



UCASAL
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

CARRERA: LICENCIATURA EN GESTIÓN EDUCATIVA

TESIS

**TRAYECTORIAS ESCOLARES: UN ANÁLISIS DESDE LA GESTIÓN CURRICULAR Y
EL ROL DEL EQUIPO DIRECTIVO DE LA EPET N°9 EN POSPANDEMIA**

AUTORA: PROF. SPASIUK, MARÍA TERESA

DIRECTORA DE TESIS: LIC. BENITEZ, JORGELINA

Misiones, Argentina

AÑO 2024

Autoridades de la Universidad Católica de Salta

GRAN CANCELLER

S.E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello, Arzobispo de Salta

RECTOR

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

VICERRECTORA ACADÉMICA

Mg. Constanza Diedrich

VICERRECTOR DE FORMACIÓN

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Mg. Lic. Daniel Sánchez Fernández

DIRECTOR GENERAL DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

Ing. Lic. Daniel Torres Jiménez

SECRETARIA GENERAL

Mg. Lic. Silvia M. Álvarez

Autoridades de la Facultad de Educación

DIRECTORA: Mg. Prof. Mariela Elsa Capaldo

JEFA DE CARRERA: Lic. Amieva, Susana Mercedes

Agradecimiento

Mediante estas palabras quiero expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas y entidades que han contribuido a que esta investigación se lleve a cabo.

En primer lugar agradezco a mi esposo Gabriel y mi hijo Pablo que me han acompañado en esta aventura de volver a estudiar; aventura en la que han desarrollado las habilidades de la empatía, comprensión y aliento. Gracias por ser sostén emocional, gracias por hacer de este proceso una bella travesía.

Agradezco a mi directora de tesis, Jorgelina por acompañarme en este desafío, ser guía y orientadora en este proceso. Dios te ha puesto en mi camino en dos etapas importantes de mi vida en las cuales has dejado una huella imborrable; gracias por tu predisposición, paciencia, comprensión y por compartir tu sabiduría.

Agradezco a la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri”, a su equipo directivo por tanta amabilidad y predisposición para compartir sus experiencias y conocimientos en relación a la Gestión Curricular; y a su equipo docente que han colaborado en las encuestas, compartiendo sus vivencias y experiencias en relación a la pospandemia, contexto socio-histórico que ha dejado huellas en las trayectorias escolares. La predisposición del equipo docente y directivo ha sido de suma importancia para la recolección de datos y el enriquecimiento de esta investigación.

Resumen

Dentro de la gestión educativa, el rol del equipo directivo en la gestión curricular que lleva adelante y cómo ésta interviene en las trayectorias escolares de los alumnos, cobra cada vez más relevancia e importancia. La presente investigación tiene por objetivo general, analizar el rol del equipo directivo en la gestión curricular y su vínculo con las trayectorias escolares en la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” de la ciudad de Leandro N. Alem, de la provincia de Misiones durante la pospandemia.

Se utiliza un enfoque cualitativo de investigación y como instrumentos de recolección de datos la entrevista semiestructurada, la encuesta y el análisis de documentos institucionales. La población investigada es la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” de la ciudad de Leandro N. Alem, provincia de Misiones; se trabajó con una muestra no probabilística intencional por conveniencia.

Las conclusiones obtenidas indican que el equipo directivo cumple un papel fundamental en la adaptación y gestión curricular para responder al contexto social marcado por la pospandemia por covid-19. Asimismo se evidencia un vínculo estrecho entre la gestión curricular, el diseño e implementación de estrategias institucionales para sostener y fortalecer las trayectorias escolares.

La importancia de la presente investigación radica en resaltar que el equipo directivo de la institución es esencial en la toma de decisiones, por ello es importante destacar aquellas estrategias que han tenido un impacto positivo en las trayectorias de los alumnos de la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri”.

Palabras Claves: Gestión curricular. Rol y Función del Equipo Directivo. Trayectorias escolares.

Abstract

Within educational management, the role of the management team in curriculum management and how it intervenes in students' school trajectories is becoming increasingly relevant and important. The general objective of this research is to analyze the role of the management team in curriculum management and its link with school trajectories at the Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” in the city of Leandro N. Alem in the province of Misiones during the post-pandemic period.

A qualitative research approach is used and the semi-structured interview, the survey and the analysis of institutional documents are used as data collection instruments. The research population is Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” of the city of Leandro N. Alem, province of Misiones; we worked with a non-probabilistic intentional sample by convenience.

The conclusions obtained indicate that the management team plays a fundamental role in adapting and managing the curriculum to respond to the social context marked by the covid-19 post-pandemic. Likewise, there is a close link between curriculum management and the design and implementation of institutional strategies to sustain and strengthen school trajectories.

The importance of this research lies in highlighting that the institution's management team is essential in decision making, which is why it is important to highlight those strategies that have had a positive impact on the trajectories of the students of the Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri”.

Key words: Curriculum management. Role and function of the management team. School trajectories.

Índice de Contenidos

Introducción	8
Capítulo I “Contexto Institucional	11
Ubicación Geográfica	12
Historia Institucional	14
Contexto Actual	15
Dimensión Organizativa Institucional	16
E.P.E.T. N°9 y Pospandemia	17
Capítulo II “Gestión Curricular”	20
Gestión	21
Currículum	22
Niveles de Concreción del Currículum	23
Gestión curricular	25
Gestión Educativa	29
Capítulo III “Rol y Función del Equipo Directivo	34
Rol, Función y Equipo Directivo	35
La Función del Equipo Directivo	37
La Función del Equipo Directivo y la Gestión Curricular	43
Capítulo IV “Trayectoria Escolar	46
El Sujeto en las Trayectorias Escolares	47
Trayectorias Escolares: una Aproximación Teórica	48
Desafíos de las Trayectorias Escolares	51
Acompañar las Trayectorias Escolares	52
Acompañar las Trayectorias Escolares desde la Gestión curricular en Pospandemia	55

Conclusiones	61
Bibliografía	66
Anexo	71
1. Entrevista	72
1.1 Guía de Preguntas	72
1.2 Registro de Entrevista Individual 1 – Director	73
1.3 Registro de Entrevista Individual 2 – Regente de Cultura Técnica	82
1.4 Registro de Entrevista Individual 3 – Regente de Cultura General	90
2. Encuesta	96
2.1 Guía de Preguntas	96
2.2 Respuestas y Gráficos Porcentuales	99
3. Análisis de Documentos	103
3.1 Modelo de Registro de Análisis de Documento	103
3.2 Registro de análisis de documento 1 – Acta Institucional 02/2021	104
3.3 Registro de análisis de documento 2 – Acta Institucional 03/2021	107
3.4 Registro de análisis de documento 3 – Acta Institucional 01/2022	109
3.5 Registro de análisis de documento 4 – Acta Acuerdo Institucional.	111

Introducción

La presente investigación “Trayectorias Escolares: un análisis desde la gestión curricular y el rol del equipo directivo en pospandemia”, se llevó a cabo durante el año 2023 y el primer trimestre del año 2024 en la Escuela Provincial de Educación Técnica Nº9 “MMO Raúl Orlando Verri” ubicada en la ciudad de Leandro N. Alem de la provincia de Misiones. Dicha institución es de nivel secundario de modalidad técnica; asisten aproximadamente doscientos noventa y cinco alumnos y de ella egresan con el título de Maestro Mayor de Obra o Técnicos en Equipos e Instalaciones Electromecánicas. El personal administrativo y equipo directivo divide sus cargos y funciones en ambos turnos en relación a la planta orgánica funcional expedida por el Consejo General de Educación de la Provincia de Misiones y está conformada por aproximadamente ochenta personas. La jornada institucional se desarrolla desde las siete de la mañana hasta las doce del medio día, y desde las una de la tarde hasta las seis; es por ello que el equipo directivo debe mantener una comunicación fluida para que permita el trabajo colaborativo. La jornada institucional se organiza de la siguiente forma, durante el turno mañana asisten las divisiones del ciclo básico y a contra turno asisten a los talleres correspondientes; durante la tarde asisten las divisiones del ciclo orientado y realizan sus talleres en contra turno, es decir que durante el turno mañana y tarde asisten los alumnos a la institución educativa.

El contexto social en el que se centra esta investigación es la pospandemia por Covid-19, comprendida como aquel periodo histórico marcado por el Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio (DISPO) que corresponde el año 2021 y 2022 para el ámbito educativo. Durante este periodo histórico social, el sistema educativo estuvo condicionado por las medidas sanitarias preventivas para evitar la propagación del virus SARS-CoV 2 instalando nuevas configuraciones en el proceso de enseñanza y aprendizaje, las cuales antes de este periodo histórico resultaban impensadas poder llevarla a la práctica educativa. Dentro de estas nuevas configuraciones se encuentran el aumento del uso de la tecnología, el desarrollo de las clases de manera híbrida combinando clases virtuales y presenciales, así como también se puso bajo alerta los criterios de evaluación tradicionales para reencauzar y fortalecer las evaluaciones procesuales y el aprendizaje basado en competencias. Tanto para los alumnos como para los docentes y equipos directivos esta reconfiguración social provocó repensar las estructuras tradicionales del sistema educativo, debiendo buscar nuevas respuestas.

El contexto institucional de la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri”, al igual que el contexto social, experimentó cambios en su organización, tiempos y vínculos. La asistencia a clases estuvo organizada mediante burbujas, alternando la virtualidad y presencialidad; se utilizaron los protocolos sanitarios sugeridos y se reforzaron las medidas de higiene, desinfección y ventilación de los espacios. El equipo directivo diseñó estrategias institucionales para fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje, así como también coordinaron los criterios de evaluación.

Entendiendo a la institución como un sistema social, el cual es dinámico y está integrado por partes que se interrelacionan entre sí y con su contexto, cobra relevancia cómo el contexto social vivido en la pospandemia por Covid-19 se relaciona con los vínculos, la organización y las trayectorias escolares de los alumnos de la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri”; surge entonces, las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál es el rol del equipo directivo y su vínculo con las trayectorias escolares en la pospandemia por Covid-19?; ¿Cómo está formado el equipo directivo en la E.P.E.T. N°9 de Alem, Misiones?; ¿Cuáles son las normativas nacionales y provinciales que guiaron las estrategias y decisiones curriculares del equipo directivo en el periodo de pospandemia y cómo esas decisiones intervinieron en las trayectorias escolares de los alumnos de la E.P.E.T. N°9 de Alem, Misiones?; ¿Qué metas y estrategias implementó el equipo directivo para fortalecer las trayectorias escolares de los alumnos de la E.P.E.T. N°9 luego de la pandemia por Covid-19?

Se desprende de las preguntas de investigación y del planteo del problema el siguiente objetivo general “analizar el rol del equipo directivo en la gestión curricular y su vínculo con las trayectorias escolares en la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” de Leandro N. Alem, Misiones en la pospandemia”; y los siguientes objetivos específicos: “caracterizar el rol y función del equipo directivo en la gestión curricular”; “describir las normativas diseñadas a nivel nacional y en provincia de Misiones para el fortalecimiento de las trayectorias escolares en la pospandemia” e “identificar las metas y estrategias institucionales diseñadas por el equipo directivo para fortalecer las trayectorias escolares de los alumnos de la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 de Alem en la pospandemia”.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, el mismo permite comprender fenómenos sociales desde la perspectiva de sus integrantes en un ambiente natural y en relación a su contexto. Por lo tanto, el enfoque cualitativo es el pertinente para investigar la institución educativa permitiendo investigar el vínculo de las trayectorias escolares con la

gestión curricular realizada por el equipo directivo de la Escuela Provincial de Educación Técnica Nº9 “MMO Raúl Orlando Verri” en la pospandemia. Los instrumentos de recolección de datos fueron: entrevista semi-estructurada administrada al director, regente de cultura técnica y regente de cultura general de la institución, encuesta a doce docentes que se desempeñan como jefes de departamento mediante google forms y análisis de documentos institucionales, los cuales se seleccionó las actas institucionales de las reuniones llevadas a cabo durante el año 2021 y 2022; así como también el acta acuerdo utilizada en el año 2020 y 2021.

La población seleccionada es la Escuela Provincial de Educación Técnica Nº9 “MMO Raúl Orlando Verri” y se trabajó con una muestra no probabilística intencional y por conveniencia con los siguientes criterios de selección: integrantes del equipo directivo y del equipo docente se seleccionó a los jefes de departamentos que tengan más de cuatro años de antigüedad en la institución para que de esta manera puedan compartir sus experiencias y vivencias en relación a las trayectorias escolares y la gestión curricular en el periodo histórico investigado: la pospandemia.

Los resultados obtenidos en la presente investigación contribuyen a la comprensión, análisis e interpretación de la función y rol del equipo directivo en la gestión curricular; así como también de las estrategias y acciones institucionales implementadas en el marco de la gestión curricular para sostener y fortalecer las trayectorias escolares de los alumnos de la Escuela Provincial de Educación Técnica Nº9 en la pospandemia por Covid-19. Dicha conclusión proviene de la triangulación de la información obtenida por medio de los instrumentos de recolección de datos con el marco teórico de referencia, el cual se estructura en la presente investigación en cuatro capítulos a saber: el primero se refiere a la descripción del contexto institucional; el segundo hace referencia a la gestión curricular; el tercero al rol y función del equipo directivo; y finalmente, el cuarto capítulo, se relaciona a las trayectorias escolares.



CAPITULO I

Contexto Institucional

“El éxito es la suma de pequeños esfuerzos

día tras día”. Anónimo



Ubicación Geográfica

La Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” (E.P.E.T. N°9) se encuentra ubicada en la calle Yerbal N°225, entre las calles Suipacha y América de la ciudad de Leandro N. Alem de la provincia de Misiones. Esta institución se encuentra a siete cuadras de una de las avenidas principales de la ciudad; es de fácil acceso debido a que las calles de acceso y salida son asfaltadas, así como también el servicio de transporte urbano llega a quinientos metros de la institución.

A continuación se presenta un mapa con la ubicación de la institución e imágenes de su fachada principal.

Figura 1

Mapa de ubicación geográfica de la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri”

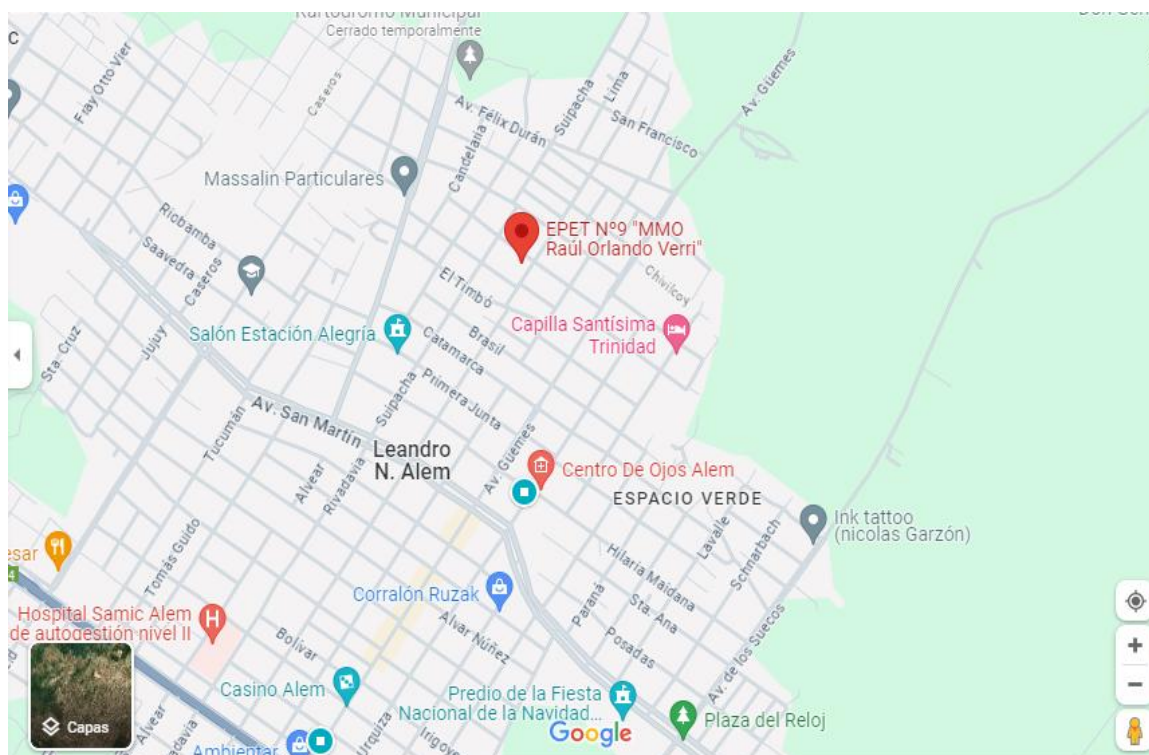


Figura 2

Fachada principal de la Escuela Provincial de Educación Técnica N° 9 “MMO Raúl Orlando Verri”

**Figura 3**

Foto lateral de la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri”



Nota: La foto es tomada desde la intersección de las calles Yermal y América. Se observa el área en donde se desarrollan los talleres que son parte de la currícula institucional. Tienen acceso independiente de la entrada principal de la institución.

Historia Institucional

Es el 13 de noviembre de 1979 que se crea la Escuela Nacional de Educación Técnica (E.N.E.T) N°1 mediante la resolución N° 2541/79 del Consejo Nacional de Educación Técnica y es el 29 de Febrero de 1980 donde comienzan con las actividades según el calendario escolar, en el salón parroquial de la ciudad de Leandro N. Alem para más tarde trasladarse al salón de la ex-maestranza de la municipalidad que se encuentra ubicado por la calle Sarmiento de la localidad. El año próximo, 1981, el desarrollo de las clases se trasladan a un edificio arrendado situado por la avenida San Martín, ex Hotel Alem, mientras que los talleres continuaron desarrollándose en el salón situado en la calle Sarmiento perteneciente a la municipalidad.

Es el 9 de abril de 1980 que se designa al Señor Maestro Mayor de Obra Raúl Orlando Verri como director organizador de la institución, ya que fue quien realizó todas las gestiones correspondientes para la creación de la institución.

Por medio de la resolución 2914/82 comienza a funcionar en el ciclo 1983 el primer año del ciclo superior diurno de mecánica, cuya promoción egresa en el año 1985. Para el 24 de octubre se abre el primer año del ciclo superior diurno de construcciones y se autoriza además la apertura del segundo año del ciclo básico nocturno de mecánica. Es en 1987 que egresa la primera promoción de la modalidad de maestros mayores de obra (MMO)

En 1989 la institución se muda a su edificio propio en el cual funciona actualmente, el mismo fue construido mediante el esfuerzo del personal directivo y diversas comisiones de padres, así como la donación del terreno por parte de la municipalidad de la ciudad.

El 25 de Enero de 1990 se autoriza la creación de la modalidad de electromecánica que funciona en el turno nocturno. En 1992, mediante la ley de transferencia de los servicios educativos, la escuela pasa a depender del gobierno de la provincia de Misiones, con esto pasa de ser Escuela Nacional de Educación Técnica N° 1 (E.N.E.T) a ser Escuela Provincial de Educación Técnica N° 1 (E.P.E.T.) y a partir del 12 de julio de 1995 su nombre cambia y lo conserva hasta la actualidad siendo Escuela Provincial de Educación Técnica (E.P.E.T) N°9 “MMO Raúl Orlando Verri”.

A lo largo de los pasos de los años, son estos los títulos que otorgó la escuela: 1985-1986 Técnico Mecánico; 1987-2002 Maestro Mayor de obras; 1991-2002: Técnico Mecánico Electricista; 2003-2014 Polimodal de Producción de Bienes y Servicio con TTP en

construcciones; 2003-2015 Polimodal de Producción de Bienes y Servicios con TTP en equipos e instalaciones electromecánicas.

Contexto Actual

Actualmente, la institución tras sus cuarenta y cuatro años de historia y recorrido institucional, cuenta en el turno mañana con cuatro divisiones de primer año y tres divisiones de segundo año y en el turno tarde, los alumnos de dichas divisiones, asisten a los talleres de carpintería, hojalatería, herrería y soldadura, ajustes mecánicos, construcción y electricidad. En el turno tarde funcionan los ciclos orientados de la modalidad maestro mayor de obra que cuenta con una división de tercero, cuarto, quinto y sexto año; y de la modalidad de técnicos en equipos e instalaciones electromecánicas que cuenta con dos divisiones de tercero y cuarto año y una división de quinto y sexto año. La Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” actualmente otorga los siguientes títulos de acuerdo a sus ciclos orientados: maestro mayor de obras y técnico en equipos e instalaciones electromecánicas.

Figura 4

Alumnos de la E.P.E.T.N°9



Nota: Alumnos de la institución en el marco de las clases del ciclo orientado de maestro mayor de obra.

Figura 5

Alumnos de la E.P.E.T.Nº9



Nota: Alumnos de la institución en el marco de las clases del ciclo orientado de técnico en equipos e instalaciones electromecánicas.

Dimensión Organizativa Institucional

La E.P.E.T. Nº9, como bien lo dice su nombre es de modalidad técnica, es por ello que su recorrido histórico y su reglamentación se diferencia de las demás modalidades de la provincia de Misiones.

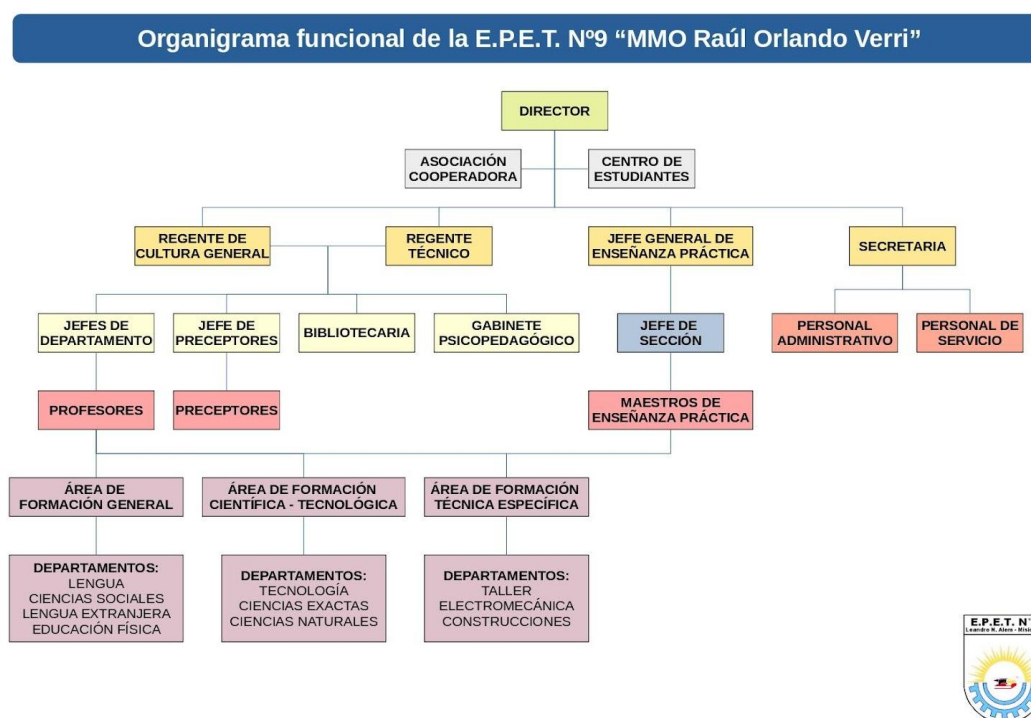
Actualmente a la Escuela Provincial de Educación Técnica Nº9 “MMO Raúl Orlando Verri” asisten doscientos noventa y cinco alumnos; y suma, entre docentes, administrativos y personal de servicio, ochenta personas que se desempeñan en sus funciones en ambos turnos según planta funcional.

La dimensión organizacional de una institución se refiere a todos aquellos aspectos relacionados a la organización de la escuela, no solamente del tiempo y el espacio, sino cómo se distribuyen los actores educativos sus roles, funciones y responsabilidades (Frigerio et al. 1995, p.27). En la Escuela Provincial de Educación Técnica Nº9 “MMO Raúl Orlando Verri” se siguen los lineamientos del Reglamento General de los Establecimientos del Consejo Nacional de Escuelas Técnicas - C.O.N.E.T para la distribución de cargos, roles y funciones; en dicho reglamento, la planta funcional de las instituciones de educación técnica, se conforman de la siguiente forma siguiendo una vía jerárquica: director, consejo asesor, regencia, jefatura de

talleres, secretaría, tesorería, departamentos docentes, preceptoría, biblioteca y mayordomía (CONET, 1965). No obstante, en la E.P.E.T. N°9 el organigrama institucional está conformado por director, asociación cooperadora, centro de estudiantes, regente de cultura general, regente técnico, jefe general de enseñanza práctica, secretaría, jefes de departamentos, jefe de preceptores, biblioteca, gabinete psicopedagógico, jefe de sección, personal administrativo, personal de servicio, profesores; en la figura 6 se puede ver de manera gráfica el organigrama de la institución.

Figura 6

Organigrama Funcional de la E.P.E.T.N°9 “MMO Raúl Orlando Verri”



E.P.E.T. N°9 y Pospandemia

Durante el año 2020, una enfermedad infecto contagiosa que se la denominó Covid-19, causada por el virus SARS-Cov 2, se extendió de manera rápida y sin control alrededor del mundo infectando a millones de personas. La Organización Mundial de la Salud - OMS define a la pandemia como “una epidemia que se extiende por varios países del mundo y afecta a un

gran número de personas” (OMS, 2020); ante esta situación cada país tomó las medidas pertinentes para evitar y controlar la propagación del Covid-19 de acuerdo a las sugerencias de la Organización Mundial de la Salud. Es difícil definir cuándo comienza y termina una pandemia, ya que depende de los criterios de medida que se tomen; para esta investigación, la pandemia comprende el tiempo en el que estuvo vigente el Aislamiento Social, Preventivo Obligatorio (ASPO); y se tiene en cuenta como pospandemia el tiempo en que el gobierno sanciona normativas para el Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio (DISPO) habilitando así la circulación de la personas y habilitando algunas actividades con un protocolo sanitario; para esta investigación se toma en cuenta las decisiones y normativas de la provincia de Misiones y las de educación que habilitan el regreso a las clases con un protocolo sanitario. Es decir, el tiempo de pospandemia es el comprendido en el ciclo lectivo 2021 y 2022 en el cual mediante la resolución del Consejo Federal de Educación N° 387/2021, sancionada en febrero del año 2021 que en el artículo 1° se:

“Prioriza la apertura de las escuelas y la reanudación de clases presenciales en todo el país bajo condiciones de seguridad sanitaria y cuidado de la salud de la comunidad educativa en forma escalonada, conforme con la situación epidemiológica en las unidades geográficas de menor escala en las que resulte posible evaluar el riesgo sanitario y epidemiológico imperante (Consejo Federal de Educación, 2021, Resolución 387/2021, artículo 1).

Y en el artículo 2° se

Ratifica que las clases iniciarán en todos los niveles obligatorios y modalidades en las fechas fijadas en el calendario escolar de cada jurisdicción bajo cualquiera de las formas de escolarización aprobadas por resolución 366/2020: presencial, no presencial o combinada” (Consejo Federal de Educación, 2021, Resolución 387/2021, artículo 2).

En Misiones, es mediante el decreto provincial N° 99/2021 publicado en el boletín oficial del 19 de Febrero de dicho año que en el artículo 5° se resuelve:

“Evaluar, y de ser el caso disponer, la reanudación del dictado de clases presenciales, total o parcialmente, en todos los niveles del sistema educativo provincial, de acuerdo con la situación epidemiológica y contexto de cada institución, y con el debido

cumplimiento de los protocolos aprobados por las autoridades correspondientes” (Provincia de Misiones, 2021, Decreto 99/2021, artículo 5).

El Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la provincia de Misiones, mediante la resolución 026/2021 adhiere a la normativa del Consejo Federal de Educación para así aprobar la apertura de las instituciones educativas y reanudar las clases presenciales en todo el territorio misionero. Asimismo, por medio de la resolución 315/2021 del mes de septiembre se aprueba el protocolo para el regreso pleno a la presencialidad escolar.

A nivel local, la Escuela de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” se vio atravesada por estos cambios y nuevas configuraciones sociales, las cuales no solamente se reflejaron en el desempeño de la institución sino también en sus vínculos. Según las normativas nacionales y provinciales, se trabaja con los protocolos sugeridos; queda esto registrado en el acta institucional: *“se recuerda cumplir con el protocolo Covid-19 aún vigente para los tiempos que vivimos, se dialoga sobre las infusiones que no están permitidas (mate y tereré)”* (Registro de análisis documental 2, Anexo 3.3). Además, en la entrevista realizada a la Regente de cultura general dijo *“primero se trabajaron con la modalidad burbujas, cada división estaba dividida en dos. Bueno eso fue hasta mitad de año y después de mitad de año en adelante se unieron las dos burbujas”* (Registro de entrevista individual 3 - Regente cultura general, Anexo 1.4). De esta manera, según el análisis de documento y lo registrado en la entrevista con el equipo directivo, se ve reflejado un trabajo según las normativas y orientaciones elaboradas desde los organismos oficiales en relación a los protocolos sanitarios.



CAPITULO II

Gestión Curricular

*“Algunos pintores transforman el sol en una mancha amarilla,
otros transforman una mancha amarilla en un sol.”*

P. Picasso. Pintor y escultor español

(1881-1973)



Gestión

Gestionar, según el diccionario de la Real Academia Española, puede ser entendida como “ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económico u organismo; manejar o conducir una situación problemática” (Real Academia Española, s.f., definición 2 y 3).

Irene Alfiz conceptualiza el gestionar como una acción que incluye llevar a cabo estrategias e intenciones a la realidad. Plantea además que “consiste en llevar a cabo el proyecto; por lo tanto incluye el diseño y la evaluación”. (1997, p. 142).

Cruzata & Rodríguez conceptualizan a la gestión como una forma de organizar a personas con el fin de cumplir una meta predeterminada, además plantean que una de las características principales de la gestión es la visión amplia respecto a las posibilidades y opciones respecto a la realidad específica de una situación. Por lo tanto, para estos autores, gestionar es “la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar” (2016, p. 3).

Romero Claudia (2018), en su libro “Hacer de una escuela una buena escuela” propone que gestión se interrelaciona con el administrar y controlar, con el gobernar y el gestar; es decir que una persona que gestiona permite tener un control y orden de las cosas que acontecen (administrar y controlar), permite atender todos los intereses de los actores involucrados (gobernar) así como también permite tener un marco de acción inmediata con visión al futuro y metas a corto y largo plazo (gestar).

La gestión es un proceso, es decir una serie de pasos o acciones que se llevan a cabo de manera continua y con cierto orden; este proceso es continuo y dinámico en el cual se coordinan los diversos recursos al alcance de la institución para llevar a la realidad las metas y objetivos propuestos institucionalmente, es decir gestionar es aquel proceso que permite pasar de las ideas a acciones concretas. En el acta acuerdo institucional que se elaboró en el marco del aislamiento social preventivo y obligatorio que tuvo vigencia en el periodo de pandemia por Covid-19 y pospandemia, se refleja este concepto de gestión como proceso que permite pasar de las ideas a acciones concretas, en el sentido que se toman en cuenta las resoluciones 477/20 y 554/20 del Consejo General de Educación para acordar acciones concretas en relación a la dinámica institucional:

“cada espacio curricular será aprobado mediante alguna de las siguientes opciones según lo determine el docente del área: un trabajo práctico o proyecto integrados; o un proyecto de investigación el cual recibirá un seguimiento del docente específico de la materia para guiar y corroborar el fehaciente desarrollo de los mismos” (Registro de análisis documental 4, Anexo 3.5).

Currículum

Según la Real Academia Española, el término currículum proviene del latín y hace referencia a carrera (de la vida), y lo define como “relación de los títulos, honores, cargos, trabajos realizados, datos biográficos que califican a una persona” (Real Academia Española, s.f., definición 1), es decir, se hace referencia a un camino realizado. En su relación con la educación, el término currículum tiene tantas definiciones como autores que se han dedicado a investigar, cada una de ellas atravesadas por un contexto socio-histórico de un momento en particular.

Gimeno Sacristán, pedagogo español, hace aportes teóricos importantes en relación a la concepción del currículum. Para este autor el currículum es un resultado de un proceso histórico y cultural: “es el contenido cultural que las instituciones educativas tratan de difundir en quienes las frecuentan, así como los efectos que dicho contenido provoque en sus receptores” (2010, p. 12), es decir que en esta definición el autor plantea que no solamente se incluye como parte del currículum el proceso de enseñanza, sino que también los efectos que este provoque, en otras palabras, el aprendizaje. Asimismo al hablar del currículum como resultado de un proceso histórico cultural, lo sitúa como contenido a transmitir de manera intencionada resultado de un proceso social y cultural en el cual se reflejan las relaciones de poder e ideologías predominantes de la época. “El currículum es una construcción histórica que se da en determinadas condiciones; su configuración y desarrollo engloba prácticas políticas, sociales, económicas, de producción de medios didácticos, prácticas administrativas, de control o supervisión del sistema educativo” (Sacristán, 2010, p. 12).

Alicia de Alba, por su parte, también plantea al currículum como una síntesis de elementos culturales; dicho en otros términos, es en el currículum donde confluyen valores, costumbres, creencias, paradigmas sociales que representan una propuesta político-educativa de los sectores sociales (1995, p.58). Desarrolla además la idea de que los elementos culturales presentes en el currículum no solo están en los aspectos formales sino que también

se los puede observar en las relaciones sociales que se dan cotidianamente en la cual el currículum se concreta (1995, p.59).

Sabelli, María José recopila información de varios autores y expone una clasificación del currículum, presentando así las posibilidades de un currículum manifiesto, que está formado por los contenidos que se deben enseñar; un currículum oculto que es aquel que se enseña sin decir o tenerlo en cuenta, se refiere a aspectos que influyen y configuran la enseñanza, como ser la organización áulica, las actividades que se realizan y aquellas que no se realizan; existe también un currículum real que se refiere al aprendizaje del alumno, es el que se da en la realidad del salón de clases; finalmente el currículum nulo lo define como todo aquello que no se enseña, que queda excluido del proceso de enseñanza aprendizaje. (Sabelli 2017, pp 13-14). En la entrevista administrada al Regente de Cultura Técnica, en el marco de una de las preguntas realizadas expone el siguiente pensamiento “*se debe gestionar el currículum oculto que a veces está dentro de la institución y eso requiere digamos un monitoreo constante de las actividades de los docentes*” (Registro de entrevista individual 2 - Regente Cultura Técnica, Anexo 1.3).

Graciela Frigerio et. al. habla que en la escuela hay un currículum prescripto el cual “permite la formulación y explicitación de los contratos que articulan el quehacer educativo” (1995, p 23), en otras palabras es el que organiza a la institución. Realiza además una diferencia entre el currículum prescripto y el currículum real o en acción, el cual es el que se lleva a cabo en la institución (Frigerio et. al., 1995).

En resumen, el currículum es una síntesis social enmarcada en un proceso histórico que atraviesa transversalmente la estructura de los contenidos culturales a ser transmitidos, los modifica y los adecúa a las necesidades actuales de cada periodo histórico particular. El currículum puede adquirir significados diferentes, no obstante en el quehacer institucional se puede identificar un currículum prescripto que marca los procesos de enseñanza y aprendizaje, un currículum real es el que se desarrolla en la práctica y un currículum oculto o latente que es el que le otorga sentido a la práctica mediante los hábitos, valores y actitudes que se configuran las actividades institucionales y los modos en que los actores educativos se relacionan entre sí.

Niveles de Concreción del Currículum

Los niveles de concreción hacen referencias a aquellas etapas en donde el currículum pasa de ser un currículum prescripto a un currículum real; es decir, se refiere el modo en que el currículum pasa desde lo ideal a la realidad concreta. Gvirtz y Palamidessi plantean que el proceso de transformación del currículum se puede dar en tres niveles: el primer nivel de concreción es el nacional, aquí se incluyen las leyes y normativas; en Argentina este nivel está representado por el estado en relación a las leyes que rigen a la educación y por el Consejo Federal de Educación quien elabora las normativas para que sean implementadas en cada jurisdicción. El segundo nivel de concreción es el jurisdiccional o provincial, en donde cada provincia organiza su propio diseño curricular en base a las leyes y normativas nacionales. Finalmente el tercer nivel de concreción es el institucional en donde cada institución educativa en conjunto con sus actores educativos elabora una propuesta escolar en relación a su contexto socio histórico; se elabora de esta manera el Proyecto Educativo institucional que no solamente garantiza sino que también enriquece lo establecido en el primer y segundo nivel de concreción. (Gvirtz & Palamidessi, 2005, p. 94).

En relación al primer nivel, en Argentina está vigente la ley nacional de educación 26.206 sancionada en el año 2006; asimismo, las escuelas de educación técnica como lo es la E.P.E.T N° 9 “MMO Raúl Orlando Verri”, se rigen por la Ley de Educación Técnico Profesional N° 26058 sancionada en el año 2005 que tiene por objetivo regular y ordenar la educación técnico profesional en el nivel medio y superior no universitario; la misma establece en el artículo veinticuatro que “los planes de estudio de la educación técnico profesional tendrán una duración mínima de seis años. Estos se estructurarán según los criterios organizativos adoptados por cada jurisdicción” (Ley de Educación Técnico Profesional N° 26058). En cuanto al Consejo Federal de Educación (CFE) es quien organiza las políticas educativas a nivel nacional para que todo el sistema educativo de Argentina esté articulado; en el marco de la pandemia por Covid-19 y la pospandemia el CFE mediante diferentes resoluciones permitió que cada jurisdicción diseñe las estrategias educativas para que las instituciones educativas puedan elaborar líneas de acción específicas a cada escuela. En cuanto al segundo nivel, el jurisdiccional, en la provincia de Misiones está representado por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología y por el Consejo General de Educación de la provincia, dentro de este organismo se encuentran las direcciones de las diferentes modalidades de educación, la Escuela Provincial de Educación Técnica N° 9 “MMO Raúl Orlando Verri” responde a la dirección de escuelas técnicas. Finalmente, en el tercer nivel de concreción, el nivel institucional, se encuentran los documentos que son elaborados en la institución como lo son

las disposiciones, el Proyecto Educativo Institucional, en el que se encuentran los datos organizativos de la institución como la misión, visión y objetivos institucionales; y el Proyecto Pedagógico Institucional el cual contiene aquellos aspectos relacionados con el proceso de enseñanza aprendizaje. En la entrevista el director de la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 dice:

“Las acciones que realizamos lo vamos monitoreando en lo que es los currículum y en el diseño curricular, las planificaciones y cotejando con lo que el profesor está trabajando con los alumnos en el aula (...) vemos que se puede mejorar, que es lo que hay que sacar y que hay que agregar; y como somos una escuela técnica, hay veces que hay que agregar más parte práctica, (...) es ahí donde tenemos que ir haciendo un equilibrio” (Registro de entrevista individual 1 - Director, Anexo 1.2).

El directivo agrega además sobre las acciones que se realizan a nivel institucional lo siguiente: *“últimamente se están trabajando por escuela y adaptar este diseño curricular con la especialidad, teniendo en cuenta el mundo de salida laboral de estos chicos”* (Registro de entrevista individual 3 - Director, Anexo 1.2). Cabe recordar que según la Ley de Educación Técnico Profesional N° 26058, la escuela técnica, como lo es la E.P.E.T. N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” tiene como propósito “desarrollar procesos sistemáticos de formación que articulen el estudio y el trabajo” (Ley de Educación Técnico Profesional N° 26058, artículo 7), “las instituciones escolares pertenecientes a esta modalidad tienen una organización tanto en lo curricular como en lo institucional para dar respuestas a finalidades formativas específicas” (Ministerio de Educación, 2017, p. 12). Se interpreta así, que toda acción institucional está enmarcada y en coherencia con los niveles de concreción curricular, en la institución investigada, se sigue una línea ascendente, los docentes presentan una planificación de acuerdo al proyecto educativo institucional, la escuela sigue orientaciones brindadas desde la provincia, y la provincia esquematiza un diseño curricular jurisdiccional en base a las normativas nacionales sin perder de vista el el propósito institucional: brindar una formación ciudadana que pueda insertarse de manera inmediata al ámbito productivo de la sociedad.

Gestión Curricular

La gestión curricular para López Jiménez, N. E. (2016) es entendida como un espacio de construcción con autonomía institucional que se determina desde un modelo pedagógico en el cual se pretende responder preguntas como ¿qué se enseña? ¿cómo se logra dicho

aprendizaje? lo cual permite tener noción de la realidad institucional. Para D'Agostino (2019) la gestión curricular está estrechamente relacionada con acciones y actividades que se realizan en la institución educativa para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje; acciones como por ejemplo el trabajo interdisciplinario, planificaciones, estrategias didácticas, entre otros. Siguiendo con la autora, la gestión curricular es entendida como “las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje” (D'Agostino, 2019, p. 67). Esto se ve reflejado en la entrevista al Regente de Cultura Técnica:

“acá, por ejemplo, tengo un listado en que estamos revisando las planificaciones que nos envían nuestros docentes, de tal manera de evitar, por ejemplo la repetición de contenidos y tratar también de que los docentes vayan incorporando nuevas prácticas de enseñanza en sus planificaciones” (Registro de entrevista individual 2 - Regente Cultura Técnica, Anexo 1.3).

La Regente de Cultura General comenta:

“desde mi lugar estoy abocada a distintas tareas según la época del año: llevar el control de las asistencias y licencias de los docentes, los justificativos, controlar las planificaciones, proveer de las netbooks a los chicos porque no tenemos administrador de red, y a fin de trimestre también controlar que entreguen todas las planillas de calificaciones” (Registro de entrevista individual 3 - Regente Cultura General, Anexo 1.4).

Asimismo, en relación a lo que la autora D'Agostino (2019) plantea sobre acciones que debe llevar a cabo el equipo directivo en relación a planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, en el acta institucional N° 01/2022 se expresa “se solicita a los docentes de los distintos departamentos que todavía no enviaron sus informes del análisis FODA, por favor realizarlo cuanto antes” (Registro de análisis documental 3, Anexo 3.4). Todas estas acciones, desde controlar las planificaciones hasta solicitar el informe de análisis de fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) son parte de la gestión curricular que tienen como finalidad la calidad educativa.

García Martínez et al. hacen referencia a la gestión curricular como un proceso mediante el cual se dinamizan constantemente las acciones institucionales y mediante la cual se concretan las políticas educativas de un país. Agregan además que “si bien la gestión curricular es responsabilidad de la dirección, es el colectivo docente desde las aulas el que la acciona” (2018, p. 2), por ende estos autores introducen así la importancia del trabajo en equipo, con funciones y roles diferenciados entre equipo de conducción, quienes toman decisiones en relación a la dimensión pedagógica y los docentes que llevan a la realidad áulica estas decisiones.

Durante el periodo de pospandemia, que es de interés en esta investigación, el equipo directivo debió llevar a acciones concretas institucionales las normativas nacionales y provinciales. Ante la pregunta de la entrevista ¿qué normativas nacionales o provinciales se consideraron para la vuelta a clases luego del confinamiento obligatorio? el director respondió *“nosotros hemos tomado una decisión teniendo en cuenta la resolución 93/09”* (Registro de entrevista individual 1 - Director, Anexo 1.2), el Regente de Cultura Técnica expresó *“dentro de las normativas nacionales, la resolución del Consejo Federal de Educación 93/09 y a nivel provincial los borradores del régimen académico marco”* (Registro de entrevista individual 3 - Regente Cultura Técnica, Anexo 1.3). La resolución del Consejo Federal de Educación (CFE) 93/09 fue sancionada en el año 2009 establece las orientaciones para la organización pedagógica e institucional de la educación obligatoria y promueve el trabajo colectivo de los educadores, respecto a las orientaciones de la organización pedagógica; establece las bases nacionales de ingreso, promoción y evaluación, en el acta institucional 02/2021 se registra *“se recuerda, sobre los alumnos ingresantes nuevos o con pase, la importancia de trabajar con la nivelación y recurrir a todas las herramientas pedagógicas posibles para mantener el flujo de aprendizaje”* (Registro de análisis documental 1, Anexo 3.2). Si bien la resolución del CFE 93/09 fue sancionada en el año 2009, es una herramienta importante que tiene el equipo directivo en el momento de diseñar estrategias institucionales que fortalezcan las trayectorias de los estudiantes; herramientas que se reforzaron en el periodo de pospandemia por Covid-19.

Especificar acciones concretas que se llevan a cabo en base a una gestión curricular no siempre es sencillo, sin embargo, en la encuesta realizada a los docentes de la institución se reflejan los siguientes datos: ante la pregunta *“cuando se habla de gestión curricular, ¿qué acciones piensa que realiza el equipo directivo?”* los docentes han respondido un 15% se trata acerca de planificar e implementar contenidos de enseñanza en la institución, un 16% que las

acciones que se realiza son en relación a la revisión de los contenidos de enseñanza y un 69% optó por la última opción la cual plantea que las acciones de la gestión curricular se trata de realizar una evaluación continua para identificar mejoras a realizar en el plan de estudio. (Respuestas con Gráficos Porcentuales, pregunta 2, Anexo 2.2). Es de este modo que la mayoría de los docentes entrevistados identifica a la gestión curricular como un proceso de evaluación continua para mejorar la calidad educativa; coincidiendo así estos datos con los análisis de los documentos institucionales debido a que en las reuniones el equipo directivo ha comunicado nuevas estrategias para mantener el flujo de aprendizaje.

En relación al trabajo en equipo que se realiza en la gestión curricular de la definición que plantea García Martínez et. al. (2018), la Regente de Cultura General en su entrevista expresa *“trabajamos en conjunto, siempre en equipo que sería preceptoría, en nuestro caso también trabajamos en conjunto el director, el regente técnico y yo que soy regente de cultura general; son muy importantes, todo el tiempo estamos comunicados”* (Registro de entrevista individual 3 - Regente Cultura General, Anexo 1.4). Esta acción colaborativa, el equipo directivo también lo hace manifiesto en la reunión institucional registrada en el acta N° 02/2021 *“ambos directivos agradecen y destacan el compromiso que poseen los preceptores en cuanto al desarrollo de actividades de secretaría”* (Registro de análisis documental 1, Anexo 3.2). El continuo trabajo en equipo también se ven reflejados en los datos de la encuesta realizada a los docentes de la institución; en la pregunta ocho *“¿cómo se diseñaron y establecieron las metas y objetivos institucionales en la E.P.E.T N°9 en pospandemia?”* Las opciones de respuestas fueron cuatro: la primera, en reuniones del equipo directivo; la segunda, en base a normativas y resoluciones; la tercera, en reuniones con los jefes de departamentos y la cuarta opción, en reuniones con todos los docentes. Las respuestas registradas fueron las siguientes: un 28% optó por la primera opción, un 24% por la segunda, 12% por la tercera y un 36% de los encuestados optó por la cuarta opción (Respuestas con gráficos porcentuales, pregunta 8, Anexo 2.2). Por lo tanto, la mayoría de los docentes piensa que las decisiones en relación a las estrategias institucionales en pospandemia fueron diseñadas entre los directivos, administrativos y docentes, es decir se realizó un trabajo en equipo.

La gestión curricular es entendida aquí como un proceso, ya que engloba una serie de acciones o pasos de manera ordenada y secuencial para lograr un objetivo específico en el cual surge una toma de decisiones respecto al currículum. Proceso en el que se permite además diseñar institucionalmente estrategias para llevar a cabo metas de fortalecimiento o mejora de la calidad educativa institucional. Asimismo, la gestión curricular forma parte del

tercer nivel de concreción curricular debido a que a este nivel corresponde el análisis de cómo cada institución ha tomado las normativas correspondientes al primer nivel de concreción y los ha adaptado e integrado a su realidad institucional, estableciendo directivas para el cuarto nivel de concreción, es decir, para que cada docente pueda implementar las normativas en sus planificaciones y acciones áulicas.

Gestión Educativa

Entender a la educación como un sistema permite tener una visión global y holística de las vivencias y experiencias que suceden y surgen en una institución educativa. Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo común; si se lleva esta idea a la escuela, esta puede ser entendida como un conjunto de actores institucionales que se interrelacionan entre sí y con su entorno (G. Frigerio, 1995). Santos Guerra define a la escuela como “una organización compleja en la que interactúan muchísimos elementos materiales, personales, funcionales, etc. internamente y con diversos entornos; la escuela actúa como un sistema social abierto que se inserta en un medio amplio que la condiciona” (1998, p. 27); agrega además que en las escuelas sus partes no pueden ser analizadas por separado porque al ser un sistema, la interrelación entre las partes es lo que le da sentido como tal (Santos Guerra, 1998). La interacción de la escuela con su entorno y las actividades que se llevan a cabo para lograr una interrelación, se ve registrado en el acta institucional 02/2021:

“con el objetivo de dar a conocer la institución se solicita la colaboración al personal docente para acompañar al alumnado en visitas presenciales a las diversas escuelas primarias de la zona donde además de promocionar la institución realizarán la invitación para la expo E.P.E.T. 2021” (Registro de análisis documental 1, Anexo 3.2).

En la misma reunión llevada a cabo en octubre del 2021 se reconoce el trabajo de un docente de la institución por sus tareas en relación a la promoción de las inscripciones del ciclo lectivo próximo, *“se agradece al profesor Yede por la publicidad para las inscripciones del año 2022”* (Registro de análisis documental 1, Anexo 3.2). En estas acciones se ve reflejado la interacción de la escuela con su entorno, acciones como promover la institución para ser una opción educativa en las familias de la ciudad como así también la realización de la expo E.P.E.T, evento institucional que se realiza a fin de año en donde los estudiantes exponen todos los trabajos realizados y las empresas de la zona observan los mismos para tener en

cuenta las innovaciones y a los alumnos como futuros miembros de la empresa. Cabe resaltar que la escuela técnica es pionera en formación profesional, uniendo así la educación e inserción laboral en el sector productivo.

En lo que respecta a la gestión educativa propiamente dicha, Cruzata & Zaldívar la entienden como un “conjunto de procesos que se ejecutan sobre uno o más recursos para la concreción de la estrategia de una organización” (2016, p.4) en este caso la escuela. Asimismo permiten entender a la gestión educativa como un proceso en el cual se originan decisiones en coherencia con los objetivos y metas diseñadas a nivel institucional (Cruzata & Zaldívar, 2016). En la reunión institucional de noviembre del año 2021, se deja por escrito en el acta lo siguiente *“el equipo directivo pone en conocimiento que se creará un classroom para que todos los profesores puedan acceder a cada documentación académica y presentación digital utilizada en las reuniones”* (Registro de análisis documental 2, Anexo 3.3). En la misma reunión institucional se registra que luego del trabajo de los docentes presentes por departamentos *“se logra detectar dos puntos fundamentales que deberán estar en el P.E.I. del próximo año como ejes de trabajo escolar, ellos son: lectura comprensiva y técnicas de estudio”* (Registro de análisis documental 2, Anexo 3.3). Se refleja en la realidad institucional dos decisiones, mantener el flujo de comunicación entre todos los docentes e incluir en el trabajo del ciclo próximo ejes transversales, tomadas en base a las metas y objetivos de calidad educativa.

La UNESCO (2000) coincide con las ideas de Cruzata & Zaldívar, agregando que la gestión educativa es un proceso teórico práctico que integra ejes horizontales y verticales de la organización, con el objetivo de cumplir los mandatos sociales; agrega asimismo la figura de los gestores, que son aquellas personas encargadas de conducir la organización escolar. Desde la UNESCO se entiende que en la gestión educativa se entrelazan

“una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; principios útiles para la acción, múltiples actores, en múltiples espacios de acción; temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas y/o articuladas” (UNESCO, 2000, p.17).

Gestionar una escuela implica atender múltiples situaciones de origen diverso que se dan en el quehacer cotidiano, que no solamente incluyen la dimensión pedagógica sino que comprometen a las demás dimensiones institucionales. El equipo directivo realiza acciones en

relación a la gestión de recursos materiales, se registra estas acciones en el acta institucional 01/2022, en diversos momentos de la reunión institucional: *“mediante el programa FORJAR, destinado para equipamientos de taller, laboratorios y espacios productivos se realizó la compra de grandes herramientas”; (...)* *“se concretó la compra de varios elementos como un proyector, un plotter de impresión y corte, seis equipos informáticos, entre otros elementos”; (...)* *“con respecto a la cooperadora, con los fondos adquiridos se compraron remeras de la institución”* (Registro de análisis documental 3, Anexo 3.4). Asimismo se ve reflejada en la entrevista al Regente de Cultura Técnicas decisiones el equipo de gestión en relación a la organización de la planta funcional para que permitan materializar los objetivos institucionales:

“trabajamos de tal manera que la planta funcional, al reformular la planta y hacer los cambios que nos exigían desde el Consejo de Educación, utilizamos los recursos humanos disponibles, los profesores que tenían horas en disponibilidad o que estaban cumpliendo otros horarios y que tenían la posibilidad de ayudar a los chicos con tutorías, lo hicieran” (Registro de entrevista individual 2 - Regente Cultura Técnico, Anexo 1.3)

Estas acciones que realiza el equipo directivo enmarcada en la gestión educativa son pequeños ejemplos de lo que sucede cotidianamente en una institución, en donde quién ejerce funciones directivas debe desempeñar multiplicidad de habilidades en coherencia con la misión, visión y objetivos enmarcados en el proyecto educativo institucional.

Claudia Romero (2017) permite entender a la gestión educativa desde tres miradas; la primera relaciona la gestión con el controlar y administrar, ya que un gestor educativo garantiza el orden de la institución dentro de un marco del sistema educativo que aseguran la transposición didáctica del currículum; la segunda mirada relaciona la gestión con el gobernar debido a que los gestores se enfrentan cotidianamente a situaciones de relaciones humanas que están cargadas de complejidad e incertidumbre; finalmente la tercera mirada relaciona la gestión como un proceso de gestar en donde se dan los espacios propicios para que se lleven a la acción las ideas, así como también, en esta mirada, sitúa al gestor educativo como guía que visualiza objetivos tanto a corto como a largo plazo para poner en práctica mecanismos y estrategias que permitan llevarlo a la realidad (Romero, 2017, pp. 20-23). Estas ideas de Claudia Romero se reflejan en la entrevista al Regente de Cultura Técnica cuando se le pregunta acerca de los cambios que se realizaron para sostener las trayectorias de los alumnos:

“reducimos un día de cursado, cuando antes los grupos de primer año los dividíamos en dos días de cursado, los redujimos a uno para que justamente los profesores de taller pudieran atender en esos momentos a los alumnos con equivalencias, repitentes que no hubiesen aprobado los talleres, alumnos con asignaturas previas. Entonces, siempre tratando de aprovechar al máximo los recursos disponibles para que los alumnos puedan salir adelante” (Registro de entrevista individual 2 - Regente Cultura Técnico, Anexo 1.3).

Asimismo, tener en cuenta la gestión como administrar y controlar se refleja en las siguientes líneas del acta institucional 02/2021 *“se informa sobre los arreglos hechos hasta el momento, los cuales son las reparaciones del núcleo de sanitarios, pintura de pisos, aulas, talleres y una jornada de limpieza”* (Registro de análisis documental 1, Anexo 3.2). Así como también en la entrevista realizada al Director de la institución *“hay que gestionar los planes de mejora, todo lo que es crédito fiscal, rendiciones de fondo y demás”* (Registro de entrevista individual 1 - Director, Anexo 1.2). En la misma entrevista, se reflejan acciones del gobernar *“una o dos veces a la semana nos tomamos para ver el avance de alumnos; su hay un alumno que tiene problemas o dificultades para seguir y dónde hay que trabajar con la psicopedagoga”* (Registro de entrevista individual 1 - Director, Anexo 1.2). Se reflejan así en las diferentes acciones institucionales las tres miradas que constituyen la gestión educativa según Claudia Romero, las mismas concuerdan con la de Pinto, L. que plantea que la gestión educativa *“implica poder ejercer el oficio “en tránsito”, dirigir la escuela en el pasaje de lo que es a lo que puede ser, y en el aquí y ahora de lo que está siendo”* (2019, p. 15); el equipo directivo de la Escuela de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” a través de múltiples acciones cotidianas refleja la gestión que realiza para que la institución educativa pueda trascender y realizar ese paso de lo que es a lo que puede ser; para que pueda mejorar su calidad educativa y que sus estudiantes sean exitosos en el mundo laboral para el que se preparan durante su escolaridad.

A modo de síntesis del presente capítulo, se entiende que la gestión curricular es parte constitutiva de la gestión educativa; dicho de otro modo, la gestión educativa no es un proceso estático, sino que, por lo contrario es complejo y dinámico que involucra a su vez varios aspectos o dimensiones que son tenidos en cuenta para llevar a cabo una educación de calidad; por ende, la gestión curricular puede ser incluida como parte de la dimensión pedagógica, la cual está relacionada con todos los aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje de una institución educativa como ser los contenidos de enseñanza, su

organización, cuáles son las secuencias didácticas, los recursos y estrategias que se diseñan y se llevan a la práctica así como los criterios y formas de evaluación. Cabe mencionar que la gestión educativa es llevada a cabo por el equipo de conducción o equipo directivo, el mismo se constituye en cada institución educativa de acuerdo a las directivas del marco normativo y de la realidad institucional, además tiene a su cargo diversas acciones que serán desarrolladas en el siguiente capítulo.



CAPITULO III

Rol y Función del Equipo Directivo

“Algunas veces se gana, otras veces se aprende”

J. Maxwell escritor y conferencista estadounidense

(1947 -)



Rol, Función y Equipo Directivo

La Real Academia Española define al “rol” como un conjunto de comportamientos culturalmente específicos que en una sociedad se esperan de una persona en razón de su sexo (Real Academia Española, s.f., definición 1); y a la “función” como la tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas (Real Academia Española, s.f., definición 2). D’Agostino entiende a las funciones como “aquellas definiciones explícitas que los sistemas escolares establecen para determinar las tareas que deben realizar los directores como así también cuáles son sus responsabilidades” (2019, p. 30).

En relación al rol, el Ministerio de Cultura y Educación lo conceptualiza como “un conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o a un puesto de trabajo determinado que abarca una serie de actuaciones o tareas” (1998, p. 30). Frigerio, G. et al. (1995) habla de los integrantes de una institución como actores, entendiendo al actor como un individuo que desempeña un papel en una situación determinada, su comportamiento está influenciado por las normas sociales y las expectativas que el entorno tiene para que desempeñe ese papel.

Llevando esta idea a la escuela, Frigerio G. et al., plantea que dentro de la institución existen diferentes actores, como ser los docentes, padres, alumnos así como el equipo de conducción o equipo directivo, hay tantos actores como roles y funciones que desempeña cada integrante. Agrega además que “los roles de conducción de los establecimientos educativos implican una multiplicidad de funciones” (1995, p. 39). Romero & Krichesky (2019), entiende al rol del equipo directivo como un elemento indispensable en el proceso de mejora y equidad de las oportunidades de aprendizaje.

Por equipo directivo, se entiende a todas aquellas personas que tienen como rol el generar las condiciones necesarias para que el proceso de enseñanza-aprendizaje tengan lugar y tienen como función el conducir la escuela cuyo propósito es dar coherencia a las acciones institucionales con el proyecto educativo de la misma (Abregú, V., 2015). Bordón (2017) conceptualiza al equipo directivo como aquel que es responsable de una institución educativa. En Argentina, el equipo de conducción está compuesto por “el director, el vicedirector que cumple funciones de corte administrativo” (Romero & Krichesky, 2019, p. 10). La Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” así como todas escuelas técnicas del país se rigen mediante el Reglamento General de los Establecimientos

del Consejo Nacional de Educación Técnica (1965); en este documento está reglamentado tanto el organigrama como las funciones de los actores educativos de las Escuelas Técnicas, establece la estructura general de las instituciones educativas de modalidad técnica, dividiéndola en cinco dependencias, la que interesa para esta investigación, es la primera debido a que corresponde a la dependencia de gobierno, orientación, coordinación, supervisión y evaluación pedagógica y/o administrativa. Dicha dependencia está integrada por las siguientes funciones: dirección, consejo asesor, regencia, jefatura de talleres, secretaría y tesorería, explicitando que el personal directivo se compone de director, vicedirector, regente, subregente y jefe general de enseñanza práctica. (Consejo Nacional de Escuelas Técnicas, 1965). En la entrevista, ante la pregunta de la conformación del equipo directivo de Escuela Provincial de Educación Técnica N°9, el Director responde *“forma parte el regente de cultura técnica, el regente de cultura general y mi persona”* (Registro de entrevista individual 1 - Director, Anexo 1.2); el Regente de Cultura Técnica ante la misma pregunta responde *“está el regente de cultura técnica, el regente de cultura general y el director”* (Registro de entrevista individual 2 - Regente Cultura Técnico, Anexo 1.3); finalmente la Regente de Cultura General responde *“está el director, el regente técnico el regente de cultura general, el jefe de los talleres, el jefe de sección, secretaría, biblioteca y preceptores”* (Registro de entrevista individual 3 - Regente Cultura General, Anexo 1.4). Se evidencia a través de las entrevistas que, si bien sigue vigente la reglamentación del Consejo Nacional de Educación Técnica y está representado en el organigrama institucional dichas funciones, ante la pregunta ¿Cómo está conformado el equipo directivo de la E.P.E.T. N°9? el Director, el Regente de Cultura Técnica y la Regente de Cultura General difieren en sus respuestas, representando en la realidad lo que Graciela Frigerio plantea en sus escritos “El equipo directivo conforma una unidad funcional, y puede o no estar representado en el organigrama, lo que los diferencia de los demás actores son sus tareas, funciones y responsabilidades a desempeñar dentro de una institución” (Frigerio, G et al., 1995, p. 41). Es decir que en la planta funcional está representada la reglamentación, sin embargo no concuerdan en cuanto a las funciones y tareas que desempeñan los actores en la institución educativa.

Por lo tanto, se comprende que el rol se refiere a los comportamientos específicos que se deben realizar en relación a la función que se desempeña en el puesto de trabajo, en este caso específicamente se trata de los comportamientos y acciones que se deben desempeñar en el rol de directivo o como parte del equipo directivo de una institución escolar; se debe recordar que si bien hay un rol marcado a desempeñar, las funciones que desempeña cada

actor varía de escuela en escuela, ya que dependiendo de la realidad institucional existe una división de tareas y responsabilidades así el directivo o equipo directivo adecúa los recursos materiales y humanos disponibles en la institución para brindar la mejor calidad educativa posible.

La función del Equipo Directivo

Así como la escuela ha sufrido cambios a lo largo de la historia, la concepción acerca de la función directiva también lo ha hecho; en sus inicios, la función directiva estuvo ligada a concepciones empresariales. Actualmente, con la influencia de los cambios globales y sociales, la función del equipo directivo está centrada en “proyectos compartidos, en la sensibilidad ante las nuevas situaciones, en la habilidad para adaptar el funcionamiento de la escuela a los objetivos que se plantean, en la capacidad de comprender la cultura de la escuela y promover el cambio” (Poggi, 2001, p. 16), agrega además que la función directiva va en coherencia con la singularidad institucional y en ella confluyen tanto vivencias como experiencias personales y profesionales propias de cada actor educativo. Dicho en palabras de Frigerio, G. et al. “los roles prescritos desde la normativa que regula el sistema educativo se resignifican en cada establecimiento en relación con hitos importantes de su historia y de la historia personal y profesional de quienes lo desempeñan” (1995, p. 37).

Por otra parte, Frigerio, G. et al. (1995) describe algunas funciones del equipo directivo, las cuales se centran en las siguientes acciones: la toma de decisiones, la delegación de tareas, la conducción de equipos de trabajo, la conducción de la negociación y la supervisión. En relación a la conducción de negociación, la autora plantea que esta acción se relaciona con transformar situaciones competitivas en situaciones de cooperación y crecimiento institucional; así como también describe que la acción de supervisar tiene estrecha relación con el ver y observar lo que acontece en la escuela para así lograr aportes significativos en la toma de decisiones en relación a mejorar la calidad de la enseñanza-aprendizaje. (pp. 44-64).

Silvina Gvirtz es citada en Directores hacen Escuela y toman sus aportes en relación a la función directiva; dicha autora describe las acciones que realiza el directivo o en su defecto el equipo directivo en base a tres dimensiones organizativas: la dimensión técnico-administrativa, la cual incluye tareas administrativas y de organización; la segunda es la dimensión socio-comunitaria que se refiere a todas aquellas actividades para crear y mantener los vínculos, tanto dentro de la institución como hacia afuera, es decir con la comunidad y las

familias; finalmente las acciones en relación a la dimensión pedagógico-didáctica son tareas respecto a la gestión curricular, es decir acciones respecto a la enseñanza y al proceso de aprendizaje de los estudiantes, se incluye aquí reflexiones y acciones que influyen las trayectorias escolares de los alumnos. (Abregú, V., 2015, p. 3)

El Reglamento General de los Establecimientos del Consejo Nacional de Educación Técnica plantea lo siguiente en relación a la dirección de la institución educativa “es responsable de la marcha de la totalidad de las actividades del establecimiento, comprendiendo funciones de gobierno, orientación, asesoramiento, coordinación, supervisión y evaluación pedagógica y administrativa, así como las de representación escolar y de relaciones con la comunidad” (Consejo Nacional de Escuelas Técnicas, 1965, capítulo II). Además en el mismo capítulo se detalla las funciones específicas que debe llevar a cabo el director como por ejemplo reunir periódicamente al personal docente y administrativo, estimular la cooperación, establecer contacto con los padres o tutores encargados de los alumnos, ordenar el inventario anual, entre otras. (Consejo Nacional de Escuelas Técnicas, 1965, capítulo II). En la entrevista administrada, el Director de la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri”, responde en relación a las funciones que desempeña: *“el director tiene mucha gestión; tiene que gestionar los planes de mejora, todo lo que es crédito fiscal, rendiciones y una o dos veces por semana para hablar de los avances de los alumnos”* (Registro de entrevista individual 1 - Director, Anexo 1.2); el Regente de Cultura Técnica aporta lo siguiente *“es la dirección que corrobora y toma las mejores decisiones posibles para la escuela”* (Registro de entrevista individual 2 - Regente Cultura Técnico, Anexo 1.3). En cuanto a las funciones específicas que debe desempeñar el directivo según la reglamentación, se reflejan en los siguientes fragmentos de las actas institucionales de reuniones durante el año 2021 y 2022: función de ordenar el inventario: *“la última actualización de gestión de bienes se realizó en el año 2013 y en este momento se encuentra en una etapa de reajuste paulatino”* (Registro de análisis documental 1, Anexo 3.2); estimular la cooperación: *“se expresa el pedido desde preceptoría a los profesores de actualizar constantemente las planillas con materias en proceso del estudiantado, para así evitar incurrir en comunicar información errónea a los tutores”* (Registro de análisis documental 1, Anexo 3.2). De acuerdo a los diferentes instrumentos de recolección de datos, la reglamentación y los autores citados hasta aquí, en lo que respecta a la función del director, se puede decir que las tareas que desarrolla un gestor educativo implican múltiples habilidades como ser de comunicación, reflexión, liderazgo y visión que son necesarias para conducir una institución educativa.

Desde la UNESCO, se hace referencia a que los gestores educativos, es decir el equipo de conducción escolar pueda asegurar las siguientes seis competencias: la primera se trata de analizar y sintetizar, es decir el directivo debe poder analizar y reconstruir la realidad institucional en base a los objetivos establecidos tanto desde la institución como desde ámbitos nacionales; esto se ve ejemplificado en el siguiente fragmento de la entrevista con el Director de la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” *“sí, nosotros hemos implementado, tomado una decisión teniendo en cuenta la resolución 93/09”* (Registro de entrevista individual 1 - Director, Anexo 1.2), en relación al trabajo específicamente en la pospandemia, en base a las normativas marco, el Directivo expresó *“nosotros hemos marcado pautas justamente en el P.E.I, cómo se iba a elaborar, con se iba a trabajar después de la pandemia”* (Registro de entrevista individual 1 - Director, Anexo 1.2); el Regente de Cultura Técnica aporta lo siguiente *“se consideró la resolución 93/09 y los borradores del régimen marco, los regímenes de promoción y acreditación que estaban vigentes en ese momento”* (Registro de entrevista individual 2 - Regente cultura técnico, Anexo 1.3); en el acta institucional 03/2021 se registra lo siguiente *“el director realiza la explicación correspondiente sobre el RAM (régimen académico marco) y sus componentes por medio de diapositivas”* (Registro de análisis documental 2, Anexo 3.3). El periodo de pospandemia analizado, requirió que el equipo directivo pueda analizar y sintetizar todas aquellas resoluciones que desde nación y desde la provincia se sancionaban para poder orientar y coordinar las actividades institucionales en este periodo peculiar de la historia; en los instrumentos de recolección de datos se evidenció de manera explícita solamente algunas normativas, sin embargo estuvieron vigentes en ese período varias resoluciones, una de ellas fue la resolución del Consejo Federal de Educación 398/2021 y la resolución del Consejo General de Educación de la provincia de Misiones 242/2021 que guiaron, establecieron un protocolo sanitario y aprobaron los lineamientos para el regreso a las clases presenciales luego del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO), es decir, durante el ciclo 2021 y 2022. La segunda competencia es poder anticipar y proyectar, es decir debe tener una visión global de las metas y estrategias con acciones locales en la institución; la tercera competencia se relaciona con el concertar y asociar, lo que se relaciona con el crear redes de trabajo que posibilitan que todos los actores institucionales se involucren en las diversas actividades; la siguiente competencia es decidir y desarrollar, la cual está estrechamente relacionado con la toma de decisiones y las responsabilidades que conlleva las mismas; la quinta competencia es comunicar y coordinar, las que se relacionan con la calidad educativa que se brinda, cómo se la puede mejorar así como también cómo se comunican dichos objetivos; esta competencia no solamente tiene relación en cómo el equipo

directivo se comunica los actores institucionales, sino también en cómo establece comunicación con su entorno, por ejemplo las familias; en relación a este ítem, el Regente de Cultura Técnica expresa *“primero el equipo directivo diseñó la estrategia que íbamos a seguir y después se le comunicó en las reuniones donde trabajamos el P.E.I. a los docentes”* (Registro de entrevista individual 2 - Regente Cultura Técnico, Anexo 1.3); la Regente de Cultura General expresa *“durante el año van a haber reuniones con los tutores, en forma general y también particular, porque citamos a los tutores para mantener la conducta entre los alumnos”* (Registro de entrevista individual 3 - Regente Cultura General, Anexo 1.4). Finalmente, la última competencia se trata de liderar y animar, la que está vinculada con la capacidad del directivo o del equipo directivo en influir, orientar, guiar y motivar a los actores institucionales a las metas y objetivos diseñados en coherencia con el proyecto educativo institucional (UNESCO, 2000, pp. 30-32). Las situaciones concretas proporcionados por los instrumentos de recolección de datos permite en este caso ejemplificar desde la realidad vivida en la institución educativa solamente dos de las seis competencias necesarias para los gestores educativos según la UNESCO, sin embargo ello no significa que el equipo directivo de la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” carezca de los cuatro restantes.

Desde el Ministerio de Cultura y Educación se habla de la función directiva desde el dirigir, es decir que

“dirigir un establecimiento escolar consiste en influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa con el fin de que realicen unas determinadas acciones que son consecuencia de los objetivos que han fijado en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos” (1998, p.16).

El Ministerio de Cultura y Educación agrega además que la función directiva está determinada por factores que la condicionan, y las clasifica según su objeto o área de actividad. Es un texto extenso y solamente se tendrá aquí en cuenta la clasificación según el tipo de actividad. Según esta clasificación, en la función directiva se realizan actividades en relación a lo técnico-pedagógico, que se refiere a toda aquella actividad relacionada a la gestión del currículum; a lo administrativo que incluye acciones en relación a las tareas rutinarias en relación a lo burocrático y recursos económicos, como por ejemplo planillas de asistencia, licencias, rendiciones, entre otras; en relación a lo social, son aquellas acciones que se realizan para mantener un vínculo dentro de la institución y fuera de ella, como ser entrevista con tutores, reuniones de personal, integración con otras instituciones locales, entre otras; de

gobierno de la escuela, aquí se describen todas aquellas actividades relacionadas al vínculo humano, la motivación y concreción tanto de proyectos interdisciplinarios como de trabajo en equipo, así como también la comunicación de las mismas; personales, se refiere a acciones individuales que pueden o no tener influencia en el funcionamiento institucional; y finalmente de formación permanente, las cuales son aquellas acciones que provienen de la reflexión sobre la acción con finalidad de elaborar estrategias de mejora (Ministerio de Cultura y Educación, 1998, pp. 27-30). El reglamento general de los establecimientos del Consejo Nacional de Educación Técnica, reglamenta no solo la función directiva, sino que además reglamenta la función de los regentes, quienes en conjunto conforman el equipo directivo del establecimiento; Según el mismo, la regencia

“es la dependencia que tiene a su cargo la orientación, asesoramiento, coordinación, supervisión y evaluación del desarrollo específico de los planes y programas de estudio y/o de integración; y por otra parte las de relaciones con los padres de los educando, las propias del régimen de calificaciones, exámenes y promociones, así como las vinculadas a preceptoría” (Consejo Nacional de Educación Técnica, 1965, capítulo II).

Asimismo enumera varias funciones que debe desempeñar un regente, entre ellas se encuentran: ser superior jerárquico de preceptoría, evaluar el desarrollo de las actividades docentes y administrativas, controlar la asistencia de profesores, supervisar las planillas de calificaciones de los estudiantes y sus libretas, entre otras (Consejo Nacional de Educación Técnica, 1965, capítulo II). En la entrevista al equipo directivo, se detallan de la siguiente forma las funciones que desempeñan los regentes: *“el encargado de ir monitoreando el diseño curricular, las áreas es el regente de cultura técnica y después tenemos la regente de cultura general que trabaja sobre conducta y el desarrollo de las materias de formación general”* (Registro de entrevista individual 1 - Director, Anexo 1.2); *“se realiza el control de las planificaciones, controlarlas y tratar que los docentes vayan incorporando nuevas prácticas”* (Registro de entrevista individual 2 - Regente Cultura Técnico, Anexo 1.3);

“se colabora y asiste a la dirección en todo lo que necesite, (...) también llevar las asistencias de de los docentes, los justificativos a las mismas y el control de las licencias, (...) controlar las planificaciones, (...) controlar las planillas de calificaciones y colaborar en preceptoría así como también las reuniones con los tutores” (Registro de entrevista individual 3 - Regente Cultura General, Anexo 1.4)

En la misma entrevista a la regente de cultura general, agrega un dato a destacar sobre la coordinación de las prácticas profesionalizantes *“en el caso del regente técnico, tiene que organizar las pasantías con los chicos, con los alumnos de ambas orientaciones, maestros mayores de obra y técnicos en instalaciones electromecánicas”* (Registro de entrevista individual 3 - Regente Cultura General, Anexo 1.4). Novello (2022), sobre la coordinación de las prácticas profesionalizantes en las escuelas técnicas dice que son de carácter obligatorio y tiene la finalidad de que los estudiantes adquieran las capacidades profesionales necesarias y de calidad que se vincule con el sistema socio-productivo local; las prácticas profesionalizantes en la escuela técnica es un aporte significativo al futuro técnico ya que es en estos trayectos que el estudiante halla las herramientas necesarias para la inserción laboral. En el registro del acta institucional 03/2021, se manifiesta la función del regente en relación a la coordinación de actividades que regulen la conducta institucional *“el regente técnico avanza con el ítem referido a los acuerdos escolares, exponiendo a los presentes toda la reglamentación vigente que otorga el marco legal a la elaboración de los mismos”* (Registro de análisis documental 2, Anexo 3.3). En la encuesta a los docentes, ante la pregunta de *“¿qué acciones realizó el equipo directivo para fortalecer las trayectorias escolares durante la pospandemia?”* Las respuestas registraron que un 12% de los encuestados consideró que se hizo planificación curricular; un 13% capacitación docente; un 33% se realizó seguimiento individual a los alumnos y un 42% acordó que se realizaron entrevistas con padres/tutores (Respuestas con gráficos porcentuales, pregunta 6, Anexo 2.2). Con los datos proporcionados por los diferentes instrumentos, se puede concluir que, el equipo directivo tiene en claro las funciones que debe llevar a cabo en la cotidianeidad ya que las entrevistas, el registro de las actas y lo establecido por el reglamento coinciden. Sin embargo en un tiempo peculiar como lo fue la pospandemia se han abocado a actividades que requirieron su enfoque y dedicación como lo es el seguimiento a los alumnos y las entrevistas con padres y tutores, para así poder brindar las herramientas necesarias a las familias para fortalecer el vínculo con la institución y que se vean los menos afectado posible.

En síntesis, la función directiva es multidimensional ya que sus acciones o tareas están incluidas en las diferentes dimensiones institucionales organizacional, pedagógica y comunitaria, por ende, el directivo o equipo directivo trabaja en equipo para abarcar varias y diversas actividades además de desarrollarlas de manera eficaz y eficiente con los recursos institucionales disponibles. Así también, demanda que quien desempeña dicha función

desarrolle habilidades múltiples y esté en permanente formación y actualización profesional con el objetivo de brindar lo mejor de sí mismo para una institución de calidad.

La Función del Equipo Directivo y la Gestión Curricular

Centrar la mirada en la dimensión pedagógica de la función directiva significa poner como plano principal la gestión curricular que realiza el equipo directivo dentro de la escuela. En otras palabras, se centra la mirada en aquellas acciones y decisiones que se toman en relación a la enseñanza: qué enseñar, cómo y cuándo enseñar así como también evaluar. Sacristán G. sobre la gestión del currículum plantea lo siguiente:

“al ordenar el currículum se regula a la vez el contenido (lo que se enseña y sobre lo que se aprende), se distribuyen los tiempos de enseñar y aprender, se separa lo que será el contenido que se considera debe quedar dentro de él y o que serán los contenidos externos y hasta extraños”. (Sacristán, 2010, p.18)

La gestión curricular como una acción de ordenar, se refleja en las palabras del Director *“el diseño curricular ya está, entonces nosotros lo vamos adaptando, vemos si hay alumnos más preparados o necesitan más ayuda”* (Registro de entrevista individual 1 - Director, Anexo 1.2); el Regente de Cultura Técnica relata *“el control de las planificaciones; acá por ejemplo tengo un listado en el que estamos revisando las planificaciones que nos envían nuestros docentes”* (Registro de entrevista individual 2 – Regente Cultura Técnico, Anexo 1.3); se materializa esta idea en la reunión institucional de octubre del año 2021 en el que los docentes plantean lo siguiente *“surge la idea de trabajar con cuadernillos de introducción al dibujo técnico para aquellos alumnos ingresantes o con pase al ciclo orientado”* (Registro de análisis documental 1, Anexo 3.2); se refleja así que existe una normativa provincial y nacional la que proporciona las bases, pero es en la institución y en la instancia final del docente que “ordenan” y toman una decisión sobre los tiempos de enseñar y aprender así como el contenido pertinente, en este caso el espacio curricular dibujo técnico.

Para Graciela Frigerio, centrar la mirada en la dimensión pedagógica didáctica implica que el directivo tenga conocimiento acerca de los procesos de enseñanza y aprendizaje que ocurren en el establecimiento que dirige. Esta autora plantea que el directivo trabaja con el currículum en acción, es decir que la gestión curricular que realiza el equipo directivo está relacionada con “garantizar la disminución de riesgos de la transposición didáctica y asegurar el

mejoramiento de la calidad de las prácticas pedagógicas” (Frigerio, 1995, p. 73); cuando Graciela Frigerio (1995) habla de transposición didáctica se refiere al proceso de adaptación que permite al conocimiento erudito transformarse en conocimiento a enseñar. En otras palabras, la función directiva en la gestión curricular es adaptar los contenidos curriculares propuestos por el estado a las realidades local e individual. *¿Cuál crees que es la función principal del equipo directivo en la gestión curricular?* fue la pregunta realizada en la encuesta a los docentes, el 14% respondió que la función principal es diseñar el currículum escolar, el 43% implementar cambios curriculares y el 43% evaluar el currículum (Respuestas con gráficos porcentuales, pregunta 5, Anexo 2.2); por lo tanto se refleja en las respuestas de los docentes que las acciones principales del directivo en la gestión curricular se relacionan con implementar cambios y evaluar el currículum, como se relata en las entrevistas administradas, existe una normativa tanto nacional como provincial y a nivel institucional se implementan los cambios sugeridos y se realiza un seguimiento tanto a las propuestas docentes como a las planificaciones presentadas.

Porciello Valeria describe que la los directivos en conjunto con los docentes deben identificar las metas para el currículum escolar y establecer las estrategias para su concreción; agrega además que es el director o el equipo directivo el responsable de que los docentes propongan y lleven a cabo actividades que estén en coherencia con las metas y objetivos institucionales; “es función del directivo ser garante de los lineamientos y del enfoque propuesto por el diseño curricular” (2014, p. 26). La función directiva en la gestión curricular, siguiendo la autora, tiene que ver con realizar un seguimiento del desempeño de los docente por medio de los libros de temas, las planificaciones áulicas, observaciones de clase para que así el equipo directivo pueda asesorar sobre las trayectorias escolares y mejorarlas (Porciello, 2014). En el periodo de pospandemia, el equipo directivo debió ser garante de las propuestas orientadoras de las normativas, se ve reflejada esta acción en la reunión institucional de octubre del 2021

“de momento y hasta no recibir alguna documentación que reglamente de otro modo la cuestión (rendir materias adeudadas) las actas acuerdo firmadas entre los tutores de alumnos con materias en proceso y la institución, estipulan que el estudiante en cuestión no avanzará al curso posterior si no regulariza dichas asignaturas” (Registro de análisis documental 1, Anexo 3.2).

La gestión curricular que realiza el equipo directivo en cada tiempo histórico tiene sus peculiaridades, cómo organiza la institución, los tiempos, los espacios, cómo distribuye las

tareas a realizar pero sobre todo cómo organiza el currículum, sus contenidos y sus tiempos en el proceso de enseñanza y aprendizaje, es foco de atención y análisis. La pospandemia por Covid-19, tiempo comprendido entre fines del año 2021 y año 2022, no queda exento del análisis. Durante este período y en un periodo histórico caracterizado por la incertidumbre, el equipo directivo de la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” debió tomar decisiones, diseñar en conjunto con el equipo docente estrategias para que el proceso de enseñanza y aprendizaje logre cumplir con las metas institucionales; priorizando las urgencias sin perder de vista las normativas nacionales y provinciales como marco para las acciones institucionales.



CAPITULO IV

Trayectoria Escolar

“Caminante, son tus huellas el camino y nada más;

Caminante, no hay camino, se hace camino al andar.”

A. Machado. Poeta español

(1875 - 1939)



El Sujeto en las Trayectorias Educativas

Pensar las trayectorias escolares es pensar y reconocer que existe un sujeto pedagógico. Se entiende por sujeto al individuo desde una mirada sistémica y desde el paradigma de la complejidad, es decir como un sistema integrado por partes, un ser bio-psico-social y espiritual que a su vez se interrelaciona con su contexto el cual se encuentra en continuo cambio y genera incertidumbre. Se habla entonces de un sujeto pedagógico desde la mirada de Puiggrós (1990) que permite definirlo como un sujeto que se constituye como tal en un vínculo entre el docente, el estudiante y los conocimientos que se transmiten situados en un tiempo histórico en particular.

Favia Terigi habla del sujeto de la educación, y lo define como “aquel que va a ser educado o al que se le va a enseñar” (2010, p.13). Asimismo lo describe como un “sujeto colectivo debido a que es resultado de diversos elementos como ser maestros, conocimientos, prácticas entre otros; es entonces que existe un sujeto de y en las situaciones educativas” (Terigi, 2010, p. 13). Es decir, es un sujeto de la educación ya que las instituciones escolares transmiten conocimientos teóricos-prácticos que forman a ese individuo, es entonces entendido como un resultado. Es un sujeto en la educación debido a que forma parte activa de su proceso de formación, por lo tanto interactúa y transforma su entorno educativo (Terigi, 2010).

En Argentina, el sujeto de la educación está reglamentado en la Ley Nacional de Educación N°26206 promulgada en el año 2006, en la cual se regula el ejercicio del derecho de enseñar y de aprender. En dicha ley, se establece a la educación como una prioridad nacional y la misma es obligatoria desde los cuatro años de edad hasta la finalización de la escuela secundaria. Sobre la escuela secundaria, establece que es una unidad pedagógica destinada a jóvenes y adolescentes con la finalidad de vincular a los estudiantes con el mundo del trabajo. Así como también la estructura en dos ciclos, el ciclo básico el cual es de carácter común a todas las orientaciones y el ciclo orientado el cual es de carácter diversificado según las distintas áreas del conocimiento (Ley Nacional de Educación N°26206). Las escuelas técnicas de la república Argentina, como lo es la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri”, además de estar reglamentadas por la Ley de Educación Nacional N°26206, están reglamentadas por la Ley de Educación Técnico Profesional N°26058, promulgada en el año 2005 y tiene por finalidad regular y ordenar la educación técnico profesional así como también establece en el artículo 40 que “el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología implementará acciones específicas para garantizar el acceso,

permanencia y completamiento de los trayectos formativos en la educación técnico profesional” (Ley de Educación Técnico Profesional N°26058, 2005, Artículo 40).

Es entonces que por medio de estos dos instrumentos, en la república argentina se reconoce al sujeto educativo, el cual desde un paradigma complejo, es el sujeto que está generando un continuo vínculo con su entorno; la escuela y los actores en ella, es parte de esta interrelación que surge. Entendiéndolo así, toda decisión y estrategia diseñada desde la gestión educativa y curricular, tiene efectos en este vínculo y por ende en la trayectoria escolar del sujeto.

Trayectorias Escolares: Aproximación Teórica

La Real Academia Española define a la trayectoria como “curso que, a lo largo del tiempo, sigue un comportamiento o el ser de una persona, de un grupo social o de una institución” (Real Academia Española, s.f., definición 2). En cuanto a lo escolar, se lo define como “aquello perteneciente o relativo al estudiante o a la escuela” (Real Academia Española, s.f., definición 1). Por lo tanto, se puede definir a la trayectoria escolar como aquello relacionado a un curso, un patrón que debe seguir un estudiante o la escuela. Según Flavia Terigi las trayectorias son aquellos recorridos que realizan los estudiantes en el sistema escolar y son estudiados en su correspondencia con la expectativa del diseño de ese sistema educativo. (2014, p. 73). López, J. plantea que la trayectoria escolar está relacionada con el cómo los alumnos se desempeñan en el proceso de su escolaridad, es así que la trayectoria escolar “no se refiere solo a recorridos personales de los alumnos, sino que interpela y moviliza a las escuelas a buscar estrategias de trabajo para garantizar la permanencia, la calidad educativo y el egreso de cada alumno” (2015 p. 1). La resolución N° 156/2020 del Consejo General de Educación de la provincia de Misiones toma la definición de Nicastro & Greco (2012) sobre las trayectorias escolares, entendiendo a las mismas como un “recorrido, un camino en construcción permanente que va mucho más allá de la idea de algo que se modeliza, que se puede anticipar en su totalidad o que se lleva a cabo mecánicamente respondiendo sólo a alguna pautas o regulaciones” (Consejo General de Educación de la provincia de Misiones, Resolución 156/2020, Anexo III).

Por medio de los instrumentos de recolección de datos administrados al equipo directivo y a los docentes de la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri”, se pudo indagar los conceptos que manejan sobre las trayectorias escolares. En las entrevistas

administradas, el Director de la institución reflexiona sobre el significado de la trayectoria escolar:

“la trayectoria escolar es que el chico ingresa al sistema educativo de nuestra institución y egresa con uno de los títulos en la especialidad, esa es la trayectoria, que el chico debe tener la parte teórica y la parte práctica para insertarse en el mundo laboral o seguir su carrera en un instituto superior” (Registro de entrevista individual 1 - Director, Anexo 1.2)

El Regente de Cultura Técnica comenta:

“la trayectoria escolar es todas las vivencias que un alumno va desarrollando a lo largo de su paso por la escuela, tanto áulica como fuera de ella, la identidad por la institución, el sentido de pertenencia, todo eso hace a la trayectoria escolar del alumno” (Registro de entrevista individual 2 - Regente Cultura Técnico, Anexo 1.3)

Finalmente, la regente de cultura general define a las trayectorias escolares como aquel *“proceso por el cual atraviesa el alumno en su escolaridad, su rendimiento”* (Registro de entrevista individual 3 - Regente Cultura General, Anexo 1.4). En la encuesta realizada a los docentes en relación a la pregunta *¿qué entiende usted por trayectoria escolar?* un 79% ha dicho que las trayectorias escolares es el recorrido que realiza un estudiante a lo largo de su experiencia educativa, un 14% que es el rendimiento académico del estudiante y un 7% que la trayectoria escolar se relaciona con un proceso que involucra factores institucionales que tienen impacto en la experiencia educativa (Respuestas con gráficos porcentuales, pregunta 3, Anexo 2.2). De esta manera se interpreta que la mayoría de los encuestados y entrevistados, concuerdan en que las trayectorias educativas es el recorrido que realiza el estudiante en su paso por la institución educativa; sin embargo difieren en algunos puntos: en las entrevistas, cada miembro del equipo directivo enfatiza un elemento principal de ese recorrido que realiza el alumno, por ejemplo el Director realza el concepto desde una perspectiva de integración de conocimiento entre la práctica y la teoría que surge en el proceso de aprendizaje del alumno; el Regente de Cultura Técnica en cambio, hace hincapié en el vínculo, es decir que las trayectorias no solamente es el recorrido sino que además el vínculo y los modos de interacción con la institución constituyen las trayectorias escolares; finalmente la Regente de Cultura General hace énfasis en el rendimiento académico de los estudiantes, por lo tanto escolaridad y resultado académico son constituyentes de la trayectoria escolar. En relación a

los resultados de la encuesta, la mayoría de los docentes concuerdan que las trayectorias se complementan con las experiencias educativas que surgen en el paso del alumno por la institución educativa, es decir el alumno es un sujeto de la educación en donde las vivencias y vínculos son constitutivos del recorrido que se realiza por la institución educativa.

Flavia Terigi propone una clasificación de las trayectorias escolares, dividiéndola en tres: las trayectorias escolares teóricas las cuales son los recorridos que realizan los alumnos de acuerdo a una progresión prevista en el sistema educativo, tiene que ver con un itinerario con tiempos marcados y esperados; las trayectorias reales que son aquellas que se dan en la realidad, las mismas pueden coincidir con las trayectorias escolares teóricas o no; finalmente, la autora plantea que existen trayectorias no encauzadas la que puede definirse como aquellas en las que intervienen factores que influyen en la escolaridad. (Terigi, 2010). A su vez, la autora plantea que dentro de las trayectorias teórica hay tres propiedades que estructuran las trayectorias, estas son: la organización del sistema por niveles, la gradualidad del currículum que tiene relación con la gestión curricular que se realiza en la institución educativa y aquellas normativas que organizan el proceso de enseñanza y aprendizaje; y la tercera propiedad es la anualización de los grados (Terigi, 2007). Según la autora estas propiedades influyen y determinan las trayectorias teóricas.

Las trayectorias reales entonces son aquellas que se presentan en la cotidianeidad de las instituciones. En la entrevista realizada al equipo directivo se pudo indagar sobre las trayectorias reales de los estudiantes durante la pospandemia, es decir el año 2021 y 2022, etapa marcada por el distanciamiento social, obligatorio y preventivo como medida sanitaria; el director de la institución reflexiona sobre los cambios que notó en las trayectorias escolares *“fue una nueva adaptación al alumno, porque los chicos que ingresaron a la institución en pandemia y aquellos que ingresaron a la especialidad en pandemia, tuvimos que adaptar mucho”* (Registro de entrevista individual 1 - Director, Anexo 1.2); el Regente de Cultura Técnica comenta al respecto *“sí, hubo un cambio; mucho de los chicos se vieron afectados por la falta de contacto con la escuela y les costó después retomar el ritmo habitual de la presencialidad”* (Registro de entrevista individual 2 - Regente Cultura Técnico, Anexo 1.3); la Regente de Cultura General comparte su experiencia *“sí, hubo un gran cambio por parte de los alumnos, al punto que se quedaron con muchas materias pendientes, entonces se crearon instancias complementarias de exámenes”* (Registro de entrevista individual 3 - Regente Cultura General, Anexo 1.4). Con los datos obtenidos de las entrevistas, se deja en evidencia que el periodo de pospandemia estuvo marcado por nuevas configuraciones en las trayectorias

escolares reales, en donde el equipo directivo y los docentes debieron encontrar respuestas a estos nuevos desafíos.

Pensar, analizar y tener en cuenta las trayectorias escolares de los estudiantes, permite revisar las acciones y estrategias que se implementan en la escuela, permite además tener en consideración las acciones desde la gestión curricular y cómo estas decisiones influyen directamente en los diferentes actores institucionales y sus vivencias; de modo que estas decisiones pueden tener aspectos positivos o negativos en relación a las trayectorias de los estudiantes.

Desafíos de las Trayectorias Escolares

El sujeto educativo, al ser entendido como una complejidad y un sistema interrelacionado, es portador de elementos que condicionan su interactuar cotidiano con el mundo circundante; mundo que a su vez también se lo puede describir como complejo y en constante cambio, esto se traduce en que las trayectorias escolares de los estudiantes se ven atravesados por estos continuos cambios que provocan que las instituciones educativas reflexionen acerca de sus prácticas y su organización. En palabras de Flavia Terigi, los desafíos actuales se plantean desde la mirada de las trayectorias reales, que producen trayectorias escolares no encauzadas, estos desafíos están relacionados con el egreso del sistema educativo, la repitencia, y el abandono tanto total como temporario y su reingreso (Terigi, 2007). Asimismo la autora describe cinco problemáticas que dejan huella en las trayectorias escolares, la primera se refiere a las transiciones educativas, es decir a cómo se realiza y se acompaña el paso de un nivel a otro como por ejemplo el paso de primaria a secundaria; la segunda problemática se refiere a las relaciones de baja intensidad con la escuela, es decir el alumno está matriculado en la institución pero tiene escasa o nula participación en las actividades escolares; las siguientes dos problemática se relaciona con el ausentismo y la sobreedad de los estudiantes; finalmente la quinta problemática se refiere a los bajos logros en los aprendizajes (Terigi, 2007, pp.14-18).

El tiempo marcado por la pospandemia trajo consigo nuevos desafíos en las trayectorias de los estudiantes, desafíos como lo plantea el Regente de Cultura Técnica

“a la falta de contacto con la escuela se suman las normativas que surgieron a nivel provincial, donde los chicos podían pasar debiendo las asignaturas del año anterior por

completo o de forma parcial. entonces ese aumento, esa posibilidad de pasar sin haber rendido, sin haber completado los requisitos mínimos para aprobar la asignatura hizo que muchos chicos después continuaran su trayectoria de esa manera, siempre buscando alguna legislación que les permitiera pasar o les permitiera seguir” (Registro de entrevista individual 2 - Regente Cultura Técnico, Anexo 1.3)

La normativa provincial que hace referencia el regente de cultura técnica en la entrevista es la resolución N°156/2020 del Consejo General de Educación de la provincia de Misiones, la cual establece los lineamientos provinciales de acreditación y promoción del ciclo lectivo 2020 y su articulación con el ciclo 2021; asimismo dicha resolución dispone que “los estudiantes que no logran acreditar los logros previstos para el año/ grado/ ciclo/ nivel, quedarán bajo la calificación “en proceso” (EP)” (Consejo General de Educación de la provincia de Misiones, resolución N° 156/2020); además se dispone que las materias que no se han aprobado durante el año 2020 deberán ser aprobadas en los plazos que se establezcan desde la jurisdicción (Consejo General de Educación de la provincia de Misiones, resolución N° 156/2020). estos plazos desde la provincia de Misiones se contemplaron en el calendario escolar del año 2021 y se ve reflejado en el acta institucional de octubre de ese mismo año en donde el equipo directivo *“mencionan las dos últimas fechas para la revinculación, para aquellos estudiantes con libreta abierta en el ciclo lectivo 2020, estas son: 8va instancia 25/10/2021 y 9na instancia el 25/11/2021”* (Registro de análisis documental 1, Anexo 3.2); en la entrevista el Regente de Cultura Técnica comenta *“respetamos la propuesta del Consejo General de Educación en las resoluciones del calendario escolar donde hay mesas complementarias”* (Registro de entrevista individual 2 - Regente Cultura Técnico, Anexo 1.3). Se evidencia así, los esfuerzos desde las normativas hasta el equipo directivo institucional por promover estrategias ante los nuevos desafíos de las trayectorias escolares.

Todas ellas son problemáticas que marcan las trayectorias escolares de los estudiantes, desde la institución y sobre todo desde el equipo directivo se deben prestar atención a las mismas para lograr desde los ámbitos de la gestión educativa y curricular que el paso de los estudiantes por el sistema educativo sea positivo y logren egresar para así poder no solamente insertarse laboralmente en la sociedad sino que la escuela haya cumplido su mandato fundacional, esto es proporcionar los saberes necesarios para formar ciudadanos activos.

Acompañar las Trayectorias Escolares

Tanto la institución educativa como los actores que participan en ella tienen como objetivo principal que las personas puedan acceder, permanecer y egresar del sistema educativo. El acceso, permanencia y egreso del sistema educativo está garantizado en la Argentina por la Ley Nacional de Educación N° 26206 y por la Ley de Educación Técnico profesional N° 26058; así como también por distintas resoluciones del Consejo Federal de Educación. Mediante la resolución 93/09, del año 2009, el Consejo Federal de Educación aprueba el documento Orientaciones para la organización pedagógica e institucional de la educación obligatoria con el fin de acompañar las trayectorias escolares de los alumnos. Dicha resolución es relevante para esta investigación debido a que en la provincia de Misiones sus lineamientos permitieron regular y ordenar el diseño de las estrategias educativas para acompañar las trayectorias escolares hasta la sanción del régimen académico marco en el año 2021 por la resolución N°456/21 del Consejo General de Educación de la provincia de Misiones. Se evidencia las decisiones institucionales tomando de base la resolución 93/09 en los siguientes fragmentos de las entrevistas administradas al equipo directivo: *“sí, nosotros hemos tomado una decisión teniendo en cuenta la resolución 93/09, de adoptar cuestiones que no se hacían antes, por ejemplo dejar a un chico en proceso, de evaluar las correlatividades”* (Registro de entrevista individual 1 - Director, Anexo 1.2); *“las normativas que se consideraron fueron la resolución del Consejo Federal de Educación 93/09 y los borradores del Régimen Académico Marco (RAM)”* (Registro de entrevista individual 2 - Regente Cultura Técnico, Anexo 1.3).

Acompañar las trayectorias escolares tiene estrecha relación con asistir, ayudar, guiar, cuidar, para ello es necesario “contar con un encuadre que a modo de marco prescriba criterios, enuncie propósitos, recorte situaciones, abra el juego a definir abordajes posibles” (Nicastro & Greco, 2012, p. 97) este encuadre puede ser aquel surgido de la gestión curricular, o desde las normativas del estado. En la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri”, se realizó este encuadre planteado por Nicastro & Greco diseñando e implementando diversas estrategias; en la entrevista realizada, el Regente de Cultura Técnica expresa *“en relación a las estrategias, por un lado las tutorías y por otro las actas de acuerdo con alumnos y tutores”* (Registro de entrevista individual 2 - Regente Cultura Técnico, Anexo 1.3); la Regente de Cultura General comenta *“sí, se hizo un reajuste, digamos un repaso para reforzar eso que no habían podido aprender satisfactoriamente”* (Registro de entrevista individual 3 - Regente Cultura General, Anexo 1.4). El acta acuerdo elaborada institucionalmente también es una herramienta que utilizó la escuela a modo de encuadre de

las trayectorias escolares ya que en la misma “se acuerdan y asumen compromisos en resguardo de sostener y acompañar el recorrido académico”, así como también se detalla acciones esperadas tanto de los estudiantes como de los docentes; se hace explícito además, en dicha acta acuerdo que *“el equipo directivo y los docentes referentes establecerán los criterios y orientaciones pertinentes a efectos de una evaluación procesual”* (Registro de análisis documental 4, Anexo 3.5). Acompañar las trayectorias entonces, en palabras de Nicastro Sandra y Greco, María

“no solo se trata de reconocer bipolaridad: el que sabe y el que no sabe, el que puede y el que no puede, el que trae y el que no trae, el que tiene condiciones u el que no, sino que implica trabajar sobre esas bipolaridades para que no lleguen a transformarse en dicotomías” (Nicastro & Greco, 2012, p. 98).

Trabajar estas bipolaridades implica reflexionar sobre la acción y diseñar acciones concretas para enfrentar estos desafíos, los resultados de la encuesta realizada a los docentes de la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” evidencian algunas de las estrategias diseñadas e implementadas para acompañar las trayectorias escolares de los estudiantes en pospandemia; el 53% de los encuestados seleccionó a las tutorías como estrategia principal utilizada, el 26% respondió que se implementaron programas de apoyo escolar, el 16% que se implementaron talleres y el 5% que se utilizó como estrategia el incremento de la posibilidad de rendir materias según la posibilidad del alumno (Respuestas con gráficos porcentuales, pregunta 9, Anexo 2.2). El equipo directivo de la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” diseñó e implementó estrategias de acción institucional, enmarcado en un tiempo histórico peculiar para acompañar de la mejor forma posible las trayectorias de sus estudiantes.

Siguiendo a las autoras plantean, la necesidad de que hay un espacio de acompañamiento, quiere decir un espacio de encuentro entre los actores institucionales donde se pueda compartir experiencias, vivencias y sugerencias que aporten elementos para reflexionar sobre la acción y así poder diseñar estrategias en conjunto que acompañen las trayectorias de los estudiantes (Nicastro & Greco, 2012). Este trabajo interdisciplinario en conjunto con los espacios generados para acompañar las trayectorias permiten, en palabras de Nicastro & Greco, dos acciones importantes pensar con otros, es decir se genera el debate y el compartir con los demás actores institucionales como el equipo directivo y docentes compartiendo así experiencias y sugerencias; además permite pensar a otros lo que implica el

reconocer a un sujeto social y cultural en el que confluyen hábitos, valores, necesidades y vivencias que condicionan su quehacer diario (2012, pp. 106-111). El equipo directivo en la entrevista administrada, expresa el trabajo interdisciplinario o en equipo que se realiza en la Escuela Provincial de Educación Técnica Nº9 “MMO Raúl Orlando Verri” *“lo charlamos con los docentes y hay después también un acompañamiento de nuestro gabinete psicopedagógico”* (Registro de entrevista individual 2 - Regente Cultura Técnico, Anexo 1.3); *“en conjunto trabajamos, siempre en equipo; que sería director, los regentes, preceptoría; también vamos acompañando a los alumnos conjunto con los tutores”* (Registro de entrevista individual 3 - Regente Cultura General, Anexo 1.4). Los espacios institucionales en donde surgen las reflexiones, se generan debates y se comparten experiencias son por medio de las reuniones institucionales, allí los actores educativos que participan tienen el espacio de compartir experiencias o proponer estrategias nuevas, por ejemplo *“los docentes expresan la intención de trabajar el año próximo con un cuadernillo de comunicaciones para una mejor interacción entre las familias y la escuela”* (Registro de análisis documental 1, Anexo 3.2); asimismo en dicha reunión *“se expone el bajo porcentaje del alumnado en toda la casa de estudio que se encuentra procurando presentarse a las fechas de revinculación”* (Registro de análisis documental 1, Anexo 3.2).

En otras palabras el acompañar significa mirar, observar y reflexionar en y sobre las acciones que se llevan a cabo para que mediante el proceso de gestión curricular se brinde a la comunidad educativa aquello que esté dentro de sus necesidades, confluyendo así en las estrategias y metas institucionales elementos como las normativas nacionales y provinciales que sirven de marco, el contrato fundacional de la institución educativa, su contexto y sus posibilidades. Teniendo esta visión global con acciones institucionales específicas el acompañamiento a las trayectorias escolares tendrán huellas significativas en los actores educativos.

Acompañar las Trayectorias Escolares desde la Gestión Curricular en Pospandemia

En palabras de Nicastro Sandra y Greco María Beatriz, el acompañar es generar “un espacio en el cual en el marco de un encuadre se intentan alcanzar determinados propósitos desplegando para ello determinados dispositivos de trabajo” (Nicastro & Greco, 2012, p. 112).

Luego del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio en la pandemia por Covid-19, tanto el sistema educativo como las escuelas se organizaron para la vuelta a la presencialidad; en argentina, mediante la resolución N° 387/2021 del Consejo Federal de Educación se prioriza la apertura de las instituciones educativas dependiendo de la situación epidemiológica jurisdiccional, la provincia de Misiones adhiere mediante la resolución N° 026/2021 del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la provincia. Es el anexo I “Covid-19. Guía para las instituciones educativas: condiciones y recomendaciones para habitar la escuela” de la resolución N° 398/2021 del Consejo Federal de Educación que sugiere un protocolo sanitario para la organización del tiempo y del espacio institucional. en la encuesta realizada a los docentes de la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri”, se registraron las siguientes acciones para organizar a la institución en la vuelta a la presencialidad, es decir en la pospandemia; 31% de los encuestados respondieron que en la escuela se alternaron los grupos, el 35% coincidieron en que hubo refuerzo de medidas sanitarias y el 34% respondieron que se utilizaron aulas virtuales (Respuestas con gráficos porcentuales, pregunta 7, Anexo 2.2); todas ellas son acciones institucionales que el equipo directivo implementó para organizar el tiempo y el espacio escolar para sostener las trayectorias escolares. En la entrevista, la Regente de Cultura General comenta cómo se organizó la institución para la presencialidad *“primero se trabajaron con la modalidad burbujas, cada división estaba dividida en dos, eso fue hasta mitad de año y después en adelante se unieron las dos burbujas”* (Registro de entrevista individual 3 - Regente Cultura General, Anexo 1.4); el Director de la institución comenta *“primero empezamos en grupos reducidos, grupos burbuja y después se implementó la presencialidad plena”* (Registro de entrevista individual 1 - Director, Anexo 1.2).

En Misiones, a comienzos del año 2021 la presencialidad en las escuelas estuvo organizada por la alternancia de grupos, denominada burbujas, cada institución optó por la mejor manera de que estas burbujas asistan a la institución, en algunas la misma burbuja asistía durante toda la semana y la siguiente semana realizaba trabajos virtuales; otras, como es la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” organizó la alternancia de grupos en la semana así por ejemplo los días lunes, miércoles y viernes asistía una burbuja y la semana siguiente asistía los días martes y jueves. En septiembre del 2021, mediante la resolución N° 315/2021 del Consejo General de Educación de la provincia de Misiones se aprueba el protocolo para el regreso pleno a la presencialidad escolar.

Para acompañar las trayectorias escolares es necesario fortalecer a la institución educativa como un todo, generar desde la gestión espacios para trabajos interdisciplinarios y en equipo. Acompañar se trata de “buscar espacios de trabajo compartido entre docentes, generar acuerdos de evaluación y promoción, coordinar la secuenciación de contenidos y la coherencia de estrategias” (López, J. 2015, p. 1). Los acuerdos de evaluación que utilizó la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” durante la pospandemia se reflejaron en el acta acuerdo institucional, si bien se elaboró para usarla durante la pandemia y el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio, se acordó institucionalmente continuar utilizando hasta el fin de ciclo del año 2021. En dicha acta acuerdo *“se habilita al cursado de espacios curriculares en forma no presencial donde la modalidad de evaluación es continua y formativa”* explicitando además, en dicha acta, que los alumnos *“deberán presentar de manera obligatoria al menos tres avances en los períodos indicados, pudiendo contactar más veces con el docente si así lo requiere o si el profesor establece como necesaria”* (Registro de análisis documental 4, Anexo 3.5); en la entrevista el Director comenta *“lo que nos falta concluir es el P.I.E, que es el proyecto institucional de evaluación, ahí es donde se refleja todo teniendo en cuenta las planificaciones, las trayectoria escolares, el seguimiento del alumno”* agrega además *“por mucho tiempo fue una incertidumbre del docente, del alumno, entonces la idea es que sea una evaluación en proceso que eso ayudó al avance en la trayectoria escolar del alumno”* (Registro de entrevista individual 1 - Director, Anexo 1.2); el Regente de Cultura Técnica comenta que *“los cambios se volcaron en el PEI, en durante las reuniones”* (Registro de entrevista individual 2 - Regente Cultura Técnico, Anexo 1.3). Por medio de los instrumentos de recolección de datos, se evidencia que en la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri”, no solamente se generaron los espacios para el debate, sino que también se volcaron en documentos institucionales, los acuerdos de evaluación y promoción surgidos del trabajo en equipo e interdisciplinario; estos acuerdos se basan en las normativas vigentes en ese periodo histórico, esto es la resolución N° 93/09 del Consejo Federal de Educación, la resolución N° 156/20 del Consejo General de Educación de la provincia de Misiones y el borrador del Régimen Académico Marco a nivel provincial.

López, J. en directores que hacen escuela se promueve que desde la gestión curricular, para acompañar las trayectorias escolares de los estudiantes, es necesario fortalecer las condiciones pedagógicas de la institución. Esto es que se puedan promover espacios de análisis y reflexión además de aquellas establecidas por calendario escolar, donde se puedan compartir experiencias de trabajo; es necesario analizar además los datos reales de la propia

institución educativa de esta manera se permite obtener datos específicos y trabajar sobre mejoras y estrategias adecuadas a la realidad institucional. Se plantea además la necesidad de coordinar un trabajo en equipo entre los directivos, docentes y administrativos donde se pueda articular y compartir los contenidos y estrategias que se llevan a cabo así como también las que se diseñan para ser implementadas en un futuro inmediato (2015, pp. 1-8).

¿Cómo acompañar las trayectorias escolares desde acciones concretas? ante esta pregunta, desde el texto de Directores que hacen escuela, se brinda dos elementos esenciales a tener en cuenta por el equipo directivo, estos son los datos cuantitativos como ser asistencia, calificaciones, estadísticas institucionales; y los datos cualitativos como por ejemplo las opiniones y observaciones de los actores educativos que permiten conocer la escuela real. Estos dos elementos permiten generar indicadores de gestión los que posibilitan reflexionar sobre acciones o situaciones que se deben mejorar (Abregú, V. 2015). En síntesis, tener en cuenta estos datos cuantitativos y cualitativos permiten diseñar “un camino para lograr que la escuela cuide y sostenga la escolaridad de cada uno de los alumnos” (Abregú, V., 2015, p. 9). El equipo directivo de la Escuela Provincial de Educación Técnica Nº9 “MMO Raúl Orlando Verri” por medio del flujo continuo de comunicación con los actores institucionales y del trabajo en conjunto con los docentes y el gabinete psicopedagógico logró tener los datos necesarios para diseñar estrategias y acciones para sostener las trayectorias educativas. Ante la pregunta “¿qué acciones institucionales llevadas a cabo en la presencialidad plena consideras que tuvieron un impacto positivo en las trayectorias escolares?” los docentes encuestados respondieron un 11% que fueron los criterios de evaluación, un 11% los talleres, un 17% los trabajos prácticos, un 28% la selección de contenidos prioritarios, un 22% el apoyo escolar y un 11% la utilización del aula virtual (Respuestas con gráficos porcentuales, pregunta 10, Anexo 2.2). Ante las respuestas proporcionadas por los docentes, no solo se evidencia que se han implementado múltiples y variadas acciones para sostener las trayectorias de los estudiantes, sino que en conjunto todas ellas tuvieron distintos grados de significancia para acompañar a los alumnos en este periodo tan peculiar como lo fue la pospandemia. en la entrevista al equipo directivo, ante la pregunta sobre los resultados de las acciones llevadas a cabo, el Regente de Cultura Técnica responde “llegamos a esos resultados a través de los profesores que estaban encargados de las tutorías, que nos iban enviando un informe trimestral de las calificaciones y de los logros que iban obteniendo” (Registro de entrevista individual 2 - Regente Cultura Técnico, Anexo 1.3); la Regente de Cultura General comenta “llegamos a esos resultados siempre trabajando en equipo con los tutores y los alumnos, motivándolos a los chicos”

(Registro de entrevista individual 3 - Regente Cultura General, Anexo 1.4); el Director de la institución agrega *“gracias a los cambios se pudo sostener las trayectorias de los chicos, porque sino nos quedábamos con la mitad de la matrícula”* (Registro de entrevista individual 1 - Director, Anexo 1.2). De esta manera se constata que las acciones institucionales llevadas a cabo durante la pospandemia hay podido sostener las trayectorias escolares de los alumnos de la E.P.E.T. N°9, estos resultados el equipo directivo lo ve reflejado en datos cuantitativos como por ejemplo la permanencia en la matrícula, el índice de materias aprobadas por los alumnos y en datos cualitativo por medio del flujo de comunicación que mantiene con todos los actores institucionales

Claudia Romero, permite reflexionar sobre el acompañamiento de las trayectorias escolares desde el pensamiento de una buena escuela. Para esta autora una buena escuela es aquella *“donde todos los chicos puedan aprender, donde todos los chicos quieran estar y donde los maestros aprendan y puedan ser ellos mismos para que los alumnos aprendan y sean ellos mismos”* (2017, p. 43).

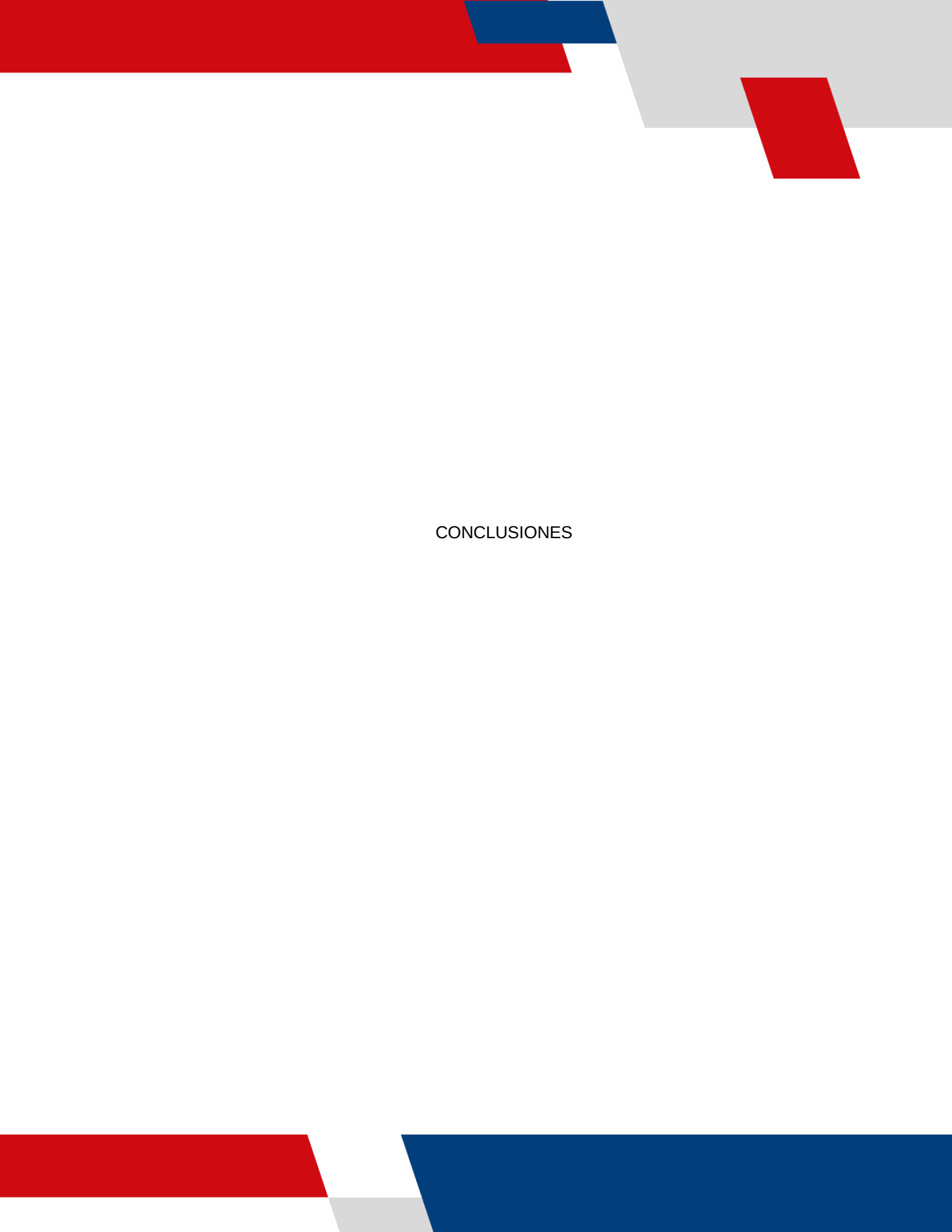
Pensar una buena escuela es pensarla desde el vínculo entre dos elementos importantes, esto es la gestión curricular y las trayectorias escolares, ante esta pregunta se obtuvo los siguientes datos por medio de los instrumentos de investigación administrados: en la entrevista al equipo directivo, el Regente de Cultura Técnica responde

“sí, por supuesto que hay un vínculo entre trayectoria escolar y gestión curricular; para que la trayectoria escolar del alumno sufra la menor cantidad posible de altibajos o tratar de darle soporte a aquellos alumnos que lo necesitan es necesario que haya una adecuada gestión curricular” (Registro de entrevista individual 2 - Regente Cultura Técnico, Anexo 1.3).

En la encuesta realizada a los docentes de la institución, ante la pregunta *“para usted, ¿cuál es el vínculo entre gestión curricular y trayectoria escolar?”* el 77% respondió que el vínculo se da de la siguiente manera: el modo en que se organiza y se presenta el currículum con impacto en las trayectorias escolares; el 23% respondió que la evaluación sobre el currículum puede proporcionar datos sobre las trayectorias escolares (Respuestas con gráficos porcentuales, pregunta 4, Anexo 2.2). Por lo tanto, la mayoría de los docentes concuerda que la forma en que se organiza y se presenta el currículum influye en las trayectorias de los alumnos.

Reflexionar sobre una buena escuela desde el vínculo entre trayectoria escolar y gestión curricular permite visualizar a la institución educativa como un sistema complejo que está compuesto por diferentes partes que se interrelacionan de tal manera que la acción de una de las partes influye y condiciona la acción de las otras partes del sistema y viceversa; es decir que una decisión, de cualquier índole, que toma el equipo directivo en relación al currículum influye en las trayectorias escolares así como los cambios en las configuraciones de las trayectorias escolares influyen en las decisiones curriculares que toma el equipo directivo.

Desde la gestión educativa y sobre todo desde la gestión curricular tener en cuenta a los actores institucionales que hacen a la institución es importante ya que mediante ellos la escuela trasciende y se mantiene en la historia, es función y responsabilidad del equipo directivo generar “prácticas que posibiliten a los sujetos de/en la educación itinerarios de aprendizaje equivalentes, variables y sostenidos en el tiempo” (Terigi, 2010, p. 19). En otras palabras es función de quienes gestionan la institución educativa de constantemente no solo generar espacios sino también realizar una reflexión sobre la acción ya que las mismas influyen y dejan huellas en las trayectorias de los actores educativos en su paso por la institución; son acciones que además de promover un vínculo perdurable en el tiempo hacen que las prácticas en relación al currículum sean de calidad y adecuadas al tiempo socio-histórico que se transita.



CONCLUSIONES

La presente investigación se llevó a cabo en la Escuela Provincial de Educación Técnica (E.P.E.T.) N°9 “MMO Raúl Orlando Verri”, escuela de nivel medio de modalidad técnica de la provincia de Misiones durante el año 2023 y 2024. El objetivo principal de esta investigación fue analizar el rol del equipo directivo en la gestión curricular y su vínculo con las trayectorias escolares en un tiempo histórico particular: la pospandemia por Covid-19, el cual ha marcado un antes y un después en la historia de la humanidad. La pospandemia, en esta investigación, se identifica con el periodo en el cual se inicia el distanciamiento social preventivo y obligatorio, permitiendo a las escuelas volver a abrir sus puertas, en misiones esto se permite por el decreto provincial N° 99/2021; por lo tanto, para esta investigación, la pospandemia está comprendida durante el ciclo lectivo 2021 y 2022. Sin duda alguna, la institución educativa estuvo atravesada por estas nuevas configuraciones, vínculos y modos de organización que hasta el momento no se habían dado, desafiando a todo el sistema educativo y en particular al equipo directivo de diseñar e implementar estrategias que permitan un desarrollo de las actividades escolares lo más cercana a la normalidad. Por lo tanto, las preguntas que orientaron esta investigación son las siguientes: ¿Cuál es el rol del equipo directivo y su vínculo con las trayectorias escolares en la pospandemia por Covid-19?, ¿cómo está formado el equipo directivo de la E.P.E.T. N°9 de Alem, Misiones?, ¿cuáles son las normativas nacionales y provinciales que guiaron las estrategias y decisiones curriculares del equipo directivo en el periodo de pospandemia y cómo estas decisiones intervinieron en las trayectorias escolares de los alumnos?. de las preguntas de investigación y del objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos: el primero, es “caracterizar el rol y función del equipo directivo en la gestión curricular”; el segundo, “describir las normativas diseñadas a nivel nación y provincia de Misiones para el fortalecimiento de las trayectorias escolares en la pospandemia e identificar las metas; finalmente el tercer objetivo específico es “identificar las metas y estrategias institucionales diseñadas por el equipo directivo para fortalecer las trayectorias escolares de los alumnos de la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” de Leandro N. Alem en la pospandemia.

Para cumplir con los objetivos de investigación propuestos se utilizaron instrumentos de recolección de datos acordes a una investigación con enfoque cualitativo; por lo tanto se utilizaron tres instrumentos de recolección de datos en base a una muestra no probabilística intencional: la entrevista semi-estructurada al equipo directivo; la encuesta a los docentes de la institución; y el análisis de documentos institucionales que incluyeron actas institucionales de las reuniones llevadas a cabo durante el año 2021 y 2022 y el acta acuerdo institucional que se

utilizó durante el año 2020 y 2021. A través de los mismos se pudo obtener un acercamiento a la realidad y vivencias institucionales así como también realizar un contraste tanto con las normativas (nacionales y provinciales) como con las categorías teóricas investigadas.

Tener presente a la escuela como un sistema el cual está formado por diferentes partes interrelacionadas entre sí, de tal manera que la modificación de una de sus partes influye en todo el sistema; es poder ver a la escuela como un conjunto de actores, dimensiones y vínculos que permiten comprender y analizar lo que allí sucede. Gestionar una institución educativa implica atender múltiples situaciones de origen diverso que se dan en el quehacer cotidiano, que no solamente incluyen la dimensión pedagógica sino que comprometen a las demás dimensiones institucionales. De aquí se desprende la importancia de la presente investigación: resaltar que el equipo directivo de la institución tiene un rol activo ante la toma de decisiones y utiliza todas las herramientas posibles que se encuentran a su alcance para realizar la mejor gestión institucional posible, es decir brindar calidad educativa. Es por ello que es importante destacar aquellas decisiones que se han tomado en la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” durante la pospandemia y las cuales han tenido un impacto positivo en las trayectorias de sus alumnos.

Investigar acerca del rol y la función directiva permitió no solamente indagar acerca de las tareas que debe desempeñar cada uno de los miembros directivos sino que también permitió conocer en la realidad institucional cuáles de ellas se lleva a la práctica. Por medio de los instrumentos de recolección de datos y su comparación con el Reglamento General de los Establecimientos del Consejo Nacional de Educación Técnica, se concluye que el equipo directivo de la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” está conformado según su reglamentación, tiene un director y dos regentes, uno de cultura técnica y otro de cultura general; asimismo se concluye que cada miembro del equipo directivo tiene en claro qué funciones debe desempeñar. Sin embargo, en un contexto peculiar como lo fue la pospandemia, el equipo directivo realizó actividades de seguimiento individualizado con los estudiantes, sus familias y el equipo docente, priorizando así la dimensión pedagógica y cumpliendo una función importante de nexo entre las normativas y las acciones concretas a llevarse a cabo en la institución en el marco de la pospandemia.

Analizar y describir las normativas diseñadas a nivel nacional y provincial permitió contextualizar todas las estrategias diseñadas y llevadas a cabo en la institución investigada durante la pospandemia, las cuales permitieron no solamente sostener sino fortalecer las

trayectorias escolares de los alumnos de la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri”. Dichas normativas han permitido no solamente organizar el tiempo y el espacio institucional, sino que también han permitido orientar al equipo directivo en la gestión curricular. En otras palabras ha permitido al equipo directivo diseñar una serie de pasos y acciones institucionales de manera secuencial y ordenada para lograr un objetivo específico en el cual surge una toma de decisiones respecto al currículum, el cual es entendido como una síntesis social enmarcada en un proceso histórico que atraviesa transversalmente la estructura de los contenidos culturales a ser transmitidos, los modifica y los adecúa a las necesidades actuales de cada periodo histórico particular.

Identificar las metas y estrategias institucionales diseñadas por el equipo directivo de la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” para fortalecer las trayectorias ha permitido poner en evidencia que el equipo directivo de dicha institución pudo organizar el proceso pedagógico implementando diversas estrategias como ser trabajos prácticos, utilización de aulas virtuales, desarrollar espacios de tutorías y talleres así como también unificar criterios de evaluación institucionales. Dichas estrategias permitieron que tanto los docentes como los alumnos tengan a disposición todas las herramientas necesarias para que el vínculo del alumno con la institución se vea lo menos afectado posible, y en consecuencia permitieron sostener y fortalecer las trayectorias escolares.

El análisis de los datos obtenidos mediante los instrumentos empleados evidenció que en la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” las trayectorias escolares de los estudiantes están influenciadas por la gestión curricular que realiza el equipo directivo; es decir, las decisiones que se toman en relación al currículum, tanto su organización y los modos de presentarlo como las acciones concretas que se llevan a cabo permitieron sostener y fortalecer las trayectorias de los estudiantes de la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 durante la pospandemia por Covid-19.

Para finalizar, se toman las ideas de la UNESCO (2000), acerca de la gestión educativa, la cual consiste en tres actividades principales: reflexión, decisión y liderazgo. tener presente estas actividades permite concluir que el equipo directivo de la Escuela Provincial de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri” han logrado reflexionar y han logrado diseñar e implementar decisiones durante la pospandemia con liderazgo, es decir han podido ser guías del equipo docente a su cargo para llevar a la acción estrategias institucionales basadas en las

normativas correspondientes tanto para fortalecer como para sostener las trayectorias de los alumnos y ser así elementos de contención para los estudiantes y sus familias.

Bibliografía

- Abregú, V. (2015) en Directores que Hacen Escuela. El rol del equipo directivo. OEI. Buenos Aires. https://portaldelasescuelas.org/wp-content/uploads/2016/03/El_rol_del_equipo_directivo.pdf
- Alfiz, I. (1997). El Proyecto Educativo Institucional. Propuestas para un Diseño Colectivo. Aique.
- Bordón, C. (2017). La Dirección Escolar en Argentina: Aproximación al Estado del Arte. Universidad de los Andes. Educere, vol. 21, núm. 68. https://www.redalyc.org/journal/356/35652744002/html/#redalyc_35652744002_ref21
- Congreso de la Nación Argentina (2005) Ley de Educación Técnico Profesional 26058. <https://www.inet.edu.ar/wp-content/uploads/2012/10/ley-26058.pdf>
- Congreso de la Nación Argentina (2006). Ley Nacional de Educación N°26206. <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ley-de-educ-nac-58ac89392ea4c.pdf>
- Consejo Federal de Educación (2009). Resolución 93/2009. <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/normas/14505.pdf>
- Consejo Federal de Educación (2021) Resolución 387/2021. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/res_cfe_387_-_if-2021-12986880-apn-sgcfeme.pdf
- Consejo Federal de Educación (2021). Resolución 398/2021. http://bnm.me.gov.ar/giga1/normas/RCFE_398-21.pdf
- Consejo General de Educación de la provincia de Misiones (2020). Resolución 156/2020. https://www.cgepm.gov.ar/downloads/resoluciones/Resolucion156_2020_MinCECyT.pdf
- Consejo General de Educación de la provincia de Misiones (2021). Resolución 242/2021. https://www.cgepm.gov.ar/downloads/resoluciones/Resolucion_242_2021.pdf
- Consejo General de Educación de la provincia de Misiones (2021). Resolución 315/2021. <https://www.cgepm.gov.ar:8887/prensa/wp-content/uploads/2021/09/CamScanner-09-21-2021-12.52-1.pdf>

- Consejo General de Educación de la provincia de Misiones (2021). Resolución 456/2021. https://drive.google.com/file/d/1fl_FcMNKabSBvKXwAvOPPL5JU--Vk8fz/view
- Consejo Nacional de Educación Técnica (1965) Reglamento General de los Establecimientos. Sainte Claire Editora Srl.
- Cruzata-Martínez, A., & Rodríguez Zaldívar, I. E. (2016). La gestión en las Instituciones Educativas: Enfoques, Modelos y Posiciones Teóricas y Prácticas. Revista Gobierno y Gestión Pública.
- D'Agostino, Victoria Sofía (2019). Funciones de los Directivos Escolares en Argentina y en Chile: un Estudio Comparado. Universidad de San Andrés. Escuela de Educación Argentina. Disponible en <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/16655>
- De Alba, A. (1995). Currículum: Crisis, Mito y Perspectiva. Miño y Dávila.
- Frigerio, G. et al. (1995) Las instituciones Educativas Cara y Ceca: Elementos para su Comprensión. TROQUEL Educación Serie FLACSO-Acción.
- García-Martínez, et al. (2018) Gestión Curricular en Centros Educativos Costarricenses: Un Análisis desde la Percepción Docente y la Dirección Revista Electrónica Educare, vol. 22, núm. 1, Universidad Nacional. CIDE. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194154980010>
- Gvirtz, S. & Palamidessi, M. (2005) El ABC de la Tarea Docente: Currículum y Enseñanza. Aique. Buenos Aires.
- López Jiménez, N. (2016). La Construcción Curricular: Espacio de Libertad y Autonomía Institucional. Paideia Surcolombiana.
- López, J. (2015) en Directores que Hacen Escuela. Cómo acompañar las trayectorias escolares. OEI. Buenos Aires. https://www.portaldelasescuelas.org/wp-content/uploads/2016/03/2_Como_acompanar_las_trayectorias_escolares.pdf
- López, J. (2015) en Directores que Hacen Escuela. Trayectorias teóricas - Trayectorias reales. OEI. Buenos Aires. https://portaldelasescuelas.org/wp-content/uploads/2016/03/1_Trayectorias-teoricas_y_reales.pdf

Ministerio de Cultura y Educación (1998). Curso para Supervisores y Directores de Instituciones Educativas: La función Directiva. Buenos Aires.

Ministerio de Educación (2017) Escuelas Técnicas: Características Institucionales y Desempeños. Serie de documentos de investigación.

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (2021) Resolución 026/2021.
https://drive.google.com/file/d/1_0N0G8hvJ6-aDf6t4aa90Qn96yO4LY0A/view

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (2021) Resolución 315/2021.
<https://www.cgepm.gov.ar:8887/prensa/wp-content/uploads/2021/09/CamScanner-09-21-2021-12.52-1.pdf>

Nicastro, S. & Greco, M. B. (2012) Entre Trayectorias: Escenas y pensamientos en espacios de formación. Homo Sapiens. Rosario.

Novello, E. E. (2022). La influencia del Equipo Directivo de las Escuelas Técnicas en la Implementación de las Prácticas Profesionalizantes. Universidad Abierta Interamericana.
<https://repositorio.uai.edu.ar/items/ed682a9c-0f5d-445d-9904-cce59ffa959a>

Organización Mundial de la Salud. (2020). Una pandemia de la Enfermedad del Coronavirus (COVID-19).
<https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/events-as-they-happen>

Pinto, L. (2019) Rediseñar la Escuela para y con las Habilidades del siglo XXI. XIV Foro Latinoamericano de Educación. Fundación Santillana.

Poggi, M (2001) La formación de Directivos en Relación con la Centralidad de la Institución en los Procesos de Reforma e Innovación de los Sistemas Educativos en UNESCO La Formación de Directivos de Instituciones Educativas: Algunos Aportes para el Diseño de Estrategias. Sede regional Buenos Aires.

Porciello, V. (2014) ¿Qué Relación tiene el Directivo con el Diseño Curricular? Ponencia al 2º Congreso Regional de Gestión de Instituciones Educativas. Universidad Del Este.
<http://dspace.biblio.ude.edu.ar:8080/xmlui/handle/123456789/147>

Provincia de Misiones (2021) Decreto 99/2021. https://e-legis-ar.msal.gov.ar/legisalud/migration/pdf/misdec99_2021.pdf

Puiggrós, A. (1990) Sujetos, Disciplina y Currículum. Editorial Galerna. Buenos Aires.

Real Academia Española. (s.f.). Currículum. En Diccionario de la Lengua Española. Recuperado en 10 de abril de 2024, de <https://dle.rae.es/curr%C3%ADculum?m=form>

Real Academia Española. (s.f.). Escolar. En Diccionario de la Lengua Española. Recuperado en 26 de abril de 2024, de <https://dle.rae.es/escolar?m=form>

Real Academia Española. (s.f.). Función. En Diccionario de la Lengua Española. Recuperado en 17 de abril de 2024, de <https://dle.rae.es/funci%C3%B3n>

Real Academia Española. (s.f.). Gestionar. En Diccionario de la Lengua Española. Recuperado en 10 de abril de 2024, de <https://dle.rae.es/gestionar?m=form>

Real Academia Española. (s.f.). Rol. En Diccionario de la Lengua Española. Recuperado en 17 de abril de 2024, de <https://dle.rae.es/rol?m=form>

Real Academia Española. (s.f.). Trayectoria. En Diccionario de la Lengua Española. Recuperado en 26 de abril de 2024, de <https://dle.rae.es/trayectoria?m=form>

Romero, C. (2017) Hacer de una Escuela, una Buena Escuela: Evaluación y Mejora de la Gestión Escolar. Aique. Buenos Aires.

Romero, C., & Krichesky, G. (2019). El director escolar en Argentina: Un actor clave pero (aún) invisible. Un estudio sobre las normas, condiciones laborales y formación de los directores escolares de escuelas públicas. Archivos Analíticos de Políticas Educativas. <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.27.3576>

Sabelli, M. J., (2017) Capítulo Desarrollo y Proyecto Curricular en Módulo de Formación en Tecnicaturas del Área Social y Humanística en Institutos de Educación Superior. Dirección de Educación Superior de Formosa. Recuperado de https://des-for.infod.edu.ar/sitio/upload/Eje_CurriculumSabelli.pdf

Sacristán, G. (2010). Saberes e Incertidumbres sobre el currículum. Ed. Morata. España

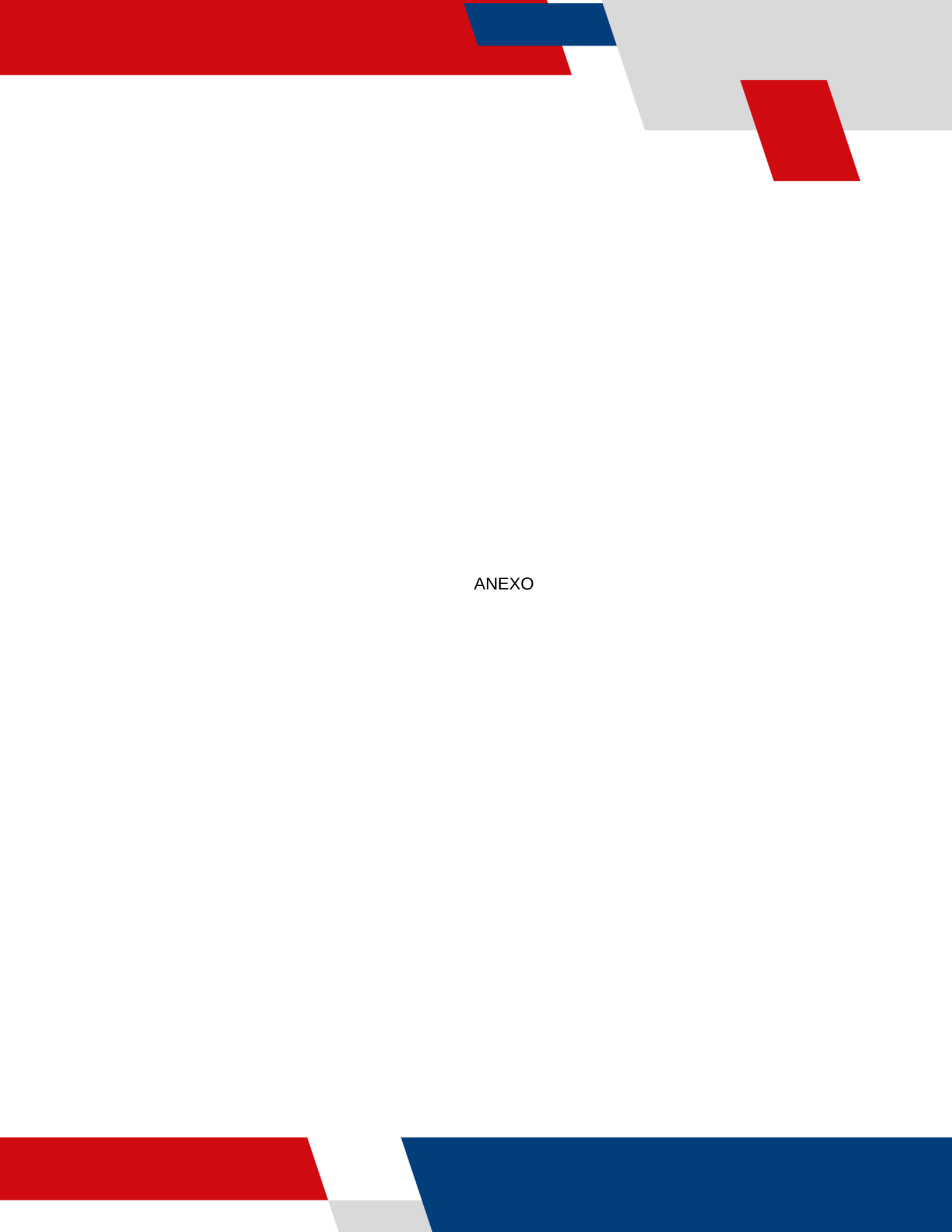
Santos Guerra, M. A. (1998) *Hacer Visible lo Cotidiano: Teoría y Práctica de la Evaluación Cualitativa de Centros Escolares*. Akal. Madrid.

Terigi, F. (2007) *Los desafíos que Plantean las Trayectorias Escolares*. III Foro Latinoamericano de Educación: Jóvenes y docentes, la Escuela Secundaria en el Mundo de Hoy. Fundación Santillana.

Terigi, F. (2010) *Sujetos de la Educación*. Ministerio de Educación de la Nación. Buenos Aires.

Terigi, F. (2014) *Trayectorias Escolares e Inclusión Educativa: del Enfoque Individual al Desafío para las Políticas Educativas*. En Marchesi, A. et. al. *Avances y desafíos de la Educación Inclusiva en Iberoamérica*. Fundación Mapfre.

UNESCO (2000) *Gestión Educativa Estratégica en Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155?posInSet=139&queryId=a895b224-be77-45b3-91da-f91753d3130c>



ANEXO

1. Entrevista

1.1 Guía de Preguntas Entrevista Semiestructurada

1. ¿Qué es la gestión curricular para usted?
 2. Cuando se habla de gestión curricular, ¿Qué acciones piensa usted que se realizan?
 3. Aquí, en la EPET N°9, ¿quiénes realizan la gestión curricular?
 4. ¿Cómo está formado el equipo directivo de la EPET N°9?
 5. ¿Qué rol desempeña cada integrante del equipo directivo?
 6. ¿Qué entiende usted por “trayectoria escolar”?
 7. Para usted, ¿hay algún vínculo entre “gestión curricular” y “trayectoria escolar”?
- ¿Cuál?
8. Luego de la pandemia, en el regreso a la presencialidad plena, ¿Notó algún cambio en las trayectorias escolares? ¿Cuáles?
 9. ¿Se realizaron cambios en el currículum en la presencialidad plena para sostener o fortalecer las Trayectorias escolares?
 10. ¿Se vieron reflejados estos cambios en las trayectorias escolares? ¿Cómo?
 11. ¿Qué normativas nacionales/provinciales se consideraron para la vuelta a clases luego del confinamiento obligatorio por la pandemia?
 12. ¿Cómo se organizó la EPET N°9 para la presencialidad plena?
 13. ¿Se elaboraron documentos institucionales? ¿Cuáles?
 14. ¿Qué acciones institucionales se realizaron en la vuelta a la presencialidad en relación a las trayectorias escolares?
 15. ¿Cuáles fueron las metas y estrategias (a corto, mediano y largo plazo) diseñadas en la institución en relación a las trayectorias escolares en la vuelta a la presencialidad plena?
 16. ¿Qué estrategias se utilizaron en la vuelta a la presencialidad plena para acompañar las trayectorias escolares?
 17. ¿Qué resultados se obtuvo de las estrategias diseñadas luego de la pandemia en relación a las trayectorias escolares?
 18. ¿Cómo se llegaron a esos resultados?

1.2 Registro de Entrevista Individual N° 1

ENTREVISTADOR/A: SPASIUK, MARÍA TERESA

ENTREVISTADO/A: ANGER, MARCOS

TEMA DE ENTREVISTA: EL ROL DEL EQUIPO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN CURRICULAR Y SU VÍNCULO CON LAS TRAYECTORIAS ESCOLARES

FECHA: 21 DE ABRIL DEL 2023

LUGAR: DIRECCIÓN DE LA ESCUELA E.P.E.T.9, ALEM, MISIONES

HORA: 7:50 AM

TIPO DE REGISTRO: GRABACIÓN DE VOZ

COMENTARIOS U OBSERVACIONES GENERALES: Marcos Anger, Director de la E.P.E.T. 9, Alem.

Referencias: INV (Investigador) – ENT (Entrevistado/a)

Frag mento N°	Registro	Comentarios / apreciaciones	Análisis
01	INV Buenos días, estamos con el señor Marcos, Marcos es director de la EPET número 9 y vamos a trabajar, a hacer una entrevista en relación a el rol del equipo directivo en la gestión curricular y su vínculo con las trayectorias escolares. Muy bien, la primera pregunta sería ¿cuándo se habla de gestión curricular, que qué piensa usted que se realiza, que acciones? ENT ¿Qué tal, cómo andas? Las acciones que se realizan en nosotros lo vamos a monitoreando en lo que es los currículos en el diseño curricular, con	Parece nervioso el director, como apurado	1. Gestión curricular: 1.1 Comparación

	unas planificaciones y cotejando con lo que el alumno, con lo que el profesor está trabajando con los alumnos trabajando en el aula, no sé, ahí es donde nosotros sacamos, vamos viendo qué es lo que para mejorar, qué es lo que hay que sacar, creo que hay que agregar. Y como una Escuela Técnica, a veces hay que, eh, agregar más parte práctica más parte teórica y bueno, ahí es donde tenemos que ir haciendo un equilibrio.		y observación de teoría-realidad. 1.2 Relación con el diseño curricular
02	<i>INV</i> Perfecto ¿cuándo acá en la E.P.E.T. Quiénes realizan esta gestión curricular, quienes deciden sobre el currículum? <i>ENT</i> Eh, o sea, el diseño curricular ya está a nivel provincial. Pero eh, últimamente se están trabajando por escuela y adaptar ese diseño curricular con esa especialidad teniendo en cuenta el mundo de salida laboral de estos chicos porque el último año los chicos tienen que hacer pasantía, entonces se va adaptando teniendo en cuenta la capacidad y competencia de cada alumno y viendo en qué, en qué área o en qué rubro, porque lo que es técnico en equipos de instalación electromecánica bastante amplio. Cómo es, el diseño curricular, entonces nosotros lo que vamos es que si hay chicos más preparado o más capaces, con más capacidad en la parte eléctrica, vemos algún, eh alguna empresa que necesita un electricista, así es la parte mecánica, mandamos a un mecánico. Lo mismo pasa en la	Toca a la puerta una persona, buscando al director, sin interrumpir el dialogo, hace seña gestuales con la mano (circulando los dos dedos índices) señal interpretada como “más tarde”	1. Gestión Curricular: 1.3 Relación con el diseño curricular establecido 1.4 Comparación y observación teoría-realidad 1.5 Diseño curricular: relación con la

	especialidad de maestro mayor de obra. Sí hay chicos que andan muy bien plano, lo mandaron a municipalidad en alguna empresa constructora y si hay otros que son los mejores en gestión le mandamos a dirigir obra o a alguna empresa que están trabajando afuera con obreros.		realidad
03	<i>INV</i> Perfecto y ¿quienes realizan esa esa parte o esa decisión los docentes? <i>ENT</i> Ese con el equipo directivo. Forma parte el regente, cultura técnica, que es el encargado de la especialidad. Eh, de las dos especialidades eh, mi persona y los docentes de prácticas profesionalizantes y los profes de taller se arma una comisión evaluadora.	El director está sentado, tiene una postura levemente inclinada hacia adelante, apoyado el peso de su cuerpo y sus manos en su rodilla, como listo para correr.	2. Equipo directivo: 2.1 Integrantes.
04	<i>INV</i> ¿Perfecto me podría decir más o menos qué rol desempeña cada integrante del equipo directivo? <i>ENT</i> Si la parte del director, un poco más de la parte de gestión. Sí, porque la Escuela Técnica tiene mucha gestión. Hay que gestionar los planes de mejora y que gestionar todo lo que es eh, crédito fiscal, rendiciones de fondo y demás. Y también sacamos la parte de una o dos veces a la semana para hablar más o menos para ver el avance de alumnos. Si hay algún alumno que tiene problemas o dificultades para seguir su trayectoria o avanza o no avanza donde hay que trabajar con la psicopedagoga. Pero el encargado de ir monitoreando el diseño	Se frota las manos en el sector de rodillas, como si fuera que le están sudando las manos, quizás está apurado.	2. Equipo directivo 2.2 Rol y función del director 2.3 Rol y función

	curricular, las áreas es el regente de cultura técnica y después tenemos la regente de cultura general que es sobre trabajar sobre conducta, el desarrollo de las materias de formación general, entonces ahí está la regente de cultura.		Regente
05	<i>INV</i> ¿Y por trayectoria escolar qué, qué puede decirme? ¿Qué entiende usted por trayectoria escolar? <i>ENT</i> La trayectoria escolar entendemos que el chico que ingresa al sistema educativo de nuestra institución y egresa con, eh, uno de los títulos en la especialidad entonces, o sea, esa es la trayectoria que es con el que el chico tiene que estar complementado tanto como en la parte teórica y práctica para que insertarse en el mundo laboral o seguir su carrera en un instituto terciario o universitario.	Acompaña la explicación con gestos de manos, el inicio y final de una trayectoria, dejando un espacio “libre” entre ambas.	3. Trayectoria Escolar 3.1 Relación concepto-institución 3.2 Relación concepto con mundo laboral
06	<i>INV</i> ¿Eh hay algún vínculo para usted entre lo que sería gestión curricular y trayectoria escolar, se vincula en algún punto? <i>ENT</i> Digamos que sí, pero o sea, nosotros lo que más eh, gestión curricular, eh, mucho tampoco no puedes hacer porque ya están ya está gestionado el diseño curricular, por ahí la implementación de nuevas tecnologías e implementación de algún programa que viene de nación o provincia. Así que hay que ir adaptando, no hay muchas modificaciones, así que hay un programa y bueno tratamos de adaptar y que, más allá que el mundo tecnológico avanza, en la Escuela Técnica tiene que avanzar más porque, porque el chico está	Pareciera distraído, o quizás no sabe mucho del tema al que se refiere la pregunta. Es una respuesta para indagar nuevamente en una próxima entrevista.	1. Gestión Curricular 1.6 Relación de la institución con planes y programas que se implementan

	trabajando con máquinas y herramientas y el mundo laboral se, día a día se va modernizando, entonces eso es lo que...		
07	<i>INV</i> Muy bien en él, eh, luego de la pandemia, cuando se regresó en la presencialidad plena. Hablamos más o menos del año 2021. ¿Notó algún cambio en la trayectoria escolar de lo que venía siendo? <i>ENT</i> Eh sí, o sea hubo un cambio porque el chico estuvo en este tiempo, un tiempo de relax o sea fue una nueva adaptación al alumno porque bueno, ahí tenemos varios los chicos ingresantes que ingresaron pandemia, los chicos que ingresaron en la especialidad en pandemia y bueno fue todo un cambio, eh tuvimos que adaptar mucho, mucha tecnología o sea muchas herramientas tic. Aquí en la cual se fue adoptando eso y adaptando a al plantel docente y a los alumnos. No todos los docentes han tenido ¿Cómo es? una recepción en la parte de las herramientas tic ¿Por qué? porque algunos por la edad etaria que ya quizás no, nunca tocaron una computadora, tuvieron que adaptarse, no se adaptaron en su totalidad, pero fue un buen desempeño para que ellos puedan ir eh aportando o incluyendo herramientas digitales, eh, entonces nosotros hemos pedido que en sus planificaciones en sus, eh, trabajos prácticos y demás que se incluyan la tecnología.	Nuevamente tocan a la puerta. Respuesta un poco vaga, indagar nuevamente para profundizar.	3. Trayectoria Escolar 3.3 Adaptación curricular para acompañar las trayectorias 3.4 Uso de las tic e innovaciones
08	<i>INV</i> ¿Se realizó algún cambio en el currículum específicamente en la presencialidad plena para	Res. 93/09 Dato súper	1. Gestión Curricular

	sostener o fortalecer la trayectoria escolar? <i>ENT</i> Si nosotros hemos eh, implementado justamente, tomado una decisión teniendo en cuenta la resolución 93/09 de adoptar cuestiones que no se hacían antes, por ejemplo dejar a un chico en proceso, de evaluar eh, las correlatividades si? Que el chico por ejemplo no aprobaba matemática 1 pero matemática 2 que ya era presencialidad aprobaba, entonces eh, que se pueda evaluar ya en segundo, en su correlatividades, lo mismo pasaba en los talleres, cuando hay un taller de correlatividad 1 y 2 entonces si el chico no aprobaba un taller por ejemplo de primer año y en segundo le fue bárbaro y se le da aprobado porque son trabajos más complejos, uso de herramientas más complejas y también así ha pasado en varias especialidades que, en varias, eh, espacios curriculares que ponele costaban al chico y bueno después de una el chico se despertó esa pasión por la materia o gustar el año siguiente entonces, también todas esas cosas fueron, también paso que el chico a veces que abandonaba o llegaba fin de año y no aprobaba eh, no promocionaba el curso, darle una posibilidad que el chico recurse ese año otra vez pero lo que tenía aprobado, por ejemplo los talleres que no lo vuelva a hacer, entonces el chico podía enfocarse en esas materias más, se adaptaron un montón de cosas, que para muchos fue, lo tomaron con precaución los docentes más antiguos pero es lo que...	interesante para trayectorias	1.7 Normativas 1.7.1 Normativas aplicadas en la realidad
--	---	--------------------------------------	--

09	<i>INV</i> Y estos cambios eh, se vieron reflejados en las trayectorias ¿Se pudo sostener las trayectorias de los chicos? <i>ENT</i> Bueno, gracias a eso, se pudo sostener las trayectorias de los chicos, porque sino nos quedábamos con que se yo, la mitad de la matrícula pero, eh, hemos notado que la capacidad de los chicos es, lo tienen, nada más que fue un tiempo que ellos estuvieron fuera de la escuela prácticamente y no sabían cómo afrontar por ejemplo ese salto de un año de pandemia y por ejemplo el chico que estaba en 3ro directamente cuando volvió a la presencialidad volvió a 5to y después también la nueva implementación de los régimen académico ¿sí?, nosotros hemos adoptado eh, ciertas medidas o decisiones que benefició mucho al alumno, por ahí, fue un rechazo de algunos docentes pero nos dimos cuenta que fue muy bien recepcionado y eh, ayudo mucho en la trayectoria de los alumnos.	Denota alegría al hablar. Como orgullo.	3. Trayectoria Escolar 3.5 Estrategias y metas: Acompañar y sostener las trayectorias
10	<i>INV</i> Para estos cambios curriculares o de gestión curricular ¿se elaboró algún documento institucional específico? <i>ENT</i> Y, eh, lo que venimos elaborando que nos falta concluir es el PIE, que es el proyecto institucional de evaluación. Ahí es donde nosotros vamos a reflejar todo teniendo en cuenta las planificaciones, las trayectorias escolares, la, el seguimiento del alumno ¿sí? Porque también eso es algo que eh, por mucho tiempo fue una incertidumbre del docente, del alumno, o sea a veces no se media, a veces se le daban tres	PIE. Revisar ese documento. Enfásis en el proceso. Parece más relajado, dos	1. Gestión curricular 1.7.2 Documento institucional: PIE

	evaluaciones al alumno el mismo día eh, llegaban las últimas dos semanas el chico cargado de evaluaciones y no llegaba, entonces la idea es que sea progresiva que sea una evaluación en proceso que trabaje más la evaluación en proceso que eso ayudó a que mucho al avance en la trayectoria escolar del alumno.	opciones: maneja el tema o se concentró en la entrevista	
11	<i>INV</i> Bien, ¿desde el equipo directivo eh, cuáles fueron las metas y estrategias, sintéticamente, a corto, mediano o largo plazo que se diseñó en la institución en cuanto a estas trayectorias en la vuelta a la presencialidad? <i>ENT</i> Si, nosotros eh, nosotros hemos marcado pautas justamente en el PEI cómo se iba a elaborar, cómo se iba a trabajar después de pandemia, eh, primero empezamos en grupos reducidos, grupos burbuja y después bueno, se fue implementando más presencialidad pero si, lo hemos ido trabajando sobre la marcha porque era así, no sabíamos cuales, ahora sí lo podemos lograr, ya hemos eh, trabajado en todo lo que era evaluación en los distintos departamentos para que los docentes tengan presente cual es la nueva trayectoria del alumno después, pospandemia.	Otro documento: PEI.	3. Trayectoria escolar 3.6 Documento institucional 3.7 Vuelta a la presencialidad gradualmente 3.8 Relación Trayectoria escolar-evaluación
12	<i>INV</i> Me puede decir si ya, si se vio algún resultado o que resultados se obtuvo de las estrategias que se diseñó luego de la pandemia en relación a las trayectorias no? <i>ENT</i> Si comenzaron, o sea es, como no hay	Avances provisorios en trayectorias. Se mide una vez que termine,	3. Trayectoria escolar 3.9 Metas y

	cerrado un ciclo, el chico cierra un ciclo de 1ro a 6to año para ver la trayectoria completa del alumno pero si, hemos notado porque el chico, eh, justamente una de las cosas que se adoptó es que las materias correlativas, o el trabajo integrador de dos o tres asignaturas historia o geografía, eh, lengua y cualquier uno de los talleres se le solicitaba informe técnico desde algún taller entonces, ¿qué es lo que se necesita? que la profesora de lengua trabaje con el chico para que sepa elaborar un informe de ese trabajo que hizo en el taller, entonces el resultado fue positivo y hemos tenido buenos resultados de trabajar con varios, eh, integrando varias asignaturas en lo que es un trayecto escolar del alumno.	cumpla su ciclo.	estrategias implementadas como proceso 3.10 Trabajo docente interdisciplinar
13	<i>INV</i> Bien, esas serían todas las preguntas, muchas gracias por recibirme. <i>ENT</i> De nada, si hay algo que no quedó claro puede preguntarme. <i>INV</i> Bien bien, buenísimo.		

1.3 Registro de Entrevista Individual N° 2

ENTREVISTADOR/A: SPASIUK, MARÍA TERESA

ENTREVISTADO/A: KRUGER HÉCTOR RENÉ.

TEMA DE ENTREVISTA: EL ROL DEL EQUIPO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN CURRICULAR Y SU VÍNCULO CON LAS TRAYECTORIAS ESCOLARES

FECHA: 26 DE ABRIL DEL 2024

LUGAR: DIRECCIÓN DE LA ESCUELA E.P.E.T.9, ALEM, MISIONES

HORA: 2:25 PM

TIPO DE REGISTRO: GRABACIÓN DE VOZ

COMENTARIOS U OBSERVACIONES GENERALES: Kruger Héctor René, actualmente director suplente, su cargo es Regente de Cultura Técnica de la E.P.E.T. 9, Alem.

Referencias: INV (Investigador) – ENT (Entrevistado/a)

Fragmento N°	Registro	Comentarios/apreciaciones	Análisis
01	INV Buenas tardes, estamos con el señor Kruger, Regente de Cultura General, actualmente director suplente de la E.P.E.T. número 9. Le voy a hacer un par de preguntas en relación al rol del equipo directivo en la gestión curricular y su vínculo con las trayectorias escolares. ¿Qué es la gestión curricular para usted? ENT Bueno, la gestión curricular consiste para nosotros en tener eh, digamos, en coordinar justamente los contenidos	Se inicia la entrevista. Se evidencia tranquilidad y concentración en las preguntas que se realiza	1. Gestión curricular Acciones que se

	curriculares dentro de la escuela, pero también aquellos, gestiona el currículum oculto que a veces está dentro de la institución y eso requiere digamos un monitoreo constante de las actividades de los docentes.	Nombra el currículum oculto	realiza Currículum Oculto
02	<i>INV</i> Cuando hablamos de gestión curricular, ¿qué acciones piensa usted que se realizan? <i>ENT</i> Bueno, por un lado el control de las planificaciones. Acá, por ejemplo, tengo un listado en el que estamos revisando las planificaciones que nos envían nuestros docentes, de tal manera de evitar, por ejemplo, la repetición de contenidos y tratar también de que los docentes vayan incorporando nuevas prácticas de enseñanza, por ejemplo, en sus planificaciones.	Señala la esquina de su escritorio donde se encuentra un grupo de papeles, los hojeará rápidamente, se observan que su mayoría están marcados con resaltador	1. Gestión Curricular Acción que se realiza en la gestión curricular. Implementar innovaciones
03	<i>INV</i> Aquí en la E.P.E.T número 9, ¿quiénes realizan esa gestión curricular? <i>ENT</i> Bueno, en primera instancia las realizan los regentes de cultura técnica y de cultura general. Ellos son los que por definición se encargan de esta tarea ¿Sí? y después también pasa por la dirección justamente para corroborar digamos y tomar las mejores decisiones posibles para la escuela.	Responde con amabilidad y seguridad.	2. Equipo directivo 2.1 Función de los regentes 2.2 Función del director

04	<i>INV</i> ¿Qué entiende usted por trayectoria escolar? <i>ENT</i> La trayectoria escolar es, digamos, todas las vivencias que un alumno va desarrollando a lo largo de su paso por la escuela, tanto áulica como fuera de ella, la identidad, digamos, por la institución, el sentido de pertenencia, todo eso hace a la trayectoria escolar del alumno.	Pone en ejemplos concretos los conceptos teóricos.	3. Trayectoria Escolar Relación teoría realidad
05	<i>INV</i> ¿Para usted hay algún vínculo entre gestión curricular y trayectoria escolar? <i>ENT</i> Sí, por supuesto. Para que la trayectoria escolar del alumno sufra la menor cantidad posible de altibajos o tratar de darle soporte a aquellos alumnos que lo necesitan, es necesario que haya una adecuada gestión curricular.		1. Gestión Curricular Relación gestión curricular y Trayectoria escolar
06	<i>INV</i> Luego de la pandemia por COVID, en el regreso a la presencialidad plena, estamos hablando del año 2021-2022, ¿notó algún cambio en las trayectorias escolares? <i>ENT</i> Sí, muchos de los chicos eh, se vieron afectados por la falta de contacto con la escuela ¿sí? y les costó después retomar el ritmo habitual de la presencialidad. Entonces, a eso se suman las normativas que surgieron a nivel provincial, donde los chicos podían pasar con... debiendo las asignaturas del año anterior por completo o de forma parcial.	Piensa y se ubica en el tiempo histórico señalado Recuerda acciones y vivencias de la vuelta a la presencialidad	3. Trayectoria Escolar Vuelta a la presencialidad Normativas provinciales

	Entonces ese aumento, esa posibilidad de pasar sin haber rendido, sin haber completado los requisitos mínimos para aprobar la asignatura, hizo que muchos chicos después continuaran su trayectoria de esa manera, siempre buscando que alguna legislación les permitiera pasar o les permitiera seguir. Y a partir de la sanción del nuevo RAM, del nuevo régimen académico, se pone un límite a la cantidad de asignaturas, hay un porcentaje. Entonces, este... muchos de los alumnos que antes venían pasando con gran cantidad de materias, se encuentran con este límite y deciden abandonar la escuela cuando ven que ya no había, no se les daba la posibilidad de seguir avanzando, sino que tenían que repetir. Esto nos afectó sobre todo en el nivel superior, donde nosotros estamos otorgando como escuela técnica un título de nivel profesional, que tiene que tener ciertas características, que tiene que cumplir requisitos que no se pueden obviar. Entonces, muchos chicos decidieron, a pesar de estar en cursos avanzados, no repetir y buscar otras alternativas más fáciles.		Normativas y realidad institucional Normativa: RAM (Régimen Académico Marco)
07	<i>INV</i> ¿Se realizó algún cambio específico en el currículum en la presencialidad plena para sostener o fortalecer las trayectorias escolares? <i>ENT</i> Sí, nosotros particularmente, con el	Responde con	3. Trayectorias escolares

	director anterior, yo trabajaba en la regencia técnica, trabajamos de tal manera que la planta funcional, al reformular la planta y hacer los cambios que nos exigían desde el Consejo de Educación, utilizar los recursos humanos disponibles, los profesores que tenían horas en disponibilidad o que, digamos, estaban cumpliendo otros horarios a contra-turno y que tenían la posibilidad de ayudar a los chicos con tutorías, lo hicieran. Es más, nosotros reducimos un día de cursado, cuando antes los grupos de primer año los dividíamos en dos días de cursado, los redujimos a uno para que justamente los profesores de taller pudieran atender en esos momentos a los alumnos con equivalencias, repitentes que no hubiesen aprobado los talleres, alumnos con asignaturas previas. Entonces, siempre tratando de aprovechar al máximo los recursos disponibles para que los alumnos puedan salir adelante.	seguridad y tranquilidad	Recursos institucionales para fortalecer las trayectorias Estrategia institucional para fortalecer las trayectorias
08	<i>INV</i> ¿Se vio reflejado estos cambios en las trayectorias escolares? <i>ENT</i> En algunos casos, sí. Hay alumnos que se comprometieron realmente cuando vieron, digamos, al ver su situación, digamos, un poco comprometida y a partir de acuerdos escolares que firmamos con ellos y con sus tutores, muchos de los chicos aprovecharon esa oportunidad y fueron aprobando estos espacios que		3. Trayectoria Escolar Documento institucional para sostener las trayectorias

	estaban adeudando.		
09	<i>INV</i> ¿Qué normativas nacionales o provinciales se consideraron para la vuelta a clases luego del confinamiento obligatorio? <i>ENT</i> Bueno, dentro de las normativas nacionales, la resolución del Consejo Federal de Educación eh... 93... 93-09, creo que es, sí. La 93-09 y, bueno, los borradores, el régimen académico marco y después los actuales, digamos, los regímenes de promoción y acreditación que estaban vigentes en ese momento.	Trata de hacer memoria para acordarse del número de la normativa.	1. Gestión Curricular Normativa Nacional Normativa provincial: RAM, Calendario Escolar
10	<i>INV</i> ¿Se elaboró algún documento institucional como para hacer esta bajada en la normativa? <i>ENT</i> En realidad, estos cambios se volcaron en el PEI, digamos, durante las reuniones. Primero el equipo directivo diseñó la estrategia que íbamos a seguir y después se le comunicó en las reuniones donde trabajamos el PEI a los docentes.	Habla sobre el PEI, Cómo se diseña e implementa las estrategias institucionales.	1. Gestión Curricular Documento Institucional Rol del Equipo directivo
11	<i>INV</i> ¿Puede volver a nombrar cuáles fueron estas metas y estrategias que diseñó la institución en relación a las trayectorias escolares? <i>ENT</i> Sí, bueno, una, por un lado, las tutorías. Por otro lado, las actas de acuerdo		3. Trayectoria escolar Estrategias para sostener las

	con alumnos y tutores para que estén en conocimiento de las materias adeudadas, los espacios adeudados. Después, digamos, respetamos la propuesta del Consejo General de Educación en las resoluciones del calendario escolar, donde hay mesas complementarias. Esto lo charlamos con los docentes para que, este, los alumnos puedan acercarse durante al menos un día al mes a rendir materias que están adeudando para que, digamos, los chicos que debían muchas asignaturas puedan ir poniéndose al día y llegar a diciembre con la menor cantidad posible. Y, bueno, después sí un acompañamiento también de nuestro gabinete psicopedagógico.	En el calendario escolar hay fechas de “instancias complementarias de regularización administrativa y pedagógica”	trayectorias Normativa: CGE, Calendario escolar Estrategias para sostener las trayectorias Trabajo interdisciplinar
12	<i>INV</i> Excelente. ¿Los resultados? ¿Cómo se llegó a esos resultados? O sea, ¿cómo la institución vio o pudo analizar esos resultados? <i>ENT</i> Bueno, esos resultados a través justamente de los profesores que estaban encargados de las tutorías, que nos iban enviando un informe trimestral de los alumnos que asistían y de cómo iban de las calificaciones y logros que iban obteniendo, digamos.		3. Trayectorias Escolares Evaluación de resultados
13	<i>INV</i> Buenísimo. La verdad es que muchas		

	gracias. Muchas gracias por esta oportunidad. <i>ENT</i> No, de nada.		
--	---	--	--

1.4 Registro de Entrevista Individual N° 3

ENTREVISTADOR/A: SPASIUK, MARÍA TERESA

ENTREVISTADO/A: GLINCA MIRIAM SUSANA

TEMA DE ENTREVISTA: EL ROL DEL EQUIPO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN CURRICULAR Y SU VÍNCULO CON LAS TRAYECTORIAS ESCOLARES

FECHA: 29 DE ABRIL DEL 2024

LUGAR: REGENCIA DE LA ESCUELA E.P.E.T.9, ALEM, MISIONES

HORA: 8:45 AM.

TIPO DE REGISTRO: GABACIÓN POR VOZ

COMENTARIOS U OBSERVACIONES GENERALES: Miriam Glinca, es Regente de Cultura General de la E.P.E.T. 9, Alem.

Referencias: INV (Investigador) – ENT (Entrevistado/a)

Frag mento N°	Registro	Comentarios/ apreciaciones	Análisis
01	INV Buenos días, estamos acá con Miriam Glinca, actual Regente de Cultura General de la E.P.E.T. número 9. Vamos a iniciar esta entrevista acerca, con el objetivo de analizar el rol del equipo directivo en la gestión curricular y su vínculo con las trayectorias escolares. Buenos días Miriam, bien, la primera pregunta sería, ¿qué es la gestión curricular para vos? ENT Bueno, la gestión curricular es principalmente colaborar, asistir a la dirección en todo lo que necesite, eh... también desde mi lugar estoy abocada a distintas tareas según la época del año. En primer lugar, asistencia, llevar el control de las asistencias de los docentes, también los justificativos a las mismas, llevar también control sobre las licencias, que eso se hace a comienzos de año y todo el año. Ahora, controlar las planificaciones de los docentes, estoy viendo	Para iniciar la entrevista cierra la puerta de su oficina. Se aprecia	1. Gestión Curricular Acciones que se realiza en la institución.

	quiénes presentaron, quiénes no presentaron, para pedirle a los que no presentaron que lo hagan. Bueno, después tendré que revisar, ir revisando durante el año todas esas planificaciones, también desde mi lugar ayudo a, por ejemplo, a proveer de las netbooks y mouse a los chicos porque no tenemos administrador de red a la mañana, también ayudo en biblioteca, a ver qué más..., bueno, todo de acuerdo a las necesidades que se van dando durante el año lectivo. Y bueno, a fin de trimestre también controlar todas las, que entreguen todas las planillas de calificaciones, colaboro mucho también en preceptoría, los preceptores también colaboran mucho conmigo, con los comunicados, son un nexo para, entre los tutores, alumnos, ellos son nuestro nexo. También son muy importantes como nexo para los docentes, ¿no? Bueno, hacer llegar todo lo que desde preceptoría acá en regencia sabemos que nos transmiten los tutores, transmitirle a los profesores. Y bueno, y por supuesto, cerca de fin de año realizar los conceptos, seguramente durante el año van a haber reuniones, ¿no es cierto?, con los tutores, en forma general y también particular, porque citamos a los tutores para mantener la conducta entre los alumnos, que eso está todo relacionado con el aprendizaje. Entonces estamos todo el tiempo tratando de ayudar a los tutores para que sus hijos, que son nuestros alumnos, puedan aprender y si tienen problemas, necesidades, que abordarlo de manera grupal. Siempre las reuniones son así con los tutores, los preceptores, los profesores, cuando es necesario el alumno y en mi caso también, ¿no?.	tranquilidad. Responde a la pregunta con ejemplos concretos.	Seguimiento al docente Trabajo interdisciplinario Acciones que se realiza en la institución.
02	INV Aquí en la E.P.E.T., ¿quiénes realizan esa gestión curricular? ENT Y...En conjunto trabajamos, siempre en equipo, siempre, siempre en equipo que sería preceptoría, en nuestro caso también trabajamos muy en conjunto, director, regente técnico, en mi caso que soy regente de cultura general, no sé si mencioné a los preceptores que son muy importantes, así que trabajamos en equipo, todo el tiempo nos comunicamos, estamos comunicados.	Al ir nombrando, los señala simbólicamente, ubicando en el aire la oficina en donde trabajan.	1. Gestión Curricular Trabajo interdisciplinario.

03	<i>INV</i> ¿Cómo está conformado el equipo directivo acá en la E.P.E.T. número 9? <i>ENT</i> Está el director, está el regente técnico, el regente de cultura general, el jefe de taller, de los talleres, jefe de sección, una secretaria, una bibliotecaria y tres preceptores.	Utiliza mucho lenguaje corporal (manos) gestual para apoyar su discurso	2. Equipo Directivo Integrantes
04	<i>INV</i> ¿Qué rol desempeña cada integrante del equipo directivo a grandes rasgos? <i>ENT</i> Bueno, en el caso del regente técnico, realiza lo mismo que el regente de cultura general pero en el turno tarde. También el regente técnico tiene que organizar las pasantías con los chicos, con los alumnos de ambas orientaciones, maestros mayores de obras y técnicos en instalaciones electromecánicas. Eh, por supuesto, realizar todo lo mismo que el regente de cultura general, pero esa es la diferencia.		2. Equipo Directivo Funciones de los regentes
05	<i>INV</i> ¿Qué entiende usted por trayectoria escolar? <i>ENT</i> El proceso por el cual atraviesa el alumno en su escolaridad, su rendimiento, acompañarlo en todo momento, conjuntamente con los profesores.	Con las manos traza sobre la mesa una línea imaginaria, simbolizando la "trayectoria"	3. Trayectoria Escolar Relación teoría-realidad
06	<i>INV</i> Para usted, ¿hay algún vínculo entre gestión curricular y trayectoria escolar? <i>ENT</i> Sí, sí, sí. Todo el tiempo estamos controlando el rendimiento escolar de todos los alumnos y todo el tiempo estar en comunicación con ellos para que puedan ir aprobando esas materias que todavía las tienen desaprobadas. Hay tutorías también. Todo el tiempo le estamos haciendo recordar para que pueda siempre estar al día en su trayectoria escolar. Vamos acompañándolos, ¿no? preceptores, profesores y regentes conjunto con los tutores.		3. Trayectoria Escolar Relación con la gestión Acciones para fortalecer las trayectorias Trabajo interdisciplinario
07	<i>INV</i> Luego de la pandemia, en el regreso a la presencialidad plena. Estamos hablando del año 2021-2022. ¿Notó algún cambio en las trayectorias	Se toma unos segundos para responder la pregunta,	3. Trayectoria Escolar

	escolares? <i>ENT</i> Sí, hubo un gran cambio por parte de los alumnos. Que ellos, al punto que se quedaron con muchas materias pendientes, entonces se crearon instancias complementarias de exámenes. Entonces ellos tuvieron la posibilidad de ir regularizando su situación rindiendo, teníamos y seguimos teniendo una semana en cada uno de los meses. Por supuesto, siempre teniendo en cuenta que solamente pueden pasar de año adeudando cuatro materias generales y un taller. Porque... hubo, sí, un margen de tiempo para que ellos regularizaran, pero después se fue modificando porque no se sabía en qué años ellos estaban. Y aún así le está costando volver a ese ritmo que tuvimos antes de la pandemia.	intentando recordar detalles.	Vuelta a la presencialidad Acciones para fortalecer las trayectorias
08	<i>INV</i> ¿Se realizaron cambios en el currículum en la presencialidad plena para sostener o fortalecer las trayectorias? <i>ENT</i> ¿Puedes repetir? <i>INV</i> ¿Si se realizaron cambios en el currículum en la presencialidad plena para sostener o fortalecer estas trayectorias escolares? <i>ENT</i> Después de la pandemia. <i>INV</i> Correcto. <i>ENT</i> Sí, se hizo un reajuste, se hizo un, digamos, repaso para reforzar eso que no habían podido aprender satisfactoriamente. Y poquito a poco fuimos regularizando y poniendo al día nuestras planificaciones de acuerdo al currículum. Y seguimos regularizando.	Pide que se repita la pregunta, ya que un ruido externo (se escucha una moto por la calle) ha interrumpido la entrevista	3. Trayectoria Escolar Acciones para sostener las trayectorias
09	<i>INV</i> ¿Se vieron reflejados estos cambios en las trayectorias escolares? <i>ENT</i> Sí, sí, sí, sí. Estamos muy contentos en ese sentido porque ese trabajo en conjunto con los profesores de todas las materias, con los profesores que daban tutorías, preceptores y regencia. Estamos todo el tiempo en comunicación con los tutores para que los chicos no se queden, no se estanquen y puedan seguir avanzando.	Denota satisfacción por los logros y trabajo en equipo.	3. Trayectoria Escolar Trabajo interdisciplinar Acciones para sostener las trayectorias

10	<i>INV</i> ¿Podrías nombrarme alguna normativa nacional o provincial que se consideró para la vuelta a clases? <i>ENT</i> Ahí no sabría decirte.	Sus gestos y postura corporal denotan esfuerzo por recordar, sin éxito	1. Gestión curricular
11	<i>INV</i> ¿Cómo se organizó la E.P.E.T. para la presencialidad plena? <i>ENT</i> Primero se trabajaron con la modalidad burbujas. Cada división estaba dividida en dos. Bueno, eso fue hasta mitad de año y después de mitad de año en adelante se unieron las dos burbujas. Hubo que nivelar también porque fue dispar el nivel entre ambas hasta que se normalizó. Y al año siguiente, bueno, todos los grupos, todas las divisiones siguieron unidas y se siguió trabajando en lo más cercano a lo que trabajábamos antes de la pandemia y de ahí de poquito normalizamos.	Responde con confianza y seguridad. No ha podido nombrar ninguna normativa, sin embargo describe las acciones llevadas a cabo según normativas.	3. Trayectoria Escolar Organización Institucional Acciones para sostener las trayectorias
12	<i>INV</i> ¿Podrías nombrar algún documento institucional que se haya elaborado para esta nueva organización pospandemia? <i>ENT</i> Siempre trabajando de acuerdo al RAM. Siempre siguiendo la reglamentación del RAM. Siempre. En los PEI. Y bueno, después a nivel departamento, cada departamento tenía que adaptar.	En el periodo de pospandemia se trabajó con un borrador del RAM, ya que el mismo estaba en elaboración.	1. Gestión Curricular Normativa y documento institucional Acciones de cada departamento
13	<i>INV</i> ¿Podrías nombrar alguna acción institucional que se realizó para la vuelta a la presencialidad en relación a las trayectorias escolares? <i>ENT</i> Acciones...Acciones... Bueno, lo de las tutorías que mencioné. Tratar de que los chicos normalicen su situación, que también lo mencioné. ¿Qué otros ejemplos puedo darte? Tratar de incluir más contenidos curriculares en las planificaciones. Bueno, no me acuerdo más acciones, pero esas son las principales.	Trata de recordar alguna acción llevada a cabo que no haya nombrado anteriormente	3. Trayectoria Escolar Acciones para sostener las trayectorias escolares
14	<i>INV</i> ¿Cuáles fueron las metas y estrategias que diseñó la institución en relación a las trayectorias escolares en la vuelta a la presencialidad plena? <i>ENT</i> Estrategias. Fue lo más flexible...no lo más flexible, sino tratar de que los chicos tengan su oportunidad de poder ponerse al día, ya que ellos		3. Trayectoria Escolar Estrategias

	habían quedado con muchas materias pendientes. Entonces, se les facilitó muchísimo. Cada profesor habló con sus alumnos de manera particular y tuvieron mucha apoyatura, mucha apoyatura para que ellos puedan seguir avanzando.		institucionales Trabajo interdisciplinar
15	<i>INV</i> ¿Qué resultados se obtuvo de estas estrategias que se implementaron luego de la pandemia? <i>ENT</i> Bueno, por suerte, muchos chicos lograron poder prepararse para esas materias que adeudaban, aprobar y, en consecuencia, pasar de año. Ha disminuido el porcentaje no solo de repitencia, sino también de abandono.	Nombra los aspectos positivos. Esboza una sonrisa.	3. Trayectoria Escolar Resultados de las acciones y estrategias implementadas
16	<i>INV</i> ¿Cómo se logró o cómo se llegó a esos resultados? <i>ENT</i> Y...Como había mencionado anteriormente, trabajando en equipos con los tutores y los alumnos y siempre recordándoles las instancias de los exámenes todos los meses y motivándoles a los chicos, a los alumnos, dándoles también el material en caso de que ellos lo hayan perdido, lo hayan prestado y no les devolvieron, proveerlos de todo el material también.		3. Trayectoria Escolar Trabajo interdisciplinario Seguimiento del alumno
17	<i>INV</i> Buenísimo. Esas serían todas las preguntas. Muchas gracias. <i>ENT</i> Bien, muchas gracias.		

2. Encuesta a Docentes

2. 1 Guía de Preguntas

1. Antigüedad en la institución:
2. Cuando se habla de “gestión curricular”, ¿qué acciones piensa usted que realiza el equipo directivo?
 - A. Planificar e implementar contenidos de enseñanza en la institución.
 - B. Revisión de los contenidos de enseñanza.
 - C. Evaluación continua para identificar mejoras a realizar en el plan de estudio.
3. ¿Qué entiende usted por “trayectoria escolar”?
 - A. Es el recorrido que realiza un estudiante a lo largo de su experiencia educativa.
 - B. Es el rendimiento académico del estudiante.
 - C. Proceso que involucra factores institucionales que tienen impacto en la experiencia educativa.
4. Para usted, ¿cuál es el vínculo entre “gestión curricular” y “trayectoria escolar”?
 - A. El modo en que se organiza y se presenta el currículum con impacto en las trayectorias escolares.
 - B. La evaluación sobre el currículum puede proporcionar datos sobre las trayectorias escolares.
5. ¿Cual crees que es la función principal del equipo directivo en la gestión curricular?
 - A. Diseñar el currículo escolar
 - B. Implementar cambios curriculares
 - C. Evaluar el currículum
6. ¿Qué acciones consideras que realizó el equipo directivo para fortalecer las trayectorias escolares durante la pospandemia (2021/2022)?
 - A. Planificación curricular

- B. Capacitación docente
- C. Seguimiento individual de alumnos
- D. Entrevistas con padres/ tutores

7. En relación a la pospandemia por COVID-19 (año 2021-2022) ¿cómo se organizó la E.P.E.T. N°9 para la presencialidad plena?

- A. Alternancia de grupos
- B. Refuerzo de medidas sanitarias
- C. Utilización de aulas virtuales.
- D. Otra/Otras. Especificar:

8. ¿Cómo se diseñaron y establecieron las metas y objetivos institucionales en la E.P.E.T. N°9 en pospandemia (2021/2022)?

- A. En reuniones del equipo directivo.
- B. En base a normativas y resoluciones.
- C. En reuniones con los jefes de departamentos.
- D. En reuniones con todos los docentes.

9. ¿Qué estrategias institucionales se implementaron en tu escuela para fortalecer las trayectorias escolares de los alumnos en pospandemia de COVID-19 (2021-2022)?

- A. Tutorías
- B. Programas de apoyo escolar
- C. Talleres
- D. Otra/Otras. Especificar:

10. ¿Qué acciones institucionales llevadas a cabo en la presencialidad plena consideras que tuvieron un impacto positivo en las trayectorias escolares?

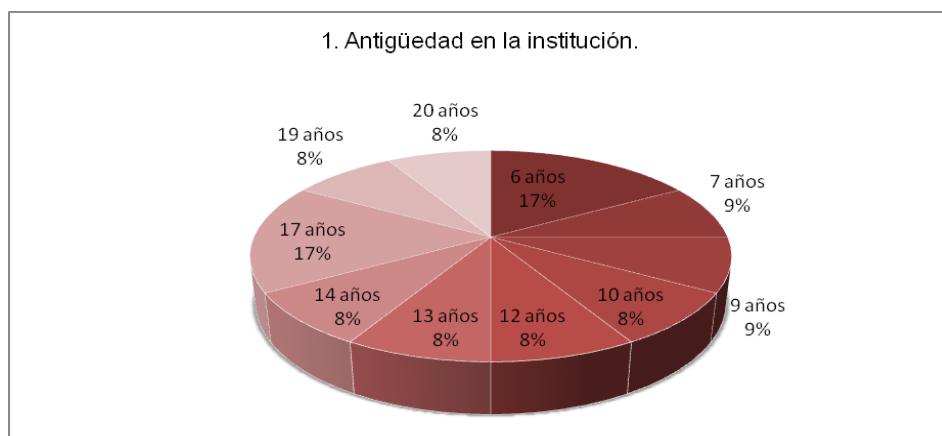
- A. Criterios de Evaluación.
- B. Talleres.
- C. Trabajos Prácticos
- D. Selección de contenidos prioritarios.
- E. Apoyo escolar.

F. Aula virtual.

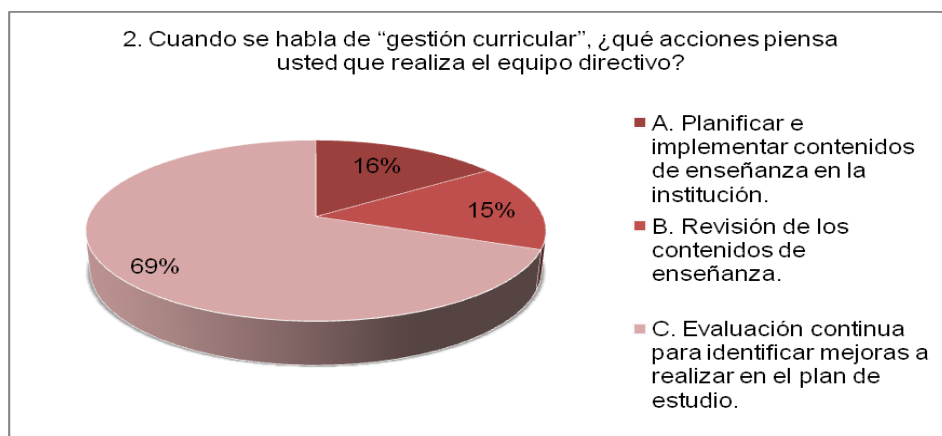
G. Otra/Otras. Especificar:

2.2 Respuestas y Gráficos Porcentuales

1. Antigüedad en la institución

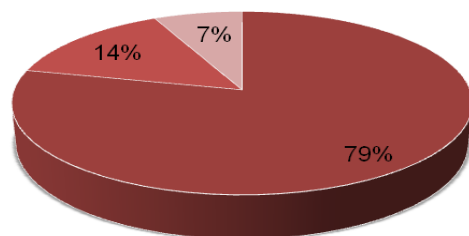


2. Cuando se habla de “gestión curricular”, ¿qué acciones piensa usted que realiza el equipo directivo?



3. ¿Qué entiende usted por “trayectoria escolar”?

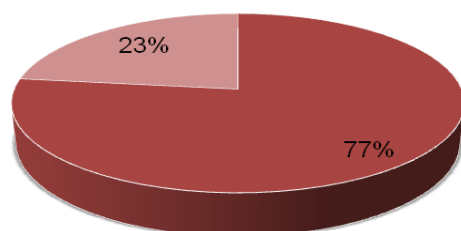
3. ¿Qué entiende usted por “trayectoria escolar”?



- A. Es el recorrido que realiza un estudiante a lo largo de su experiencia educativa.
- B. Es el rendimiento académico del estudiante.
- C. Proceso que involucra factores institucionales que tienen impacto en la experiencia educativa.

4. Para usted, ¿cuál es el vínculo entre “gestión curricular” y “trayectoria escolar”?

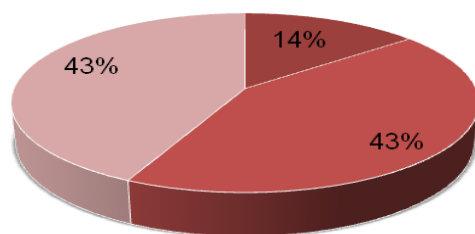
4. Para usted, ¿cuál es el vínculo entre “gestión curricular” y “trayectoria escolar”?



- A. El modo en que se organiza y se presenta el currículum con impacto en las trayectorias escolares.
- B. La evaluación sobre el currículum puede proporcionar datos sobre las trayectorias escolares.

5. ¿Cual crees que es la función principal del equipo directivo en la gestión curricular?

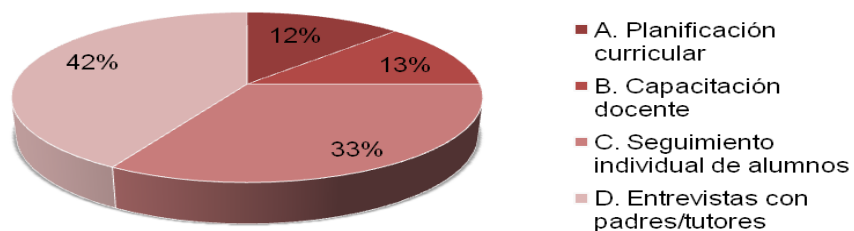
5. ¿Cual crees que es la función principal del equipo directivo en la gestión curricular?



- A. Diseñar el currículum escolar
- B. Implementar cambios curriculares
- C. Evaluar el currículum

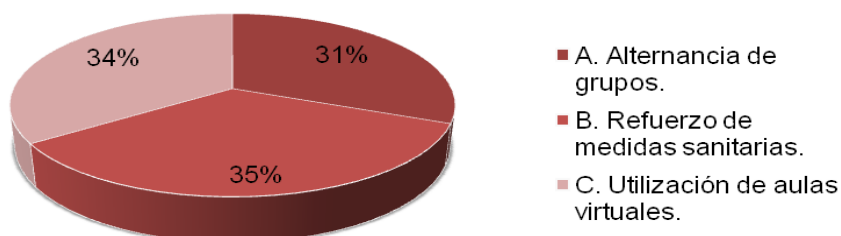
6. ¿Qué acciones consideras que realizó el equipo directivo para fortalecer las trayectorias escolares durante la pospandemia (2021/2022)?

6. ¿Qué acciones consideras que realizó el equipo directivo para fortalecer las trayectorias escolares durante la pospandemia (2021/2022)?



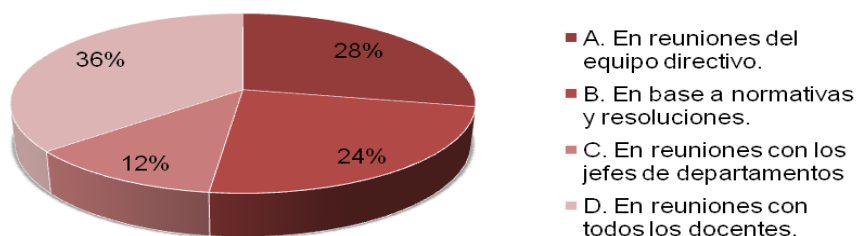
7. En relación a la pospandemia por COVID-19 (año 2021-2022) ¿cómo se organizó la E.P.E.T. N°9 para la presencialidad plena?

7. En relación a la pospandemia por COVID-19 (año 2021-2022) ¿cómo se organizó la E.P.E.T. N°9 para la presencialidad plena?

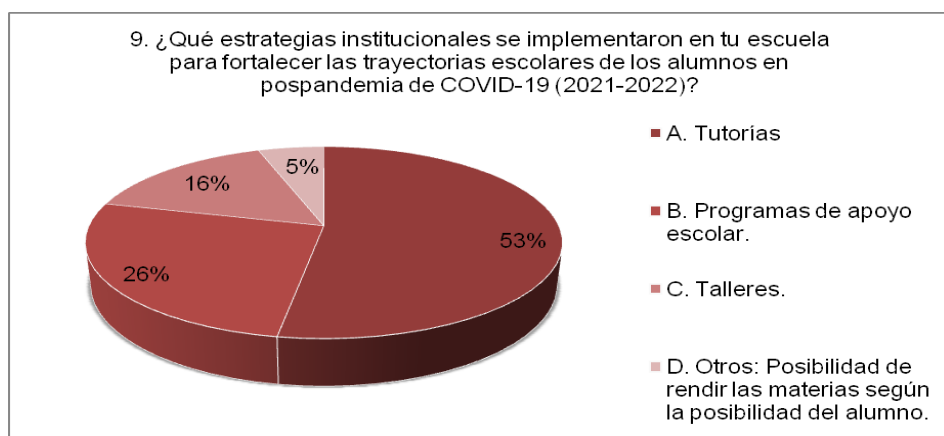


8. ¿Cómo se diseñaron y establecieron las metas y objetivos institucionales en la E.P.E.T. N°9 en pospandemia (2021/2022)?

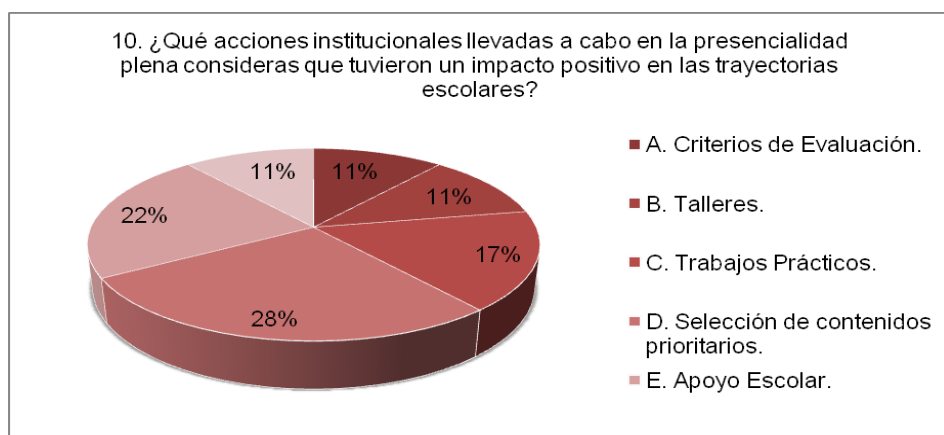
8. ¿Cómo se diseñaron y establecieron las metas y objetivos institucionales en la E.P.E.T. N°9 en pospandemia (2021/2022)?



9. ¿Qué estrategias institucionales se implementaron en tu escuela para fortalecer las trayectorias escolares de los alumnos en pospandemia de COVID-19 (2021-2022)?



10. ¿Qué acciones institucionales llevadas a cabo en la presencialidad plena consideras que tuvieron un impacto positivo en las trayectorias escolares?



3. Análisis de Documentos

3.1 Modelo de Registro de Análisis Documental

Institución educativa:

Documento que se analiza:

Breve resumen del mismo:

Vigencia:

Autores:

Destinatarios:

Fecha del análisis:

NOMBRE DEL DOCUMENTO ANALIZADO	
Criterios de análisis	Descripción del contenido
a)	
b)	
c)	

3.2 Registro de Análisis Documental N° 1

Institución educativa: Escuela de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri”

Documento que se analiza: Acta institucional N° 02/2021

Breve resumen del mismo: El Acta institucional N° 2 del año 2021 es el registro por escrito de la reunión institucional realizada el 22 de Octubre del año 2021. Se llevó a cabo en la institución educativa y estuvieron presentes docentes y el equipo directivo. La orden del día registrada es: salutación, información de novedades (organización curricular y planta funcional), calendario escolar, acuerdos institucionales.

Vigencia: desde Octubre 2021

Autores: Docentes y equipo directivo de la institución

Destinatarios: Comunidad educativa de la E.P.E.T. N°9

Fecha del análisis: 20 de Marzo 2024

Acta Institucional N° 02/2021	
Criterios de análisis	Descripción del contenido
d) Planta Funcional	Se informa los movimientos del plantel docente y se presentan a los nuevos integrantes.
	Se agradece al profesor Yede por la publicidad para las inscripciones del año 2022.
e) Dimensión Organizacional /Gestión educativa	La última actualización de gestión de bienes se realizó en el año 2013. En este momento se encuentra en una etapa de reajuste paulatino a cargo del jefe general de enseñanza práctica, profesor Janevich y profesor Godoy (cambio de tarea).
	Situación edilicia: se informa sobre los arreglos hechos hasta el momento los cuales son las reparaciones del núcleo de sanitarios, pintura de pisos, aulas, talleres y una jornada de limpieza.
	Aún está pendiente la aprobación de la reparación de techo, entre pisos y otros talleres.

	Con el objetivo de dar a conocer la institución se solicita colaboración al personal docente para acompañar al alumnado en visitas presenciales a las diversas escuelas primarias de la zona donde además de promocionar la institución realizarán la invitación para la expo E.P.E.T. 2021
	Ambos directivos agradecen y destacan el compromiso que poseen los preceptores en cuanto al desarrollo de actividades de secretaría.
	El equipo directivo agradece al colectivo docente el compromiso con el que se han comportado hasta el momento en cuanto al cumplimiento del régimen de asistencia e inasistencia.
	Se recuerda cumplir con el protocolo Covid-19 aún vigente para los tiempos que vivimos. Se dialoga sobre las infusiones que no están permitidas (mate y tereré)
f) Trayectorias escolares	Comenta el último centro de estudiantes activo fue en el 2019, y cuáles fueron los pasos del proceso de organización de elecciones, fechas de presentación y futuro acto eleccionario según la Ley VI N° 139.
	Se informa sobre las inscripciones del 2022, exponiendo que por el momento hay 60 preinscriptos según los registros del formulario de google.
	Se mencionan las dos últimas fechas para la Revinculación, para aquellos estudiantes con libreta abierta en el ciclo lectivo 2020. Estas son: 8va instancia 25/10/2021 y 9na instancia 25/11/2021.
	Se expone el bajo porcentaje del alumnado en toda la casa de estudio que se encuentra procurando dicha situación. (presentarse a fechas de Revinculación)
	Los docentes expresan la intención de trabajar el año próximo con un cuadernillo de comunicación para una mejor interacción entre los actores institucionales (familias – escuela).
	Se expresa el pedido desde preceptoría a los profesores de actualizar constantemente las planillas con materias en proceso del estudiantado, para así evitar incurrir en comunicar información errónea a los tutores.
	Se comenta sobre la vestimenta del alumnado para el próximo año, conviniendo uso obligatorio de la remera del establecimiento y jean clásico, lo cual se establecerá en el código de convivencia.
g) Gestión curricular	Surge al margen de la temática planteada la idea de trabajar con cuadernillos de introducción al dibujo técnico para aquellos alumnos ingresantes con pase al ciclo orientado
	De momento y hasta no recibir alguna documentación que reglamente de otro modo la cuestión (rendir materias adeudadas) las actas acuerdo firmadas entre los tutores de alumnos con materias en proceso y la institución, estipulan que el estudiante en cuestión no avanzará al curso posterior si no regulariza dichas asignaturas.
	Con previa autorización del supervisor de Enseñanza Técnica Zona Norte, Sr. Areco, Raúl, las fechas según el CGEM

	serán modificadas a fin de lograr una atención personalizada para con aquellos estudiantes que precisen reforzar saberes prioritarios con el fin de alcanzar el presente año escolar.
	Se recuerda, sobre los alumnos ingresantes, nuevos o con pase, la importancia de trabajar con la nivelación y recurrir a todas las herramientas pedagógicas posibles para mantener el flujo de aprendizaje entre una escuela y otra, y de este modo no obstaculizar el aprendizaje del ingresante. Al mismo tiempo esta sugerencia aplica al momento de desarrollar las equivalencias.

3.3 Registro de Análisis Documental N° 2

Institución educativa: Escuela de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri”

Documento que se analiza: Acta institucional N° 03/2021

Breve resumen del mismo: El Acta institucional N° 3 del año 2021 es el registro por escrito de la reunión institucional realizada el 17 de noviembre del año 2021, reunión enmarcada por el calendario escolar como proyecto educativo institucional P.E.I. La orden del día que se presenta es la siguiente: salutación, resumen de la reunión anterior, recordatorio de fechas a tener en cuenta, socialización del borrador del Régimen Académico Marco R.A.M., acuerdos de convivencia incluyendo E.S.I., ley VI N° 250 (grooming) y decreto reglamentario, ley XIX N°51

Vigencia: Noviembre 2021

Autores: Docentes y equipo directivo de la institución

Destinatarios: Comunidad educativa de la E.P.E.T. N°9

Fecha del análisis: 20 de Marzo 2024

Acta Institucional N° 03/2021	
Criterios de análisis	Descripción del contenido
a) Dimensión organizacional /Gestión educativa	Durante los primeros cuarenta y cinco minutos se realiza un repaso de la jornada del 22/10
	Se recuerda las fechas del calendario escolar: instancias de regularización, 9na instancia 25/11/2021; cierre de trimestre y entrega de planillas, 6/12; recuperatorio, del 6/12 al 17/12; exámenes del 20/12 al 22/12; acto de fin de curso, 15/12.
	El equipo directivo pone en conocimiento que se creará un classroom para que todos los profesores puedan acceder a cada documentación académica y presentación digital utilizada en las reuniones.
b) Gestión curricular	El director realiza la explicación correspondiente sobre el RAM y sus componentes por medio de diapositivas, proponiendo posteriormente la actividad acordada de lectura grupal y análisis de la documentación compartida con antelación.

	En función de las conclusiones obtenidas por cada departamento, se abre el debate pertinente. Como resultado del mismo se logra detectar dos puntos fundamentales que deberán estar en el P.E.I. del próximo año como ejes de trabajo escolar, ellos son: <u>lectura comprensiva y técnicas de estudio</u>
	El regente técnico avanza con el ítem referido a los acuerdos escolares, exponiendo a los presentes toda la reglamentación vigente que otorga el marco legal a la elaboración de los mismos.

3.4 Registro de Análisis Documental N° 3

Institución educativa: Escuela de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri”

Documento que se analiza: Acta institucional N° 01/2022

Breve resumen del mismo: El Acta institucional N° 1 del año 2022 es el registro por escrito de la reunión institucional realizada el 16 de noviembre del año 2022. Dicha reunión está enmarcada en la resolución del Consejo General de la provincia de Misiones N°5938/21 como jornada institucional de trabajo y formación en servicio. La orden del día detallada es la siguiente: resumen del estado actual de la institución, recordatorio de fechas a tener en cuenta, encuesta de autoevaluación institucional, lectura y aportes al borrador del Régimen Académico Marco R.A.M., organización de la expo E.P.E.T. 2022, organización del acto de fin de año.

Vigencia: Noviembre 2022

Autores: Docentes y equipo directivo de la institución

Destinatarios: Comunidad educativa de la E.P.E.T. N°9

Fecha del análisis: 20 de Marzo 2024

Acta Institucional N° 01/2022	
Criterios de análisis	Descripción del contenido
a) Dimensión Organizacional / gestión educativa	En cuanto al estado actual de la institución, se volvió a enviar el proyecto al INET, dentro del cual el pedido principal es el de recuperar las aulas de la planta alta del sector de taller.
	Gracias al arduo trabajo en equipo para el plan de mejora y crédito fiscal, se concretó la compra de varios elementos como un proyector, un plotter de impresión y corte, seis equipos informáticos, etc.
	Mediante el programa FORJAR, destinado para equipamientos de taller, laboratorios y espacios productivos, se realizó la compra de grandes herramientas tanto para ciclo básico como para las distintas especialidades, ocupándose también el restante del dinero para insumos que ya no se recibieron este año.

	Con respecto a la cooperadora, con los fondos adquiridos, se compraron remeras de la institución.
b) Gestión curricular	Se solicita a los docentes de los distintos departamentos que todavía no enviaron sus informes del análisis FODA, por favor realizarlo cuanto antes.
	Con respecto a alumnos que todavía adeuden materias, utilizar estrategias de evaluación mediante trabajos prácticos, ejercicios

3.5 Registro de Análisis Documental N° 4

Institución educativa: Escuela de Educación Técnica N°9 “MMO Raúl Orlando Verri”

Documento que se analiza: Acta acuerdo institucional

Breve resumen del mismo: El acta acuerdo institucional se enmarca dentro del anexo II de la resolución 477/2020 y 554/2020 del Consejo General de la provincia de Misiones. Es un documento elaborado dentro del marco de la pandemia, en donde se detallan acuerdos y compromisos para sostener y acompañar el recorrido académico del estudiante con materias adeudadas durante el periodo de A.S.P.O – aislamiento social, preventivo y obligatorio. Esta acta acuerdo se firma entre el director de la institución y la familia del estudiante, madre, padre o tutor.

Vigencia: Mayo 2020 – Diciembre 2021

Autores: Equipo directivo de la institución.

Destinatarios: Comunidad educativa de la E.P.E.T. N°9

Fecha del análisis: 29 de Marzo 2024

Acta acuerdo institucional	
Criterios de análisis	Descripción del contenido
a) Trayectoria académica	Acuerdan y asumen los siguientes compromisos en resguardo de sostener y acompañar el recorrido académico del estudiante con materias adeudadas.
	Habilitar el cursado de espacios curriculares en forma no presencial
	La modalidad de evaluación es continua y formativa.
	El equipo directivo y los docentes acordarán una fecha de presentación de las producciones.
b) Normativas	Este acta acuerdo institucional se enmarca dentro del anexo II de la resolución N° 477/2020 y 554/2020 del CGE de la provincia de Misiones

c) Equipo directivo	Equipo directivo y los docentes referentes establecerán los criterios y orientaciones pertinentes a efectos de una evaluación procesual.
d) Alumnos	Deberán cumplir con las propuestas pedagógicas que desarrolle el docente para la recuperación efectiva de los saberes.
	Deberán obligatoriamente presentar cada avance más el trabajo final enviándolo tanto a la institución como a su docente tutor.
	Deberá presentar de manera obligatoria al menos tres avances en los periodos indicados, pudiendo contactar más veces con el docente si así lo requiere o si el profesor establece como necesaria.
e) Gestión curricular	Cada espacio curricular será aprobado mediante algunas de las siguientes opciones según lo determine el docente del área: un trabajo práctico o proyecto integrador; un proyecto de investigación.
	Cada proyecto o trabajo recibirá un seguimiento del docente específico de la materia para guiar y corroborar el fehaciente desarrollo de los mismos.
f) Docentes	Proporcionarán sus contactos junto a la propuesta pedagógica enviadas a los alumnos.