



# 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 donde comenzaremos a abordar aspectos asociados a la función directiva en el nivel primario, orientado a los procesos y dinámicas institucionales.

Iniciamos este recorrido planteando discusiones en torno a qué cuestiones definen a una institución educativa como tal para luego detenernos en la función directiva en el marco de procesos y dinámicas institucionales y en las complejidades que se presentan en el nivel primario. A lo largo del trayecto les estaremos ofreciendo una variedad de recursos bibliográficos y audiovisuales, que acompañan el desarrollo de cada clase y que les permitan mantener una mirada crítica y reflexiva.

## DESARROLLO

### La institución educativa

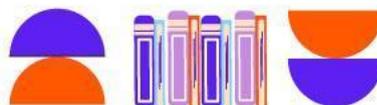
Las primeras preguntas que nos surgen refieren a qué define a una institución como tal, qué características hacen que una institución sea una institución educativa.

Buscando establecer una primera aproximación respecto a estas preguntas, es que se puede decir que no se pretende presentar definiciones cerradas y acabadas. Por el contrario, tal como decíamos en el eje anterior, este recorrido pretende generar entramados de definiciones, conceptos y sentidos respecto a posibles respuestas a estas preguntas.

Presentar o partir de definiciones cerradas o finitas, obtura la riqueza que encierran en su construcción y en su perspectiva. Pensar desde construcciones y entramados genera otra riqueza en las lecturas y conceptualizaciones. Riqueza que se pretende quede evidenciada en la construcción individual que puedan realizar a partir de las lecturas propuestas y que puedan sistematizar y presentar en las actividades presentadas al final de cada clase.

El primer acuerdo que se puede sostener parte de entender a las instituciones como formaciones culturales: como creaciones del hombre en tanto inserto en la comunidad, pero que nos constituyen en tanto sujetos sociales. Las instituciones establecen ciertos marcos regulatorios que nos condicionan, pero que también son modificadas por los sujetos que la componen.

En tanto la escuela es una institución en particular, nos interesa poder establecer ciertas condiciones que nos permitan entender qué es una institución, cómo puede ser analizada y qué modos de gestionarla pueden diagramarse. Tanto el modo en que se conciba la institución, de qué manera se la analice y el modo en que se la gestione, condicionará el



tránsito de quienes pasen por ella, por cuanto condicionan la construcción de la subjetividad de cada sujeto que la compone.

Las instituciones educativas en particular, a veces muy cuestionadas respecto a su función social, parecerían que funcionan de manera automatizada, independientemente de los sujetos que las habitan y escapando de los poderes de decisión o de la voluntad de quienes están en la conducción de las mismas.

Por el contrario, en este recorrido se sostiene que las instituciones educativas son factibles de ser gobernadas. La conducción es lo contrario al azar, implica y exige decisiones, intervenciones. Y como consecuencias de esas intervenciones, de esas decisiones, de esas acciones, se conforman las instituciones. Las instituciones son construcciones constantes y cambiantes.

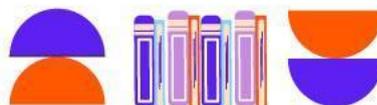
Es en este sentido que se propone abordar la bibliografía sugerida para este módulo sin que implique limitarse a ella y no incorporar otras propuestas en base a los intereses que se presenten en el cursado.

Les compartimos una serie de tres videos para acompañar la lectura sugerida. Se trata de una entrevista realizada a Lidia Fernández donde, de un modo muy claro y sintético, presenta qué es el Análisis Institucional, una comprensión del modo de funcionamiento de la escuela. (TV Pública, 2009)

 <p><a href="#">Lidia Fernandez (parte 1) Análisis Institucional</a></p>	 <p><a href="#">Analisis Institucional Lidia Fernandez Parte 2</a></p>	 <p><a href="#">Lidia Fernandez (parte 3) Análisis Institucional</a></p>
---	--	---

### El equipo directivo y la función directiva

En el inicio de esta clase enunciábamos al equipo directivo como aquel grupo que conduce y dirige a las instituciones educativas. Los equipos directivos junto a la comunidad educativa se apropian de lo prescripto definido en los diseños, en las circulares, en los reglamentos, en los acuerdos y lo redefinen en la propia institución, y lo profundizan o modifican en el día a día. Son quienes habitan las instituciones escolares quienes hacen “que la escuela sea escuela”.



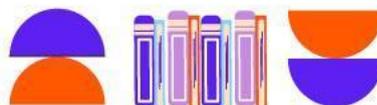
En ese día a día, se definen acciones, se toman decisiones que ponen en relieve la dimensión política de cada práctica educativa. De este modo, la escuela no es un producto de acciones instrumentales y mecánicas, sino que es producto de decisiones donde el principal actor es el Estado, en tanto define los marcos de referencia de las prácticas educativas, tal como sosteníamos en la clase anterior.

Volver a mirar cómo se desarrolla ese día a día en cada institución es mirar con otros ojos nuestra escuela, es volver a mirarnos para problematizar lo que sucede, es dar cuenta de quiénes somos, qué problemas nos movilizan, cómo pretendemos abordarlos, qué logros visualizamos, cómo fortalecemos aquello que nos permite avanzar y cómo reformulamos lo que nos permite avanzar. Es así como se desenvuelve el Proyecto Político Pedagógico de cada institución, el que traduce la intención de cada escuela y es específicamente el equipo directivo el responsable de gestionar y construir las condiciones institucionales para que este se desarrolle.

La escuela es un espacio público en tanto el colectivo docente que la conforma asume la responsabilidad de construir condiciones para que se ejerza el derecho a la educación. Lo común se construye así desde una decisión política. Los sujetos son quienes dan vida a la escuela, en una clara y cotidiana tensión entre las prescripciones y las decisiones. Y los equipos directivos son los responsables de habilitar modos de transitar esas tensiones. El directivo no solo gestiona, administra, atiende demandas y urgencias; es quien conduce en forma real y efectiva el destino de su escuela. Para esto es el responsable de conformar equipos de trabajo, habilitar momentos de discusión y debates colectivos todo entendido como inherente a su trabajo.

Este trayecto de formación en el que han optado por transitar, no es solo una instancia de formación personal e individual para continuar con sus trayectos profesionales y laborales. Es también –y bregamos para que así sea– una oportunidad de poder fortalecer los perfiles de los equipos directivos por cuanto son responsables de generar instancias, para que cada una de nuestras escuelas entrerrianas pueda garantizar el derecho al acceso efectivo y real de una educación de calidad. Las escuelas se construyen por quienes las transitamos todos los días; en este transitar, la prescripción se redefine en prácticas concretas fundadas en decisiones que deben estar acorde de las políticas y normativa vigentes. Y es en cada una de estas decisiones donde se juega la dimensión política de las prácticas que se desarrollan en cada institución escolar.

Los invitamos a ver el siguiente video a modo de recrear y ejemplificar lo que veníamos explicando en los párrafos anteriores. Les presentamos a Teresa Punta, una maestra que se ha desempeñado también como directora y supervisora en la provincia de Chubut, quien pone el énfasis en la necesidad de pensar con otros en las instituciones educativas y con esto la



posibilidad de encontrar estrategias no convencionales para desarmar/armar/deformar las prácticas cotidianas construyendo, desde su lugar directivo, otras condiciones institucionales.



A partir de las siguientes preguntas te invitamos a mirar el video de la profesora Teresa Punta - [¿El cuaderno de comunicaciones es un caleidoscopio?](#)

¿De qué modo/modos el equipo directivo se apropia de “lo prescripto” (diseños curriculares, resoluciones, decretos, circulares, acuerdos) y lo traducen a la institución?

- ¿Qué elementos / factores tiene en cuenta?
- ¿Qué obstáculos deberá enfrentar?
- ¿Qué se genera a partir de lo que propone?

### Los sentidos y desafíos del nivel primario

Conforme lo explicitado en los párrafos anteriores, las prioridades de la política educativa de las últimas décadas están centradas en garantizar el derecho a la educación. Esto nos lleva a poner a las instituciones educativas en el epicentro de la escena en tanto es el espacio donde las transformaciones pretendidas se afianzan, amplían, profundizan o también, se truncan. El equipo directivo es quien direcciona y genera el sentido político pedagógico de las acciones propias de cada escuela. El directivo es quien lidera un proyecto político colectivo que debe buscar mejorar las condiciones de inclusión y calidad de los procesos educativos.

En situación de pandemia, la escuela desarrolló otros modos de hacer escuela signados por la no presencialidad, entre otras notas distintivas. Se buscaron, desarrollaron, generaron otros modos de propuestas pedagógicas frente al desafío de acercar la enseñanza al aprendizaje.

Esto nos llevó en ese momento a hacernos ciertas preguntas que hoy debemos proponemos volver a ponerlas en cuestión tales como ¿qué están aprendiendo los niños y niñas?, ¿qué interpretaciones están haciendo frente a lo que se presenta en la escuela?, ¿qué situaciones, contenidos, propuestas, información se están ofreciendo?

Hay ciertas precisiones que tenemos frente al desafío de lograr el aprendizaje en cada estudiante y una de ellas es que se deben generar situaciones para que ese aprendizaje se produzca; esto requiere pensar en situaciones protegidas en tanto pensadas y consensuadas que contengan preguntas que desplieguen conceptualizaciones, situaciones que lleven a que cada estudiante se arriesgue a escribir, que puedan apoyarse en lo conocido, y que dispongan



de todos los elementos necesarios para que acontezcan estas situaciones protegidas de enseñanza y puedan ser sostenidas.

Luego de la pandemia y el retorno a la presencialidad nos enfrentamos al desafío de enlazar saberes fragmentados y saberes que no responden a la lógica escolar con aquellos que debemos garantizar expresados en los diseños curriculares. Este desafío implica repensar y reorganizar las propuestas curriculares para responder al ¿qué enseñar?; reorganizar aquellas dimensiones administrativas que permitan responder a ¿cuándo, dónde y quién lo enseña?; y, finalmente, reorganizar aquellas dimensiones pedagógicas que permitan diseñar respuestas frente al ¿cómo enseñarlo?

Hay elementos que se fortalecieron en situaciones de escolarización en la pandemia que deberían profundizarse. Se trabajó con la mirada ciclada, se diseñaron agrupamientos flexibles y provisorios, se estrechó el vínculo con las familias, se fortaleció el trabajo en equipo, se discutió y se puso en el centro de escena el cuidado de los trayectos escolares de cada estudiante asegurando su vínculo pedagógico con cada escuela.

### Actividades

En el último tiempo y en relación a lo que fue la emergencia sanitaria a causa del Covid-19, la escuela primaria se encontró con la necesidad de contemplar otros modos de ver, sentir y “hacer escuela”. Se sucedieron una serie de hechos: una inminente virtualidad de las clases debido al cierre presencial de las escuelas, luego se comenzó a trabajar en “burbujas” (grupos reducidos) para evitar contagios y sostener el cuidado de unos con otros, hoy se transita la presencialidad plena. Estos acontecimientos obligaron a cada escuela a transitar y planificar acciones en las que, respondiendo en forma paralela a las políticas inclusivas, de enseñanza y de cuidado, generarán respuestas al desafío de garantizar que todos/as y cada uno/a de nuestros/as estudiantes continúen su escolaridad.

Les proponemos:

Describir y reconstruir en una reflexión breve, aquellos modos que se diseñaron en su institución, al regreso a la presencialidad, para sostener los recorridos de nuestros y nuestras estudiantes, poniendo el énfasis en las condiciones institucionales y pedagógicas que se generaron para que puedan volver a habitar la escuela y que los aprendizajes sean significativos.

En esta breve reflexión les proponemos retomar los aportes que realiza Lidia Fernández (videos y bibliografía) para pensar el análisis institucional, el modo de funcionamiento de la escuela y el papel que juegan las decisiones políticas del equipo directivo.

Modo de presentación:



Formato: procesador de texto word, máximo 1600 palabras, tipografía Arial, tamaño 11, interlineado 1,5.

Entrega: subir el archivo al buzón de la clase.

## Bibliografía

FERNÁNDEZ, L. Punto 1. Introducción. En: FERNÁNDEZ, L. (1994). *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Buenos Aires: Paidós.

FERNÁNDEZ, L. *Punto 2. Componentes constitutivos de las instituciones educativas*. En:

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

FRIGERIO, G. POGGI, M. y TIRAMONTI, G. (1995). *Cap. 1: Las instituciones educativas y el contrato histórico*. En: FRIGERIO, G. POGGI, M. y TIRAMONTI, G. *Las instituciones educativas. Cara y ceca. Elementos para su comprensión*. Serie Flacso Acción. Buenos Aires: Troquel educación .

FRIGERIO, G. POGGI, M. y TIRAMONTI, G. (1995). *Cap. 2: La dimensión organizacional: el equipo de conducción en el establecimiento escolar*. En: FRIGERIO, G. POGGI, M. y TIRAMONTI, G. *Las instituciones educativas. Cara y ceca. Elementos para su gestión*. Serie Flacso Acción. Buenos Aires: Troquel educación.

NICASTRO, S. (2011). *Trabajar en la escuela: condiciones y modalidades de respuesta ante el cambio. Aportes de investigación*. Espacios N° 21 – Año VII. Pp.25-37,

NICASTRO, S. (2017). *Trabajar en la escuela. Análisis de prácticas y de experiencias de formación*. Buenos Aires: Homo Sapiens, . Cap. 2. *Las organizaciones educativas en clave epocal*.

## Bibliografía ampliatoria y optativa:

FERNÁNDEZ, L. (1997). *Cap. 6: Asesoramiento institucional en situaciones críticas. Abordajes metodológicos*. En: García, C. y López Yáñez, J. (coord.) *Asesoramiento curricular y organizativo en educación*. Argentina: Ariel Educación.

FRIGERIO, G. POGGI, M. y TIRAMONTI, G. (1995) *Cap.3: Actores, instituciones y conflictos*. En: FRIGERIO, G. POGGI, M. y TIRAMONTI, G. *Las instituciones educativas. Cara y ceca. Elementos para su comprensión*. Serie Flacso Acción. Buenos Aires: Troquel.