



NODO 3

Gestión Institucional y Pedagógica

EJE 2

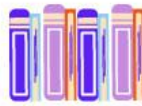
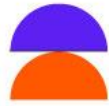
Gestión y Planificación Institucional

CLASE 2

*La función directiva en los procesos y dinámicas
institucionales*

¿Cómo citar esta clase?

Trayecto Específico del Programa de Formación Continua. Ciclo de Formación en Gobierno y Gestión de la Educación. NODO 3: Gestión Institucional y Pedagógica - EJE 2: Gestión y Planificación Institucional - Clase 2: La función directiva en los procesos y dinámicas institucionales. CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN, 2023.



¡Bienvenidos y bienvenidas!

Les damos la bienvenida a la clase 2 del Nodo 3, en esta oportunidad nos volvemos a encontrar para abordar juntos aspectos relacionados con la función directiva en los procesos y dinámicas institucionales, para comenzar a construir el rol de los equipos directivos en los Centros de Educación Física (CEF) y los Parques Escolares (PE).

A lo largo del desarrollo les proponemos interactuar con material bibliográfico ampliatorio y recursos audiovisuales, para favorecer la apropiación de los contenidos propuestos.

DESARROLLO

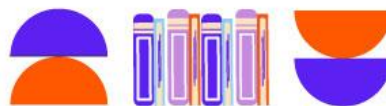
Pensar la escuela como tarea colectiva, es convertirla en el lugar donde se analiza, discute y reflexiona conjuntamente sobre lo que pasa y lo que se quiere lograr.

Antonio Bolívar y Javier Murillo (2017)

Para empezar...

Tal como expresan Bolívar y Murillo, partimos de considerar que la institución educativa convoca a un *marco común de trabajo con y entre otros*, que requieren de constantes procesos de análisis y reflexión. Acciones que se traducen en la gestión directiva en tanto esta promueve ciertas normas, valores o significados en el marco de una compleja trama de relaciones, donde subyacen concepciones asociadas a lo que se entiende por institución educativa, que luego se explicitan en un discurso así como en el modo de ejercer las funciones, expresando un entrecruzamiento de cuestiones epistemológicas, éticas, políticas y sociales.

De allí que, la asunción de roles directivos nos exige problematizar los sentidos y representaciones en torno a los CEF y PE hoy y los modos de concebirlos como instituciones educativas.



MARCO CONCEPTUAL

Mirar los CEF y PE para reconocerlos como instituciones educativas

Si hablamos de la escuela, seguramente veremos que comúnmente solemos referirnos a ella como institución u organización educativa. Ambas denominaciones, que podrían pasar desapercibidas o como sinónimos, en realidad nos interpelan en tanto reconocemos sus significados y la forma en que se materializan o representan.

Por ello, en primer lugar, es necesario establecer de qué hablamos cuando nos referimos a la institución educativa, con el fin de intentar comprender los modos de ser y hacer en ella, para conocer qué hay detrás de todo eso que puede ser observado, percibido, vivenciado.

Lidia Fernández (1994) explica que la institución educativa refiere a una unidad organizacional concreta, en un espacio geográfico, imaginario y simbólico, en donde los sujetos interactúan y se desarrollan produciendo condiciones de seguridad y pertenencia, a la vez que enajenación, exclusión y sufrimiento.

“Cada establecimiento institucional configura un ámbito donde se reproduce en parte la configuración social general y en donde se generan formas peculiares de organización e instituciones singulares que las legitiman y garantizan (...) capaz de generar una cultura singular”.

Esta cultura es valorada, conservada y transmitida, y en ese sentido, cada establecimiento estructura un status quo que resume centralmente ciertas formas exitosas de responder a mandatos y demandas de la sociedad mayor con ciertas formas exitosas de encontrar solución a las tensiones que se generan por su mera existencia social” (Fernández, 1994, p. 20)

De allí que, las diversas representaciones construidas alrededor de una institución educativa, tienen que ver con un sistema de valores y de acciones que asumen fuerza de ley, que generalmente se presentan como verdaderas, que la atraviesan y hacen que los sujetos le asignen determinados significados, conformen ciertas normas, preconceptos o prejuicios y/o ideales, que se reproducen y se sostienen con cierta rigidez a través del tiempo y en las prácticas cotidianas.



Entonces la escuela se constituye en institución en tanto aparecen como un cuerpo de normas y valores que ofician de marcos reguladores, donde la organización se expresa en la misión de educar en la medida que se organiza y administra, haciendo que se vea la organización educativa.

Cada establecimiento institucional configura un ámbito donde se reproduce en parte la configuración social general y en donde se generan formas peculiares de organización e instituciones singulares que las legitiman y garantizan (...) capaz de generar una cultura singular.

Esta cultura es valorada, conservada y transmitida, y en ese sentido, cada establecimiento estructura un status que resume centralmente ciertas formas exitosas de responder a mandatos y demandas de la sociedad mayor con ciertas formas exitosas de encontrar solución a las tensiones que se generan por su mera existencia social.

[\(Fernández, 1994, p.20\)](#)

Complejidad y tramas en las instituciones educativas



Según el recorrido que venimos haciendo, mirar los CEF y PE como instituciones educativas implicaría reconocer normas, roles, decisiones, tiempos, espacios que los van construyendo a través del tiempo en cada uno de los momentos históricos que los atraviesan.

Esto se inscribe en una lectura compleja que reconoce un tiempo y una época con características particulares en cada momento, con modos de actuar que van mutando según los actores institucionales que la habitan, permitiendo reconocer el espacio material y simbólico, la forma en que ese espacio físico material se representa a través de percepciones, deseos, tramas, construcciones subjetivas de quienes la transitan cotidianamente, para así realizar intervenciones acordes con las necesidades institucionales.

En este sentido, mirar para entender aquello que aparece como instituido y como instituyente, reconocer rutinas, ceremonias, mandatos, tradiciones, nos permite adentrarnos en la cultura institucional de la escuela, en sus rasgos, en sus modos de desarrollar prácticas de subjetivación, transmisión y experiencias, en las formas en que



los actores educativos que la conforman, construyen y negocian significados, símbolos, lenguajes.

Reconocer rasgos predominantes de la cultura institucional, permite comprender sobre qué está sedimentada la institución, es decir, desde su mandato fundacional cómo se fue constituyendo como organización, cómo a través del tiempo los diversos actores institucionales la fueron dotando de características propias, modos de ser y hacer. En relación con ello, Lucia Garay (1996) plantea que la identidad institucional es resultado de procesos de interrelaciones, oposiciones y transformaciones de fuerzas sociales y no vacías. Siendo la identidad de la escuela argentina el resultado de demandas, luchas, esfuerzos y sacrificios, para que esta se constituya en laica, gratuita y obligatoria.

Así:



Las instituciones desarrollan sus propias lógicas según la diversidad de funciones que adquieren, tanto para la sociedad en su conjunto y para los sectores sociales que las promueven y sostienen, como para los individuos singulares que son sus actores, quienes con sus prácticas cotidianas las constituyen, las sostienen y las cambian

[\(Garay, 1996, p. 129\).](#)

La tarea de mirar y mirarnos en las instituciones educativas

Sin dudas, para comprender la complejidad en las tramas de las instituciones educativas, resulta necesario agudizar la mirada que podemos hacer de ellas; permitiendo fortalecer la capacidad de ver, percibir, enfrentar y trabajar con y entre sujetos que conforman una red de relaciones en función de normas, roles, representaciones, subjetivaciones, entre otros.

Además, como lo plantea la autora, es en la dinámica del movimiento institucional que se va definiendo el estilo institucional, aspecto que da cuenta de la singularidad del establecimiento y representa la mejor respuesta que sus miembros han podido dar a las contradicciones de su funcionamiento.



En este sentido, los conflictos son inherentes al devenir de la vida institucional, así como a la naturaleza humana, constituyendo una alarma que en la medida en que se lo asume y problematiza permite optimizar el funcionamiento.

Al respecto, las autoras Garay, Lucia (1996) y Fernández, Lidia (1994) plantean la importancia de llevar a cabo un análisis institucional que reconozca la complejidad que encierra la escuela como institución.



Para profundizar en este tema, teniendo en cuenta las siguientes preguntas te invitamos a mirar un [video](#) de Lidia Fernández:

- ¿Cómo define la autora a la institución?
 - ¿Cuál es la doble mirada para el análisis de las instituciones que se necesita y que posibilita?
 - ¿Cuáles son las áreas cruciales en una institución a las que hace referencia la autora? Ejemplificar.
 - ¿Cuándo una institución es de alta dinámica y de baja dinámica? ¿Cómo vemos el CEF o PE donde trabajamos?
-

Ir más allá de lo conocido

Tal como plantea Fernández L. (1994) la perspectiva de los diferentes actores institucionales compone un estado de situación que tiene impacto en el funcionamiento institucional.

En general, las organizaciones educativas atraviesan diferentes momentos a partir de su fundación hacia estadios de creciente madurez que implican, a su vez, mayores niveles de complejidad. Por ello, es necesario tener en cuenta cómo se va traduciendo el “ideario” inicial en los distintos contextos, etapas y conformaciones institucionales para, a partir de allí, poder gestionar intervenciones que favorezcan y potencien el trabajo institucional.

A partir del análisis institucional, es posible identificar en el devenir institucional, momentos donde prevalece la convergencia desde todos los integrantes de la comunidad y la necesidad de prácticas dadoras de identidad común, así como momentos donde prevalece la fragmentación asociada a posibles situaciones o eventos críticos que habilitan la visibilidad de aspectos en deterioro.



Reconocer que la convergencia y la fragmentación son partes constitutivas de la vida de las instituciones escolares, permite ver que existen diferentes zonas de clivaje (entendidas como los planos o zonas donde la unión se vuelve más débil) que se constituyen en zonas de posibles planos de ruptura o fractura.

En los CEF y PE, estas zonas de clivaje pueden estar situadas en el acceso a la información, el control o circulación de las informaciones, la circulación de la palabra, la participación de distintos actores institucionales, el proceso de toma de decisiones, los espacios y los tiempos de encuentros colectivos, entre muchos otros.

En la trama institucional se presentan tensiones y conflictos que develan las diferentes miradas, concepciones y representaciones acerca de la institución educativa. Si bien los conflictos son inherentes al funcionamiento institucional y son parte de su propia dinámica, se requiere un abordaje que posibilite su tratamiento.

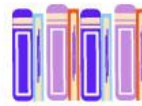
De lo contrario, los mismos se profundizan haciendo peligrar la existencia de la institución. Problematicación que requiere iniciar un proceso de trabajo que implica abrir interrogantes acerca de qué institución queremos, qué sujetos queremos formar, con qué valores, para qué sociedad.

En esta tarea, tan singular y compleja, los equipos directivos deben considerar a los Centros de Educación Física y Parques Escolares como ámbitos formativos, de trabajo colectivo y situado, donde se deben poner en tensión el conocimiento pedagógico-disciplinar, la problemática institucional, los proyectos y los desafíos de cada comunidad, “para garantizar los aprendizajes, la inclusión con calidad y, en definitiva, el derecho inalienable de aprender de los estudiantes”¹.

De allí la importancia de acompañar las trayectorias de los/as estudiantes, propiciar la reflexión y enriquecimiento de prácticas institucionales a través del trabajo colaborativo, generar instancias de producción y circulación de conocimiento e innovación pedagógica, como también generar estrategias para la elaboración e implementación de Proyectos Políticos Pedagógicos (PPP) que consideren la singularidad de cada CEF y cada PE.

Es primordial que la institución atienda la necesidad de los cambios y que los mismos se reflejen en el proyecto educativo de los Centros de Educación Física y Parques Escolares adoptando distintos modelos para concretar sus Proyectos Institucionales, aunque lo

¹ CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN (2017). Anexo Resolución N° 316. Programa Nacional de Formación Permanente Nuestra Escuela. Plan de acción 2017-2021



importante es recuperar los sentidos que ese proyecto adquiere para el colectivo docente a partir de su construcción participativa, reflexiva y como soporte teórico orientador de la institución que aspiramos y de las prácticas docentes en cada una de sus especialidades.

Este trabajo irá posibilitando la constitución de principios que reflejen el proyecto institucional que se decida llevar adelante. Al respecto, Graciela Frigerio (2019) nos invita a pensar en su Conferencia: “El sentido en las instituciones educativas”.

A partir de las siguientes preguntas te invitamos a mirar la [conferencia](#):

- ¿A qué hace referencia con los sentidos?
- ¿Cuál es el riesgo de perder el sentido?
- ¿Es posible recuperar el sentido?, ¿cómo?, ¿para qué?
- ¿Cuál es la diferencia entre la actualidad y la contemporaneidad?, ¿qué nos posibilita pensar a los CEF y PE desde la contemporaneidad?

Actividades

Para problematizar y reflexionar sobre lo abordado en esta clase en relación a procesos / dinámicas institucionales, y comenzar a construir el rol de los equipos directivos, les proponemos responder:

- ¿Cuáles son los marcos normativos que orientan las decisiones de los directivos en relación a sus tareas de gestión y a las dinámicas del trabajo docente en los CEF - PE?
- ¿Cuál es el sentido de enmarcar las decisiones institucionales de los CEF y PE dentro del Proyecto Político Pedagógico Institucional?

Formato: procesador de texto word, máximo entre 700 y 800 palabras, tipografía Arial, tamaño 11, interlineado 1,5.

Nota: Subir el archivo de word al espacio de entrega.



BIBLIOGRAFÍA

BOLÍVAR, A. y MURILLO, F. J. (2017). El efecto escuela: Un reto de liderazgo para el aprendizaje y la equidad. En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), Mejoramiento y Liderazgo en la Escuela. Once Miradas (pp. 71-112). Santiago de Chile: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (CEDLE). ISBN: 978-956-314-405-5.

FERNÁNDEZ, L. (1994). "Instituciones Educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas. Buenos Aires: Paidós.

FERNÁNDEZ, L. Análisis institucional en "12ntes" recuperado de:
<https://www.youtube.com/watch?v=qABtga6p9Z>

FRIGERIO, G.: Conferencia El sentido de las instituciones educativas disponible en
<https://youtu.be/KKhso1fuuFM>

GARAY, L.: La cuestión institucional de la educación y las escuelas. Conceptos y reflexiones. Cap. 4. En: BUTELMAN, I. (1996). (Comp.) "Pensando las instituciones". Ed. Paidós. Buenos Aires.

NORMATIVAS y DOCUMENTOS OFICIALES

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN (2019). Lineamientos Curriculares para los Centros de Educación Física y Parques Escolares Dirección de Educación Física.