

Dirigir escuelas. Políticas de ingreso y de formación para los cargos de conducción.

Ingrid Sverdlick y Griselda Leguizamón.

Cita:

Ingrid Sverdlick y Griselda Leguizamón (2017). *Dirigir escuelas. Políticas de ingreso y de formación para los cargos de conducción. XII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-022/355>

Dirigir escuelas. Políticas de ingreso y de formación para los cargos de conducción

Ingrid Sverdlick, ingridsver@gmail.com

María Virginia Ginocchio, virginocchio@gmail.com

Griselda Leguizamón, grisvlm@gmail.com

Julia Lucas, juliaplucas@gmail.com

Analia Motos, anIAMOTOS@gmail.com

Universidad Nacional Arturo Jauretche

XII Jornadas de Sociología. La Sociología a sesenta años de la fundación de la Carrera. Universidad de Buenos Aires - 22 al 25 de agosto de 2017

Mesa 63: "Trabajo, formación e identidades docentes. Aproximaciones teórico-metodológicas y experiencias de investigación"

I. Resumen

Esta ponencia busca visibilizar la problemática de ingreso y de formación de docentes para el acceso a los cargos de conducción y desempeño de directivos una vez asumida la función. Se trata de una primera aproximación en el marco de la investigación: "Políticas y prácticas de formación para la conducción y gestión de instituciones educativas estatales en los niveles inicial, primaria y secundario", dirigido por Ingrid Sverdlick, (PICT 2015 - Universidad Nacional Arturo Jauretche). A partir de ella nos preguntamos ¿Qué habilita a un/a docente a devenir en director/a de escuela? La formación de base y la experiencia como condiciones ¿son necesarias y suficientes?

En esta oportunidad, presentamos una descripción y un análisis de los requerimientos formales que habilitan para el ejercicio de cargos de conducción, incluyendo los lineamientos curriculares y el estatuto del docente. En particular, nos centramos en los fundamentos que se encuentran en los diversos documentos respecto de las instancias de formación que preparan para la compleja y dinámica gestión de las instituciones educativas, así como a la reflexión respecto del valor que adquiere la permanencia en el cargo como condición necesaria para devenir en director/a de escuela.

Palabras Clave

Gestión - Instituciones educativas - Formación docente-Lineamientos curriculares - Capacitación

II. Introducción

¿Qué habilita a un/a docente a devenir en director/a de escuela? ¿La formación de base y la experiencia son condiciones necesarias y suficientes para obtener un cargo de dirección y desempeñarse en ese puesto de trabajo? ¿Qué saberes habilitan para la gestión de una institución educativa? ¿Dónde se obtienen? ¿Qué sentidos socio-políticos se ponen en juego en la formación de los docente desde la política educativa? ¿Qué espacios en la formación de base están pensados para la preparación de los futuros docentes para su posible desempeño en la dirección y gestión de la institución escolar? ¿Existen espacios de formación en gestión institucional que se ofertan a los docentes desde su formación de base?

En esta ponencia queremos compartir los primeros relevamientos y aproximaciones realizados en el marco de la investigación “Políticas y prácticas de formación para la conducción y gestión de instituciones educativas estatales en los niveles inicial, primaria y secundario”, dirigida por Ingrid Sverdlick y radicada en la Universidad Nacional Arturo Jauretche (PICT 2015). Para ello, partimos de algunas preguntas disparadoras que orientan el desarrollo de este trabajo en pos de visibilizar la problemática de la formación de docentes para los cargos de conducción, el ingreso al puesto de trabajo jerárquico y el desempeño de las y los directivos una vez asumida la función.

Las primeras aproximaciones al campo muestran que el problema de la formación para cargos de conducción de las instituciones educativas es una cuestión que se reconoce como tal y que no ha sido suficientemente atendida. En la antesala a los concursos para los cargos de gestión, existen en una serie de espacios desde donde se ofrece capacitar a los/las postulantes a los cargos directivos para los concursos correspondientes. El acceso a estos espacios de formación, está sujeta a la voluntad de los docentes que deseen capacitarse. Entre estas instancias de formación, además de las pocas ofertas de los Centros de Capacitación, Información e Investigación Educativa (CIIE), hay espacios ofrecidos por los sindicatos, por instituciones privadas o, bien, los cursos de capacitación ofrecidos de manera más informal, por ex-inspectores del sistema educativo. Desde luego, la oferta privada de capacitación no es gratuita.

En cuanto a la oferta de cursos proveniente del Estado, circunscripta a los CIIE, se aborda escasamente alguna temática relacionadas con la gestión de instituciones educativas y por lo general es una oferta que no suele estar vinculada directamente con los concursos de ascenso en la carrera docente. Cabe mencionar también que en el Marco del Plan Nacional de Formación Permanente (PNFP) creado hacia fines del 2013 por el Consejo Federal de Educación, se desarrollaron acciones

orientadas a la formación universal, gratuita y en servicio de docentes, respondiendo de este modo, al histórico reclamo de la denominada capacitación en servicio. Los directores y directoras de escuela vienen siendo destinatarios de buena parte de estas capacitaciones, aunque no hasta el momento no ha habido ofertas específicas para los aspirantes a los cargos de gestión.

Una descripción sucinta del contexto en el que realizamos nuestra investigación tiene como finalidad mostrar cuál es el panorama de la región en relación con la oferta educativa para la formación docente de base (inicial). Conocer la oferta de formación para los futuros docentes de esta zona nos resulta de suma importancia ya que la formación inicial es el único requisito que habilita a los docentes en el acceso a un cargo directivo en las instituciones educativas, más allá de las ofertas que existan al margen del sistema educativo. En la Región educativa IV de la Provincia de Buenos Aires, según el Relevamiento Anual 2016¹, la oferta pública para la formación docente está conformada por nueve Institutos Superiores de Formación Docente (incluyendo los Institutos de la Modalidad Artística) y las carreras de Profesorados pertenecientes a la Universidad Nacional de Quilmes (ver cuadro 1).

Cuadro 1: Unidades educativas de formación docente, matrícula y secciones en la Región IV por tipo de gestión

Región IV	Tipo de gestión		
	ESTATAL	PRIVADA	TOTAL
Unidades Educativas ²	9	19	28
Alumnos	13912	5513	19425
Secciones	406	181	587

Fuente: Elaboración propia en base a Dirección de Información y Estadística (2017). DGCyE. Relevamiento 2016

Desde una perspectiva geográfica, los institutos se concentran mayormente en el distrito de Quilmes (ver cuadro 2).

Cuadro 2: Unidades educativas de formación docente por distrito y tipo de gestión.

Distrito	Tipo de gestión		
	ESTATAL	PRIVADA	TOTAL
Quilmes	4	11	15
Florencio Varela	2	2	4

¹ Fuente: Dirección de Información y Estadística. Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires.

² Este relevamiento considera como “unidad educativa” a la concreción del proyecto educativo que se organiza al interior de un establecimiento para impartir educación en torno a un determinado nivel de enseñanza y modalidad. Es necesario tener en cuenta que, en un mismo establecimiento educativo, existen tantas unidades educativas como niveles de enseñanza se imparten en él, por ejemplo: un establecimiento de educación privada tendrá tantas unidades educativas como niveles ofrezca. O por ejemplo, un establecimiento de artística con ciclo de iniciación, ciclo medio y nivel superior es un establecimiento con tres unidades educativas.

Berazategui	3	6	9
-------------	---	---	---

Fuente: Elaboración propia en base a Dirección de Información y Estadística (2017). DGCyE. Relevamiento 2016

En la región, si bien se registra una mayor cantidad de instituciones de gestión privada (19) en comparación con las de gestión pública (10, incluyendo la universidad), existe una mayor variedad de oferta de carreras en las instituciones públicas (ver cuadro 3).

Cuadro 3: Carreras por tipo de gestión y distrito.

Distrito	Tipo de gestión		
	ESTATAL	PRIVADA	TOTAL
Quilmes	34	11	45
Florencio Varela	8	3	11
Berazategui	8	9	17

Fuente: Elaboración propia en base a Dirección de Información y Estadística (2017). DGCyE. Relevamiento 2016

Asimismo, es posible señalar que las instituciones, tanto públicas como privadas, concentran en general su oferta en los Profesorados de Educación Inicial y Primaria. En términos de matrícula, los Profesorados públicos casi triplican la matrícula de los privados (ver cuadro 4).

Cuadro 4: Carreras ofertadas en la Región IV según tipo de gestión

Carrera ofertada	Tipo de gestión		Total
	Pública	Privada	
Inicial	4	4	8
Primaria	4	4	8
Sociales	3	-	3
Economía	1	1	2
Historia	2	2	4
Lengua y Literatura	2	1	3
Educación Especial	1	-	1
Inglés	2	2	4
Geografía	1	2	3
Ciencias Sagradas	-	1	1
Educación Física	-	3	3
Matemática	2	3	5
Biología	1	2	3
Profesorado de Artes	2	-	2
Profesorado de Danza con orientación en Danzas Folklóricas	1	-	1
Profesorado de Música	2	-	2

Ciencias Sociales	2	-	2
Ciencias Naturales	1	-	1
Física	1	-	1
Química	1	-	1
Educación	1	-	1
Comunicación social	1	-	1
Total de carreras ofertadas según tipo de gestión	35	25	60

Fuente:Elaboración propia

Además de los guarismos, que nos permiten tener un mapa de ubicación de la formación docente en la región IV, nos interesamos por analizar los documentos nacionales y provinciales que establecen los contenidos curriculares para la formación inicial de docentes³. Entre los documentos que consideramos en el análisis, se encuentran los lineamientos curriculares para la formación docente proporcionados por el Consejo Federal de Educación, los Diseños Curriculares para la formación docente en la Provincia de Buenos Aires y los planes de estudio de la Universidad Nacional de Quilmes para el caso de las carreras de profesorado que allí se dictan. Se espera que el análisis de estos documentos pueda contribuir a la comprensión respecto del perfil docente que se busca formar, así como de los saberes que se ofrecen en la formación de base para un posible desempeño en la gestión educativa.

Los apartados siguientes presentan una descripción de los mecanismos y los requisitos de ascenso en la carrera docente en la Provincia de Buenos Aires y un recorrido por los planes de estudio en el que se han identificado materias y espacios de la formación de base que pueden proporcionar saberes y conocimientos orientados a la gestión de instituciones educativas. Como cierre, se plantean algunas primeras discusiones en relación con las temáticas abordadas.

III. Procedimiento para el ascenso en la carrera docente y los requisitos para acceder a los cargos de gestión.

A. ¿Qué estipula la norma? Una aproximación desde el Estatuto del Docente.

Siguiendo las pautas de ascenso en la carrera docente establecidas en el Estatuto Docente de la Provincia de Buenos Aires y sus modificatorias posteriores al respecto⁴, en términos sintéticos, toda

³ Desde nuestro punto de vista, los documentos curriculares dan cuenta de los lineamientos de las políticas públicas que se promueven en cada período histórico político.

⁴ Los ascensos en la carrera docente toman en cuenta lo establecido en el artículo 75 inc.6.4.3 ítem A,(A1,A2,A3) y B del Estatuto del Docente Ley n° 10.579/87 (atendiendo a sus modificatorias y su reglamentación posteriores), el Decreto N° 2485/92 (luego modificado por Decreto N° 441/95), la Ley 13.124/03 , los Acuerdos Paritarios llevados a cabo en el año 2009 (que habilitaron a los Bibliotecarios, Preceptores y Ayudantes de Laboratorio para acceder a los cargos de gestión), la Resolución N° 824/05 y la Disposición N° 65/11.

persona con título docente habilitante que posea un mínimo de siete años de desempeño en la docencia y que cuente al momento de postularse con un cargo (o módulo en caso de que se desempeñe como profesor) con situación de revista titular en el nivel al cual aspira (es decir Nivel Inicial, Primario o Secundario), puede presentarse para concursar y acceder a un cargo de gestión.

Si se mira con mayor detalle, otros requisitos determinan que el aspirante debe encontrarse además en situación de servicio activo al momento de solicitar su participación en el concurso habiendo, a su vez, recibido una calificación⁵ no menor a ocho puntos en los dos últimos años de desempeño en la docencia.

En relación con la formación de base y el nivel al que se aspira concursar, surgen algunas situaciones particulares que resultan de interés. Por ejemplo, un docente con título de base de Profesor en Educación Primaria, que se esté desempeñando como preceptor en el Nivel Secundario, puede postularse para acceder a un cargo jerárquico en ese nivel. Lo mismo sucedería en el caso de que un docente del área de Inglés o Arte, que se encuentre desempeñándose en el Nivel Primario o Inicial, quiera postularse para un cargo jerárquico en ese nivel. Este docente también se encuentra habilitado a hacerlo, aunque no posea formación específica como Profesor en Educación Primaria o Inicial, según corresponda.

De esa manera, el desempeño como titular en el nivel para el cual se desea concursar (condición que implica además que el docente posea un título docente habilitante) pareciera ser la lógica predominante a la hora de considerar qué aspirantes pueden postularse para los cargos jerárquicos.

La modalidad del concurso para el acceso a los cargos de gestión consta de dos instancias, una prueba escrita y un coloquio grupal. En base a los resultados de estas dos instancias y los demás antecedentes contemplados a los fines del concurso antes mencionados, se elaboran listados por orden de mérito que incluyen a todos los aspirantes que se encuentren aprobados. Según el orden establecido en esos listados, los concursantes aprobados acceden a los cargos disponibles para el distrito en ese momento.

b) Sobre la formación de base: ¿Qué docentes? ¿Qué saberes para la gestión?

Lineamientos de la política nacional para la formación inicial de docentes

A partir de 2006, en línea con lo establecido por la Ley Nacional de Educación N° 26.206, la política educativa comienza a reconocer a la educación como un bien público y como un derecho de los sujetos que debe ser garantizado por el Estado. En tal sentido, y en relación con la formación

⁵ Dicha calificación corresponde ser asignada anualmente por los directivos de las instituciones en los que cada docente ha prestado servicio, en función de su desempeño.

docente, la creación del Instituto Nacional de Formación Docente constituyó un avance en la unificación de los lineamientos generales para la formación docente de base que, hasta ese momento, presentaba una gran disparidad entre las diferentes jurisdicciones educativas.

En el año 2007 el Consejo Federal de Educación estableció los Lineamientos Curriculares Nacionales para la Formación Docente Inicial (Resolución CFE N° 24/07). Dicho documento constituye un marco importante para el análisis de los diseños curriculares, en tanto se propone como un encuadre normativo de referencia “Los Lineamientos Curriculares Nacionales conforman el marco regulatorio y general de los diseños curriculares jurisdiccionales y de las prácticas de formación docente inicial, para los distintos niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional. Como tal, los Lineamientos Curriculares Nacionales alcanzan a las distintas jurisdicciones y, por ende, a los Institutos Superiores de Formación Docente (ISFD) dependientes de las mismas, y a las propuestas de Formación Docente dependientes de las Universidades” (Resolución CFE N° 24/07, pág.5).

Asimismo, en ese documento se establecen una serie de definiciones y pautas para ser tenidas en cuenta al momento de la confección de los currículos a nivel provincial y jurisdiccional y, en especial, se definen los rasgos y las características de los docentes que se pretenden formar.

Respecto del sistema formador, dicho documento resalta la necesidad de aunar los criterios de la formación inicial de docentes, que se mostraba con un alto grado de disparidad hasta ese momento en nuestro país, siendo una de las acciones más concretas el establecimiento de los cuatro años de formación inicial. Tal como señalan Alliaud y Feeney (2013) la creación del Instituto Nacional de Formación Docente tuvo como principal objetivo “planificar, desarrollar e impulsar políticas de formación docente inicial y continua”, y tal como se señala en el artículo 76 de la LEN “fortalecer las relaciones entre el sistema formador y el sistema educativo, de avanzar hacia la reorganización del sistema formador, mediante la aprobación de lineamientos curriculares básicos para la formación docente inicial y continua”. En resumen, los Lineamientos Curriculares Nacionales aspiran a regular la formación tanto de los institutos superiores como de las carreras docentes que se dictan en las Universidades. De este modo, tal como señalan las autoras citadas, los Lineamientos Curriculares Nacionales “apuntan a otorgar integración, congruencia y complementariedad, a la formación inicial, asegurando niveles de formación y resultados equivalentes en las distintas jurisdicciones, logrando mayor articulación para facilitar la movilidad de los estudiantes durante la formación entre carreras y entre jurisdicciones y asegurar el reconocimiento nacional de los títulos de los egresados (punto 5)” (Alliaud y Feeney, 2013, pág. 130).

Algunas definiciones para la formación inicial de docentes

Los Lineamientos Curriculares Nacionales para la Formación Docente entiende a la formación como un proceso continuo. Respecto de la formación docente inicial, indica que se trata de la preparación para el ejercicio de la docencia. La actividad docente, por su parte, se define como un trabajo profesional llevado a cabo en las instituciones educativas, “en el marco de la construcción colectiva de intereses públicos, de aspiraciones compartidas y del derecho social a la educación” (Resolución del Consejo Federal de Educación N° 24/07, pág. 8). De esa manera, la docencia es caracterizada por constituir:

- una práctica de mediación cultural reflexiva y crítica, caracterizada por la capacidad para contextualizar las intervenciones de enseñanza;
- una práctica pedagógica construida a partir de la transmisión de conocimientos y las formas apropiadas para ponerlos a disposición de sus alumnos y que toma a la diversidad como contexto.

En tal sentido, se define a los docentes como *trabajadores intelectuales* y *trabajadores de la cultura* que forman parte de un colectivo que produce conocimientos específicos a partir de su propia práctica. Asimismo, y como en gran parte de las políticas curriculares y de formación/capacitación docente que tuvieron lugar entre 2005 y 2015, se declara la necesidad de recuperar la *centralidad de la enseñanza*.

En los mencionados lineamientos, se establece la cantidad de tiempo y la organización que se recomienda para el currículum. La organización de la propuesta curricular se asume en función de *campos de conocimiento*. Esto busca conformar una estructura donde las materias se entrelacen tratando de fundir lo disciplinar e intentando avanzar en el continuum hacia lo interdisciplinar, no sólo en cada uno en particular sino también entre los diferentes campos. Asimismo, para la definición de cada Jurisdicción en la redacción de los Diseños Curriculares se señala que los espacios/materias pueden variar en sus formatos, habilitando la posibilidad que se trate de: módulos, seminarios, talleres, asignaturas/materias obligatorias u opcionales, entre otros.

De esa manera, la organización curricular por campos de conocimiento busca promover una integración progresiva y articulada, en lugar de una secuencia vertical de lógica deductiva. Los Lineamientos Nacionales recomiendan en tal sentido que la Formación en la Práctica Profesional se articule con las contribuciones del resto de los campos ya desde los primeros momentos de la formación de base, para ir aumentando progresivamente su presencia en la formación.

En una primera lectura de esta propuesta, se puede advertir la preocupación por problematizar la cuestión del “Sujeto”. Luego, se encuentran una división por “áreas disciplinares”: Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Matemática y Prácticas del Lenguaje. Otras áreas en las que también se problematiza son: las TIC, la educación sexual integral y la problemática educativa contemporánea. Los campos de conocimiento definidos son tres, *Campo de la Formación General, Campo de la Formación Específica y Campo de la Formación en la Práctica Profesional*.

La formación docente de base en la Provincia de Buenos Aires. Una lectura de los Diseños Curriculares y planes de estudio en relación con los contenidos vinculados a la gestión de instituciones educativas.

En los Institutos de Formación Docente, se pueden distinguir dos grandes marcos curriculares: los Diseños Curriculares para la formación de docentes que se desempeñarán en el nivel secundario⁶ por un lado, y los Diseños Curriculares para la formación de profesores para la Educación Inicial, Primaria, Especial y Física por el otro. Mientras los primeros responden a los lineamientos propuestos en la Ley Federal de Educación de 1999, los últimos se enmarcan dentro de lo que propone la Ley de Educación Nacional sancionada en 2006.

En este orden de situación, es posible decir que los docentes de secundaria se forman desde un marco curricular diferente del que propone la Ley actual. Si bien en los últimos años hubo intentos de implementar nuevos Diseños Curriculares adecuados a la normativa vigente, y se han realizado consultas a los docentes del Nivel Superior sobre los documentos que detallan la propuesta curricular, la reforma no fue implementada.

De esa manera, los Diseños Curriculares que enmarcan la formación de profesores para el Nivel Secundario enuncian al perfil del egresado desde un *enfoque de competencias*.

Por otra parte, en el Marco General que rige estos documentos no se da cuenta de un posible desempeño en la gestión de instituciones educativas, centrándose su propuesta de formación en las actividades de transmisión en las aulas del nivel correspondiente.

No obstante, aunque de forma acotada, algunos espacios curriculares ofrecen entre sus contenidos posibles herramientas para el desempeño en cargos de conducción institucional. Se trata de dos materias de primer año (Perspectiva Sociopolítica y Espacio de la Práctica) y una materia en el tercer año (Perspectiva Político-Institucional). (Ver en anexo Cuadro I).

Dentro del grupo de documentos curriculares que recuperan tanto la Ley de Educación Nacional

⁶ Dispuestos en la Resolución N° 13271/99, posteriormente modificada por Resolución N° 3581/00.

sancionada en 2006 como los Lineamientos del INFoD, el perfil del egresado se distancia explícitamente del enfoque de competencias anterior a partir del establecimiento de *horizontes formativos* para los estudiantes, haciendo hincapié en el carácter histórico-prospectivo de la formación docente. De esa manera se pone énfasis en un:

(...) proceso de construcción en un campo educativo condicionado histórica y socioculturalmente, lleno de tensiones e incertidumbres, complejo y cambiante, marcado por relaciones intersubjetivas y por encuadres institucionales, más que en la realización de una imagen ya cristalizada de antemano que se caracteriza generalmente por una serie de competencias. Por ello al proponerse horizontes formativos, el currículum posee efectos de sentido que son, fundamentalmente, efectos de producción de identidades sociales particulares (...) Por eso se opta por hablar no sólo de un maestro/a profesional de la enseñanza, sino también de un maestro/a pedagogo y también trabajador cultural (transmisor, movilizador y creador cultural). En todos los casos se alude a un trabajador de la educación, a un trabajador del campo intelectual (Diseño Curricular para la Educación Superior, 2008, pág. 15).

Los horizontes formativos enunciados reconocen tres propósitos:

- el fortalecimiento de la identidad y la significación social de la profesión docente;
- la construcción del maestro/a como productor colectivo del discurso pedagógico;
- el posicionamiento activo del maestro/a como trabajador de la cultura.

De esa manera, se amplía la mirada para los docentes en formación, aunque la centralidad de la formación sigue estando puesta en la enseñanza en el aula: “el núcleo fundante de la formación docente es la enseñanza, cuyo anclaje está en la dimensión histórica y sociocultural” (Diseño Curricular para la Educación Superior, 2008, pág. 16).

El Diseño Curricular que forma profesores en Educación Primaria y Educación Inicial comparten un tronco común. En términos cuantitativos, la presencia en los contenidos de cuestiones ligadas a la gestión de instituciones educativas no presenta grandes variaciones respecto del Diseño Curricular para la formación de docentes de secundaria, siendo cuatro materias en toda la formación de base (Ver en anexo Cuadro II).

En los profesorados para la enseñanza de la Educación Inicial, Primaria, Educación Física y Especial existen los Trayectos formativos opcionales. Los mismos “(...) están orientados por una pregunta general: ¿cuáles son los recorridos complementarios de la formación que percibe y propone cada Institución? Esto significa que los mismos deberán ser definidos de manera colectiva y colaborativa por las Instituciones formadoras, sobre la base de las percepciones acerca de los complementos necesarios para la Formación Docente, pensados y propuestos de manera situada, local, singular (...) La organización didáctica de los saberes de estos Trayectos Formativos, también podrá definirse según las particularidades y la creatividad del colectivo institucional” (pág. 76).

Se han encontrado algunas particularidades, por ejemplo, en el Diseño Curricular que forma profesores de Educación Física, que amplía las características que pueden adquirir estos trayectos: “(...) Para los Trayectos Formativos Opcionales, se sugiere que los mismos estén orientados a diferentes miradas o propuestas en docencia o gestión vinculadas a la Formación Específica, capitalizando estos espacios como recorridos académicos que favorezcan experiencias de aprendizaje en la deconstrucción y construcción del sentido socio-político cultural de la educación física en diferentes ámbitos educativos. Los mismos podrán ser cuatrimestrales y/o anuales, con cargas de 32 ó 64 módulos” (Pág 101). En este caso, es el único documento que propone orientar esos espacios de definición institucional hacia la gestión.

Por su parte, el Diseño Curricular para docentes de Educación Especial explicita que estos espacios opcionales “(...) pueden ser utilizados para el abordaje de aquellos contenidos que por el desarrollo curricular no han podido ser tratados en profundidad y que por su significación merecen un mayor tiempo” (pág. 246).

Así, resultaría interesante conocer en qué medida los Espacios de Definición Institucional abordan concretamente temas vinculados a la gestión, esto es, si las instituciones que forman docentes consideran que ese trayecto debe destinarse a ese tipo de temáticas o si consideran que no constituye una prioridad o carencia en la formación de base.

Finalmente, en el Diseño Curricular para los profesorados de Educación Especial (creado en 2009 a partir de la Resolución 1009) existe una materia en el tronco común que se diferencia del resto, aunque toma varios elementos de la materia “Políticas, legislación y administración del trabajo escolar”, presente, como se vio, en el tercer año de los Profesorados de Educación Inicial y Primaria. (Ver anexo, Cuadro III).

Planes de Estudio de los Profesorados de/en Educación, de Comunicación Social y de Ciencias Sociales en la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ)

En la UNQ, los Profesorados son carreras de grado universitarias que forman profesores para ejercer en el nivel secundario y superior. Los tres Profesorados comparten un mismo perfil de egresado, con unos mínimos matices ligados a la especificidad por área. En la enunciación de dicho perfil no se menciona la formación para un posible desempeño en la gestión de instituciones educativas.

Como rasgo distintivo de esta formación universitaria, se destaca en la Fundamentación de estas Carreras, la vinculación de la Universidad con el Sistema Educativo a través de los conocimientos

resultantes de sus investigaciones, las tareas de docencia y de extensión, y la promoción de la formación y actualización constante de sus egresados, procurando instancias comprometidas con el mejoramiento del sistema educativo y de la educación en general, como medio de asegurar efectivamente el derecho a la educación de todos⁷.

Las carreras de los Profesorados de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ) tienen una duración de 4½ años (cuatro años y medio), con una organización curricular en 3 (tres) Ciclos de Formación; un Ciclo Introdutorio que tiene una duración de un cuatrimestre; un Ciclo Inicial que se corresponde con la Diplomatura en Ciencias Sociales y un Ciclo Superior, los que tienen respectivamente una duración de 2 (dos) años.

Como se dijo, el perfil del egresado no explicita formación para la gestión. No obstante, existen algunos cursos cuyos contenidos mínimos se podrían relacionar con la formación de directivos. Estos cursos se encuentran ubicados en el Ciclo Superior de los Profesorados, dando cuenta de la particularidad de que estos planes de estudio no están organizado en años y no tienen correlatividades (a diferencia de lo que sucede con los Institutos de Formación Docente de Nivel Superior). De esa manera, el Ciclo Superior se compone por diversos tipos de cursos: Básicos y Electivos y estos últimos se dividen a su vez en: de Formación Específica y para la Intervención (Ver en anexo cuadro IV).

V. Algunas reflexiones finales y nuevos interrogantes

Las reflexiones compartidas en este trabajo son preliminares y sujetas a revisión en función del devenir de la investigación.

Uno de los objetivos principales que nos propusimos consiste en analizar el sistema formativo y de carrera docente para los cargos de supervisión y conducción en los diferentes niveles de enseñanza en un contexto de cambio en las políticas educativas.

Como una manera tentativa de aproximarnos al tema, se han presentado y analizado algunas ofertas de políticas de formación. Para ello, se han tomado como referencia las propuestas curriculares a nivel nacional y jurisdiccional.

Este trabajo ha intentado hacer foco en los fundamentos que se proponen y los sentidos socio-políticos que se le asignan en estos documentos al rol docente. Asimismo, se han relevado y analizado los espacios curriculares orientados a formar para la gestión de las instituciones

⁷ Disponible en <http://www.unq.edu.ar/carreras/31-profesorado-de-educaci%C3%B3n.php> recuperado el 17 de abril de 2017.

educativas.

Por su parte, los lineamientos propuestos por el Instituto Nacional de Formación Docente (INFoD) no estipulan una caja curricular homogénea para todo el país. Lo cual abre a un abanico de opciones en función de los intereses y las realidades de las distintas jurisdicciones. En otras palabras, establece un determinado tipo de perfil docente a formar, perfil donde se recupera la idea del docente como un profesional comprometido con la educación, conocedor de los contextos donde se sitúa la escuela, garante del derecho a la educación de niños y jóvenes. Esto se ve con claridad cuando se habla de las formas en que podría armarse el diseño curricular. El mismo puede armarse en asignaturas, talleres, seminarios, etc., que lo que poseen en común, es el objetivo de promover la reflexión sobre las situaciones que se habitan como docentes.

Este enfoque muestra una clara distancia de aquella perspectiva donde la gestión de la institución educativa se vio orientada a la administración eficaz y eficiente de los recursos, concepción desde la cual la educación era un servicio y no un derecho. Una perspectiva crítica hacia la mirada de la gestión como *gerenciamiento* pudo desplegarse a partir de la implementación de las políticas educativas del período 2010 - 2015, al pensar la gestión como gobierno, destacando la impronta político-pedagógica de los cargos jerárquicos.

Asimismo, y haciendo referencia en particular a los diseños curriculares de la Provincia de Buenos Aires, se logra visibilizar un distanciamiento respecto del enfoque de la enseñanza por competencias, propuestos por los diseños anteriores, para recuperar la centralidad de la enseñanza. Cuando se analizan las asignaturas de los diseños curriculares provinciales que abordan cuestiones relativas a la gestión de las instituciones educativas, es posible decir que para el caso de los diseños curriculares desde donde se forman profesores de secundaria, el total de materias que propone contenidos relacionados a la gestión de instituciones educativas es de entre el 8 y 10% (256 hs reloj de un total de 3126 hs reloj = 8%). En las carreras de Inicial, Primaria, Especial y Educación Física, la proporción ronda el 10% (288 hs de un total de 2816 hs.reloj).

Para finalizar, la temática de este trabajo adquiere un nuevo sentido y, al mismo tiempo, propone nuevos interrogantes de cara a la agenda política en materia educativa que se está comenzando a plantear, por ejemplo desde el anuncio del Plan Maestro, en el que se propone lograr que el 100% de los directivos y los supervisores en ejercicio hayan realizado una actualización de formación específica en liderazgo educativo para 2021.

En este sentido, esperamos que el proyecto de investigación pueda aportar herramientas que permitan interpretar y analizar qué está sucediendo en el campo de la formación de los directivos y

los supervisores escolares de nuestro país.

Bibliografía

Alliaud, A. (Coord.). (2013). Los sistemas de Formación Docente del MERCOSUR. Planes de estudio de la Formación Inicial y la oferta de Formación Continua. Informe Final: PASEM/ OEI.

Alliaud, A.; Feeney, S. (2014): La formación docente en el nivel superior de Argentina: hacia la conformación de un Sistema Integrado. En Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación. Año 1, N°1; pp. 125-134. En línea: http://relapae.com.ar/wp-content/uploads/relapae_1_1_alliaud_feeney_formacion_docente.pdf

Documentos de trabajo

Decreto 2485/92. Provincia de Buenos Aires. 03 de septiembre de 1992. Disponible en: <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/92-2485.html>. Consultado el 02 de julio de 2017

Decreto 441/95. Provincia de Buenos Aires. Departamento de Gobierno y Justicia. 28 de febrero de 1995. Disponible en: <https://www.redeseducacion.com/afip/pba/D441-95.pdf>. Consultado el 02 de julio de 2017.

Dirección de Información y Estadística. Departamento Procesamiento de Datos. Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires. Relevamiento Anual 2016. Unidades educativas, alumnos y secciones. Datos para el total de la Provincia; los partidos del Gran Buenos Aires; para el interior; para cada Región y distrito educativo. Serie estadísticas: relevamientos. Informe Número 55. Enero de 2017. Disponible en: http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/organismos/informacionyestadistica/losnumeros/estadistica_educativa_anual_2016.pdf. Consultado el 29 de junio de 2017.

Dirección General de Cultura y Educación. Resolución 824/05. 15 de marzo de 2005. Disponible en:

<http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/educacioninicial/normativa/resoluciones/resoluciones/res824-05.pdf>

Dirección General de Cultura y Educación. Diseño Curricular para la Educación Superior. Niveles Inicial y Primario. 2008. Disponible en: http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/organismos/consejogeneral/disenioscurriculares/documentos_descarga/dcurricularsuperior.pdf. Consultado el 25 de junio de 2017.

Dirección General de Cultura y Educación. Diseño Curricular para la Educación Superior. Profesorado de Educación Física. 2009. Disponible en:

http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/organismos/consejogeneral/disenioscurriculares/documentos_descarga/res2432-09fd_educ_fisica.pdf. Consultado el 25 de junio de 2017.

Dirección General de Cultura y Educación. Diseño Curricular para la Educación Superior. Profesorado de Educación Especial. 2009. Disponible en: http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/organismos/consejogeneral/disenioscurriculares/documentos_descarga/res1009-09_educ_especial.pdf. Consultado el 25 de junio de 2017.

Dirección Provincial de Gestión Educativa. Dirección de Concursos Docentes y Pruebas de Selección. Comunicación N° 2/09. 03 de junio de 2009. Disponible en: http://servicios2.abc.gov.ar/docentes/concursodocente/normativa/comunicaciones/com_2.pdf

Dirección Provincial de Gestión Educativa. Dirección de Concursos Docentes y Pruebas de Selección. Disposición N° 65/11. 20 de marzo de 2013. Disponible en: http://servicios2.abc.gov.ar/docentes/concursodocente/normativa/comunicaciones/com_3_13.pdf

Instituto Nacional de Formación Docente. Ministerio de Educación de la Nación. Área de Desarrollo Curricular. Recomendaciones para la elaboración de Diseños Curriculares. Campo de la Formación General. Buenos Aires. 2008.

Ley N° 10579. Estatuto del Docente de la Provincia de Buenos Aires. 22 de octubre de 1987. Disponible en: http://servicios.abc.gov.ar/docentes/concursodocente/normativa/leyes/ley_10579.pdf. Consultado el 29 de junio de 2017.

Ley 13124. Provincia de Buenos Aires. 13 de noviembre de 2003. Disponible en: <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/organismos/legalytecnicaeducativa/normativa/leyes/ley13124.pdf>. Consultado el 2 de julio de 2017.

Ministerio de Educación de la Nación. Instituto Nacional de Formación Docente. Área de Desarrollo Curricular. Recomendaciones para la elaboración de Diseños Curriculares. Buenos Aires. 2008.

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Instituto Nacional de Formación Docente. Plan Nacional de Formación Docente. Resolución CFE N° 24/07 “Lineamientos Curriculares Nacionales para la Formación Docente Inicial”. Buenos Aires. 2007.

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Instituto Nacional de Formación Docente. Plan Nacional de Formación Docente. Resolución CFE N° 72/08 Anexo II “Criterios para la elaboración de la normativa jurisdiccional en materia de Régimen Académico Marco para las carreras de Formación Docente”. 2008.

Provincia de Buenos Aires. Poder Ejecutivo. Tomo I del Diseño Curricular Jurisdiccional para la Formación Docente de Grado. 07 de diciembre de 1999. Disponible en: <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/organismos/consejogeneral/disenioscurriculares/superior/13271-99modif-por-3581-00.pdf>. Consultado el 2 de julio de 2017.

Universidad Nacional de Quilmes. Plan de estudios del Profesorado en Ciencias Sociales. Resolución N° 800/09. Disponible en: <http://www.unq.edu.ar/carreras/29-profesorado-de-ciencias-sociales.php#d>. Consultado el 17 de abril de 2017.

Universidad Nacional de Quilmes. Plan de estudios del Profesorado en Comunicación Social. Resolución N° 1075/09. Disponible en: <http://www.unq.edu.ar/carreras/30-profesorado-de-comunicaci%C3%B3n-social.php>. Consultado el 17 de abril de 2017.

Universidad Nacional de Quilmes. Plan de estudios del Profesorado en Educación. Resolución N° 909/09. Disponible en: <http://www.unq.edu.ar/carreras/31-profesorado-de-educaci%C3%B3n.php#d>. Consultado el 17 de abril de 2017.

Anexo

Cuadro I: Profesorado en Educación Primaria y Educación Inicial

<p>Perspectiva Socio-Política (primer año)</p>	<p>Contenidos que pueden vincularse con un posible desempeño en la gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Marco legislativo del Sistema Educativo -Estructura y dinámica de la institución escolar. Culturas institucionales. -Nuevos modelos de gestión.
<p>Espacio de la Práctica Docente I (primer año)</p>	<p>Contenidos que pueden vincularse con un posible desempeño en la gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Análisis de variables, dimensiones e indicadores cuantitativos y cualitativos del Sistema Educativo. -Lectura e interpretación de documentación y normativa. -Análisis y explicación de situaciones educativas -Caracterización de las Instituciones -Identificación de culturas institucionales diferentes. -Análisis de modelos de Organización y Gestión Institucional. -Reconocimiento de: roles y funciones formas de interacción entre los actores modalidades de vinculación con la comunidad. -Aproximación al conocimiento de la Organización del Proyecto Educativo Institucional
<p>Perspectiva Político-Institucional (tercer año)</p>	<p>Contenidos que pueden vincularse con un posible desempeño en la gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Carrera Docente: procesos de evaluación profesional y acreditación académica. -Estado y Educación -Rol del Estado en la regulación, Gestión y Financiamiento de la Educación. -Participación de otros actores e instituciones sociales en la educación. -Fundamentos de la Política Educativa de la Jurisdicción. -Sistema Educativo e Instituciones Escolares -Relaciones entre las Instituciones y los Organismos de conducción de la educación. -Articulación interinstitucional e interrama. -Tipos de Instituciones Escolares: similitudes y diferencias. -La Institución Educativa como centro cultural y social: su inserción en la comunidad.

Cuadro II: Prof. de Educación Primaria e Inicial

<p>Campo de la práctica 1 (primer año)</p>	<p>El eje de este campo se denomina “Ciudad Educadora”. A partir del mismo se aborda a la escuela como una institución, entre otras, que es parte de un entorno social educador. Este espacio “reconoce otras alternativas de formación que potencien otras tareas y roles docentes, más allá del ámbito del aula o de la gestión y conducción escolar (cf. MECyT: 2005: 29)” (Esta referencia también se encuentra en el Diseño Curricular para el Profesorado de Educación Física, 2009).</p>
<p>Campo de la práctica 2 (segundo año)</p>	<p>Los Contenidos de este espacio que pueden contribuir a la formación en la gestión son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El campo de la práctica en instituciones escolares: identificación, caracterización y problematización en diferentes ámbitos: urbanos, suburbanos y rurales (caracterización pedagógica, social, cultural y organizativa). Interculturalidad y multilingüismo. - Proyectos institucionales en contextos. -Análisis e interpretación de la realidad de las diferentes instituciones educativas observadas. -Espacios formales de circulación de saberes: la escuela.
<p>Aproximación y</p>	<p>Esta materia tiene como objetivo “reconocer, en su contexto, el espacio educativo, sus actores y las interacciones que en él</p>

<p>análisis cualitativo institucional. (segundo año).</p>	<p>se establecen; además de las relaciones que se entablan entre la institución y la comunidad a la que pertenece.” Sus contenidos, se vinculan con la investigación educativa, y pueden estar relacionados con la cuestión de la gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Abordajes interpretativos de la institución educativa desde una perspectiva cultural. -Procedimientos de investigación cualitativa: observación, registro, entrevistas, encuestas, análisis de documentos y fuentes, relato de vida, grupos focales. -Investigación a partir del recorte de un problema: formulación de un problema, elaboración de hipótesis. Sustentación y análisis de la información.
<p>Políticas, legislación y administración del trabajo escolar (tercer año)</p>	<p>“Desde esta materia se propiciará un espacio propositivo que analice y dé cuenta de los problemas educativos desde los niveles macro y micro político, así como las posibilidades de transformación que toda práctica político pedagógica conlleva (...) Asimismo, esta materia promoverá el conocimiento y el análisis de la normativa que regula la dinámica tanto del Sistema Educativo Provincial como las prácticas de los sujetos que lo componen”.</p> <p>De sus contenidos, pueden relacionarse con la gestión de instituciones los siguientes:</p> <p>Estado y políticas públicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estado y políticas públicas. La política educativa como política pública. Rol del Estado en la regulación, gestión y financiamiento de la educación. -Bases legales del Sistema Educativo Argentino y del Sistema Educativo Provincial. Fundamentos de la Política Educativa de la Jurisdicción y del Nivel. -El Sistema Educativo de la Provincia de Buenos Aires: funciones de la Dirección General de Cultura y Educación, del Consejo General de Educación, de la Subsecretaría de Educación, de las Direcciones de Nivel y Modalidad. <p>Legislación referida al niño/a y la familia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Los niños/as como sujetos de derecho -Los derechos de los niños/as. <p>Administración y organización escolar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Institución: concepto. La escuela como institución social. Análisis institucional. La organización escolar. Organigrama. Cultura, poder y conflicto en la organización escolar. Dimensiones, concepciones y fuentes del poder. La cultura escolar. Autonomía institucional. <p>Política educativa y trabajo docente:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Formación Docente: Instituciones de Grado y de Formación Docente Continua. -Desempeño del rol: normativa que lo regula, ámbitos de trabajo, asociaciones profesionales y gremiales. Las condiciones laborales docentes. -Situación actual de la formación docente. Redefinición del rol en relación con el sujeto pedagógico y con los diversos contextos socioculturales. -Género, educación y trabajo docente.

Cuadro III: Profesorado en Educación Especial

<p>Historia, Política y Legislación Educativa Argentina (tercer año)</p>	<p>Contenidos que pueden vincularse con un posible desempeño en la gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estado y políticas públicas -Estado y políticas públicas. La política educativa como política pública. Rol del Estado en la regulación, gestión y financiamiento de la educación. -Bases legales del Sistema Educativo Argentino y del Sistema Educativo Provincial. -Fundamentos de la Política Educativa de la Jurisdicción y del Nivel. -El Sistema Educativo de la Provincia de Buenos Aires: funciones de la Dirección General de -Cultura y Educación, del Consejo General de Educación, de la Subsecretaría de Educación, de las Direcciones de Nivel y Modalidad. -Administración y organización escolar -Instituciones educativas. Organigrama. Cultura, poder y conflicto en la organización escolar. -Política educativa y trabajo docente
---	---

	<p>-Desempeño del rol: normativa que lo regula, ámbitos de trabajo, asociaciones profesionales y gremiales. Las condiciones laborales docentes.</p> <p>-Situación actual de la formación docente. Re-definición del rol en relación al sujeto pedagógico y a los diversos contextos socioculturales.</p> <p>-Género, educación y trabajo docente.</p>
--	---

Profesorado de / en Educación

<p>Problemáticas contemporáneas de la Formación Docente (compartida con los otros dos Profesorados) Curso básico</p>	<p>Contenidos que pueden vincularse con un posible desempeño en la gestión:</p> <p>Dimensiones políticas, institucionales y curriculares de la formación docente. Los actores en la formación docente: el Estado nacional y provincial, los sindicatos, los colectivos docentes. Problemáticas actuales de la formación docente inicial y continua: diagnósticos e investigaciones. Prácticas educativas, rol docente y desarrollo profesional: tensiones, innovaciones y debates. Condiciones del trabajo docente: investigaciones e innovación en docencia. Tendencias actuales en formación de grado y desarrollo profesional docente: desarrollo de experiencias emergentes y políticas educativas actuales</p>
<p>Política Educacional Curso Básico</p>	<p>El campo de estudio: Educación y Ciencias Políticas. Nociones de Estado, régimen político y Gobierno concepciones teóricas. El desarrollo estatal y el régimen político en el caso argentino. La educación como asunto de Estado y las políticas educativas como cuestiones. La función política de la educación. Los estudios de políticas públicas y el campo de estudios de la Educación. Los modelos explicativos acerca de la construcción de políticas públicas. Los instrumentos estatales para la implantación de las políticas educativas: el ordenamiento jurídico, la estructura académica, la organización institucional y la financiación del sistema. La construcción de la agenda pública en el sector educativo en el siglo XXI: poderes públicos y actores sociales.</p>
<p>Administración y gestión de instituciones educativas Curso Básico</p>	<p>Enfoques teóricos en la Administración de la Educación: el pensamiento administrativo-organizacional, paradigmas tradicionales sobre administración. Burocracia y administración pública. Organización y administración de la educación en Argentina: centralización-descentralización. La administración y los modelos de planificación: la administración normativa y la administración estratégico-situacional. La escuela como organización social. Abordajes teóricos. Enfoques técnico-rationales, interpretativo simbólico, las posturas sociocríticas. Las reformas educativas y su impacto escolar. Las tecnologías de la información y la comunicación y su impacto en la administración educativa y la gestión escolar.</p>
<p>Diseño y gestión del currículum Cursos Electivos de formación específica</p>	<p>Dimensiones del proceso de innovación curricular: conflictos y crisis con las relaciones de poder y en los vínculos con el conocimiento. Los actores curriculares. El diseño del currículum: diseño y desarrollo de planes, proyectos y programas áulicos. Las propuestas de enseñanza: las prácticas de innovación. El proceso de programación de asignaturas: la toma de decisiones en la selección, organización y evaluación. Implementación del currículum: procesos de implementación. El currículum por problemas y por proyectos. El currículum por competencias. Currículum y evaluación. El movimiento de estándares y las posiciones críticas. Diseño de propuestas de seguimiento y evaluación del currículum.</p>
<p>Taller de construcción de ciudadanía en la escuela Cursos electivos de</p>	<p>Técnicas pedagógicas activas, problematizadoras y críticas. El formato taller y sus niveles metodológicos. Prácticas participativas. Aprendizajes sociales y saberes previos. Sistematización de experiencias educativas. Ontología y construcción de redes sociales/ciudadanas. Perspectivas teórico-metodológicas sobre la ciudadanía. Derechos connaturales: grupos protegidos, especialmente. Infancias, adolescencias y juventudes, plurales. Enfoque de derechos y representaciones y discursos vigentes sobre el concepto de juventud. Problemáticas adolescentes del siglo XXI.</p>

formación para la intervención (compartido con los otros dos Profesorados)	Política y ciudadanía. Naturaleza y cultura como sistema complejo. Teoría del multiculturalismo en la educación. Diversas perspectivas sobre identidad e identidades. Herramientas para la identificación de intereses, saberes y prácticas juveniles y su transformación en problemas de conocimiento. Articulaciones intrainstitucionales y comunitarias.
---	---

Profesorado en Ciencias Sociales⁸

Análisis institucional y organizacional. Cursos Electivos de Formación para la Intervención	Contenidos que pueden vincularse con un posible desempeño en la gestión: Campo de emergencia del Análisis Institucional. Modalidades de intervención en los contextos de acción. Las instituciones como red simbólica socialmente sancionada. Transversalidad y constitución de los espacios institucionales. Las dimensiones imaginaria, simbólica e institucional. La dimensión institucional y las organizaciones. Estructuración de los espacios organizacionales. La mutua implicación grupo-institución. Intervención socio-analítica. Instrumentos de análisis. Aportes del institucionalismo argentino. Organización de grupos y equipos de trabajo en la administración pública. (parecería la más adecuada a la formación de directivos). Distinción entre grupos y equipos de trabajo. Los precursores Kurt Lewin y Elton Mayo. Aportes de la escuela argentina -Pichon Riviere, Begler, Ulloa- a la desnaturalización de las prácticas grupales e institucionales. Roles, liderazgo, emergentes grupales; tarea grupal. Función de la coordinación de grupos. Criterios para elaborar diseños grupales de trabajo. La pirámide motivacional de Maslow. Indicación, selección y criterios de agrupabilidad. Dimensión institucional y organizacional. Relaciones de poder en los equipos. Relación instituido - instituyente. Verticalidad, horizontalidad y transversalidad. Significaciones imaginarias y prácticas cotidianas en la administración pública
--	--

Profesorado de Comunicación Social

Comunicación, organizaciones e instituciones Cursos Electivos de Formación para la Intervención	Contenidos que pueden vincularse con un posible desempeño en la gestión: Los sujetos, las organizaciones, las instituciones y la sociedad.: claves de la interacción. Perspectivas teóricas tradicionales para el estudio de las organizaciones; el lugar de la comunicación en ellas. La cultura como constructo analítico de trabajo en organizaciones e instituciones. La comunicación en procesos y prácticas comunitarias. Diagnóstico y planificación de procesos comunicacionales. Taller de construcción de ciudadanía en la escuela (compartido con los otros 2 profesorados).
--	--

⁸ Comparte la materia Problemáticas Contemporáneas de la Formación Docente pero no como curso Básico sino como Electivo de Formación Específica.