



Departamento de Ciencias Sociales  
Programa Regular

**Carrera:** Licenciatura en Educación  
**Año:** 2014  
**Curso:** Análisis de la Institución Escolar  
**Profesor:** Silvina Ana Santin  
**Carga horaria semanal:** 5 horas, 4 horas áulicas y 1 hora extra áulica  
**Créditos:** 10  
**Núcleo al que pertenece:** Núcleo electivo de Licenciatura en Educación  
**Tipo de Asignatura:** Asignatura teórico-práctica

**Presentación y Objetivos:**

Asistimos a este siglo XXI, a una serie de transformaciones económicas-sociales y culturales, que se presentan abarcando amplias esferas de la acción social pero no por ello sin contradicciones.

La realidad social cambia conforme:

- el acceso a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y la globalización.
- la democratización en el acceso al saber producido se encuentra limitada estructuralmente por la falta de incorporación de saberes legítimos incorporados;
- la incorporación de saberes científicos tecnológicos aplicados a la producción, sin la consiguiente incorporación de amplios sectores sociales al aparato productivo;
- el pasaje de una sociedad que convivía con el autoritarismo (de Estado) a la vigencia de dos décadas de Instituciones democráticas, sin la consiguiente inclusión de bastos sectores de la sociedad a los derechos sociales, etc.

Todas estas modificaciones señaladas impactan en el escenario educativo, y la escuela como constructo social ha cambiado en algunos de sus aspectos, mientras que en otros ha permanecido inmutable.

Dichos cambios exigen adecuaciones, redefiniciones o verdaderas transformaciones del "hacer en la escuela". Estos términos no son sinónimos por lo que posicionados en corrientes de la gestión se comprometerán distintos comportamientos de aquel que gestiona en dicha institución.

Proponemos en el curso Análisis de las instituciones educativas abordar el

análisis de institución escolar, considerando las herramientas que nos proveen la gestión y organización para pensar la posibilidad de producir un cambio en dicha realidad, resaltando aquellos aspectos que son particulares y específicos de la gestión educativa.

El curso de referencia aborda las problemáticas contemporáneas sobre la gestión y organización escolar en sus aspectos micro, tanto en sus aspectos estáticos analíticos como dinámicos sintéticos.

Las instituciones por su naturaleza histórica, poseen un entorno que es multidimensional y a la vez específico. Se encuentran formando parte de una estructura y están en continua interacción con su medio.

Así veremos a la institución educativa como un conjunto de tareas que se realiza sobre una base técnica (no por eso meramente tecnocrática), pero realizada por personas con una clara intencionalidad política cuyos comportamientos dan lugar a una problemática social. Todo ello en el marco de una realidad externa (contexto) que impone restricciones y ofrece una cierta posibilidad de elección y discrecionalidad.

El curso Análisis de las Instituciones educativas enfoca el estudio de la realidad educativa desde los paradigmas actuales de la gestión y a la vez suscita la interpretación de aquellos modelos clásicos a la luz de los nuevos y complejos modelos multidimensionales. Así la unidad didáctica 1 considerará la institución educativa a la vez que sus aspectos estructurales o estáticos, sus dimensiones dinámicas y las metáforas organizacionales.

La unidad temática dos abordará la noción de organización sentida, percibida y requerida, y se estructurará el análisis desde los enfoques más clásicos a los más contemporáneos sobre la participación y autogestión escolar, en el sentido de incorporar las visiones más críticas sobre participación en la gestión o gestión participativa.

La unidad temática tres desarrollará a través del análisis de instituciones educativas, los conceptos de información y comunicación para la toma de decisiones y planificación para la gestión o gestión planificada. Asimismo abordará las funciones y fines de la evaluación en la gestión.

La diferencia entre liderazgo, poder y autoridad será el eje de la unidad temática cuatro, realizando un análisis de las instituciones educativas desde una perspectiva política. Asimismo se considera los estilos de dirección y las modalidades de acción e intervención en el manejo de la incertidumbre e influencia organizativa.

La unidad temática cinco considera como foco los organizadores institucionales: movimientos instituido- instituyente y conceptos como cultura y clima institucional.

Por último los problemas socio-organizacionales y cuestiones socialmente problematizadas serán abordadas desde la unidad temática seis: El concepto de Crisis como fenómeno multidimensional y el cambio como posibilidad.

#### **Objetivos generales:**

- Aportar los marcos teóricos que le permitan al estudiante concebir a las instituciones educativas como construcciones sociales insertas en procesos más amplios que las influyen.
- Facilitar la comprensión de la importancia de la organización escolar como vehiculizadora del cambio
- Posibilitar entender a las instituciones como sujetos colectivos posibles de transformación
- Proporcionar elementos que permitan acentuar el carácter histórico, contextualizado y específico de las instituciones y gestión educativas.

#### **Objetivos específicos:**

- 1- Facilitar el conocimiento y el análisis crítico de las prácticas de gestión en el



- marco de las concepciones teóricas metodológicas que las subyacen.
- 2- Desarrollar los conceptos teóricos implícitos en los modelos organizacionales y sus niveles, objetivos, estrategias, tecnologías, poder/autoridad/liderazgo, planificación, evaluación, etc.
  - 3- Facilitar las herramientas conceptuales que permitan Identificar los diferentes estilos de liderazgo y reconocer la implicancia de los mismos en la configuración de una escuela democrática, participativa, creativa o innovadora.
  - 4- Proporcionar un espacio que nos permita reflexionar acerca de los estilos de conducción escolar.
  - 5- Analizar los conceptos de cultura y climas institucionales como facilitadores u obstaculizadores de la gestión.
  - 6- Posibilitar la indagación de las prácticas institucionales en función de identificar prácticas progresivas, regresivas, participativas, autogestivas, etc
  - 7- Procurar el desarrollo de conceptualizaciones sobre las dinámicas del cambio institucional posible, los problemas socio organizacionales y la noción de crisis.

### **Contenidos mínimos:**

#### **Análisis de la institución escolar**

Aspectos constitutivos: mitos fundacionales, formas de memoria y sus procedimientos. Lo social y sus construcciones. La institución como creadora de subjetividad. Tipos de instituciones educativas. Lo instituyente y lo instituido. Transversalidad. Imaginario institucional, fantasmas colectivos y representaciones sociales. Analizadores institucionales. Relaciones de poder y capital simbólico. La institución escolar como productora de saberes. Lo naturalizado en las instituciones. Portavoces. Los grupos como estados de la institución. Las conductas de adaptación y los automatismos. Conflicto y negociación.

### **Contenidos Temáticos o Unidades:**

#### **Unidad 1:**

Estructura de las organizaciones educativas, relaciones y determinantes.  
Características, elementos y propiedades de las instituciones educativas: mitos de origen, fines, contexto, estructura, información, tecnología, relaciones con el ambiente, cultura, etc. Diseños de estructuras. Dinámica de los fines y objetivos. Tipos de objetivos. Roles y desempeño de roles y funciones.  
Metáforas sobre organizaciones educativas.

#### **Unidad 2:**

La organización percibida y sentida. Hacia una estrategia de gestión requerida. La relación con el contexto. Los cercos. Órbita organizacional.  
Los espacios de la gestión educativa. Competencias para la gestión educativa.  
Autonomía y Autogestión Escolar. Proyecto institucional. Participación en la gestión.  
Gestiones democráticas. Gestionar en la adversidad.

#### **Unidad 3:**

El análisis de las instituciones educativas a partir de los Procesos de Información y Comunicacionales. Elementos, etapas, medios y problemas. Redes y tejido socio relacional. Planificación y Evaluación de la gestión. Procesos de control y evaluación:



Definiciones, naturaleza, funciones, etapas, tipos y técnicas

#### **Unidad 4:**

El concepto de poder, autoridad y liderazgo. Análisis del poder. Modalidades de acción e intervención. Manejo de la incertidumbre. Procesos de conducción o dirección y de influencia: Funciones y estilos de la conducción.

#### **Unidad 5:**

La identidad institucional. Lo instituido y lo instituyente. Los analizadores institucionales. Cultura y clima institucional. Enfoques para el estudio de la cultura. Construcción de culturas. Concepto de clima organizacional. Relaciones entre cultura y clima. Posibilidades de actuar sobre el clima de trabajo.

#### **Unidad 6:**

Problemas socio organizacionales, tipologías. Ciclo de problemas. Problemas y cuestiones socialmente problematizadas. Crisis como fenómeno multidimensional. El cambio como posibilidad. Tipos de cambio. Administración de los procesos de cambio. Evaluación de los cambios. Las escuelas en una encrucijada de tensiones: entre la innovación y la reinención.

#### **Bibliografía Obligatoria:**

##### **Unidad 1:**

- AGUERRONDO INÉS (1996): "La escuela como organización inteligente", Cap. 1. Ed. Troquel, Bs. As.
- BLEJMAR, B. (2005): "Gestionar es hacer que las cosas sucedan". Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones educativas, Noveduc., Buenos Aires.
- GAIRÍN SALLÁN, JOAQUÍN (1999): "La organización escolar: Contexto y texto de actuación. Ed. La Muralla, S.L., Madrid.
- POGGI MARGARITA (2007): "Escuelas por el cambio" Cap. 1. IIPE UNESCO, Bs. As.
- KRIEGER, MARIO (2001) "Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional". Cap. 1. UBA
- SANTOS GUERRA, Miguel Ángel (1997): "La luz del prisma", Cap. III, Ediciones Aljibe, Málaga.
- SANTOS GUERRA, Miguel Ángel. (1994): "Ortodoxia y alternativas"; en Cuadernos de Pedagogía Nº 222, Pág. 7-12. Barcelona.
- TYLER W (1991): "Organización escolar". Cap. 1, 5, 7, 9, 10 y 11. Ediciones Morata. Madrid.

##### **Unidad 2:**

-AGUERRONDO, I. LUGO, M.T. Y ROSSI, M. (2001): "La gestión de la escuela y el diseño de los proyectos institucionales". Ed. Universidad Nacional de Quilmes. Unidad



II Abordajes teóricos en torno a las instituciones educativas y la gestión. Distintas miradas para comprender la institución educativa. Pág. 45 a 72

-BELTRAN LLAVADOR, F. Y SAN MARTÍN ALONSO, A. (2000) "La educación en la escuela"; "Las instituciones escolares en busca de la coherencia", en Diseñar la coherencia escolar. Morata, Madrid.

-CANTERO GERMÁN Y OTROS (2001): "Gestión escolar en condiciones adversas". Cap. 5 Aula XXI. Santillana Bs. As.

-DUSCHATZKY S. (2001): "Dónde está la escuela", Ensayos sobre la gestión institucional en tiempos de turbulencia. Cap. 1 Biblioteca del Docente. Flacso. Manantial. Buenos Aires.

-FIGERIO G. MARGARITA P, (1998): "El análisis de la institución educativa "Hilos para tejer proyectos". Cap. 1 y 4. Aula XXI. Santillana.

-FIGERIO G (2007): "Inventarios" Argumentos para ampliar lo pensable" en Baquero, R, Diker G. y Frigerio G:" Las formas de lo escolar". Editorial del Estante. Bs. As.

-NAMO DE MELLO, GUIOMAR (1994): Escuelas Eficazes: "Um tema revisitado; en Gestao Escolar: desafios e tendencias", A.C. Xavier; J. Amaral Sobrinho y F. Marra, IPEA, Brasilia.

-SANTOS GUERRA, MIGUEL ÁNGEL (1994): Entre Bastidores; Ediciones Aljibe; Málaga.

### **Unidad 3:**

-BLEJMAR, B. (2005): "Primera parte, La gestión como palabra" y "El poder de la palabra", en Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones educativas, Noveduc, Buenos Aires. 21-48.

-FRIGERIO, GRACIELA , POGGI MARGARITA , M, TIRAMONTI, GUILLERMINA. (1992): Las instituciones educativas. Cap. 5 y 6. Editorial Troquel. FLACSO. Buenos Aires.

- MINTZBERG HENRY (1989): "Diseño de organizaciones eficientes". Cap 4. E. El ateneo. Bs. As. 1989

-SENN JAMES A. (1990): "Sistemas de Información para la Administración", Cap. 4. Grupo Editorial Iberoamericana. México

### **Unidad 4:**

-BALL, STEPHEN J. (1994): "La micropolítica de la escuela"; Cap. 4, 5 y 6 Paidós, Madrid, 1994.

-FULLAN M Y HARGREAVES Q (1996): "La escuela que queremos". Amorrortu Ediciones. Bs. As. Cap.3, 1996

-LIDIA FERNÁNDEZ: "Acerca de algunos conceptos básicos en la teoría Socioanalítica de Gerard Mendel, Mimeo Apuntes de cátedra FFy L UBA.



-Ministerio de educación: "Gestión educativa estratégica". Módulo 2. IIPE.

-SOUTO MARTA (1996): "Acerca de incertidumbres y búsquedas en el campo institucional", en Pensando las instituciones de Ida Butelman. Paidós. Bs. As.

-CANTERO, GERMÁN (2009): "Prácticas institucionales y derecho a la política – Escuelas públicas en las que otra ciudadanía amanece"; en oportunidad del Tercer Congreso Internacional de Educación: "Construcciones y Perspectivas. Miradas desde y hacia América Latina", organizado por la Universidad Nacional de Litoral, Agosto, Santa Fe.

### **Unidad 5:**

-AVILA O (2007): "Reinvenciones de lo escolar" en Baquero, R, Diker G. y Friogero G." Las formas de lo escolar". Editorial del Estante. Bs. As.

-FERNÁNDEZ, LIDIA M (2000): "Los conceptos de organizador y núcleo dramático en el análisis institucional" mimeo".

-FERNÁNDEZ, LIDIA M. (1998): "La dinámica institucional", en El análisis de lo institucional en la escuela. Un aporte a la formación autogestionaria para el uso de los enfoques institucionales. Notas teóricas, Paidós, Buenos Aires, pp 45 a 69 - 61-82.

-FERNÁNDEZ, LIDIA M. (1998): "El objeto de análisis y su enfoque" y "Funcionamiento y estilo institucional", en El análisis de lo institucional en la escuela. Un aporte a la formación autogestionaria para el uso de los enfoques institucionales. Notas Teóricas, Paidós, Buenos Aires, 1998, pp. 45-58.

-FRIGERIO, G., POGGI, M. Y TIRAMONTI, G. (1992): "La dimensión organizacional: el equipo de conducción sobre el establecimiento escolar", "La dimensión pedagógico didáctica", "La dimensión comunitaria", "La dimensión administrativa", en Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Elementos para su gestión, Troquel, Buenos Aires, pp. 35-135.

-FRIGERIO, G., POGGI, M. Y TIRAMONTI, G. (1992): "La cultura institucional" en Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Elementos para su gestión, Troquel, Buenos Aires, pp. 35-53

-GARAY, LUCILA (1997): "La cuestión institucional de la educación y las escuelas. Conceptos y reflexiones". En Butelman, Ida (comp.): Pensando las instituciones. Paidós. Buenos Aires. Pp. 126-158

-GEORGES LAPASSADE (1986): "Autogestión Pedagógica: Un sistema en el cual los educandos deciden en que consiste su formación y la dirigen. Barcelona: Gedisa.. pp. 9-35.

-O.SAIDON - G. BAREMBLITT - F. ULLOA: A partir del libro "La Escena Institucional", de próxima edición.

-PÉREZ GÓMEZ (1998): "La cultura escolar en la sociedad neoliberal; Ediciones Morata, Madrid.

### **Unidad 6:**



-ALDO SCHLEMMERSON: "Análisis organizacional y empresa unipersonal" Crisis y conflicto en contextos turbulentos. Pidos. Bs.As., Cap 2, 11 y 12.

-BRASLAVSKY C. Y TIRAMONTI G (1990): "Conducción educativa y calidad de la enseñanza media". Cap. 4. Miño y Dávila Editores. Bs. As.

-FERNÁNDEZ LIDIA (1996): "Crisis y dramática del cambio" en Pensando las instituciones de Ida Butelman. Paidós. Bs. As.

-Ministerio de educación: "Desafíos de la educación". Módulo 1. IIPE,

-TEDESCO J, (1988) Bases para la definición de estrategias de cambio educativo en Braslavsky C. Y Filmus D comp.. "Respuestas a la crisis educativa", FLACSO-CLACSO.

### **Bibliografía de consulta:**

-Azzarboni, Delia y Harf, Ruth: "Conduciendo la escuela", Ed. Noveduc, Buenos Aires, 2003.

-Antunez , Serafín y Gairin (1996): La organización escolar. Practicas y fundamentos. Cap. 6 y Cap.7. Ed. Grao Barcelona

-Ball, Stephen J.: "La micropolítica de la escuela"; Paidós, Madrid, 1994.

-Barcos, Santiago José: "Aprendiendo el proceso administrativo y algo más" Ed. Dei Genitrix, 2006.

-Braslavsky,C. : "Nuevos debates de la reforma Educativa:." Re-haciendo escuelas".2000

-Bruno, Lúcia: "Poder e administração no capitalismo contemporâneo; en Gestao Democrática da Educação", Dalila Andrades Oliveira (org.); Vozes, Petrópolis, 1997.

-Cantero, Germán, Celman, Susana y otros: "Gestión escolar en condiciones adversas"; Santillana, Buenos Aires, 2001.

-Domínguez Fernández, G. y Mesanza López, J. (comp.): "Manual de organización de instituciones educativas", Editorial Escuela Española, Madrid, 1996 y sucesivas reimpresiones. Cap. VI a X.

-Ezpeleta, Justa: "Problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica"; en La gestión pedagógica de la escuela, Ezpeleta, J. y Furlán, A. (Compiladores); UNESCO /OREALC, Santiago de Chile, 1992.

-Frigerio, G.: "De aquí y de allá – Texto s/ institución educativa y su dirección. Ed. Kapelusz, 1998.

-Frigerio, Poggi y Gianoni, (comp.) Políticas, Actores e Instituciones en Educación", cap. IV.

-Fullan M y Hargreaves Q: "La escuela que queremos". Amorrortu Ediciones. Bs. As. , 1996

-Gorrochotegui, Alfredo: "Manual de liderazgo para directivos escolares". Ed. La Muralla, Madrid, 1997, Capítulos 13 y 16.

-Hansen, Jorge C.: "La supervisión creadora en la escuela de nuestro tiempo" ADEEPPRA, Bs.As. 1989

-Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. Programa de capacitación de organizaciones y gestión de Equipos de Conducción. Módulo 9: Condiciones Básicas Institucionales. Cap. 2

-Paro, Vitor Henrique: "Administração Escolar" - Introdução crítica; Cortez Editora, Sao Paulo, 1996.

-Pozner, Pilar (1999): Modelos institucionales de escolaridad. Seminario Taller para el





fortalecimiento de la Gestión Educativa. Ministerio de Cultura y Educación. Bs. As.

### **Modalidad de dictado:**

El curso tiene una carga horaria semanal de cinco horas, 4 presenciales, distribuidas en partes iguales durante dos días, a desarrollarse en el transcurso de 18 semanas. Teniendo en cuenta esta disponibilidad horaria el curso tendrá un carácter teórico práctico.

La descripción que aquí se presenta constituye una sinopsis de las prácticas desarrolladas hasta ahora, aunque las mismas están sujetas a ajustes, y cambios atendiendo al contexto, al grupo de alumnos y el ámbito en que se produce el proceso de enseñanza.

Así uno de los días de la semana se utilizará para el desarrollo de los conceptos, modelos teóricos y principios vistos desde la bibliografía seleccionada como obligatoria, donde encontrará un lugar la exposición teórica de los contenidos por parte del docente. El desarrollo teórico asumirá también actividades de motivación o iniciales y estrategias de integración con los saberes previos de los alumnos. Para abordar estos espacios se utilizarán estrategias como guías de lectura.

El segundo día podrá disponerse para realizar diversas actividades que se organizarán alrededor de los núcleos temáticos de cada unidad, y para orientar metodológicamente en la elaboración de las actividades de evaluación y acreditación a las que se refiere el apartado correspondiente.

Las actividades prácticas podrán consistir en discusiones grupales en base a un informe de lectura. Este género discursivo consiste en la tarea mediante la cual los estudiantes, dan cuenta de la lectura realizada ya sea de un fragmento textual, de un texto completo o una serie de textos. El informe de lectura consistirá en una reconstrucción del texto a partir de los significados atribuidos por el alumno a la lectura realizada. Dicha actividad busca dar cuenta de una actividad de comprensión y análisis mediante la exposición de información jerarquizada. Revela tareas de relación y de distinción los conceptos más relevantes del texto fuente, su finalidad, y su organización

Subsidiariamente a las actividades de producción académica convencionales, lo mismo a los desarrollos teóricos del docente, se emplearán recursos auxiliares, material multimedial, proyección de films, análisis de textos literarios, etc

### **Actividades extra-áulicas obligatorias:**

4 trabajos prácticos domiciliarios

### **Evaluación:**

Requisitos de acreditación: Setenta y cinco por ciento (75 %) de asistencia a clases. Al finalizar cada una de la Unidades analíticas los alumnos/as deberán aprobar un Trabajo Práctico integrador grupal de las mismas. Asimismo deberán realizar de manera individual la exposición oral sobre algún tema de la unidad apoyado en la bibliografía complementaria.

Para acreditar el curso los alumnos/as deberán presentar un ensayo referido a una temática acordada con el profesor que integre los conocimientos más relevantes del campo de estudio, y realizarán un coloquio oral del mismo en una evaluación final de tipo integradora.



Las evaluaciones parciales deberán ser aprobadas con un mínimo de cuatro puntos y tendrán la posibilidad de realizar recuperatorios de las instancias no aprobadas. Esta evaluación se rige por los artículos 8º y 9º de la Resolución C.S. Nº 004/08, garantizando además una instancia de integración final según lo establecido en el presente Régimen de estudios.

**Firma y Aclaración**

*S. Luis Scutera*