



# NODO 3

# Gestión Institucional y Pedagógica

## EJE 2

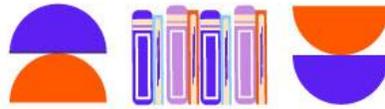
*Gestión y Planificación Institucional*

## 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 el nivel secundario orientado, y de la modalidad jóvenes y adultos dependiente de la Dirección de Educación Secundaria.

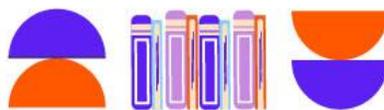
A lo largo del desarrollo les proponemos interactuar con material bibliográfico ampliatorio y recursos audiovisuales, para favorecer la apropiación de los contenidos propuestos.

## 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)

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 “la escuela” hoy y los modos de concebirla como institución.



## MARCO CONCEPTUAL

### Mirar la escuela para reconocerla como institución educativa

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.

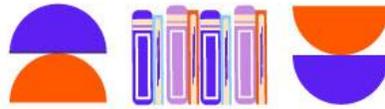


*Cada establecimiento institucional configura un ámbito donde se reproduce en parte la configuración social general y en donde se generan formas peculiares de organización e instituciones singulares que las legitiman y garantizan (...) capaz de generar una cultura singular.*

*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.*

[\(Fernández Lidia, 1994, pág. 20\)](#)

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 aparece 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 la escuela se organiza estructural, edilicia, organizacional y administrativamente, haciendo que se vea la organización educativa.

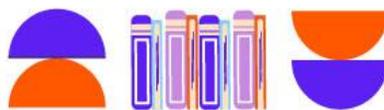
### Complejidad y tramas en las instituciones educativas

Como venimos recorriendo, mirar la escuela como institución educativa implicaría reconocer normas, roles, decisiones, tiempos, espacios que la van construyendo a través del tiempo en cada uno de los momentos históricos que la 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 de la escuela, 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 escuela, 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

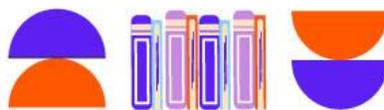
Sin dudas, para comprender la complejidad en las tramas de las instituciones educativas, resulta necesario agudizar la mirada que podemos hacer de ellas; permitiendo fortalecer la capacidad de ver, percibir, enfrentar y trabajar con y entre sujetos que conforman una red de relaciones en función de normas,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

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 se define a la institución?
- ¿Qué aportes hace a la escuela y a los sujetos un análisis institucional?
- ¿Cuál es la doble mirada para el análisis de las instituciones qué se necesita y qué 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 la escuela secundaria donde trabajamos?
- 

### Ir más allá de lo conocido

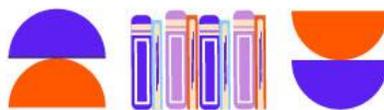
Tal como plantea Fernández L. (1994) la perspectiva de los diferentes actores institucionales compone un estado de situación que tiene impacto en el funcionamiento de la escuela.

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 la escuela, 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. Problematización que requiere iniciar un proceso de trabajo que implica abrir interrogantes acerca de qué escuela queremos, qué sujetos queremos formar, con qué valores, para qué sociedad.

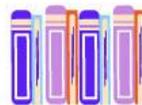
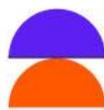
Este trabajo irá posibilitando la constitución de principios que reflejen el proyecto institucional que se decida llevar adelante. Al respecto, Graciela Frigerio (2019) nos invita a pensar los sentidos de la escuela hoy en la Conferencia: “El sentido en las instituciones educativas”.



---

A partir de las siguientes preguntas te proponemos 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 desde la contemporaneidad?
-

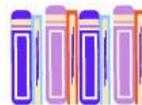
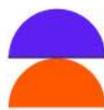


## Actividades

Para problematizar y reflexionar sobre lo abordado en esta clase:  
“Procesos y dinámicas institucionales, en relación a los roles y funciones  
de los equipos directivos les proponemos:

1. Profundizar la lectura de los siguientes materiales bibliográficos:
  - **Garay, L. (1996). Cap. 4 La cuestión Institucional de la educación y las escuelas. Conceptos y reflexiones. En Butelman, I. (Coord.) “Pensando las instituciones”. (p. 126-158). Buenos Aires: Paidós.**
  - **Fernández, L. (1994). Instituciones Educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas. Buenos Aires: Paidós.**
2. Teniendo en cuenta la bibliografía y el marco normativo, elaborar un texto argumentativo que dé cuenta de su posicionamiento en torno a:
  - Características fundantes que considera necesarias reconocer para definir la noción de institución escolar;
  - en qué medida ello permite comprender lo que sucede en la escuela secundaria hoy;
  - por qué es tan importante formar y agudizar la capacidad de analizar las instituciones educativas;
  - desde qué marcos normativos<sup>1</sup> (mencionar al menos dos) propios del nivel y/o modalidad podemos posicionarnos para realizar ese análisis;
  - Principales dificultades con las que nos podemos encontrar a la hora de “mirar y mirarnos” en las instituciones educativas -secundarias orientadas y de la modalidad jóvenes y adultos dependientes de la Dirección de Educación Secundaria;
  - qué categorías propuestas en la clase 1 encuentran relación con estos aspectos y qué otras sería oportuno considerar en relación con lo abordado en esta clase.

<sup>1</sup> Ver marcos normativos en el siguiente link: <http://cge.entrierios.gov.ar/2021/11/concurso-de-oposicion-2/>



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* (p. 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.

[https://drive.google.com/file/d/1eA63W7782Xa7WRGCRRe-oiUVZWKuGN1SO/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1eA63W7782Xa7WRGCRRe-oiUVZWKuGN1SO/view?usp=drive_link)

FERNANDEZ, L. Análisis institucional en "12ntes" recuperado de:  
<https://www.youtube.com/watch?v=gABtga6p9Z>

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

GARAY, L. (1996). Cap. 4 La cuestión Institucional de la educación y las escuelas. Conceptos y reflexiones. En (Coord.) Butelman, Ida *"Pensando las instituciones"*. (pp. 126-158). Buenos Aires: Paidós.