

Convocan:

# Jornadas de Actualización Docente y Directiva: “Situaciones conflictivas en el aula y construcción de la autoridad democrática”

MAR DEL PLATA  
VIERNES 2 Y SÁBADO 3 DE SETIEMBRE DE 2011

**PARTICIPACIÓN LIBRE Y GRATUITA CON INSCRIPCIÓN PREVIA**  
- Vacantes limitadas -

INFORMES: Instituto IDRA: Tel. (0223) 495-1182 | INSCRIPCIÓN PREVIA E-mail: susana.camino@osde.com.ar

SEDE:

Instituto IDRA, Córdoba 3857, Mar del Plata

DIRIGIDAS A:

Docentes, directivos, supervisores, psicopedagogos, y estudiantes de carreras docentes

## Programa de actividades

Viernes, de 18.00 a 21.30 hs.

- 18.00 A 18.30** Apertura artística  
**18.30 A 20.00** Conferencia: Situaciones conflictivas en el aula. Propuestas de resolución y prevención: Hacia un Grupo Sano. (Encuadre G.R.E.C.), a cargo de la prof. Telma Barreiro.  
**20.00 A 20.30** Descanso  
**20.30 A 21.30** Panel: Aplicación innovadora de recursos técnicos curriculares. Relato de experiencias

Sábado, de 9.00 a 13.00 hs.

- 9.00 A 10.30** Conferencia participativa y micro taller: Construcción de la autoridad democrática, empática y firme. La figura del docente y del directivo como facilitadores grupales. Actitudes y recursos, a cargo de la prof. Telma Barreiro.  
**10.30 A 11.00** Descanso  
**11.00 A 12.30** Diálogo con los asistentes. Conclusiones colectivas  
**12.30 A 13.00** Cierre artístico.  
**13.00 A 13.15** Entrega de certificados.

## Temarios de las actividades de la Prof. Telma Barreiro

Viernes 2/9/2011. Conferencia.

“Situaciones conflictivas en el aula. Propuestas de resolución y prevención: Hacia un Grupo Sano. (Encuadre G.R.E.C.)”

1. Presencia de situaciones conflictivas en el aula. Descripción, explicación, resolución, prevención.
2. Existencia de dos Paradigmas: punitivo y preventivo.
3. Propuesta de explicación: Micro teoría de las situaciones conflictivas: Seis hipótesis. Causas exógenas y endógenas. Los factores potenciales de fracaso y conflicto. El síndrome del fracaso. Franjas de inclusión y exclusión.
4. Importancia del fenómeno grupal: desmontando mecanismos distorsionantes. La matriz cooperativa. Hacia el grupo sano.
5. Herramientas “clave” del docente dentro de este abordaje de capacitación para resolver y prevenir las situaciones conflictivas: el Trípode del G.R.E.C. Marco teórico, aspectos actitudinales y recursos técnicos.

Sábado 3/9/2011. Conferencia participativa y micro taller:

“Construcción de la autoridad democrática, empática y firme. La figura del docente y del directivo como facilitadores grupales. Actitudes y recursos.”

1. Incidencia de la autoridad en el clima grupal.
2. Estilos de ejercicio de la autoridad y sus efectos. Construcción de la autoridad democrática, empática y firme. Docentes y directivos como facilitadores grupales. (Integración y motivación).
3. Teoría del vínculo: propuesta vincular inicial y construcción del vínculo. Los siete ámbitos vinculares.
4. La cuestión de las actitudes adoptadas por los educadores. Actitudes favorables en el ámbito socioafectivo y en el pedagógico curricular.
5. Los recursos técnicos: recursos técnicos ad-hoc y recursos técnicos curriculares.
6. Soportes para el educador

## ¿A QUÉ LLAMAMOS SITUACIONES CONFLICTIVAS?

Será importante aclarar en primer término a qué aludimos en este libro cuando hablamos de “situaciones conflictivas en el aula”.

No debemos olvidar que nuestro punto de partida, el lugar en el que nos conectamos con esta problemática, fueron los cursos de capacitación docente. Nuestra mirada inicial fue, pues, la mirada del educador, quien, como ya mencionamos, relataba en los encuentros distintas situaciones que le resultaban conflictivas.

Tal vez si encaráramos esta misma temática desde la mirada de los alumnos, otras serían las situaciones que deberíamos considerar. Es ésta, sin duda, una interesante cuestión. Pero, de hecho, nuestra reflexión girará en torno a los casos que traen los docentes como conflictivos.

Los casos son múltiples y diversos, distintos en su desarrollo y en su grado de gravedad. Pero hay algo que tienen en común y es el hecho de que le ocasionan malestar al educador, que le resultan perturbadoras para desempeñar adecuadamente su rol. En el caso específico del docente al frente de aula, constituyen un obstáculo para desarrollar “normalmente” su clase, y obtener los resultados deseados en su proyecto pedagógico o en su planificación de los contenidos a enseñar.

Quizás deberíamos discutir qué es desarrollar “normalmente” una clase, o inclusive debatir acerca de los proyectos pedagógicos, pero no lo haremos aquí. Abordaremos, en parte, este tema un poco más adelante, cuando encaremos los aspectos técnicos y la relación con los “contenidos” a enseñar (ver capítulo IX).

Por ahora sólo tomaremos insumo de algunos de los múltiples testimonios recogidos.

### ACTIVIDAD

*Antes de proseguir con la lectura, lo invitamos a reflexionar sobre su propia experiencia.*

*Dada la caracterización que acabamos de hacer, ¿ha vivido Ud. como docente (o como directivo, auxiliar de disciplina, etc. en síntesis, en el ejercicio de su rol dentro del aula o la escuela en general) algunas situaciones conflictivas? Si la respuesta es positiva, ¿podría evocar algunas? ¿O mencionar cuáles son las más frecuentes o las que más le perturban o aquéllas a las que más teme?!*

*Las situaciones conflictivas más frecuentes que he vivido son .....*

*y las que más me perturban (y/o las que más temo) .....*

### TIPOLOGÍA “EN BORRADOR” DE SITUACIONES CONFLICTIVAS

Tal vez ciertos hechos que Ud. acaba de registrar o evocar tengan similitud con algunos de los que a continuación describiremos, en una suerte de tipología “en borrador” de los casos a analizar.

También puede perfectamente ocurrir lo contrario, pues éstos, lamentablemente, abarcan sólo una parte de toda la gama disponible.

Algunas de las situaciones conflictivas que suelen aparecer son, por ejemplo:

a. Encontrarse con un grupo que resulta *conflictivo en general*, donde es muy difícil dar clase porque los alumnos habitualmente se encuentran dispersos, o tienen dificultades o resistencias manifiestas para seguir el desarrollo de una clase. Puede haber, v.gr., como tónica dominante, bullicio o charlas cruzadas en voz alta, o prevalecer signos de agresión entre ellos, o hacia la docente. Se trata acá de una cuestión generalizada.

El marco conceptual que la Prof. Telma Barreiro ha construido para fortalecer la figura de los directivos y los docentes como facilitadores grupales, ha sido publicado en tres obras del sello Ediciones Novedades Educativas. En ellas también se desarrollan propuestas prácticas para promover el ejercicio de una autoridad democrática en los distintos niveles institucionales. La Profesora Barreiro ofrece recursos y sugiere actitudes para enfrentar la conflictividad de los grupos en el aula y las tensiones que desafían a los responsables de la coordinación de los equipos directivos.

Ofrecemos una selección de textos extraídos de sus obras para apoyar los contenidos que se abordarán en las conferencias que impartirá durante las Jornadas que se realizarán próximamente en Mar del Plata gracias a la articulación de los esfuerzos del Instituto Idra, la Fundación OSDE y Ediciones Novedades Educativas.

## CATEGORIZACIÓN DE “ESTILOS” SEGÚN EL GREC

Se pueden delinear en principio dos estilos básicos de ejercer la autoridad en el aula. El estilo “**admonitorio-punitivo**” y el estilo “**democrático-firme-empático**”, aunque mencionaremos también otras modalidades.

### a. Estilo admonitorio-punitivo

Se encuentra asociado, como su nombre lo indica, con una centración en el aspecto punitivo, la marcación del error y las falencias, la descalificación de algunos alumnos y exaltación de otros, apelando a la comparación y la competencia como presuntos estímulos, alimentando las franjas de “includidos” y “excluidos” entre los alumnos. Se vincula con la exaltación (muchas veces no manifiesta, pero eficaz) del individualismo, y utiliza la culpa y el temor como recurso educativo. Se traduce muchas veces en una dedicación especial para trabajar con un “grupo selecto”, una franja de alumnos aplicados y laboriosos, dejando librados a su propia suerte a los alumnos que manifiestan desinterés o dificultades.

### b. Estilo democrático-empático-firme

Quien practica este estilo confía en la importancia del respeto y aceptación de todos los alumnos y pone su énfasis en los logros y la valorización de todos los miembros del grupo; tiende a la inclusión y se preocupa por aportar elementos para la integración grupal, promueve la participación, acepta críticas e intenta consolidar dentro del aula una matriz cooperativa. No es el miedo a su persona o a la eventual sanción la base de su ejercicio de la autoridad, sino su compromiso con la tarea y su intención de apostar al logro de los objetivos escolares de todos, intentando estimular lo mejor de cada uno.

### Acerca de la firmeza

¿Por qué hablar de un estilo democrático “firme y empático”? Al sumarle el calificativo vinculado a la **firmeza** queda en claro que no debe confundirse este estilo con el **abandónico** o **laissez-faire**. Notablemente, ocurre que cuando se caracterizan estos estilos en los cursos de capacitación, suele asociarse el estilo democrático con una actitud de tolerancia o permisividad hacia las distintas conductas que puedan aparecer, como si los docentes democráticos ejercieran una **conducción débil**, con falta de claridad y firmeza en sus objetivos, y estuvieran dispuestos a dejar pasar cualquier tipo de conducta disruptiva sin poner límites. No es ése el caso. Conviene dejar aclarado que no es de ningún modo lo que se pretende caracterizar con este perfil.

La “firmeza” no alude sólo a la decisión con que el docente democrático esté dispuesto a poner límite a las situaciones de agresión o de violencia; la firmeza es una manera de presentarse, de presentar la materia, de plantear las tareas, etcétera. Tiene que ver con la convicción interior, con el entusiasmo y la claridad de los objetivos (y la propia claridad “interna”). El docente que posee firmeza en su accionar tiene una propuesta y la presenta con claridad y cree en ella, aunque pueda modificarla o revisarla si es necesario. La firmeza no está reñida con la flexibilidad, cosa en la que sí difiere del autoritarismo.

### En cuanto a la empatía

La introducción del concepto de empatía está asociada con un esfuerzo por integrar distintas corrientes teórico-actitudinales. Por un lado, se intenta integrar la corriente racio-

nalista y contractualista vinculada al énfasis por el respeto hacia las normas, con las líneas de pensamiento que intentan rescatar el enfoque vincular y los factores socioafectivos en la construcción de una convivencia humana pacifista y armónica.

Mientras los valores clásicos asociados a la democracia se corresponden con conceptos trascendentales y claves como **justicia, coherencia e igualdad, respeto por las normas y las personas, participación, aceptación de la crítica**, etc. (relacionados también con el derecho, la ética del respeto y del deber), la línea vinculada con el enfoque empático rescata los aportes desde las teorías de la **comunicación y del vínculo**, el intento de **confirmación y valorización** del otro en sus potencialidades más sanas, la existencia de las **necesidades psíquicas básicas** y el esfuerzo por intentar conectarse con la **comprensión del posible padecimiento del otro**.

Se intenta entender la conducta del otro para que no prevalezca la tendencia a juzgarlo, rechazarlo o hasta detestarlo u odiarlo, sino para procurar comprender el origen de sus conductas anómalas. Lo que no implica, ya lo hemos dicho reiteradamente, aceptación o desconocimiento o falta de sanción ante tales conductas.

La propuesta de la empatía se asocia con el rescate y valorización de los aspectos emocionales, que son fundamentales no sólo para el bienestar individual, sino para la integración grupal, a la manera de los planteos desarrollados por algunos autores como Martín Buber, Ronald Laing, Josef Luft y Carl Rogers.

### c. Otras modalidades

Hay también otras formas de abordaje de la autoridad: por ejemplo, el estilo que podría caracterizarse como **evasivo-abandónico** o **evitativo**, que se caracteriza por la falta de compromiso, por no asumir la persona en forma activa la conducción u organización del grupo humano dentro del cual fue convocado como figura de autoridad.

También hay quienes adoptan una **actitud oscilante** en relación con su rol de autoridad. Pueden pasar de ser **abandónicos** y poco comprometidos en general, con marcado desinterés o irresponsabilidad frente a la tarea, a ser **claramente punitivos** ante situaciones de desborde o de caos.

Dentro de los estilos descritos hay multitud de matices y facetas y difícilmente se pueda encontrar un ejercicio “puro” de cualquiera de ellos.

Retomando el desarrollo anterior, el estilo admonitorio tiene correspondencia con el estilo autoritario o la autoridad irracional de las investigaciones mencionadas, y el estilo democrático, firme y empático se corresponde con el llamado estilo democrático y la autoridad racional. En tanto que el **abandónico** tiene elementos similares al *laissez-faire*.



### "Los del fondo"

Conflictos, vínculos e inclusión en el aula

Telma Barreiro

- b. Presencia en el curso de *subgrupos antagónicos*, que muy frecuentemente entran en “litigio”, hostigándose mutuamente, o dificultando cualquier propuesta de trabajo que suponga el desarrollo de una tarea en común.
- c. Situaciones recurrentes de malestar a raíz de la conducta de algunos alumnos que *se pelean entre sí* con mucha frecuencia, no ya como subgrupos sino en forma *individual*. Por ejemplo, dos chicos que están siempre “de pica”. Estas peleas pueden ser verbales y pueden también concretarse en actos hostiles que impliquen el deterioro, el escamoteo o la destrucción de objetos personales. Pueden llegar, incluso, a agresiones físicas.
- d. Presencia de chicos que habitualmente se *aislan*, que se desconectan del desarrollo de la clase, ya sea con una conducta manifiesta, ostensible, y eventualmente desafiante (como uso del “walkman”), ya como una actitud de ensimismamiento (mirada perdida, incapacidad de concentración, etc.). También pueden aparecer situaciones de extrema timidez que generan falta total de participación o intercambio social.
- e. Actitud sistemática de *rebeldía, agresión o desafío* hacia el docente o, más en general, hacia las figuras de autoridad de la escuela. Bromas “pesadas” de tipo vandálico o con referencias sexuales. Pueden entrar aquí el hacer ruidos molestos, colocar preservativos en las manijas de las puertas, o hacerlos circular, inflados, por el piso, incendiar cestos de residuos, romper vidrios *ex-profeso*, etcétera. Un ejemplo de conductas vandálicas ocurrido últimamente fue, por ejemplo, la colocación de un petardo de alta potencia en un baño, que hizo estallar y saltar por el aire un inodoro.
- f. *Apatía y desinterés generalizado* por la materia y por las distintas tareas que se proponen. Puede ser una actitud pasiva, o manifestar activamente el desinterés, expresar dudas permanentemente sobre la utilidad del conocimiento en juego (“Y esto, profesor, ¿para qué sirve?”).
- g. *Actos de violencia* que se emparentan con conductas delictivas. Tal es el caso de, por ejemplo, portación de armas y ostentación ante compañeros, amenazas veladas o manifiestas vinculadas con el uso posible de esas armas, hurtos, actitudes “patoteriles”, del tipo “barrabrava”, conductas de violencia física graves entre compañeros o hacia el docente, etcétera.
- h. Presencia de algunos (uno o más) alumnos de los considerados “*niños-problema*”, que no responden a las consignas y que adoptan actitudes constantes de agresión hacia sus compañeros. Chicos que tienen una conducta violenta como única forma de comunicación, y que resultan habitualmente rechazados por sus compañeros, sindicados como agresivos o molestos.
- i. Alumno que se transforma en *depositario de toda la agresión* del grupo (chivo expiatorio) o que resulta inculcado por sus propios compañeros de todas las tropelías que se cometen o de todos los males que afectan al grupo.
- j. Conductas permanentes (intragrupa) de *discriminación, marginación o rechazo* por rasgos socialmente desvalorizados (sea por razones étnicas, religiosas, económicas o culturales) o por alguna característica física culturalmente devaluada (obeso, “anteojudo”) o que implica una discapacidad, etcétera. Tendencia a poner rótulos o a ridiculizarse o burlarse entre los mismos alumnos.
- k. Hábito instalado en el grupo de *arrojar tizas o papellitos* entre compañeros (¡cuando no al propio docente!) u otros objetos más contundentes, interrumpiendo la clase, distrayendo la atención y provocando manifiestamente al profesor.
- l. Actitudes *reiteradas de insolencia* con expresiones obscenas, groserías o “malas palabras” que suelen adoptar algunos alumnos, particularmente cuando van acompañadas de una actitud provocativa.

## BIENESTAR Y MALESTAR DENTRO DEL GRUPO

Hemos hablado en nuestra sección anterior de algunas necesidades fundamentales que se ponen en juego en nuestra pertenencia a los grupos. Ha llegado ahora el momento de focalizar nuestra atención en un concepto que ha de ser uno de los ejes teóricos de esta obra: nos referimos a la idea de que, si bien la pertenencia es algo muy importante para las personas, eso no garantiza de suyo que toda forma de pertenencia o, mejor dicho, todo grupo al que pertenezcamos, nos traerá necesariamente bienestar.

Tal vez nuestra experiencia nos ilustre en este sentido; es muy probable que, como comentamos más arriba, en algunos de nuestros grupos nos hayamos sentido mejor que en otros; que en algunos nos hayamos sentido (o nos sintamos actualmente) queridos, apreciados, respetados, valorizados, escuchados, estimulados... y en otros, en cambio, hayamos tenido (o tengamos) que luchar por ganarnos un lugar, nos hayamos sentido (o nos sintamos) subestimados, que predomine en ellos un clima de tensión y descalificación, etcétera.

Así, pues, un grupo puede ser tanto un lugar que dé profundo bienestar a sus miembros y sea causa de gratificación y promotor de salud mental, como un lugar donde se produzca sufrimiento y deterioro psíquico.

En este sentido podríamos afirmar que hay grupos que son más “sanos” o positivos que otros para sus miembros, más favorecedores de la salud mental y el crecimiento personal de sus miembros que otros. Podríamos afirmar que, a la vez que existen grupos que estimulan el desarrollo y el bienestar de sus miembros, hay otros grupos donde la persona puede verse violentada, agredida, postergada y frenada en su proceso de crecimiento personal.

De ninguna manera debe interpretarse esto como la afirmación de que existe una realidad dicotómica: por un lado el grupo “sano” y por otro los grupos enfermos y que generan enfermedad en sus miembros (iatrogénicos). La realidad no suele ser tan extrema y tajante. Nosotros postulamos aquí la existencia de un complejo y nutrido espectro de posibilidades, de una suerte de gradación que va desde el grupo más sano que imaginarse pueda hasta el más deteriorado, el que genera o suscita mayor malestar en sus miembros. Entre uno y otro extremo “puro” del espectro hallamos infinidad de ejemplos intermedios. Por otra parte, un mismo grupo puede atravesar a lo largo del proceso de su existencia distintas etapas, momentos de mayor plenitud y salud, y otros de mayor deterioro. En este sentido, destacamos aquí la idea de **proceso** o historia grupal. Y, para ser aún más realistas en el análisis, debemos aceptar que, observando con cuidado un momento puntual de su historia, es altamente probable que encontremos en cada grupo algunas facetas positivas y otras negativas (unidas a veces de modo muy estrecho), resortes o estímulos para el crecimiento y bienestar de sus miembros entretejidos con algunos mensajes más o menos productores de ansiedad, etcétera.

Hechas tales salvedades para no caer en el riesgo de una percepción maniqueísta y sobresimplificadora del fenómeno grupal, queremos rescatar y retomar esta idea de la potencialidad de un grupo para producir bienestar o malestar, para desencadenar tanto los aspectos más creativos y productivos como también los más destructivos.



José Bleger, uno de los pensadores argentinos que se han ocupado con mayor lucidez de la temática grupal, describe esta situación en los siguientes términos.

*“El grupo operativo nos enseña que, en un grupo, no sólo puede ocurrir una degradación de las funciones psicológicas superiores y una reactivación de niveles regresivos y psicóticos (según los estudios que van desde Le Bon hasta Bion), sino que el grupo puede también lograr el más completo grado de elaboración y funcionamiento de los niveles*



*más integrados y superiores del ser humano, con un rendimiento que no puede alcanzarse operando individualmente.*

*“Todas estas grandes diferencias en su dinámica y sus resultados no constituyen cualidades esenciales del grupo, sino emergentes de su organización. El grupo puede, así, enfermar tanto como curar, organizar como desorganizar, integrar como desintegrar, etcétera. Lo que se diga del grupo se convierte en una abstracción o entelequia si no se singularizan y relacionan el grupo, el momento y la organización o estructura, y si no se especifica si ésta (por ejemplo, regresiva) es estable, permanente o funcional.”<sup>1</sup>*

### EL GRUPO SANO

Detengámonos por un momento a reflexionar sobre el concepto de grupo sano, que introdujimos en el anterior párrafo. Según nuestra propuesta teórica, grupo sano sería, **definido** en términos de “tipo ideal”, prototipo o paradigma, aquél que promueve la salud y estimula el crecimiento personal de sus miembros, que alienta los aspectos positivos del individuo, potencia su creatividad y permite pensar libremente, sin temores ni bloqueos.

En el grupo sano prevalece un **clima** de solidaridad, la cohesión se produce por factores efectivos de signo positivo y no sobre la base de un etnocentrismo agresivo. Es el grupo donde la persona siente que puede ser “ella misma”, sin adoptar máscaras ni barreras.

En el grupo sano prevalece un **clima** de confirmación o aceptación de sus miembros, la persona no se ve obligada a estar “a la defensiva” o abriéndose camino en medio de un clima hostil. No hay una lucha enconada por ocupar espacios, y el grupo no necesita generar la figura del llamado “chivo expiatorio”. Uno de los rasgos salientes del grupo sano es que en él prevalece un clima de cooperación antes que un clima de competencia. Diremos que este tipo de grupo se caracteriza por estar estructurado sobre la base de lo que podríamos llamar una “matriz solidaria”, concepto que desarrollaremos más adelante.

En relación con el tema de la confirmación, que estuvimos trabajando anteriormente, diremos que en el grupo sano encuentran posibilidad de confirmación **todos** sus miembros, y **no sólo** los que tienen el poder o los que se destacan o sobresalen del conjunto, circunstancia, ésta última, característica de los grupos donde prevalece la **matriz competitiva**. Volveremos sobre estos temas en los párrafos 3 y 4 donde seguiremos desarrollando aspectos teóricos vinculados con el concepto de grupo sano.

1. Bleger, J., Temas de psicología (entrevista y grupos), Buenos Aires, Nueva Visión, 1985. (El destacado en negrita es nuestro.)



**Conflictos en el aula**  
Telma Barreiro



**Trabajos en grupo**  
Hacia una coordinación facilitadora del grupo sano  
Telma Barreiro



**"Los del fondo"**  
Conflictos, vínculos e inclusión en el aula  
*Telma Barreiro*



**Trabajos en grupo**  
*Telma Barreiro*

2da Edición



**Conflictos en el aula**  
*Telma Barreiro*

4ta Edición



**Violencia social - Violencia escolar**  
De la puesta de límites a la construcción de legalidades  
*Silvia Bleichmar*

2da Edición



La patologización de la infancia  
**¿Niños o síndromes?**  
*Gabriela Dueñas (comp.)*



**Bullying. Maltrato entre alumnos**  
Estrategias de intervención con historietas  
*María Teresa Prieto Quezada, José Jiménez Mora, Claudio Carrillo Navarro*



**Violencia en los centros educativos**  
Conceptos, diagnósticos e intervenciones  
*M. Á. Pasillas Valdez, A. Furlán, T. C. Spitzer, A. Gómez Nashiki (comps.)*



**Violencia en las escuelas**  
Un análisis desde la subjetividad  
*Fernando Osorio*

2da Edición



**Ejercer la autoridad**  
Un problema de padres y maestros  
*Fernando Osorio (comp.)*

2da Edición

**BIBLIOTECA DIDÁCTICA - EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA**



**Juegos y actividades para la escritura creativa**  
Textos, comunicación y lenguaje  
*María Julieta Sánchez*



**Juegos y problemas para construir ideas matemáticas**  
Soluciones para la clase de matemática  
*Stella Ricotti*

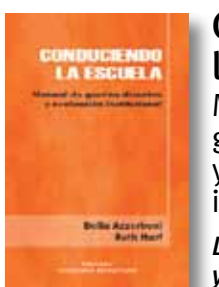


**Enseñar y aprender en grupos cooperativos**  
Comunidades de diálogo y encuentro  
*Daniel Stigliano y Daniel Gentile*



**Planificando clases interesantes**  
Itinerarios para combinar recursos didácticos  
*Alejandro Spiegel*

**GESTIÓN INSTITUCIONAL**



**Conduciendo la escuela**  
Manual de gestión directiva y evaluación institucional  
*Delia Azzarboni y Ruth Harf*



**Estrategias para la acción directiva**  
Condiciones para la gestión curricular y el acompañamiento pedagógico  
*Ruth Harf y Delia Azzarboni*



**Gestionar es hacer... que las cosas sucedan**  
Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones  
*Bernardo Blejmar*



**La escuela secundaria, entre el grito y el silencio**  
Las voces de los actores  
*Claudia Romero (coord.)*

**0A5 - EDUCACIÓN INFANTIL**



**Organización de jardines infantiles y maternales**  
Diseño y programación de espacios educativos  
*S. Zuta Gal y M. Kroll Aleksandrowicz*



**Herramientas para proyectos didácticos**  
Experiencias interdisciplinarias  
*Liliana Waidler*



**¿Jardín maternal o educación maternal?**  
Ecos de una experiencia de formación docente  
*E. Marotta, S. Rebagliati y C. Sena (coords.)*



**¿Qué función cumplen los padres de un niño?**  
Perspectivas psicológicas y modelos vinculares  
*Fernando Osorio*

Distribuye en Mar del Plata:

Norma Martínez

Tel.: (0223) 495 6171 / Cel.: 15 686 0441

E-mail: normamnoveduc@hotmail.com

Más información y catálogo completo en línea:  
[www.noveduc.com](http://www.noveduc.com)

Av. Corrientes 4345 (C1195AAC), Buenos Aires, Argentina

Tel.: (54 11) 4867-2020 | Fax: (54 11) 4867-0220

contacto@noveduc.com