



"PROGRAMA CICLO LECTIVO 2026"

Programa reconocido oficialmente por Resolución N° 93/2023-D

Espacio curricular: Organización y Gestión Educativa

Código (SIU-Guaraní): 07402_0

Departamento de Ciencias de la Educación y Formación Docente

Ciclo lectivo: 2026

Carrera: Licenciatura en Ciencias de la Educación

Plan de Estudio: Ord. n° 023/2021-C.D.

Formato curricular: Seminario

Carácter del espacio curricular: Obligatorio

Ubicación curricular: Trayecto de la Educación y la Enseñanza

Año de cursado: 4

Cuatrimestre: 1

Carga horaria total: 75

Carga horaria semanal:

Créditos: 7

Equipo de Cátedra:

- Profesor Titular DE LA ROSA María Eugenia
- Profesor Asociado OLIVERA Néstor Ricardo
- Jefe de Trabajos Prácticos GIORDA UGARTECHE María Estefanía

Fundamentación:

Se pretende con el cursado de este espacio curricular lograr en los estudiantes generar condiciones de aprendizaje que posibiliten al futuro graduado en Ciencias de la Educación apropiarse de categorías teóricas y abordajes prácticos pertinentes para su desempeño en funciones de planificación, organización, asesoramiento, gestión, conducción y/o supervisión de instituciones educativas.

Entendemos que las instituciones son construcciones sociales que, si bien fueron creadas con propósitos definidos, en su devenir adquieren entidad con identidades particulares y propias que trascienden los mandatos fundacionales. Por lo tanto, buscamos desnaturalizar las concepciones de escuela y repensar posibilidades para nuevas prácticas educativas y con relevancia significativa para todos sus actores. Las instituciones educativas conllevan una imbricada realidad y requieren un abordaje particular. Al decir de Ruth Harf y Delia Azzerboni, (2014) "entender la escuela como ecosistema implica considerar que no es simplemente una sumatoria de aulas ni de personas, sino que, muy por el contrario, debemos tener en cuenta su complejidad interrelacionada, tanto en el nivel estructural como en el dinámico.

La participación profesional en una institución educativa no debe ser azarosa ni aventurada, por el contrario, se



requiere para ello haber desarrollado las capacidades necesarias para una actuación pertinente. La presente propuesta de formato SEMINARIO, propone desplegar en los estudiantes capacidades que se complejizan gradualmente para que éstos cuenten con herramientas para la oportuna intervención institucional a partir de un conocimiento profundo de las dimensiones de la institución educativa fundamentado en una reflexión crítica del propio rol profesional.

Así, teniendo en cuenta que el posicionamiento que logran los profesionales en Ciencias de la Educación dentro de las instituciones educativas, revistiendo el carácter de experto y consultor, resulta necesario que los futuros egresados cuenten con categorías de análisis ajustadas a la realidad de cada organización y con la flexibilidad necesaria para realizar diagnósticos ajustados y efectuar propuestas factibles de mejora.

Desde la materia se estudia la institución educativa y su gestión. El futuro egresado no será un profesor más en la escuela. Por el contrario, tendrá la posibilidad de acompañar al equipo de gestión, será un integrante del Servicio de Orientación, ofrecerá capacitación a colegas, diseñará dispositivos de planificación y seguimiento, asesorará las prácticas de enseñanza y, sobre todo, orientará en posibilidades de mejora que superen las situaciones actuales. Asimismo, creemos que el liderazgo está estrechamente ligado a la gestión y los profesionales de Ciencias de la Educación se posicionan como líderes pedagógicos en las instituciones educativas. Rescatamos las palabras de Bernardo Blejmar en su célebre libro “Gestionar es que hacer que las cosas sucedan” (2005, p 15.): Uno de los aspectos más fascinantes del ejercicio de la gestión es, precisamente, la posibilidad del pasaje de las ideas a los actos. (...) Estimular, lanzar pensamientos, contener, desafiar, capacitar, conseguir, abrir, limitar, articular, conectar, son tareas de quien gestiona desde la óptica de facilitador de procesos.

Apuntamos a que los estudiantes sean agentes de cambio en las instituciones dónde les toque desarrollar sus profesiones, tomando como centro de sus concepciones y acciones la CALIDAD EDUCATIVA EN SU SENTIDO AMPLIO. Cómo expresa Miguel Zabalza “La calidad educativa no es una situación en la que se está instalado sino un compromiso en el que se avanza. La cuestión no es tanto si somos o no de calidad sino si estamos mejorando o no, es decir, si estamos comprometidos con la elevación progresiva del nivel de calidad de la educación que llevamos a cabo en nuestro centro escolar”, por eso entendemos el rol de liderazgo de nuestros egresados en la consecución de los antes mencionado.

Aportes al perfil de egreso:

- Conocimiento de la institución educativa como espacio de gestión y dominio de las prácticas de aprendizaje
- Desarrollo de capacidades de análisis y diagnóstico institucional
- Incorporación de la visión de gestión estratégica desde el rol profesional de Ciencias de la Educación
- Posicionamiento como agente de cambio y de mejora en las diferentes dimensiones de las instituciones educativas

Expectativas de logro:

- Acercarse a la problemática de la organización y gestión institucional como componentes centrales de la calidad educativa.
- Comprender los fundamentos teóricos y prácticos de la gestión educativa en el marco del sistema educativo argentino
- Analizar los principales enfoques y modelos de gestión educativa, contextualizándolos en las políticas educativas nacionales y provinciales, y utilizando el diagnóstico institucional como herramienta base para la toma de decisiones.
- Desarrollar habilidades para la planificación, organización y evaluación de instituciones educativas
- Adquirir herramientas metodológicas para diseñar, implementar y evaluar proyectos de gestión educativa, incluyendo la elaboración de diagnósticos institucionales que permitan identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las organizaciones educativas.
- Fomentar el liderazgo pedagógico y la toma de decisiones en contextos educativos complejos
- Promover el desarrollo de competencias para ejercer un liderazgo efectivo en instituciones educativas, basado en



el uso de diagnósticos institucionales como insumo para la toma de decisiones informadas, estratégicas y contextualizadas.

Contenidos:

Considerando la imbricación que presenta la organización de los contenidos, se presenta en BLOQUES en una tabla de doble entrada para su desglose:

BLOQUE I: Marcos general y normativo de la organización educativa - Sistema Educativo. LEN

- Gestión Educativa. Modelos de gestión.
- Liderazgo Educativo
- Marco normativo macro de la Escuela Secundaria

BLOQUE II: Dimensiones del Campo Institucional - Características de la Dimensión Pedagógico-Didáctica: Liderazgo pedagógico y gestión

- Características de la Dimensión Organizacional: Clima y cultura; Tiempos, espacios y agrupamientos
- Características de la Dimensión Administrativa: Seguimiento; Cumplimiento administrativo
- Características de la Dimensión Socio-Comunitaria: Comunicación; Actores
- Espacios, Tiempos y Agrupamientos
- Calidad y Aprendizaje
- Trayectoria Educativa y Derecho a la Educación

BLOQUE III

El Proyecto Educativo - Proyecto Educativo

- Proyecto Institucional
- La toma de decisiones y el posicionamiento profesional
- Relevamiento de datos
- Construcción de instrumentos de diagnóstico institucional
- Sistematización de información
- Diseño de informe de relevamiento institucional

Propuesta metodológica:

Las clases serán expositivas, dialogadas, teóricas y prácticas. Se utilizarán técnicas grupales e individuales para la comprensión de los saberes propios de la materia, incentivando el trabajo en equipo y propiciará un clima de trabajo reflexivo, solidario y responsable.

Se contemplan además instancias de intervención en instituciones educativas para un conocimiento perceptible de la realidad escolar. Los estudiantes podrán hacer dialogar el marco teórico a través de la apropiación de criterios de observación e indagación de situaciones concretas en escuelas.

También, se proponen otras instancias de aprendizaje a partir de la aplicación de metodología de aprendizaje invertido, teniendo los estudiantes que realizar guías de aprendizajes en vistas a la construcción permanente de los saberes específicos de esta materia, contemplando distintas formas de intercambio entre alumnos y profesores para el abordaje de los contenidos a partir de instancias de reflexión, análisis crítico y profundización de temáticas. Además, desde un acceso virtual acceden al material bibliográfico, a enlaces de sitios de interés vinculados con las temáticas del programa, contando con la posibilidad de comunicarse en forma permanente con los profesores y sus compañeros.

Considerando que la exigencia del estudio junto el trabajo de campo en el diagnóstico institucional sobreexige al estudiante para cumplir con los requisitos de la cátedra, sumado al cursado formal (según surge de entrevistas con los alumnos, encuestas virtuales y observación de los mismos docentes) la cátedra de Organización y Gestión



Educativa sugiere para el cursado la asistencia a clase de dos horas semanales mínimas complementado con instancias virtuales y una fuerte intervención en la realidad educativa por parte de los estudiantes.

De este modo, los estudiantes cumplirán con las siguientes actividades: asignaciones virtuales, visita a las instituciones educativas, confección y desarrollo de matriz diagnóstico, consulta a la cátedra, elaboración de informes integrados, entre otros.

Propuesta de evaluación:

Consecuente con la metodología aplicada y considerando los buenos resultados en experiencias anteriores y en el desarrollo de competencias propias del egresado en Ciencias de la Educación, se propone la modalidad PROMOCIONAL para esta materia.

De este modo, los estudiantes participan de un proceso en el que, además de la participación regular, cumplen con los requisitos académicos de aprendizaje (resolución de guías de aprendizajes por bloque, trabajos evaluativos, foros, actividades virtuales, etc.), y se enriquece esta propuesta con una intervención en la realidad educativa visitando instituciones educativas, en simultáneo con el desarrollo de un modelo de análisis institucional (matriz y guías de observaciones).

Todo esto implica por parte de la cátedra, un esfuerzo para realizar un seguimiento detallado del proceso de cada estudiante, no sólo de su aprendizaje en particular sino de su actuar en las escuelas, como así también del desarrollo que cada uno hace de los dispositivos de intervención.

Las instancias evaluativas están relacionadas con:

- Observación y análisis de las escuelas del Nivel para el que se forman los estudiantes.
- Lectura, análisis y elaboración de conclusiones fundamentadas en la bibliografía indicada.
- Parcial
- Aplicación de metodología heurística para la indagación y recopilación de datos institucionales (por el momento en suspenso)
- Desarrollo de dispositivos de diagnóstico institucional a partir del abordaje teórico de la materia o elaboración de un portfolio (Matriz)
- Elaboración de informes completos integrados a partir de las observaciones realizadas en la escuela y las conclusiones del análisis bibliográfico. A fin de mantener un ritmo constante para la apropiación de saberes necesarios para la intervención en instituciones educativas, se realizarán GUÍAS de aprendizaje y TAREAS OBJETIVO en las que se contemplarán actividades relacionadas con observación y análisis de casos, análisis y elaboración de conclusiones fundamentadas de la bibliografía indicada y resolución de situaciones hipotéticas planteadas.
- Como requisito indispensable para rendir la materia, el alumno debe realizar un INFORME DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL aplicando metodología rigurosa de indagación y criterios fundamentados de marco teórico. Para ello se debe aplicar metodología de sistematización de datos y producción de un informe válido para la escuela.

IMPORTANTE: Es responsabilidad de cada estudiante seguir el ritmo de trabajo propuesto por la cátedra, cumplimentando las actividades y respetando los tiempos y plazos para cada una. El seguimiento llevado a cabo por el equipo de cátedra garantiza que cada estudiante pueda rendir la materia al finalizar el cursado; por lo tanto, el esfuerzo debe de cada uno debe acompañar la actualización de todas las actividades.

Se tendrá en cuenta para la evaluación los siguientes aspectos procedimentales:

- Lectura, análisis y comprensión crítica de los textos propuestos en la bibliografía.
- Empleo claro y correcto del vocabulario específico de la materia.
- Integración crítica de los conceptos fundamentales.
- Presentación de las guías de aprendizaje en tiempo y forma.
- Fundamentación de situaciones a problemáticas educativas planteadas.

Según el régimen concerniente a la categoría, inscripción, evaluación y promoción de los alumnos previsto en la ordenanza 001/13 del Consejo Directivo de la Facultad de Filosofía y Letras, se definen los siguientes criterios de acreditación:

Criterios de Acreditación para ALUMNOS REGULARES. Para alcanzar la regularidad las/os estudiantes



deberán:

- Presentación y aprobación de todas las actividades propuestas por la cátedra en los encuentros pedagógicos.
 - Aprobación de Examen Parcial, con posibilidad de un recuperatorio.
 - Para alcanzar la **PROMOCIÓN DEL ESPACIO CURRICULAR**: Además de cumplir con los requisitos necesarios para la promoción del espacio, los/as estudiantes deberán aprobar la instancia de diagnóstico institucional aplicando metodología rigurosa de indagación y criterios fundamentados de marco teórico. Para ello, se debe aplicar tecnologías de sistematización de datos y producción de un informe final sobre lo trabajado.
- Criterios de Acreditación para ALUMNOS LIBRES.** En el caso de los alumnos inscriptos en condición de libre deberán:

- Presentar informe diagnóstico institucional aprobado previamente por docente cátedra o Rendir examen oral y escrito en carácter de alumno libre en las mesas y turnos de exámenes estipulados por el calendario académico de la Facultad.

Criterios de Acreditación para ALUMNOS VOCACIONALES PROFESIONALES

- Para alcanzar la **REGULARIDAD**, el alumno vocacional profesional deberá aprobar al menos dos (2) de los tres (3) trabajos prácticos elaborados por el equipo de cátedra.
- Para **APROBAR** el espacio curricular el alumno vocacional profesional podrá optar por: / Rendir y aprobar una evaluación integradora al final del cursado si cumplió con la condición de regularidad. / Los alumnos que rindan o no aprueben en esta instancia podrán hacerlo en las mesas de examen, según lo establece el Calendario Académico de la Facultad.

Criterios de Acreditación para ALUMNOS VOCACIONALES DE FFyL

- Para alcanzar la **REGULARIDAD**, el alumno vocacional de FFyL deberá aprobar al menos dos (2) de los tres (3) trabajos prácticos elaborados por el equipo de cátedra.
- Para **APROBAR** el espacio curricular el alumno vocacional de FFyL podrá optar por: / Rendir y aprobar una evaluación integradora al final del cursado si cumplió con la condición de regularidad. / Los alumnos que rindan o no aprueben en esta instancia podrán hacerlo en las mesas de examen, según lo establece el Calendario Académico de la Facultad.

Criterios de Acreditación para ALUMNOS VOCACIONALES EXTERNOS

- Para alcanzar la **REGULARIDAD**, el alumno vocacional externo deberá aprobar al menos dos (2) de los tres (3) trabajos prácticos elaborados por el equipo de cátedra.
- Para **APROBAR** el espacio curricular el alumno vocacional profesional podrá optar por: / Rendir y aprobar una evaluación integradora al final del cursado si cumplió con la condición de regularidad. / Los alumnos que rindan o no aprueben en esta instancia podrán hacerlo en las mesas de examen, según lo establece el Calendario Académico de la Facultad.

Para acceder a la instancia de evaluación final en cualquiera de las categorías de alumno, es condición indispensable haber aprobado las materias correlativas del respectivo plan de estudio.

Descripción del sistema

Según el artículo 4, Ordenanza N° 108/2010 C.S., el sistema de calificación se registrá por una escala ordinal, de calificación numérica, en la que el mínimo exigible para aprobar equivaldrá al SESENTA POR CIENTO (60%). Este porcentaje mínimo se traducirá, en la escala numérica, a un SEIS (6). Las categorías establecidas refieren a valores numéricos que van de CERO (0) a DIEZ (10) y se fija la siguiente tabla de correspondencias:

RESULTADO	Escala Numérica	Escala Porcentual
	Nota	%



NO APROBADO	0	0%
	1	1 a 12%
	2	13 a 24%
	3	25 a 35%
	4	36 a 47%
	5	48 a 59%
APROBADO	6	60 a 64%
	7	65 a 74%
	8	75 a 84%
	9	85 a 94%
	10	95 a 100%

Bibliografía:

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA POR BLOQUE:

BLOQUE I:

- FRIGERIO, G. y POGGI, M., TIRAMONTI, G. Y AGUERRONDO, I (1992). Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Bs. As. Ed. TROQUEL.
- AGUERRONDO, I. La escuela como organización inteligente
- BLEJMAR, B. Gestionar es hacer que las cosas sucedan
- MINISTERIO DE CULTURA DE EDUCACIÓN DE LA NACIÓN Gestión estratégica de las escuelas
- CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN (2009). Lineamientos políticos y estratégicos de la educación secundaria obligatoria Resolución 84/09.
- CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN (2009). Orientaciones para la organización pedagógica e institucional de la educación obligatoria Resolución 93/09
- OSSI M. y GRINBERG S. Proyecto Educativo Institucional. Acuerdos para hacer Escuelas. Magisterio del Río de la Plata 2010.
- FEIJÓ, M. (2014) Los nuevos roles de la escuela. En 30 años de educación en democracia. UNIPE
- Romero, C. (2021). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 19(1), 73-90
- Romero, C. (2018). Hacer de una escuela, una buena escuela: Evaluación y mejora de la gestión escolar (2.ª ed.). Aique Grupo Editor.

BLOQUE II:

- Una escuela en movimiento | Teresa Punta | TEDxRiodelaPlata
- GOBIERNO DE MENDOZA DGE. Resolución 558/19 Régimen Académico del Nivel Secundario Orientado y Técnicas de Gestión Estatal y Privadas del Sistema Educativo Provincial.
- Resolución 1850-DGE-2022 , modificadotria del apartado V, sobre el Régimen de Evaluación, Acreditación y Promoción
- CERVINI R. (2017) El fracaso escolar: diferentes perspectivas disciplinarias. Universidad Nacional de Quilmes, 2017. Libro digital, PDF.
- FULLAN M. y HARGREAVES A. (2000) La escuela que queremos. (pág 63 –99) 2da Ed. México.
- LICEAGA M. y MÓNACO J. (2014). El camino de la Argentina y su educación en 30 años. En “30 años de educación en democracia”. Unipe.

BLOQUE III:

- IACE (2008) El significado de la calidad educativa. Pág. 15 a 16 y 19 a 21
- GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA (2016). Circular 2/16 sobre Cultura y Clima Institucional.
- SÁENZ BARRIO, O. (1995) Organización Escolar, Madrid: Anaya.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL:

- AGUERRONDO, I (1996). "Del modelo de estado central jerárquico al modelo sistémico en red".
- AJINOVICH, Rebeca (2007) *Transitar la formación pedagógica: dispositivos y estrategias*. Buenos Aires. Paidós
- BAZÁN CAMPOS, Domingo (2008) *El oficio del pedagogo: Aportes para la construcción de una práctica reflexiva en la escuela*. Rosario. Homo Sapiens Ediciones.
- CASADO MUÑOZ, Raquel. (2012) *Educación en la escuela inclusiva: formación del profesorado y perspectivas de futuro* / Raquel Casado Muñoz y Fernando Lezcano Barbero. 1ra ed. Buenos Aires. Magisterio del Río de la Plata.
- COLETTE Woycikowska (coord.) (2008) *Cómo dirigir un centro educativo. Guía para asumir las funciones de director*. GRAO. Barcelona.
- DELGADO, M. y SAENZ BARRIO, O. (1992) "Organización escolar" Una perspectiva ecológica. (Cap.4, 5, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 17 y 20)
- DIRECCIÓN GENERAL DE ESCUELAS (2012) Resolución DGE N° 682/12. Mendoza - DUSCHATZKY S. BIRGIN A (2012) *¿Dónde está la escuela?* Ediciones Manantial. Buenos Aires.
- DUSCHATZKY, Silvia y BIRGIN, Alejandra. (compiladoras) (2001). "¿Dónde está la escuela?" Ensayos sobre la gestión institucional en tiempos de turbulencia. Bs. As. Ediciones Manantial. (Cap. 1 y 2)
- ESTEBAN FRDES Santiago y BUENO LOSADA Santiago. (1998) *Claves para transformar y evaluar los centros. Más allá y más acá de las reformas*. Editorial popular. Madrid.
- FANFANI E. (2011) *La escuela y la cuestión social*. Siglo Veintiuno Editores. Buenos Aires. - FARJAT, Liliana. (1988) *Gestión educativa Institucional. De las intenciones a las concreciones*. Aportes para transformar la realidad. Buenos Aires. Lugar editorial.
- FILMUS, Daniel. (1996). "Estado, Sociedad y Educación en la Argentina a fin de siglo". Bs. As. TROQUEL. (Cap. 2, 3 y 6)
- FRIGERIO, G. y POGGI, M., TIRAMONTI, G. Y AGUERRONDO, I (1992). "Las instituciones educativas. Cara y Ceca". Bs. As. Ed. TROQUEL.
- GAJARDO, M (2009) *La educación tras dos décadas de cambio. ¿Qué hemos aprendido? ¿Qué debemos transformar?* En MARCHESI, Álvaro, Juan Carlos TEDESCO, César COLL (coord.). *Calidad, equidad y reformas en la enseñanza*, Madrid, Fundación Santillana y OEI.
- GENTILE Pablo (2012) *Pedagogía de la igualdad: ensayos contra la educación excluyente*. 1ra ed. Bs. As. Siglo XXI. Editores Argentina
- IACE. "Instrumentos de Autoevaluación de la Calidad Educativa. 2da. Edición. UNICEF. 2008 –
- KAPLAN, Carina. (2006). "La experiencia escolar inclusiva como respuesta a la exclusión". –
- LÓPEZ, N y TEDESCO, J.C. (2002). "Las condiciones de educabilidad de los niños y adolescentes en el aula" Trabajo presentado en Jornadas del Ministerio de Educación de la Nación.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2011) *Diseño e implementación del Plan de Mejora Institucional*. Serie de documentos de apoyo para la escuela secundaria.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA NACIÓN. (2000) "Desafíos de la Educación". Módulo I. IPPE UNESCO. Bs. As.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE LA NACIÓN. Organización de los Estados Americanos. Agencia Interamericana para la cooperación y el desarrollo. (2006). *Estrategias y materiales pedagógicos para la retención escolar*.
- MUNÍN, Helena (comp.) (1999) *La autonomía de la escuela: ¿libertad y equidad? Un recorrido por la discusión alemana de los años noventa*. AIQUE. Buenos Aires
- NAMO DE MELLO, Guiomar. "Autonomía de la escuela posibilidades, límites y condiciones" –
- OLIVERA N. (2011) *Fichas para el abordaje curricular*. Documento de cátedra- -
- PINEAU, DUSSEL, CARUSO (2001). "La escuela como máquina de educar". Bs. As. Ed. Paidós. (Cap. 1)
- ROMERO, C. (2021). *Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 19(1), 73-90
- ROMERO, C. (2018). *Hacer de una escuela, una buena escuela: Evaluación y mejora de la gestión escolar* (2.ª ed.). Aique Grupo Editor.



SARLO, J.C. (1998) “La máquina cultural”. Bs. As. Ed. Planeta. (Cap. 1)

TEDESCO, J.C. (2000). “El nuevo pacto educativo” Anaya. Madrid.

TENTI FANFANI, Emilio (2006) El oficio docente: vocación, trabajo, profesión en el siglo XXI. Buenos Aires. Siglo XXI.

TOBEÑA, V. (2011) La escuela en el mundo contemporáneo. Notas sobre el cambio cultural. En TIRAMONTI G. (dir.) Variaciones sobre la forma escolar. Homo Sapiens Ediciones. Buenos Aires

UNICEF - FLACSO (2011) Clima, conflictos y violencia en la escuela. Buenos Aires. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO. FACULTAD DE ARTES Y DISEÑO. Cuadernillo de Ingreso. 2010.

Recursos en red:

Aula Virtual:

<https://www.virtual.ffyl.uncu.edu.ar/course/view.php?id=900>