

Reinstalar lo institucional en la formación docente: recorridos, saberes y voces en diálogo

MONTIEL, María Cecilia

Docente en Análisis Institucional, FCH-UNSL
mmontiel@email.unsl.edu.ar

MONTIVEROS, María Luján

Docente en Instituciones Educativas, FCH-UNSL
Práctica de Enseñanza, ISNSC
marialujanmontiverosgarro@gmail.com

GODINO, Carmen M. Belén

Coordinadora Pedagógica del ISNSC
Docente en Organización y Administración Escolar, FCH-UNSL
carmenbelengodino@gmail.com

ARCO, María Lorena

Docente en Instituciones Educativas, FCH-UNSL
Taller Interdisciplinario IV, ISNSC
marilo0505@gmail.com

VELÁZQUEZ RODRÍGUEZ, Silvana Belén

Docente en Análisis Institucional, FCH-UNSL
svelazquez@email.unsl.edu.ar

KUSSELMAN, Taibe Sara

Docente en Organización y Administración Escolar, FCH-UNSL
tkusselman@unsl.edu.ar

Reinstalar lo institucional en la formación docente: recorridos, saberes y voces en diálogo**Resumen**

Hace tiempo Lidia Fernández (1998) llamaba la atención sobre la omisión del enfoque institucional, no sin cierta intencionalidad, en las propuestas de formación docente, particularmente la dirigida hacia el pedagogo. Advertía sobre los peligros que implicaba para los profesionales de la educación sostener “que la tarea pedagógica por excelencia es la didáctica - (...) - y que el nivel de análisis “legítimo” para entender el campo de los fenómenos educativos es uno que combine el saber sociológico con la teoría del conocimiento” (Fernández, 1998, p. 3). Esta perspectiva, impide al educador/a acceder a campos de saber que le permita “(...) ayudar a vislumbrar el camino de la acción pedagógica que las condiciones actuales- no las del discurso oficial - están reclamando” (p. 2).

El largo recorrido que tenemos como educadoras que acompañan en la formación docente inicial desde el dictado de asignaturas que toman como objeto de estudio a las instituciones educativas, entendidas como escenario y territorio de procesos educativos, da cuenta de aquella advertencia.

Nos interesa compartir en este trabajo algunas reflexiones en torno al aporte del campo teórico y metodológico de lo institucional en la formación docente, específicamente en nuestra experiencia en las carreras de Educación Inicial, Educación Especial y Ciencias de la Educación.

A continuación, realizaremos un breve recorrido por las perspectivas que se han ido configurando en este campo en los planes de estudio de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de San Luis. Luego compartiremos algunos posicionamientos teóricos desde los cuáles nos interpela hoy el lugar de lo institucional en la formación docente. Finalmente, aproximamos algunas experiencias desde los espacios de formación en los que nos desempeñamos, en las que propiciamos la reflexión y problematización de lo institucional en y desde las prácticas de los/as estudiantes en territorio.

Palabras claves: Enfoque institucional. Formación docente. Instituciones educativas. Prácticas en territorio.

Reinstating the institutional dimension in teacher training: pathways, knowledge and voices in dialogue**Abstract**

Some time ago, Lidia Fernández (1998) drew attention to the omission of the institutional approach— not without a certain degree of intentionality—in teacher training proposals, particularly

those aimed at pedagogues. She warned about the dangers for education professionals of maintaining “that the pedagogical task par excellence is didactics [...] and that the ‘legitimate’ level of analysis for understanding the field of educational phenomena is one that combines sociological knowledge with the theory of knowledge” (Fernández, 1998, p. 3). This perspective prevents educators from accessing fields of knowledge that would allow them to “[...] help glimpse the path of pedagogical action that current conditions—not those of official discourse—are demanding” (p. 2).

Our extensive experience as educators involved in initial teacher training, through the teaching of courses that take educational institutions as their object of study—understood as both setting and territory of educational processes—bears witness to this warning. In this paper, we aim to share some reflections on the contributions of the theoretical and methodological field of the institutional dimension to teacher training, specifically based on our experience in the Preschool Education, Special Education, and Educational Sciences programs.

We then provide a brief overview of the perspectives that have been developed in this field within the curricula of the Faculty of Humanities at the National University of San Luis. Finally, we present some experiences from the training spaces in which we work, where we foster reflection on and the problematization of institutional issues within and through students’ field practices.

Keywords: *institutional approach- teacher training - educational institutions -field practices.*

1. El campo de lo institucional en la formación docente: Itinerario de un recorrido en construcción

Los espacios curriculares que abordan el estudio de las instituciones escolares en los distintos planes de estudio de las carreras de formación docente que se dictan en la Facultad de Ciencias Humanas (FCH) de la universidad, son fruto de un largo proceso de co-construcción. No es intención abordar aquí la historia de este proceso, pero sí nos parece interesante señalar algunos aspectos que han trazado el camino recorrido hasta aquí.

En primera instancia, los equipos docentes que han tenido a su cargo el dictado de las asignaturas en el campo de la organización, gestión y análisis institucional, se han ido ampliando y diversificando, no solo en cantidad de docentes, sino de formaciones y trayectorias profesionales. Crecimiento que, de alguna manera, acompañó la creación de nuevas carreras, la modificación de planes de estudio, los avances en la producción del conocimiento, las demandas de los sujetos en formación, entre otros.

Si viajamos un poco en el tiempo, durante la década de los 90', un equipo de cátedra constituido por una docente responsable y dos auxiliares docentes dictaron las asignaturas "Organización y Administración Escolar" para las carreras de Lic. y Prof. en Ciencias de la Educación (Plan 17/78), "Legislación, Organización y Administración Escolar" para el Prof. en Enseñanza Diferenciada (Plan 7/80) y "Organización, Legislación y Administración del Nivel Pre-primario" para el Prof. de Enseñanza Pre-Primaria (Plan 15/88). Estos docentes provenían de formaciones que se asimilan a lo que hoy conocemos como Ciencias de la Educación. Avanzando en el tiempo, durante la primera década del siglo XXI e inicios de la segunda, los equipos docentes se fueron ampliando y diversificando frente a la modificación de los planes de estudio y creación de nuevas carreras, quedando conformados distintos equipos de cátedra para cada una de las carreras vigentes, además de los constituidos para el dictado de las nacientes carreras del Profesorado Universitario en Letras (Plan 07/13); Profesorado Universitario en Música Popular Latinoamericana (Plan 08/16); Profesorado Universitario en Teatro (Plan 09/16) y el Ciclo de Licenciatura en Educación Especial (Plan 12/16).

La conformación de los equipos docentes entonces se diversificó al incorporarse profesores que poseen titulaciones en Educación Especial, Educación Inicial y Psicología, además de Ciencias de la Educación. Esto ha posibilitado no sólo enriquecer la mirada y el intercambio de saberes, sino también, el reconocimiento de problemáticas propias de cada una de las carreras, analizando de manera conjunta necesidades, desafíos, demandas de formación situadas en virtud de las vinculaciones que se establecen mediante los diversos trabajos que se desarrollan en las instituciones educativas.

Es relevante destacar la impronta y legado que dejó en cada una de las docentes que hoy tienen a su cargo el dictado de las asignaturas, la profesora que por aquellos años 90' y avanzado el siglo XXI se desempeñó como docente, formando no sólo desde la enseñanza sino también desde la investigación y la extensión. La profesora e investigadora, Ana María Corti, dejó un sello que puede observarse en gestos, acciones y modos de trabajo que llevamos a cabo en y entre los equipos, en ciertas perspectivas de abordaje de lo escolar de quienes en ella educan y gestionan, en su inscripción en el marco de una política educativa, y en sentido de la enseñanza y la investigación en el campo de la organización, gestión y administración educativa para la formación docente. Tal como lo señala Ickowicz (2011), el espacio de la cátedra se constituyó para nosotras en un lugar en donde fuimos adquiriendo “los secretos del oficio”, en donde la cercanía con la docente fue muy importante.

El ingreso a una cátedra significa el ingreso a un tramo sofisticado de la socialización profesional. A un aprendizaje que se hace junto a un maestro destacado en cuanto a su saber de oficio. Además, es la oportunidad de obtener un desarrollo que atraiga "la mirada del maestro" necesitado a su vez de continuar-se, pero esta vez como heredero, para proseguir su escuela, para desarrollar su legado. (Ickowicz, 2011, p. 144)

El desafío estuvo en “amasar” ese legado, en hacerlo propio y resignificarlo, en construir nuevos y otros sentidos desde lo que cada una, -desde sus historias profesionales y de formación, intereses, oportunidades, expectativas y prácticas académicas singulares- fue tejiendo en el devenir de su recorrido como docente e investigadora, nunca en soledad sino con y junto a otros/as.

Siguiendo el relato, el segundo aspecto que nos interesa compartir, refiere a algunos cambios que se fueron realizando en los marcos referenciales ofrecidos en las propuestas de formación. Tal como puede advertirse en el nombre de las asignaturas dictadas durante los 90' y parte del siglo XXI, gran parte de los contenidos ofrecidos en la enseñanza de la organización y administración escolar se centraban en cuestiones más ligadas a la teoría de las organizaciones en sus aspectos materiales, funcionales e instrumentales, considerando la dimensión formal e informal. Contenidos sobre estructura y diseño organizacional, manual de misiones y funciones, comportamiento de los individuos y grupos, comunicación, participación y toma de decisiones, teorías de la organización y administración, poder, autoridad y liderazgo, entre otros. Perspectivas que no son posibles pensar por fuera de los marcos referenciales y políticos desde los que se inscribían los planes de estudio y de las discusiones

y avances del conocimiento¹ en el campo de la organización, administración y gestión escolar de aquella época².

Con el inicio del nuevo siglo, se da comienzo a la implementación de lo que sería en aquellos tiempos, los nuevos planes de estudio (hoy ya en procesos de modificación), los que vienen a efectivizar un proceso de cambio que se venía realizando en las perspectivas teóricas y metodológicas que se sostenían desde los programas de las asignaturas, fundamentalmente, con la incorporación de los enfoques institucionales (Fernández, L. 1998).

Compartiremos a continuación algunas reflexiones y posicionamientos teóricos y metodológicos que, a la vez que nos constituyen e identifican como equipos con identidad propia, nos orientan en el trabajo en y desde la singularidad de cada espacio curricular, de acuerdo con la especificidad del perfil de la carrera, su ubicación en el plan de estudio y las características de los sujetos en formación.

2. Hilos conceptuales desde donde tejemos el sentido de los enfoques institucionales en la formación docente

Formar a futuros docentes desde las distintas asignaturas que abordan el estudio de las instituciones³ educativas, se constituye en una oportunidad para pensar el modo en que habitamos sus espacios, las condiciones institucionales que, en su cualidad material y simbólica, oficia de sostén y apuntalamiento para que el acto educativo tenga lugar. Además, resultan un espacio fundamental para pensarnos como sujetos que construimos instituciones. Esto supone reconocer que las instituciones no sólo nos configuran, nos constituyen como sujetos sociales, sino que somos protagonistas en ese proceso de reproducir, interpelar, transformar o crear instituciones.

¹ Las producciones de referentes del campo como Kliksberg, B (1978) y autores del ámbito específico de la educación como Benno Sander (1990), Miguel Santos Guerra (1997) y Alicia Carranza (2005) entre los más conocidos, dan cuenta de ello (García, Manzione, Zelaya, 2015).

² Recordemos que los Planes de Estudio vigentes en aquella época era el Plan 17/78 de la Lic. y Prof. en Ciencias de la Educación, el Plan 7/80 del Prof. en Enseñanza Diferenciada y el Plan 15/88 del Prof. de Enseñanza Pre-Primaria. Los dos primeros, instituidos en un contexto dictatorial, con una vigencia de veinte años, periodo de tiempo en que las asignaturas y en el marco de la libertad de cátedra, fueron introduciendo perspectivas y problemáticas que, en los inicios de su implementación, no eran posibles.

³ Nos referimos a Organización y Administración Escolar (Prof. de Educación Inicial); Praxis II: los niños y las instituciones educativas; Instituciones Educativas (Prof. en Educación Especial) Práctica II: la práctica educativa, las instituciones y el contexto (Prof. en Educación Especial); Análisis Institucional (Lic. en Ciencias de la Educación) y Gestión y Planificación de Instituciones Educativas (Lic. en Educación Especial).

Manifestamos nuestra invitación a leer este trabajo en clave reflexiva, acudiendo a los aportes que nos brinda el campo institucional, pero al mismo tiempo, releando nuestras experiencias educativas situadas a partir de los mismos. En palabras de Daniel Korinfeld (2019, p. 37) decimos:

Ninguna teoría puede desarrollarse, (...), sin toparse con una especie de muro y se precisa de práctica para agujerearlo. Se trata de acciones de teoría y acciones de práctica en relaciones de conexión y de redes. La teoría como una caja de herramientas no pretende formar un sistema sino un conjunto de instrumentos dispuestos a servir, a funcionar, una búsqueda sobre situaciones dadas. Sistemas abiertos que permitan el juego de la teoría-práctica que no se puede cerrar en totalizaciones y unificaciones disciplinares y categoriales. No hay teoría sino localizada y situada.

Nos interesa en esta oportunidad detenernos especialmente en dos de los conceptos claves que vertebran y organizan las propuestas pedagógicas: los conceptos de institución y organización. Poder conceptualizarlos en lo que tienen de especificidad cada uno de ellos y el modo en que se articulan y/o tensionan, es relevante para la comprensión de las prácticas pedagógicas, docentes y de gestión que se desarrollan en el territorio de las organizaciones y sus vinculaciones con la efectivización del acto educativo. Recuperar el análisis de ambos conceptos, nos permite reflexionar en torno al lugar del abordaje de lo institucional en la formación docente y sus posibles derivas.

Asumimos, junto a Garay (1999), Fernández (1998), Enriquez (2002), que las instituciones son formaciones sociales y culturales establecidas por la ley y la costumbre, éstas se nos imponen y tienen la misión de constituirse en un regulador social. Desde esta perspectiva, estamos pensando en las instituciones como una construcción social e histórica, que establece lo permitido y lo prohibido en la sociedad; fijan límites; preexisten al sujeto y le permiten constituirse en una trama simbólica y material que lo sostiene. Son las que van a permitir vivir en un mundo que ya no sea de relaciones de fuerza, sino donde haya ciertas reglas morales, valores y normas.

Las instituciones se expresan de diversas maneras- a través de normas, leyes, ideas, representaciones- es decir, pueden estar escritas o no y pueden materializarse o no en una organización. Toda institución se expresa en los sujetos, en los grupos, en las comunidades y en organizaciones; es una dimensión constitutiva de los fenómenos humanos. Es a través de ellos, que las instituciones tienen vida.

Si hablamos de la educación como institución, no accedemos directamente a ella (no “vemos” la institución educación) vemos universidades, escuelas, institutos de formación docente, centros de educación de jóvenes y adultos, organizaciones que tienen la misión de mantener viva la institución, asegurar la transmisión de un modo de conocimiento, un modo de ser y de proseguir con esta regulación

global. Su abordaje es complejo en tanto cada organización vehiculiza, mediante un proceso de traducción (Nicastro, 2017), la idea de institución (familia, educación, trabajo, etc.) de manera particular. Diríamos que, al mismo tiempo que la institución se realiza en cada organización, cada organización interpreta a su modo la institución. ¿Cómo se interpretan en cada organización escolar la “inclusión educativa”, “la docencia”, “la infancia”, “la adolescencia”, “el poder”, “la autoridad”, entre otros? ¿De qué modo, instituciones como la familia, el trabajo, las tecnologías de la comunicación e información se presentan en los escenarios educativos? Diversidad de instituciones, diversidad de lógicas y procesos y, por tanto, de relación entre institución y organización que de ningún modo es lineal, articulado, sino complejo y muchas veces contradictorio.

En esta línea, Lidia Fernández (1998, p. 14) explica:

Los grupos que conforman la comunidad de un establecimiento hacen una versión singular de los modelos y las normas generales. Para lograrlo, utilizan como “materia prima” las instituciones en sus modelos universales, pero los transforman a través de un proceso en el que van imprimiendo significaciones, símbolos, normas y valores provenientes de su historia institucional y del modo en que responden a sus condiciones objetivas y cómo estas las afectan.

De aquí, dirá Eugene Enriquez (2002), que la institución expresa cierta orientación política de la sociedad y también expresa la presencia de lo político en el inconsciente. Por otra, toca con los fenómenos imaginarios e inconscientes, dado que nos lleva hacer cosas sin ordenarlo de manera explícita porque los valores están interiorizados en nosotros. Nos sometemos en general a la institución sin darnos cuenta sino simplemente en razón de hábitos y costumbres.

La organización escolar se constituye entonces en el escenario, en el territorio en donde tiene lugar la institución, la educación como institución, la práctica educativa. Es un espacio particular y singular, inscripto en un contexto histórico social, cultural y político, desde el cual y a partir del cual, construye modalidades de vínculos y relaciones, establece normas y valores, espacios y tiempos, maneras de organizar roles y funciones, sostener marcos de pensamiento y significados para orientar las prácticas y discursos institucionales.

De lo anterior se desprende que desde nuestra perspectiva, organización e institución son dimensiones mutuamente implicadas, no se puede abordar una sin la otra para pensar lo educativo en su complejidad. En todo caso, tal y como señala Nicastro (2017) de lo que se trata es de hacer foco en los modos de traducción, transmisión y producción de significados que se producen en la irreductible relación entre organización e institución.

Sin embargo, en las últimas décadas parece haberse consolidado una tendencia a escindir el campo organizacional del institucional y esto supone algunas consecuencias significativas en el abordaje de lo educativo como la formación docente. Asistimos a su disociación en esferas rígidamente separadas, lo que se traduce en entender a la institución como lo puramente abstracto y a la organización como lo material, entender a la institución como el afuera y a la organización como el adentro, la institución como lo general y a la organización como lo específico (Nicastro, 2017). Se trata de separaciones propias del pensamiento binario que desde la Modernidad sigue operando.

Estas formas de separación han dado lugar a un problema, que es definitivamente un signo epocal. Compartimos con Frigerio (2019) que la separación de la organización de la institución ha supuesto separar los cómo de los por qué. Esta separación es síntoma de la pérdida del sentido en la vida social y en las instituciones, y esto, en definitiva, provoca la falta de anclaje de y en las instituciones, que se traduce muchas veces en crisis, anomia y malestar. Si nos quedamos en el cómo sin los por qué, nos quedamos con los cómo debilitados, dirá la autora; nos quedamos con respuestas a corto plazo e inclusive muchas veces estereotipadas, porque los cómo se van vaciando de sentido si no se acompañan del porqué, es decir de los sentidos de lo institucional.

Reinstalar lo institucional en la formación docente entonces, supone volver a tejer lo organizacional y lo institucional, como un campo de reflexión e intervención, que no se agota en lo descriptivo, lo técnico e instrumental, sino que sostiene también la posibilidad de elucidación. Este es un propósito que acompaña nuestras propuestas de formación. A continuación, compartimos algunas experiencias y reflexiones, en las que buscamos propiciar este tejido entre lo institucional y lo organizacional, en las experiencias de los estudiantes en territorio.

3. Los recorridos de la formación: Volver a lo institucional para transitar las prácticas en territorio

El trabajo en territorio en la formación docente desde los espacios de las prácticas, así como desde los acercamientos que se realizan desde diferentes asignaturas, resulta una oportunidad significativa para aproximar al estudiantado al abordaje de lo institucional en las organizaciones educativas singulares donde lo educativo toma vida.

A lo largo de los años, venimos promoviendo desde los respectivos espacios curriculares en los que nos desempeñamos, una serie de experiencias y recorridos tendientes al acercamiento a las instituciones, para conocer sus dinámicas, sus culturas, lo que piensan/sienten/actúan los diversos actores institucionales, sus relaciones, así como la gestión de las situaciones conflictivas que se producen en la vida cotidiana de dichas instituciones.

Seguidamente describiremos los recorridos que se gestan articulando el campo de la práctica con el campo de lo institucional en la formación, tomando el caso de las carreras de Profesorado y Licenciatura en Educación Inicial, Profesorado en Educación Especial y finalmente recuperando el trabajo realizado desde la asignatura Análisis Institucional de la carrera de Licenciatura en Ciencias de la Educación de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de San Luis.

3.1. El aporte de lo institucional en el campo de las primeras prácticas en la formación

El campo de las prácticas en la formación docente resulta un espacio privilegiado para recuperar la imbricación de lo organizacional y lo institucional. En el marco de las carreras de formación docente que hemos mencionado a lo largo de este trabajo, se encuentran los espacios denominados de la praxis o de la práctica. En las carreras Profesorado y Licenciatura en Educación Inicial, la praxis que corresponde al segundo año (primer cuatrimestre) aborda específicamente el tema de las instituciones del nivel inicial y sus destinatarios. De la misma manera, en la carrera de Profesorado en Educación Especial, la Praxis II, correspondiente al primer año (segundo cuatrimestre) se denomina, “La práctica educativa, las instituciones y el contexto” y tiene por fin que los estudiantes tengan una aproximación desde el territorio a la dimensión institucional de su oficio.

A modo de presentación, a continuación, realizamos una breve descripción de actividades que hemos desplegado con estudiantes.

Tal como se refirió, ambas asignaturas corresponden a los primeros años de formación. Esto no es un dato menor, dado que se trata de las primeras aproximaciones de estudiantes al territorio de las instituciones educativas, de la organización escolar. En este sentido, acercar a los/as estudiantes, futuros docentes, al conocimiento del escenario institucional y a las condiciones sociopolíticas en las cuales se inscriben las prácticas docentes, colaborará en el debilitamiento del “shock de realidad” (Marcelo, 1996) que experimentan en los inicios del desarrollo profesional, les permite objetivar las condiciones organizacionales, interpelar los instituidos que obturan el desarrollo de la tarea educativa y crear nuevas maneras de hacer y pensar.

Por esta razón, en estos espacios, buscamos provocar este movimiento de lejanía y de cercanía: reconocer los propios puntos de partida contruidos en las trayectorias vitales y biografías escolares, tomando la distancia necesaria que permita acercarse a las instituciones educativas desde otro lugar posible, en orden a la construcción del oficio docente.

Buscamos favorecer un recorrido por las instituciones que supone un reconocimiento del territorio escolar, entendiendo que cuando hablamos de territorio nos referimos justamente a la configuración entre lo institucional y lo organizacional que se encarna en los establecimientos educativos. Hablar de las instituciones educativas como territorio supone comprenderlas entonces

como escenarios vivos y dinámicos, producto de complejas relaciones históricas y de los sentidos que construyen sus miembros a lo largo del tiempo, que en su devenir producen una determinada experiencia vital en quienes los habitan. Propiciamos en esta aproximación a diversas instituciones educativas, el reconocimiento de las composiciones que produce su cultura, así como la forma escolar; la escucha reflexiva de las voces de sus actores y sus relaciones, las relaciones con el entorno, las configuraciones que se producen en el marco de las políticas educativas.

Entre las acciones que se propician en estos espacios de formación, podemos mencionar: actividades vinculadas con la elaboración de diagnósticos institucionales que posibilitan el reconocimiento de rasgos identitarios de las instituciones educativas. Para ello se realizan trabajos de tutorización con los estudiantes tendientes a la construcción de instrumentos de indagación y exploración de características generales de la institución, tales como, elaboración de guías de observación, guías de entrevistas y encuestas. Dichos instrumentos se construyen teniendo en cuenta los aportes teóricos abordados en cada una de las asignaturas del cuatrimestre correspondiente.

En ocasiones, los estudiantes son invitados por las instituciones a participar de forma activa en determinadas actividades de la vida cotidiana: actos y celebraciones, reuniones y/o jornadas institucionales; actividades especiales, donde no sólo desarrollan la observación, sino que participan activamente con determinadas funciones asignadas. De esta manera, también acompañamos a los/as estudiantes en el diseño de actividades puntuales que se llevan a cabo en las instituciones, tales como talleres con estudiantes; propuestas lúdicas, etc.

3.2. Lo institucional en los últimos tramos de la formación: La propuesta desde la asignatura Análisis Institucional

También podemos hacer alusión a las resonancias que se producen en los/as estudiantes avanzados/as de carreras docentes (quinto año), algunos/as de los cuales han obtenido el título de Profesor/a en Ciencias de la Educación o Profesor/a en Educación Inicial, muchos/as de los/as cuales, además, se encuentran iniciando sus primeras experiencias profesionales. Teniendo en cuenta este perfil, la propuesta de las asignaturas Análisis Institucional y Análisis Institucional, condiciones para la intervención pedagógica, se organizan a partir de tres ejes pensados, no como etapas a seguir, sino como un continuum que se imbrican mutuamente y se abordan en las distintas instancias de trabajo teórico práctico y en territorio. El primero, tiene que ver con el análisis de la implicación del sujeto que interviene e investiga en las instituciones educativas. El segundo, con el conocimiento de la trama de condiciones institucionales y epocales en las cuales se inscribe su posición según la función asignada como docente, técnico en equipos ministeriales o asesores pedagógicos. Finalmente, el tercer eje tiene como objetivo, tomar conciencia acerca de la responsabilidad que tenemos como educadores/as frente

a los procesos de intervención institucional y pedagógica, intervención entendida no como intromisión o irrupción abrupta sino como una acción tendiente a ofrecer a los actores instituciones espacios en donde, a través de la escucha y mirada osada, los sujetos puedan elucidar los instituidos que obturan el despliegue de la tarea educativa.

Para los/as estudiantes este espacio se les presenta como un gran desafío, en tanto implica un esfuerzo por volver sabido lo sabido, no necesariamente pensado y pensar lo que hacen, condición necesaria para que puedan luego acercarse a comprender la complejidad de los territorios institucionales. En efecto, adentrarse en procesos de análisis e intervención institucional requiere suspender las hipótesis consuetudinarias que portan en tanto sujetos implicados, pues es desde una posición de extranjería que será posible “interrogar sobre lo que se ha naturalizado por proximidad o costumbre” (Frigerio, 2019, p. 59). Desde esta perspectiva, se pretende abordar el análisis institucional y los procesos de intervención que ello implica, propiciando procesos que permitan la comprensión e interrogación sobre sí mismo, sobre el/los otros, sobre la relación, sobre el conocimiento siempre inacabado y en construcción, sobre la responsabilidad profesional.

Siguiendo esta línea, el encuadre de trabajo se organiza desde el diálogo entre el marco teórico referencial y el objeto de análisis, la mirada situacional de los fenómenos/situaciones bajo estudio y la vigilancia y el reconocimiento de la implicación en el sujeto que analiza e interviene. Las actividades, si bien se van adecuando a las condiciones de posibilidad referidas a los intereses de los/as estudiantes, la organización del tiempo de cursada y el acceso a las instituciones, consisten en diseñar dispositivos que inviten al análisis de las prácticas de formación y/o prácticas profesionales vividas por los/las estudiantes, la lectura de casos de intervención institucional y análisis de situaciones escolares y, análisis y propuesta de intervención en espacios institucionales educativos seleccionados junto a los y las estudiantes. En este último caso, han sido muy interesantes las experiencias de aprendizajes llevadas a cabo en instituciones como la escuela de la penitenciaría, en ONG que realizan intervenciones socioeducativas, en centros de educación infantil, entre otras.

Año a año, pensar las propuestas de formación se convierte en un gran desafío y responsabilidad por la complejidad y avatares de los tiempos epocales por los que atravesamos y con ello, las resonancias que en los territorios institucionales se traducen en desorientación, en desligamiento de lazos, en corrimiento o suspensión de la tarea de enseñanza. Situación de la que, además, lejos de estar exentos como docentes universitarios, compartimos y nos atraviesa en nuestras prácticas y territorios universitarios. Sin embargo, es ahí donde debemos trabajar, desde los intersticios, desde los umbrales (Frigerio, 2019), desde la transmisión y producción de conocimiento para que, desde el encuentro con y junto a otros/as abramos senderos, encontremos atajos, para atravesar la opacidad con la que se nos presenta la dimensión institucional (Korinfeld, 2019). De este modo, que no pretende ser el único, sino uno entre otros posibles, resistir estos tiempos que, bajo los embates de

políticas y prácticas que dejan “al desnudo la fragilidad del eros y los múltiples rostros del trabajo de la pulsión de muerte” (Frigerio, 2025, m 15:22), bregan por el borramiento de lo común y de lo público.

Reflexiones finales

Reinstalar lo institucional en la formación docente supone sostener en espacio de problematización, conceptualización, elucidación⁴ (Castoriadis, 2007) y construcción de habilidades para la acción en vistas a comprender e intervenir en el escenario en el que tiene lugar la praxis educativa. Supone comprender que los procesos de enseñanza y de aprendizaje que nos comprometen a quienes trabajamos en el campo de la educación se configuran habilitan, posibilitan, limitan u obstaculizan en la trama que teje lo institucional en su plano material y simbólico. En este sentido, es fundamental comprender que, en el territorio de las instituciones, lo organizacional y lo institucional son trama y urdimbre de un mismo tejido que requiere ser sostenido en las carreras de quienes se forman en el oficio de enseñar.

Entendemos que los itinerarios de formación que venimos proponiendo desde hace unos años desde las asignaturas que abordan lo institucional, especialmente aquellos que tiene un anclaje en la práctica en las organizaciones educativas, habilitan un espacio para que los estudiantes puedan acercarse a las instituciones educativas con marcos teóricos que analizan la complejidad de la vida institucional, de las tramas institucionales, de las culturas institucionales. Posibilitan un espacio para construir un saber en torno a las instituciones escolares, la escuela como la denominamos, que no refiere - al menos no sólo - a una organización racional, tal como la mencionan algunas corrientes del pensamiento administrativo clásico, por el contrario, como un sistema cultural y sociopolítico (Ball, 1989; González Gonzáles, 1987) donde se producen dinámicas de poder, conflictos, intereses diversos y negociaciones. Este abordaje, permite también el reconocimiento de la importancia que reviste pensar que hablar de institución es pensarla desde la idea de un proyecto en común, es decir, del tejido de lo común.

⁴ Castoriadis da el nombre de elucidación a este esfuerzo de analizar críticamente lo instituido. Entiende por elucidación el “trabajo por el cual los hombres intentan pensar lo que hacen y saber lo que se piensa” (Castoriadis, 2007). La elucidación es una interrogación reflexiva sobre lo que hacemos, lo que pensamos y lo que damos por sentado como un saber “válido”, “natural” o “establecido” (Anzaldúa Arce, R. E y Ramírez Grajeda, R; 2010, p. 118).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anzaldúa Arce, R. E y Ramírez Grajeda, B.** (2010): Sujeto, autonomía y formación. En: *Tramas. Subjetividad y procesos sociales*. 113-130, **2010**. Universidad Autónoma de México.
<https://tramas.xoc.uam.mx/index.php/tramas/article/view/564>
- Ball, S. J.** (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid. Paidós.
- Carranza, A** (2005) Escuela y gestión educativa. *Páginas de la Escuela de Ciencias de la Educación*. Año 7, N.º 5, pp. 87-104. Córdoba. Escuela de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Córdoba (Argentina).
- Enriquez, E.** (2002) *La institución y las organizaciones en la educación y la formación*. Buenos Aires. Noveduc.
- Espacio educativo de pensamiento crítico** (30 de junio de 2019) El sentido en las instituciones- Graciela Frigerio. [Archivo de video] https://youtu.be/KKhso1fuuFM?si=g6QSxVah_05dvBHz
- Fernández, L.** (1998). *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Buenos Aires. Paidós.
- Frigerio, G** [Dirección General de Cultura y Educación BAeducación] (25 de junio de 2025). *Reflexiones sobre los tiempos, la educación y las instituciones* [Archivo de video] <https://youtu.be/Ch5JM7xZXGU>
- Frigerio, G.** (2019). Oficios del lazo: mapas de asociaciones e ideas sueltas. En: Frigerio, G; Korinfeld, D; Rodríguez, C. *Trabajar en Instituciones los oficios del lazo*. Buenos Aires. Noveduc.
- Garay, L.** (2002): *Algunos Conceptos para analizar instituciones educativas*. Córdoba. Programa de Análisis institucional de la Educación.
- García, L., Manzione, A., Zelaya M.** (2015): *Administración y gestión de la educación. La configuración del campo de estudio*. Buenos Aires. Universidad Nacional de Quilmes.
- González Gonzáles. T.** (1987). *La escuela como Organización: algunas imágenes metafóricas*. Anales de Pedagogía. 5, 27-44 <https://revistas.um.es/analespedagogia/article/view/288101>
- Ickowicz,** (2011). *Universidad y formación. Las cátedras como espacio artesanal para la formación del docente universitario*. Buenos Aires. Anuario IICE-UBA

Kliksberg, B (1978): *El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización*. Buenos Aires. Paidós.

Korinfeld, D. (2019). De pandora, baqueanos e instituciones. Tres notas desde los Ateneos de Pensamiento Clínico. En: Frigerio, G; Korinfeld, D; Rodríguez, C. *Trabajar en Instituciones los oficios del lazo*. Buenos Aires. Noveduc.

Marcelo, C. (1996). *El profesorado principiante: inserción a la docencia*. Madrid. ICE/Horsori.

Nicastro, S. (2017): *Trabajar en la escuela. Análisis de prácticas y experiencias de formación*. Buenos Aires. Homo Sapiens.

Sander, B. (1990) *Educación, administración y calidad de vida*. México. Aula XXI.

Santos Guerra, M. (1997). *Entre bastidores: el lado oscuro de la organización escolar*. Madrid. Aljibe.