosotros también, docentes y directivos.

### **¿Cómo pensar y abordar los problemas en la escuela?**

Solemos pensar que cuando llega un problema hay que resolverlo rápidamente. Pero de esa forma perdemos de vista algunas cuestiones de relevancia. Silvia Duschatzky señala que cuando algo resuena, podemos transformarlo en un problema. Es decir, es importante hacer una pregunta frente a la situación emergente. Luego de interpelar el problema trato de no resolverlo inmediatamente. Por el contrario, busco alojarlo, mirarlo, observarlo y preguntarme cómo puedo abordarlo. Por ejemplo, ante un problema de convivencia me pregunto: ¿qué dice respecto a la convivencia en sí misma? Cuando el problema es de las trayectorias educativas me pregunto: ¿cómo puedo abordarlo? La pregunta por

---

<sup>2</sup> Silvia Duschatzky es licenciada en Ciencias de la Educación por la Universidad Buenos Aires. Recomendamos especialmente para el abordaje de los problemas en la escuela como asunto de la gestión educativa, la lectura del libro *Escuelas en escena. Una experiencia de pensamiento colectivo* (2010), publicado por Paidós, que escribió junto a Gabriela Farrán y Elina Aguirre.



*“Esto implica dejar de resolver problemas en el sentido tradicional, porque el problema no es solo aquello que incomoda, sino también aquello que puede generar invención.”*

el “cómo” puede tomar tiempo, pero puede ser una oportunidad para abordar profundamente el problema. Esto implica dejar de resolver problemas en el sentido tradicional, porque el problema no es solo aquello que incomoda, sino también aquello que puede generar invención.

Necesitamos empezar a mirar los problemas de otra manera. Los planes de mejora nos invitan a identificar problemáticas claras, reales y auténticas: esas que efectivamente suceden en la escuela. Sin embargo, muchas veces seguimos aferrados a un “libro mecánico” que no refleja la complejidad de lo que ocurre en la vida escolar y termina desvirtuando aquello que necesitamos atender. Y ahí aparece algo importante: a veces, el problema no es tan problema; lo que falta es tiempo para definirlo bien. Nombrarlo y comprenderlo con precisión abre la puerta a nuevas soluciones y a caminos más potentes para transformarlo.

**¿Qué es necesario considerar para pensar la relación entre equipos directivos y docentes? ¿Cómo construir consensos, acuerdos, formas compartidas de hacer escuela?**

Las escuelas son diversidad y diferencia pura. Y nosotros, en la escuela, pensamos mucho en la pedagogía de la diferencia y de la diversidad. Esto es igual para los docentes. La escuela está llena de docentes con trayectorias y formaciones que son diferentes, incluso con modos de estar diferentes. Hay docentes que están muy entusiasmados y hay otros que están en un momento de cansancio o de capas caídas. En esa diferencia hay que confiar.

A los directores nos ocurre muchas veces que buscamos la uniformidad, que todos estén de acuerdo. Pero eso no sucede ni tiene por qué suceder, porque la diferencia es constitutiva de la escuela, cada docente tiene su estilo, su mirada pedagógica y su modo de posicionarse frente a la enseñanza. Reconocerlo es liberador, porque nos permite dejar de esperar que todos piensen lo mismo y enfocarnos en algo más profundo, en cómo convivimos con esas miradas diversas y cómo las ponemos en diálogo para que enriquezcan el proyecto institucional.

En ese camino, la escucha se vuelve central: escuchar a cada docente, habilitar tiempos reales y sostener diálogos honestos. Es habitual que aparezcan diferencias en criterios pedagógicos, formas de evaluar, enfoques metodológicos o modos de entender el aula. Y no se trata de resolver todas esas diferencias ni de forzar un consenso inmediato. Se trata de hacerlas visibles, de comprender por qué existen y de construir acuerdos posibles, aquellos que permitan que la escuela avance sin negar la pluralidad que la habita.

El trabajo de gobierno escolar no es evitar el desacuerdo, sino generar condiciones para que circule la palabra, para que cada voz aporte perspectiva y para que, entre todos, definamos los puntos comunes que nos permiten orientar la tarea. El consenso no es un punto de partida sino una construcción progresiva que surge cuando nos encontramos, conversamos y nos damos tiempo para pensar juntos.

Repasemos. El primer paso es definir el norte, esa meta común que orienta todo lo que hacemos. ¿Hacia dónde vamos y qué es lo verdaderamente importante? La trayectoria de nuestros estudiantes y el futuro posible que habilitamos, junto a la garantía de que aprendan de manera significativa. Como dije antes, cuando sabemos con claridad hacia dónde vamos, lo demás encuentra su lugar. Porque entendemos que nuestra tarea es diseñar propuestas de enseñanza que promuevan aprendizajes valiosos para cada uno de nuestros estudiantes.

A partir de ese horizonte compartido, se abre un trabajo imprescindible dentro del propio equipo de gestión: el diálogo, la discusión, el debate, la posibilidad de revisar nuestras prácticas y de formarnos continuamente. Construir un sentido común no significa pensar igual, sino acordar. La escuela necesita una base de trabajo común donde estén definidas esas cuestiones que le dan coherencia a la tarea. Podemos tener miradas y opiniones distintas, pero aun así avanzar hacia el mismo objetivo que nos convoca. Y, en realidad, no es tan difícil como solemos imaginar.

**G**ESTIÓN **ES**  
**C**REATIVIDAD

También es necesario aceptar algo: siempre habrá personas que quizás no se sumen plenamente. Tenemos que corrernos de ese falso ideal de unanimidad. Eso sucede y seguirá sucediendo, pero no detiene el rumbo. Porque el propósito es mayor: seguir trabajando para que nuestros estudiantes aprendan. Ese es, finalmente, el punto de encuentro que nos sostiene.

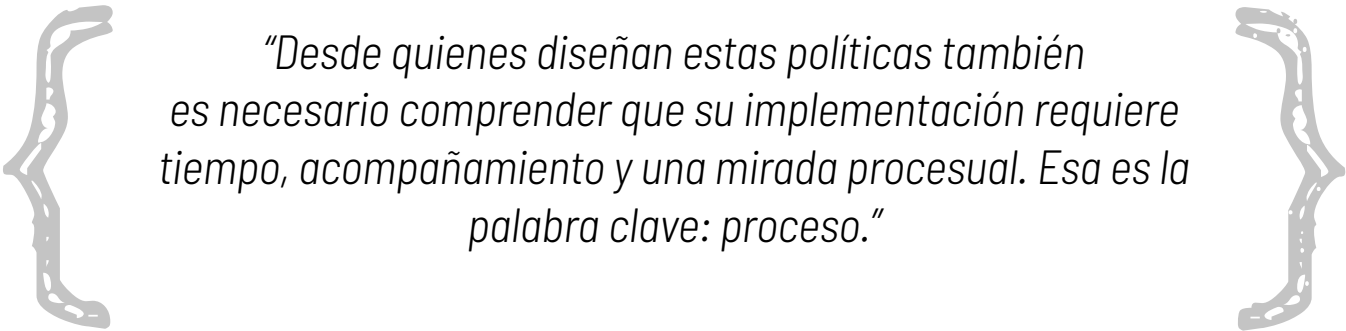
Pero hay algo más, todo esto solo es posible cuando el docente se reconoce y se siente un verdadero protagonista. Siempre hablamos del protagonismo de las y los estudiantes, pero desde la gestión también necesitamos fortalecer el protagonismo docente. Para mí, y esto es una opinión muy personal, el mejor director es, en cierto sentido, aquel que se mueve detrás de escena, es decir, un director que no ocupa el centro del escenario porque sabe que quienes realmente sostienen la tarea cotidiana son los equipos docentes en el aula.

El director garantiza derechos, crea condiciones y orienta el rumbo, pero son los docentes quienes están allí, frente a los estudiantes, poniendo el cuerpo, la palabra y el saber. Ser director implica una complejidad propia, claro, pero también asumir con humildad que quien toma las decisiones pedagógicas cotidianas, quien construye vínculo y sostiene aprendizajes es el docente. A veces uno piensa: “parece que nadie nota que estoy acá”, y está bien que así sea, porque lo que la comunidad ve es a ese docente brillando. Ese es, justamente, el mejor indicador de una buena gestión.

### **¿Cuáles son los principales desafíos que se presentan hoy en el gobierno escolar?**

Los principales desafíos que tenemos hoy tienen que ver con las urgencias. Me refiero a las urgencias –a veces– en las innovaciones educativas y en lo que nos proponen, que pueden hacer que las cuestiones sean superficiales. Se corre el riesgo de trabajar para dar cuenta de algo que me piden y, por tanto, en ese hacer se pierde el sentido. Eso sucede con cierta frecuencia. Muchas veces no se entiende el sentido de lo que se solicita, incluso de un plan de mejora.

Pero, entonces, digo, hoy tenemos muchas situaciones, por ejemplo, cuestiones de renovación o innovación curricular, que requieren tiempo para ser procesadas. Un docente necesita estudiar, formarse, apropiarse. Pero resulta que alguna definición ministerial que llega hoy, precisa ser resuelta y trabajada mañana mismo. Quizá desde la política pública solo hay una manera de hacerlo, pero la cuestión es saber y estar conscientes de que, como directores, esto lleva tiempo y no es instantáneo: tal vez lo ideal se logre para el año próximo o en cinco años. Hoy es lo posible. Por eso, Bernardo Blejmar habla de gestionar lo posible entre lo que me están pidiendo y lo que realmente puedo. Creo que eso es fundamental.



*“Desde quienes diseñan estas políticas también es necesario comprender que su implementación requiere tiempo, acompañamiento y una mirada procesual. Esa es la palabra clave: proceso.”*

Por otra parte, hay un desafío fundamental que es la tecnología y la inteligencia artificial. ¿Qué hacemos con esto en las escuelas? ¿Qué se hace? Creo que no arriesgo mucho si afirmo que hoy es uno de los temas que más nos interpela. La mejor manera de trabajarlo es hacerse cargo. O sea, esto llegó, está y tenemos que ver cómo, desde nuestro lugar de docentes, hacemos propuestas para incluir a la IA, pensando que es necesario hacer una modificación incluso de la propuesta pedagógica. Porque si mi propuesta se detiene solo en recopilar datos o cuestiones donde el pensamiento no se pone en juego, realmente queda pobre. La IA da toda la respuesta. Y hoy los docentes también están trabajando con la IA para armar sus propuestas evaluativas y demás. Entonces, hay que empezar a jugar con eso para que sea potente, tenemos que tomar decisiones sean creativas y pongan en movimiento el pensamiento de los estudiantes. Es necesario incluir estas problemáticas o estas situaciones en la gestión, en el trabajo de los docentes, en el trabajo con la familia. Hay que escuchar a los chicos, escuchar a los docentes y seguir construyendo.

Se trata de encontrar el sentido de estas cuestiones y no solo desde la mirada de la escuela. Porque, por un lado, cada institución ya tiene definidos sus sentidos en su proyecto educativo, en su plan de mejora o en los distintos proyectos que impulsa para promover trayectorias más significativas y auténticas, para que los chicos realmente aprendan.

Pero, por otro lado, también es un proceso que se juega desde afuera, cuando debemos incorporar nuevas políticas educativas, como el nuevo régimen académico en secundaria o Escuela Precursora. Desde quienes diseñan estas políticas también es necesario comprender que su implementación requiere tiempo, acompañamiento y una mirada procesual. Esa es la palabra clave: proceso. Sin esa perspectiva, todo corre el riesgo de transformarse en una urgencia superficial que no logra impacto real.

### **Por último, en tiempos tan complejos, ¿por qué vale la pena gestionar una escuela?**

Siempre fueron tiempos complejos. La gestión tiene múltiples dimensiones que la atraviesan y es compleja, pero, a la vez, es tan creativa. Es un lugar de mucha creación, de mucha construcción. Creo que la palabra es entusiasmo; la gestión entusiasmo. Vos sabés que vas a llegar a la escuela y que, seguramente, de lo que pensás hacer, vas a hacer una parte y van a surgir cosas que vas a poder resolver si vos tenés tu norte claro.

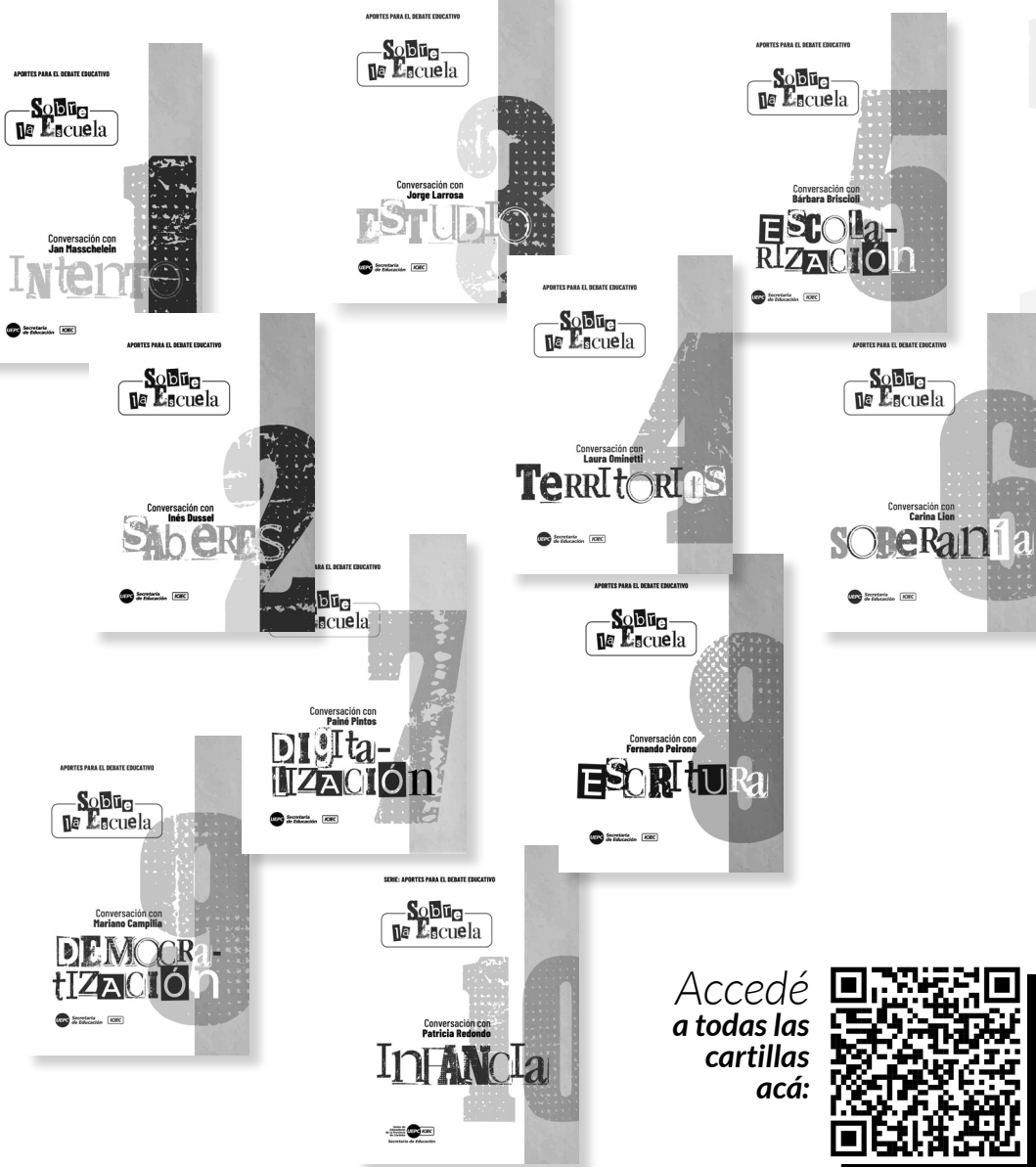
Considero que la gestión es eso, es creatividad y es ser conscientes de que somos formadores del futuro. Nosotros somos los que habilitamos el futuro de nuestros estudiantes y también de nuestros docentes, y de nuestros preceptores y de la portera. Es un lugar tan importante, tan significativo, no por el lugar de jerarquía, sino porque incidimos en la vida de otros y en la institución. Nunca vamos a tomar decisiones solos, son decisiones colaborativas, compartidas. Una de las cuestiones de la dirección, que quizás no lo dije en otro momento, es la corresponsabilidad, poder trabajar con otros, distribuir el liderazgo.

En ese sentido, la tarea de dirigir una escuela es profundamente hermosa. Tiene algo que convoca porque muchos desean estar ahí, y cuando finalmente llegan, aparecen las dudas lógicas; pero trabajar con otros, sostener un proyecto común y saber que estás contribuyendo al futuro de tantos niños y jóvenes es algo extraordinario. Ahí radica su verdadera potencia.

La dirección no se limita a administrar recursos, proyectos o cuestiones operativas. Implica asumir un rol político-pedagógico que incide directamente en la vida de la escuela y en cada decisión que se toma. Y, sobre todo, implica comprender que estamos formando ciudadanía, habilitar futuros posibles, acompañar a los estudiantes en la construcción de un pensamiento crítico, creativo y comprometido. Cuando ese horizonte está claro, los procesos, las decisiones y las acciones cotidianas empiezan a ordenarse para que las cosas realmente sucedan.

Otras publicaciones de  
ICIEC-UEPC para consultar  
y descargar en nuestro sitio

[www.uepc.org.ar/conectate](http://www.uepc.org.ar/conectate)



Accedé  
a todas las  
cartillas  
acá:



**Sobre  
la Escuela**



Secretaría  
de Educación

**ICIEC**