



DE SOLIDARIDAD

POR EL AMBIENTE

LOS DERECHOS DE LAS NIÑAS
, NIÑOS Y ADOLESCENTES

DE LUCHA

DERECHOS HUMANOS

CON NUESTROS DERECHOS LABORALES.

EN DEFENSA DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA Y POPULAR



UNIÓN DE TRABAJADORES Y TRABAJADORAS DE LA EDUCACIÓN DE RÍO NEGRO

CTERA - CTA

El Supervisor como facilitador grupal de los equipos de directivos y docentes.

Proceso de integración y construcción de vínculos. La autoridad democrática, empática y firme

Nombre de los docentes a cargo: Titular: Profesora Telma Delia Barreiro. Docente auxiliar: Profesor Juan José Gandara.

Destinatarios: Directores titulares de instituciones escolares en ejercicio, aspirantes al cargo supervisivo en los distintos niveles de escolaridad.

Institución Organizadora: Escuela de formación permanente pedagógica, político - sindical y ambiental “Rodolfo Walsh” UnTER.

Dispositivo: Jornada presencial y semipresencial.

Modalidad: Todos los niveles y modalidades.

Fecha: Ciclo Lectivo 2014.

Sede: Seccionales de UnTER.

Breve caracterización y fundamentación

El rol del supervisor en su relación con la institución escolar es múltiple y complejo, abarca muy distintos aspectos. Poder llevar adelante la tarea supervisiva adecuadamente supone estar atento y acompañar al personal directivo y docente en el cumplimiento del proyecto pedagógico institucional, lo que implica tener en cuenta, observar y asesorar, de un modo u otro, en los aspectos pedagógico-curriculares, los aspectos organizacionales-operativos, la dimensión administrativo, diversos entretnejidos de la comunicación y de los entramados vinculares intrainstitucionales, así como también en la dimensión comunitaria.

Para ello el supervisor en nuestra provincia cuenta con el apoyo de un equipo técnico pedagógico, ETAP. Uno de los primeros lineamientos en la función supone el poder conformar un equipo de trabajo con los técnicos del ETAP y con los secretarios pedagógicos que conforman la zona supervisiva. Si bien las responsabilidades son distintas, es importante el trabajo en equipo, definiendo estrategias de intervención en las instituciones educativas, en lo posible desde la prevención, lo cual implica involucrarse en el devenir institucional para compartir con directivos, docentes, alumnos y padres la trascendental tarea educativa.

En medio de la complejidad de esta tarea, y en el transcurso de la cotidianeidad de las instituciones se va plasmando una forma de resolución de lo que hemos denominado las Invariantes Pedagógicas, y se va conformando así, inevitablemente (y seamos o no plenamente concientes de ello), un cierto “clima institucional”.

El logro, la obtención de un buen clima institucional, que favorezca el proceso de enseñanza aprendizaje y el bienestar de los distintos miembros de la escuela, forma parte decisiva de lo que se ha denominado una “organización convocante” (L.Schvarstein) o una institución requerida” (E.Jaques). En esta construcción tienen un papel significativo, sin duda, el personal docente de la escuela, y también el personal no-docente, pero en forma muy especial, tiene un rol decisivo el equipo directivo y la figura del supervisor que acompaña y asesora a la conducción escolar.

Según la concepción desde la cual encararemos el desarrollo de este curso, la función del supervisor no ha de ser prevalecientemente “de escritorio”, sino que implica una presencia en las escuelas con su equipo, asesorando, acompañando y fortaleciendo las estrategias que cada institución define colectivamente. En tal sentido es importante fundar su accionar en los principios de la democratización de las instituciones educativas, el trabajo en equipo, la participación y los acuerdos institucionales, los vínculos y la comunicación.

Toda esta mirada y este abordaje del rol pone en juego la problemática referida a los distintos ámbitos vinculares que involucra el quehacer cotidiano del supervisor, los distintos ámbitos referidos a los vínculos interpersonales que se ve obligado a encarar y sobre los que debe operar quien ejerce este rol.

Entre los distintos ámbitos dentro de los cuales debe operar y debe construir sus vínculos interpersonales de la mejor forma posible el supervisor debemos destacar, por un lado: a) la relación con los miembros del equipo docente, y, en particular con los miembros el equipo directivo, y por otro lado, b) el modo de vincularse con el grupo institucional como un todo, que pone en juego la aceptación de su figura como autoridad, que aspira a ser significativa y respetada, consultada como guía y como figura capaz de apuntalar la labor y ayudar en eventuales situaciones de conflicto, etc.

Pero otro aspecto de su accionar en relación con el equipo docente, que no siempre es percibida en toda su intensidad, tendrá que ver con: c) como percibe el supervisor lo que ocurre con el equipo institucional a nivel intragrupal, lo que ocurre entre los miembros del grupo, en la gestación de su dinámica, su clima dominante, su movimiento interno, el grado de armonía y de aceptación que predomine entre todos sus miembros, etc. y de qué modo puede él mismo incidir para que su estilo de conducción mejore esta dinámica en caso de que fuera necesario.

Algunas temáticas relevantes a abordar

En relación con esta problemática, es necesario desplegar un amplio espectro de cuestiones que nos interpelan abiertamente.

Una de ellos es la temática de la autoridad, todo lo que pone en juego el ejercicio de la autoridad; entre otras cosas, la existencia de los distintos estilos de ejercicio de la autoridad y la existencia de distintos paradigmas relacionados con la manera de conceptualizar la convivencia escolar. Otro tema crucial e insoslayable que entra en juego aquí es la cuestión de la incidencia de la autoridad sobre el clima o la dinámica de los grupos que coordina. Y, por ende, el tema que vertebra nuestra indagación: la figura de autoridad como posible facilitadora grupal, como potencial facilitadora de la integración de los equipos institucionales. Unido a esta cuestión aparece el espectro de actitudes que se deben adoptar para facilitar estos procesos y de las dificultades o limitaciones posibles que pueden aparecer en su accionar.

Todo lo cual supone tomar como variable relevante a profundizar la relativa a los distintos grupos que se constituyen dentro de la escuela, lo que supone poner sobre el tapete la importancia crucial del fenómeno grupal en la vida de las instituciones educativas, el develamiento del equipo docente y el equipo de conducción como grupos clave en el accionar educativo y la importancia central de la buena integración grupal como variable institucional relevante.

Lo que implica procurar develar el concepto mismo de integración grupal e introducir las nociones más significativas asociadas a la dinámica de grupos.

Otro tema clave importante de abordar tiene que ver con cuestiones vinculadas a la comunicación; circunstancias de la vida cotidiana institucional relacionadas con el fenómeno de la comunicación interpersonal, los obstaculizadores y facilitadores de una buena comunicación, los mensajes en el área cognitiva y en el área de lo relacional. Y, por cierto, una cuestión que atravesará todos estos ámbitos ha de ser la teoría del vínculo.

Y, por último, un gran tema que resulta indispensable en un abordaje operativo de todo este planteo, es el de los soportes, recursos y dispositivos de los cuales puede y debe disponer un supervisor que decide abordar un proyecto de perfeccionamiento de su propio rol como facilitador grupal y como promotor de un armonioso clima institucional. Aludimos con esto a herramientas que lo apuntalen y ayuden para poder llevar adelante una empresa que es compleja y, que, por lo general, no está exenta de dificultades.

Marco teórico

A lo largo de muchos años, desde hace más de tres décadas, hemos venido trabajando en el ámbito de la capacitación docente con un encuadre de trabajo denominado GREC (Grupos de Reflexión, Encuentro y Crecimiento), dentro del marco teórico del Humanismo Integrativo, abordando los aspectos vinculares (las denominadas “Invariantes Pedagógicas”) que condicionan la convivencia, el clima institucional y los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro de la escuela.

Siendo éste un ámbito poco abordado de modo sistemático dentro del curriculum de las carreras de Formación Docente, constituye, a nuestro juicio, una de los factores clave a la hora de explicar el éxito o el fracaso de la conducción escolar, hipótesis que hemos venido

explorando y desarrollando en distintos trabajos de investigación y en un extenso intercambio con los educadores a lo largo de numerosas experiencias pedagógicas.

Muchos de los conceptos elaborados en torno a esta cuestión, que constituyen el marco teórico desde donde abordaremos el presente curso, han sido dados a conocer en diversos libros y artículos que aparecen mencionados en la bibliografía general (1).

Intentaremos a continuar caracterizar brevemente algunos elementos básicos de dicho marco teórico. Hemos de desarrollar más adelante, en el párrafo pertinente, las características del encuadre metodológico que lo complementa.

1. Dos campos conceptuales

Debemos diferenciar dos campos conceptuales dentro del marco teórico que sustenta la propuesta. Por un lado, aparece un marco teórico general en lo que hemos denominado el “Humanismo Integrativo”, aplicado al ámbito del fenómeno grupal, el ejercicio de la autoridad y las relaciones interpersonales en distintos ámbitos de la sociedad. Y, por el otro, un marco teórico específico vinculado al ámbito de lo pedagógico, los objetivos de la educación, el perfil de la escuela “requerida” y los fenómenos disruptivos que pueden aparecer en la institución escolar.

2. Marco teórico general

El Humanismo Integrativo, cuya explicitación hemos formulado, como quedó dicho, a lo largo de distintas obras, presenta ciertas premisas básicas y el entretendido o integración de distintas vertientes de pensamiento. Podemos caracterizar nuestro enfoque como humanista, por un lado, por la finalidad que nos mueve y los objetivos del trabajo, y por otro, por los supuestos y raíces teóricas que lo sustentan.

En cuanto a la finalidad, esta aproximación al trabajo grupal está inspirada en el deseo de contribuir a hacer del grupo una herramienta de cambio y transformación para un mejoramiento social y para promover el bienestar de las personas. Desde esta propuesta el grupo está pensado para ser una instancia social que promueva el bienestar, la libertad y el crecimiento de los seres humanos involucrados, sea que se trabaje en educación, en salud, en distintos grupos de reflexión, en promoción comunitaria. etc.

Este abordaje reconoce una cierta concepción antropológica y también una ética comprometida. Uno de los supuestos subyacentes que sustenta esta aproximación es la confianza básica en un ser humano genuinamente susceptible de crecimiento, en la medida en que pueda moverse dentro de un medio social que satisfaga sus necesidades más auténticas. Todo lo cual nos entronca con pensadores tales como Erich Fromm, Ashley Montagu, Abraham Maslow, Rollo May, Ronald Laing, Víctor Frankl y Carl Rogers, vinculados al humanismo antropológico contemporáneo.

Decimos que el enfoque es integrativo porque en la construcción de la teoría se ha realizado una integración o confluencia de elementos tomados de distintas ciencias humanas (como la

psicología, la psicología social, la antropología y la sociología, y también de disciplinas tales como la pedagogía y la filosofía), a la vez que supone la adopción de determinado encuadre epistemológico.

Dentro de la psicología y la psicología social rescata elementos de la teoría dinamista de K. Lewin, del pensamiento de C. Rogers, de la corriente psicodramatista (en especial del creador de esta línea, J. Moreno), del encuadre gestáltico y el sistémico, de la terapia primal (A. Janov), de la propuesta de Laing vinculada con la idea clave de seguridad ontológica y confirmación personal, de la teoría de crecimiento de A. Maslow, de las postulaciones sobre “Personalidad Autoritaria” de T. Adorno, etc.

3. Marco teórico específico vinculado a lo pedagógico

En el terreno de la pedagogía reconocemos también una filiación múltiple. Citaremos algunos de los afluentes teóricos donde se inspiró y fundamenta nuestro trabajo. En cuanto a la importancia de la actividad creadora por parte del que aprende y por su planteo de la educación como enriquecimiento de la experiencia, nos sentimos deudores del pensamiento pionero de J. Dewey y de la llamada Escuela Nueva.

A su vez, reconocemos importante entronque teórico con el fecundo campo de las experimentaciones pedagógicas hechas a partir del pensamiento de J. Piaget, en especial los aportes de la didáctica de la construcción (y reconstrucción) del objeto de conocimiento respetando los marcos cognitivos internos y los procesos de estructuración y reestructuración conceptual, por un lado, y, por el otro, los hallazgos de su discípula C. Kamii en cuanto al sentido y orientación de los distintos tipos de sanciones (punitiva o reparadora) en la construcción de lo moral en el niño.

Reconocemos, por otra parte, una fuente importante de inspiración en el pensamiento de Paulo Freire, en su concepción de la educación como proceso de toma de conciencia de la propia identidad, de la percepción no enajenada de la realidad y de las “raíces” cognitivas personales, como punto de partida para una dialéctica distinta – liberadora- del sujeto con el conocimiento.

Este marco teórico general ha sido enriquecido con la teoría del Vínculo, acerca de la importancia crucial de la construcción de los vínculos en las distintas direcciones posibles de la interacción pedagógica e institucional (como docente-alumno, docente-docente, directivo-docente, etc.), como forma de plasmar una convivencia que potencie los aspectos más positivos de la subjetividad individual y la dinámica grupal. En esta dirección encontramos coincidencias notables con los desarrollos (tanto teóricos como experimentales) llevados a cabo por el pedagogo brasileño contemporáneo Antonio Carlos Gomes da Costa, quien trabaja desde un encuadre que denomina “Pedagogía de la Presencia”

Planteos también muy significativos encontramos en los trabajos de Guillermo García y Lepoldo Schvarstein, aplicados a la escuela como posible organización convocante a partir de, precisamente, la toma de conciencia de los aspectos vinculares.

(1) Entre otras obras, especialmente: “Hacia un modelo de crecimiento humano”, Ed. Nuevo Estilo, Bs.As., 1983, “Trabajos en Grupo”, Ed. Nov. Educ. Bs. As., 1995, “Conflictos en el aula”, Ed. Novedades Educativas, Bs.As., 2000, y “Los del Fondo”, Ed. Novedades Educativas, Bs.As., 2010.

Contenidos a desarrollar

1. Breve presentación del encuadre G.R.E.C. (Grupos de Reflexión, Encuentro y Crecimiento). Esquema del Iceberg: Niveles del accionar de un supervisor. Nivel manifiesto, subyacente y profundo; supuestos, creencias, valores y modelos. Los supuestos básicos subyacentes: generales, específicos y auto-referenciales. Supuestos pedagógicos, filosóficos, antropológicos, etc. La cuestión de las actitudes. La capacitación de los supervisores, directivos, docentes y asesores pedagógicos a la luz de este esquema. Concepciones sobre disciplina y convivencia en la escuela y en el aula. Dos concepciones, dos paradigmas: El paradigma normativo individualista, punitivo (NIP), y el paradigma comprensivo, humanista e integrativo (CHI). El énfasis sobre la disciplina; el énfasis sobre el clima de trabajo.
2. Las Invariantes Pedagógicas, su incidencia en el logro de los objetivos educativos. El clima institucional. Algunos parámetros para su descripción. Espectro posible: de la armonía y la buena convivencia institucional generalizada a la existencia posible de algunas expresiones de malestar institucional. Hacia la conformación de equipos integrados y la construcción de vínculos positivos y formas de comunicación favorables.
3. Importancia del fenómeno grupal en la vida de las instituciones educativas. Presencia de distintos grupos en continua interacción. El equipo directivo y el equipo docente como grupos clave en el accionar institucional. La cuestión central de la buena integración grupal como variable particularmente relevante. Nociones básicas de dinámica de grupos: el grupo como estructura, la trama vincular subyacente, obstaculizadores y facilitadores grupales, tipos y grados de pertenencia, la matriz comunicacional dominante (cooperativa o competitiva), la historia o proceso de los grupos. Concepto de grupo sano: confirmación y pertenencia generalizada vs. Franjas de inclusión-exclusión.
4. La propuesta G.R.E.C. aplicada a la conformación de equipos integrados y buen clima grupal en la institución escolar. Importancia decisiva de trabajar para la construcción de vínculos positivos y para la construcción del grupo sano. Posibilidad de reparar, reconstruir o mejorar los vínculos preexistentes. El Trípode del GREC como andamiaje general. La cuestión actitudinal y los recursos técnicos.
5. El rol del supervisor. Complejidad y multiplicidad de funciones para este rol: distintas dimensiones involucradas. Su rol relevante como figura de autoridad: distintos estilos posibles a adoptar en el ejercicio de la autoridad. Los estilos clásicos (autoritario, "laissez faire" y democrático). La autoridad racional e irracional (E. Fromm).; la modalidad "oscilante". Perfil y consecuencias. El perfil adecuado de autoridad según la propuesta GREC: explicitación de variables: autoridad admonitoria, autoritaria y punitiva vs. autoridad democrática, empática y firme.

6. La función de los equipos de supervisión en aspectos asociados a las Invariantes Pedagógicas. Incidencia clave de la figura de autoridad en el clima grupal. Teoría del Vínculo. Importancia de los aspectos vinculares en la prevención de situaciones de conflicto en la institución escolar y en la conformación de un adecuado clima institucional. Los distintos ámbitos o zonas vinculares inherentes a la función del supervisor. La propuesta vincular inicial y el proceso permanente de construcción del vínculo.

7. La figura del supervisor como posible facilitador grupal, como facilitador de la integración de los equipos institucionales. Importancia de las actitudes positivas. Soportes, recursos y dispositivos para la prevención y la resolución de posibles situaciones conflictivas. La UMAM (unidad mínima de apoyo mutuo) como recurso operativo del supervisor en el seno de su propio equipo.

8. Temáticas vinculadas a la comunicación. Circunstancias de la vida cotidiana institucional relacionadas con el fenómeno de la comunicación. Obstaculizadores y facilitadores de una buena comunicación. Mensajes en el área cognitiva y en el área de lo relacional. Actitudes y recursos facilitadores de la comunicación. Importancia de la confirmación y del estímulo. La potenciación positiva mutua. El Visor Alenix (aliados y enemigos, internos y externos) para el análisis operativo de los fenómenos comunicacionales.

Objetivos generales y específicos

Objetivos generales

Generar, a través del curso un espacio de reflexión y de encuentro donde los asistentes puedan:

- a) Reflexionar y polemizar en torno a los temas planteados, y particularmente sobre los distintos paradigmas que condicionan nuestro accionar educativo.
- b) Aportar, compartir y analizar en conjunto sus propias experiencias e inquietudes.
- c) Tomar conciencia de sus propios supuestos básicos subyacentes en torno a la temática expuesta y de la importancia de las actitudes que se asumen al frente del grupo.

Objetivos específicos

- a) Potenciar y estimular una percepción enriquecida de los sucesos de la cotidianeidad escolar, a la luz de la revisión de los supuestos, los aportes de la reflexión compartida y la teoría presentada.
- b) Brindar a los supervisores o aspirantes al rol algunos elementos teóricos y recursos técnicos que le permitan enriquecer sus funciones frente al equipo directivo, de modo tal que puedan superarse posibles dificultades en la interacción, y potenciar en los educadores sus facetas más positivas, más comprometidas y más cooperativas, conducentes a mejorar la labor individual y la integración grupal.

c) Estimular la producción personal y grupal, por parte de los participantes, de nuevos recursos y propuestas para la prevención y resolución de eventuales situaciones conflictivas dentro de la institución escolar.

d) Estimular el desarrollo de la creatividad en torno a las demandas del rol, para favorecer los “aliados” o fortalezas tanto internos como externos.

Metodología de trabajo

La metodología corresponde al encuadre de trabajo de los G.R.E.C. (Grupos de Reflexión, Encuentro y Crecimiento).

Esta modalidad de trabajo ha sido creada y desarrollada para cursos de capacitación docente; trabajos de convivencia institucional y capacitación de coordinadores de grupo. Viene aplicándose desde el año 1978 (en que se realizó la primera experiencia con docentes universitarios en la Universidad Nacional del Comahue, Centro Regional Bariloche) hasta la fecha a través de numerosas experiencias grupales realizadas con supervisores, directivos, docentes, asesores pedagógicos y coordinadores grupales de distintos niveles de enseñanza, en distintas instituciones y ciudades del país.

Sus fundamentos teóricos, así como sus características metodológicas, desplegados dentro de una investigación en el CONICET (año 1985 a 1990) y en IICE (Facultad de Filosofía y Letras de la U.B.A.), han sido desarrollados en distintas publicaciones (entre otras, las obras que citamos en la bibliografía: "Trabajos en Grupo", cap. VIII; el artículo "Los grupos de reflexión, encuentro y crecimiento (GREC), una propuesta para el perfeccionamiento docente", aparecido en la Revista Argentina de Educación, y el libro publicado, en colaboración con otras dos autoras: "Perfeccionamiento Docente Universitario, relato de una experiencia", publicado en el año 1996 por la Universidad de Comahue).

Se trata de un trabajo activo y participativo, donde los asistentes pueden reflexionar sobre su propia práctica, compartir sus experiencias con otros colegas y explorar sus supuestos básicos subyacentes, buscando un enriquecimiento del rol, un mejoramiento en la comunicación y soluciones alternativas para situaciones eventualmente conflictivas.

Las propuestas metodológicas del GREC, formuladas esquemáticamente, son las siguientes:

I. En el ámbito de la pedagógico-epistemológico.

1. Apelación a la experiencia y al conocimiento previo de los miembros del grupo.
2. Trabajo pendular (de lo vivencial a lo intelectual y viceversa).
3. Producción grupal del conocimiento.
4. Apelación a técnicas de trabajo grupal.
5. Trabajo en espiral (abordaje de un mismo tema en distintos niveles).
6. Lectura comprensiva y polémica de material bibliográfico.

7. Apelación a la síntesis cognitiva.

II. En el ámbito de la socioafectivo.

1. Gestación de un buen clima grupal.

2. Propuesta, desde la coordinación, de un clima de aceptación y confirmación generalizada.

3. Estímulo de la participación y de la libertad expresiva.

4. Toma de conciencia de la dinámica grupal; apelación a la "ronda subjetiva".

5. Promoción de una matriz cooperativa.

En síntesis, el trabajo alterna momentos de intensa y activa participación de los asistentes, que supone compartir experiencias, realizar actividades en conjunto, y elaborar pequeñas producciones grupales, con momentos de exposición teórica a cargo de la docente y lectura de algunos materiales bibliográficos.

Duración del curso

El curso contempla 36 horas cátedra en total. Y se desarrollará en una doble modalidad: tendrá una modalidad presencial y otra a distancia.

Modalidad Presencial: se prevén 18 horas cátedra para el encuentro presencial a dividir en módulos horarios a lo largo de dos jornadas.

Modalidad a Distancia: 18 horas cátedra a cumplir en forma no presencial, con consignas que se entregarán en los encuentros presenciales, vinculadas a: a) Lectura de determinados textos bibliográficos, b) Observación y registro de situaciones asociadas con los temas desarrollados en el curso.

Evaluación

Para la acreditación del curso se requiere:

1. Asistencia al curso en un 80% del mismo.

2. Participación en las actividades que se plantearán en el mismo.

3. Un trabajo escrito que acredite lo pautado en la dimensión a distancia, particularmente la observación y registro de alguna situación asociada con los temas desarrollados en el curso y analizada a la luz de los conceptos teóricos presentados.

Bibliografía general

1. Azzerboni, D., y Harf, R., "Conduciendo la escuela; manual de gestión directiva y evaluación institucional", Ed. Novedades Educativas, Bs.As., 2006.
2. Bany-Johnson, "La dinámica de los grupos en educación". Ed. Aguilar, Madrid, 1977.
3. A. Barreiro, T., Libros:
 - "Hacia un modelo de crecimiento humano", Ed. Nuevo Estilo, Bs.As., 1983.
 - "Trabajos en grupo", Ed. Novedades Educativas, Bs.As., 2000. .
 - "Perfeccionamiento Docente Universitario, Relato de una Experiencia", Barreiro, T., de la Cruz, M., Sorocinschi, A.M.P.A. de, Univ. del Comahue, 1996.
 - "Conflictos en el aula", Ed. Novedades Educativas, 2004.
 - "Los del Fondo: conflicto, vínculos e inclusión en el aula, Ed. Noveduc. Bs.As. 2010.
3. B. Barreiro, T., Artículos:
 - "Los grupos de Reflexión, Encuentro y Crecimiento (GREC); una propuesta para el perfeccionamiento docente", Art. aparecido en Rev.Arg. de Educ. (AGCE), No.II, dic.1988.
 - "Prevenir o castigar?", "Se debe estimular la competencia en el aula?" "Situaciones de indisciplina, mirada NIP, mirada CHI", "Educadores con vocación democrática", "Las invariantes pedagógicas", El rol del coordinador: los enemigos y aliados internos". Arts. aparecidos en los Nos. 75, 64, 61, 58, 54 y 46 de la Revista Novedades Educativas.
 - "Resortes subjetivos del autoritarismo" Art. aparecido en Revista Educoo, No. 8.
 - "La educación y los mecanismos ocultos de la alienación", Revista de Ciencias de la Educación, abril 1974.
4. Fromm, E., "Ética y Psicoanálisis", FCE, México, 1977.
5. Fernández, A. M., "El campo grupal, notas para una genealogía", Ed. Nueva Visión, Bs.As., 1988.
6. Fernández, L.M., "Instituciones Educativas; dinámicas institucionales en situaciones críticas", Ed. Paidós, Bs.As., 1996.
7. García, G., Art.: "Un concepto clave: la organización convocante", art. Aparecido en Revista Novedades Educativas No. 35.
8. Gomes Da Costa, A.C., "Pedagogía de la Presencia", Ed. Losada, Bs.As., 1995.
9. Jaques, E., "El concepto de Institución Social Requerida" un capítulo de la obra "A general Theory of Bureaucracy" edición traducida y mimeografiada, EPSO, circa 1992.
10. Käs, R. y otros, "La institución y las instituciones", Ed. Paidós, Bs.As.1996.

11. Kafka, F., "Carta al Padre", Ed. Alpe, Bs.As., 1995.
12. Kaminsky, G., "Dispositivos institucionales; democracia y autoritarismo en los problemas institucionales", Lugar Editorial, Bs.As., 1994.
13. Kohl, H., "Autoritarismo y libertad en la enseñanza", Barcelona, Ariel, 1972.
14. Lafont Batista, E., "La institución escolar: convivencia y disciplina", Ed. Tesis, Bs.As., 1994.
15. Laing, R.D., "El Yo y los Otros", FCE, México, 1974.
16. Nicastro, S., "La historia institucional y el director en la escuela; versiones y relatos." Ed. Paidós, Bs.As., 1997.
17. Ortega, R., "Más allá de la instrucción: la educación para la convivencia. El modelo Save: Sevilla, Antiviolenencia escolar", en Ensayos y experiencias, Ed. Nov. Educ., No. 35, Bs.As., 2000.
18. Rogers, C., "Libertad y Creatividad en Educación", Ed. Paidós, Bs.As. 1980.
19. Schvarstein, L., "Psicología social de las organizaciones", Ed. Paidós, Bs.As., 1992
20. Smith P.K., "No sufráis en silencio: el proyecto Sheffield", en Revista Cuadernos de Pedagogía, No. 270, Ed. Praxis S.A., Barcelona, 1998.
21. Wrench, D.F., "Psicología, un enfoque social", Ed. Paidós, Bs.As., 1971.
22. Weinstein y Fantini, "La enseñanza por el afecto", Ed. Paidós, Bs.As., 1973.

Prof. Telma Barreiro
CABA, 4 de mayo de 2014.
Telma.barreiro@gmail.com