



NODO 3

Gestión Institucional y Pedagógica

EJE 2

Gestión y Planificación Institucional

CLASE 3

Función del Equipo Directivo

¿Cómo citar esta clase?

Trayecto Específico del Programa de Formación Continua. Ciclo de Formación en Gobierno y Gestión de la Educación. NODO 3: Gestión Institucional y Pedagógica - EJE 2: Gestión y Planificación Institucional - Clase 3: Función del Equipo Directivo. CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN, 2023.



¡BIENVENIDAS Y BIENVENIDOS!

Les damos la bienvenida a la tercera clase del Nodo Específico. En esta oportunidad les proponemos un recorrido que permita, por un lado, problematizar y reflexionar en relación a la gestión institucional y la centralidad del liderazgo de los equipos de conducción para llevar adelante el gobierno escolar; y por otra parte, reconocer y valorar las distintas dimensiones institucionales que permiten hacer foco al interior de la cotidianeidad escolar para poder tomar decisiones y diseñar acciones que tiendan al cumplimiento de los fines y objetivos enmarcados en la Ley de Educación Técnico Profesional.

Objetivos:

- Identificar la gestión institucional como parte fundamental del gobierno escolar, clave para la elaboración, enriquecimiento e implementación del Proyecto Político Pedagógico Institucional.
- Comprender el alcance de la normativa y su impacto en la elaboración del Proyecto Político Pedagógico Institucional.
- Reconocer y delimitar las características de las distintas dimensiones institucionales como dispositivo organizador de la gestión institucional.
- Valorar el liderazgo y trabajo en equipo como características fundamentales que debe desarrollar el equipo de conducción.
- Reconocer la Planificación Estratégica Situacional como herramienta de implementación central para la gestión institucional en pos de una mejora continua.

La gestión institucional

La gestión escolar debe mediar o articular diferentes problemas y necesidades que provienen tanto del espacio interno de la institución -normativa, condiciones de trabajo, prácticas de los actores- como de ámbitos que desbordan el espacio escolar, sea la familia, el barrio de la escuela, el sistema educativo. Si bien los objetivos centrales de la gestión escolar son los pedagógicos, también se involucran otras metas como pueden ser las asistenciales, productivas o socio-culturales, dependiendo de la naturaleza del establecimiento, las características del medio en que se inserta, la naturaleza de los proyectos que genera. La toma de decisiones constituye un aspecto central de la gestión, aunque se trata de un proceso dinámico que está presente en diferentes espacios y



momentos de la vida institucional, como en los procesos de elaboración de las visiones respecto de situaciones problemáticas, la formulación de proyectos, la construcción de su viabilidad y la evaluación de estos procedimientos.

En este sentido, para Bernardo Blejmar (2005), gestionar es lograr lo que se propone de manera colectiva. Este modo de concebir la gestión implica reconocer que los resultados no se encuentran solo en el final sino que son parte del proceso porque en él se interrelaciona la pluralidad, la diversidad de caminos, el conflicto. En el desafío de la gobernabilidad entra el diagnóstico y los caminos para alcanzar los logros, se tiene que pasar de ideas a actos, lo que significa que quienes gestionan deben crear escenarios adecuados para facilitar los procesos. Uno de los instrumentos para poder lograrlo es la palabra (el lenguaje) que nos constituye como sujetos y construye nuestras posibilidades de hacer en el mundo.

Retomando lo desarrollado en la Clase 2, respecto a la Resolución N°1297/22 CGE, es de esperar que cada Rector/a y Vicerrector/a de las instituciones de ETP conformen un equipo que, si bien supone una diferenciación de tareas, funciones y responsabilidades, se constituyen en una “unidad funcional” con roles y funciones claras y específicas.

De esta manera, se le asigna al Rector/a la mayor responsabilidad en las dimensiones organizacional y administrativa, y al Vicerrector/a la responsabilidad en los aspectos pedagógicos. No obstante el Rector/a debe constituirse en el coordinador/a general de la institución, responsable de las cuatro dimensiones analizadas, pudiendo delegar la ejecución de las actividades, no así la responsabilidad sobre las mismas. Son funciones del equipo directivo la toma de decisiones, la delegación de tareas, la conducción de equipos de trabajo, la negociación y la supervisión. Para la mejor organización del trabajo de Rector/a y Vicerrector/a una alternativa podría ser establecer acuerdos sobre tareas, grados de responsabilidad, la posible delegación de tareas y la delimitación de responsabilidades en el control de las mismas.

A continuación, a modo de ofrecer otros recursos que puedan acompañar la comprensión de las categorías de análisis que venimos desarrollando, los y las invitamos posicionarse desde el rol de rector/a ver los siguientes videos que tienen la intención de situarnos en la compleja trama que implica llevar adelante la tarea de “análisis institucional” como herramienta indispensable para la toma de decisiones al interior de las escuelas, y el lugar central de la gestión y el liderazgo de los equipos directivos. Los y las desafiamos a extraer las ideas claves que mencionan las autoras y elaborar un punteo de aspectos centrales de la función teniendo en cuenta la complejidad institucional y el rol estratégico que juegan los equipos directivos:



Lidia Fernández - Análisis Institucional - "La capacidad de resolución de conflictos"



Evaluación institucional - RUTH HARF - Gestión y Liderazgo | Noveduc





Mucho se ha teorizado respecto de las definiciones de gestión que más se ajustan a la organización escolar, como así también cuál sería el enfoque más adecuado. Dado que el sentido de este encuentro no es polemizar al respecto, vamos a partir de un concepto general tomado de uno de los autores contemporáneos más leídos sobre el tema:



*“gestionar es más que hacer, es crear las condiciones para el **mejor hacer** de un colectivo escolar, partiendo de la premisa de que siempre es posible hacer más y de mejor modo.”*

(Bernardo Blejmar, 2005. p24)

La Gestión Escolar es el proceso de intervenciones que lidera el equipo directivo para mejorar la institución. En este sentido, estamos hablando de un proceso de mejora en las Instituciones Educativas, lo que implica una serie de pasos progresivos en búsqueda del escenario deseado, desde una perspectiva teórico-práctica, que fomente una institución escolar capaz de aprender y renovarse a sí misma.

Hablar de un proceso de mejora en las escuelas de la Modalidad de Educación Técnico Profesional nos remite a los marcos normativos, puntualmente a la Resolución CFE N°283/16 que establece que: El mejoramiento continuo de la calidad de la Educación Técnico Profesional se constituye en un conjunto de procesos dinámicos y complejos en el que intervienen múltiples interlocutores sociales y se vincula con el fortalecimiento de los diversos ámbitos institucionales y niveles de intervención.

Las intenciones y los criterios que orientan la definición de las nuevas estrategias para la Mejora Integral de la Calidad de la Educación Técnico Profesional proponen consolidar y profundizar:

- *La articulación entre la educación técnico profesional y el sector socio productivo, de modo a dar respuesta a la diversidad territorial.*



- *La generación de nuevas vinculaciones entre la calidad de las trayectorias formativas, el desarrollo de capacidades profesionales, las características de los entornos formativos y las condiciones institucionales.*
- *La eficiencia y efectividad de los procesos de gestión e implementación de las acciones en los planos nacional, jurisdiccional e institucional.*

Dimensiones institucionales

Los Equipos Directivos de las instituciones de ETP tienen el gran desafío de garantizar las condiciones institucionales y pedagógicas para hacer efectivo el derecho a la educación de cada joven, ofreciendo una educación de calidad. De esta manera se hace efectivo el cumplimiento de lo que establece la Ley N° 26.058 en su Artículo 3 en cuanto a que *“La Educación Técnico Profesional es un derecho de todo habitante de la Nación Argentina, que se hace efectivo a través de procesos educativos, sistemáticos y permanentes. Como servicio educativo profesionalizante comprende la formación ética, ciudadana, humanística general, científica, técnica y tecnológica”*.

Al referirse a la gestión Azzerboni D. y Harf R. (2003: 34) expresan que la misma *“[...] hace referencia a procesos: permite analizar la toma de decisiones, la conformación de equipos, la delegación, la negociación, la distribución de espacios, tiempos, responsabilidades”*. Entendida la gestión escolar como las intervenciones que lidera el Equipo Directivo para mejorar la institución, proceso que implica en primer lugar definir los objetivos institucionales, las prioridades a atender y líneas de acción a implementar, como también la administración de los recursos, labor que debe incluir el compromiso y la participación de todos los actores institucionales, a fin de alcanzar el logro de metas compartidas.

Eso desde la convicción que en las instituciones educativas todas las prácticas son mejorables, quizás a partir de pequeños ajustes o modificaciones que permitan un acercamiento a la meta previamente definida desde el consenso



amplio. Todo proyecto institucional de mejora tendrá como eje organizador la conformación y fortalecimiento de los equipos, la detección y delimitación de problemas relevantes, el diseño y concreción de un plan de acción tendiente a superar las debilidades institucionales.

En función de la complejidad y multiplicidad de tareas que debe atender el Equipo Directivo en la gestión escolar, resulta de gran utilidad considerar su organización desde las siguientes dimensiones:

- **Dimensión pedagógica-didáctica:** incluye todos los aspectos relacionados con el desarrollo curricular, qué y cómo se enseña en la escuela, cómo aprenden y transitan las trayectorias formativas las y los estudiantes, cómo se promueve el desarrollo de capacidades, qué formatos de práctica profesionalizante se desarrollan en la institución, cuáles son los proyectos articulados de vinculación con la comunidad, entre otros. Frigerio y Poggi (1992:27) definen esta dimensión como *aquella que hace referencia a las actividades que definen la institución educativa, diferenciándola de otras instituciones sociales. Su eje fundamental lo constituyen los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos.*
- **Dimensión técnico administrativa:** *se refiere a las cuestiones de gobierno. Un administrador es un planificador de estrategias para lo cual deberá considerar los recursos humanos y financieros y los tiempos disponibles (Frigerio y Poggi, 1992:27).* Da cuenta de los aspectos vinculados con el marco legal y administrativo que regula el funcionamiento de la Educación Técnico Profesional, la normativa del Consejo Federal de Educación que regula y organiza la ETP de nivel secundario, Superior y la Formación Profesional, Resoluciones CFE, Resoluciones para la Modalidad, emitidas desde la Jurisdicción que refieren a aspectos organizativos de la escuela, en relación a los procesos de enseñanza y aprendizaje, matrícula, asistencias, cursos, comedores escolares, residencia estudiantil, ejecución y rendición de fondos provenientes de programas nacionales o provinciales, licencias de personal, concursos docentes, entre otros.
- **Dimensión institucional-organizacional:** Las autoras citadas definen esta dimensión como *“el conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo*



en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento. Dentro de esta dimensión se consideran los aspectos relativos a la estructura formal (distribución de tareas y división del trabajo, organigrama, uso del tiempo, etc.) y los relativos a la estructura informal (modo en que los actores institucionales encarnan las estructuras formales)” (1992:27) Hace referencia al conjunto de aspectos estructurales que determinan un estilo de funcionamiento de la institución, incluyen los aspectos formales como la distribución de tareas y división del trabajo, organigrama, uso del tiempo, y otros relativos a la estructura informal representando el modo en que los actores institucionales encarnan esas estructuras formales. Por ejemplo: distribución de tiempos y espacios, tareas para el funcionamiento institucional, organización del funcionamiento de los comedores escolares y de las residencias estudiantiles, entre otros.

- Dimensión socio-comunitaria: Según Frigerio y Poggi (1992:27-28) “...se refiere al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades del establecimiento y de representantes del ámbito en el que está inserto el mismo”. Por ejemplo: relación con comunidad, familias, organismos de gobierno locales, centro de salud, clubes, organizaciones de culto, sector socio productivo local, entre otros.

A continuación, les invitamos a ver el siguiente [video](#) que amplía las dimensiones institucionales que venimos desarrollando



En la Gestión Educativa se integran dimensiones de manera coordinada y relacionadas

Segun Frigerio-Poggi (Las instituciones educativas. Cara y ceca- 1992) se distinguen cuatro dimensiones:

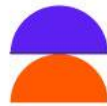
- Dimensión organizacional
- Dimensión administrativa
- Dimensión pedagógico didáctica
- Dimensión comunitaria



 Dirección de
EDUCACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL
Consejo General de Educación
Gobierno de Entre Ríos

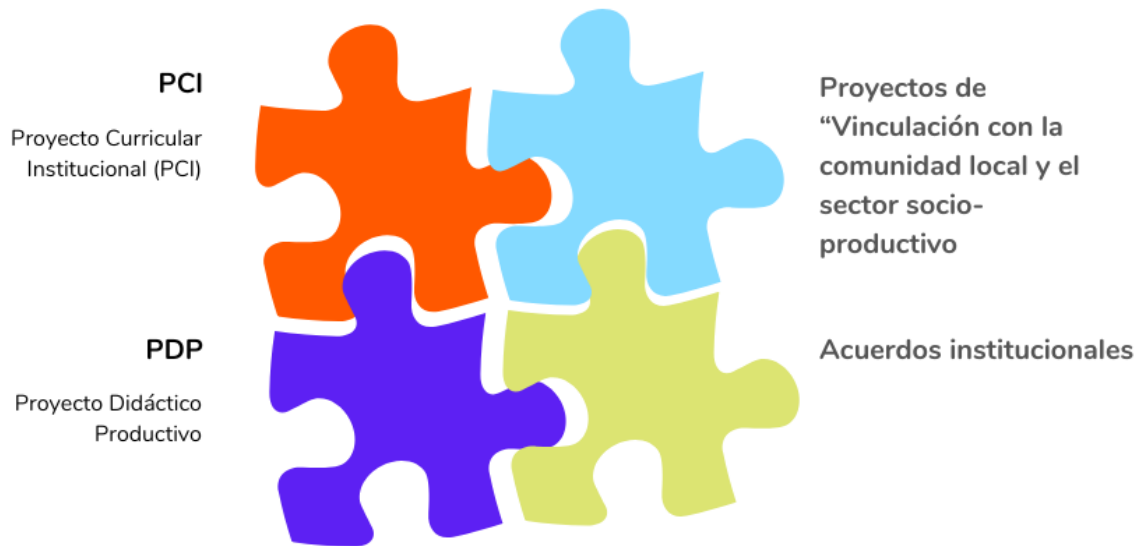
Proyecto Político Pedagógico Institucional (PPPI)

El Proyecto Político Pedagógico Institucional (PPPI) se constituye en una herramienta integral de planificación para la gestión institucional. Es un dispositivo organizador y de referencia de las actividades institucionales, en permanente proceso de construcción, revisión y actualización participativa que contiene y anticipa lo que se espera y pretende de la institución. Para su elaboración se inicia con el detalle preciso de las características que identifican a la institución educativa, los objetivos que procura y los medios organizativos para alcanzarlos (Harf R., Azzerboni D. 2006).



PPPI

Proyecto Político Pedagógico Institucional



Los componentes constitutivos, que no pueden faltar, son:

- Proyecto Curricular Institucional (PCI): la elaboración del PCI para la modalidad de Educación Técnico Profesional tiene como fuente principal para su formulación los “*Marcos de Referencia del Técnico en ...*” aprobados por el Consejo Federal de Educación (Resolución N° 261/06 CFCyE, Resolución 15/07 CFE). Requiere un proceso de apropiación, especificación y contextualización del plan de estudio, las normativas específicas: Resolución N°47/08 CFE, Resolución N° 609/11 CGE, Resolución N° 2757/11 CGE, Resolución N° 1277/11 CFE Anexo 3, como también las particularidades, características y rasgos distintivos de la escuela.
- Los Proyectos de “Vinculación con la comunidad local y el sector socio-productivo” que potencien la inserción de cada estudiante en el ámbito científico, productivo y laboral, propiciando el espíritu innovador y la adquisición de capacidades profesionales actualizadas a los requerimientos del mundo del trabajo y la producción, de acuerdo con la especificidad de



cada perfil profesional que se está formando (Resolución N°701/16 CFE - Anexo I).

- Proyecto Didáctico Productivo (PDP): específico de la Educación Agrotécnica que incluye la formulación, programación, ejecución y evaluación de los proyectos productivos propios que emprende la escuela, acorde al contexto socio productivo local, regional y nacional, con el fin de sustentar una parte importante de sus actividades de enseñanza y aprendizaje. Como también el conocimiento exhaustivo y preciso de los proyectos productivos que puede disponer la escuela en el entorno, con el fin de garantizar el acercamiento y la participación en los procesos productivos imprescindibles, para el desarrollo de capacidades profesionales en las y los estudiantes. Estos proyectos productivos representan la base para la planificación didáctica de los espacios curriculares que conforman la trayectoria formativa del Técnico en Producción Agropecuaria; tienen carácter flexible posibilitando la incorporación de nuevas propuestas formativas en función del avance científico-tecnológico y los cambios socio-económicos y productivos del contexto local. (Resolución N°175/12 CFE; Resolución N°235/14 CFE - Anexo I; Resolución N°259/15 CFE - Anexo I).
- Acuerdos institucionales: Son de carácter institucional y de construcción colectiva, aluden a compromisos de todos los actores institucionales vinculados a la temática particular.

Planificación Estratégica Situacional

Como podemos ver, la gestión de procesos de mejora en las instituciones educativas de la Modalidad es una práctica de gran complejidad debido a la multiplicidad de variables que intervienen, a las que se le suman las tareas que cotidianamente deben llevarse adelante y resolver, ya sean previstas o imprevistas. Por ello, resulta imprescindible pensar en estrategias que nos permitan llevar adelante una gestión eficiente y efectiva.

El éxito de la gestión de una Escuela Secundaria de Educación Técnica Profesional depende de la capacidad del Equipo de conducción para optimizar el tiempo, el



espacio físico, los recursos humanos y materiales, que permitan lograr las metas institucionales que se establecen a corto, mediano y largo plazo, viabilizando continuamente el logro de las mismas.

Una de las principales herramientas para la modalidad es la Planificación Estratégica Situacional¹, que parte de las condiciones reales y posibles de cada escuela, para llevar adelante una propuesta puntual que aborde la situación problemática que se desea modificar.

Es estratégica porque no presenta una norma general que dirige la acción, sino que, partiendo de la elaboración de un escenario deseable por la institución, identifica aquellas situaciones problemáticas que requieren ser abordadas, prioriza alguna de ellas en función de su importancia y organiza las acciones para abordarlas (Aguerrondo, 2000).

Esta Planificación Estratégica Situacional implica un proceso en el que se distinguen cuatro momentos: *Descriptivo/explicativo*, *Normativo*, *Estratégico* y *Táctico Operacional*, según la evaluación de logros y resultados que plantea Carlos Matus (1985). Siguiendo esta lógica de planificación, si la descripción de la situación inicial es errónea, el resto de las acciones serán esfuerzos realizados en vano. Por lo que es fundamental dedicarle el tiempo y la profesionalidad que el diagnóstico requiere a partir de tomar como punto de partida la construcción de información certera y precisa, que aporta la escuela para la evaluación del escenario actual, evitando la planificación sobre supuestos.

Uso de la información institucional

La información, de diverso tipo y sistemáticamente construida, se convierte en una valiosa herramienta para la gestión y toma de decisiones al servicio de la mejora continua de la calidad de la Educación Técnico Profesional, ya que permite representar una aproximación a la realidad institucional, basada en un conjunto de datos y evidencia empírica, evitando depender de la apreciación subjetiva de un observador.

¹ Res. N°283/16 CFE.



El proceso de relevamiento de la información institucional se debe iniciar con la construcción de los indicadores educativos, según el tipo de información que se pretenda obtener.

La información cuantitativa aporta una mirada global sobre la institución, identificando las áreas claves sobre las que es necesario intervenir. Por otra parte, la información cualitativa se focaliza sobre aspectos particulares previamente seleccionados, como prioritarios desde la integralidad de la institución.

La centralidad que adquiere la información exacta y veraz para la toma de decisiones en un proceso de gestión estratégica, que permite hacer visible los principales logros y problemas, orientar la selección de prioridades, profundizar en la comprensión de los problemas y enriquecer la definición de los proyectos de intervención, evaluar la implementación y resultados de los mismos, como también conformar un instrumento para objetivar los procesos de discusión y reflexión en los equipos de trabajo.

La construcción de la información institucional requiere en principio de procesos de indagación, registros y sistematización de datos, seguido por el análisis y la discusión del objeto (información) que posibilita penetrar los múltiples aspectos de la realidad institucional desde diversas perspectivas de interpretación, a partir de la descripción y análisis conjunto de la información precisa. Por lo que la información construida referida a la vida escolar se traduce en un recurso valioso para la gestión con fines de la mejora continua de la calidad de la educación de la ETP.

Una herramienta descriptiva, útil para realizar un análisis completo de la realidad institucional, es el análisis [F.O.D.A.](#), que aporta los elementos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la identificación situada de problemas, que permitan conocer y tomar decisiones certeras para la construcción e implementación de acciones conjuntas tendiente a la generación de proyectos de mejora institucional.

En el siguiente [video](#) les presentamos una síntesis del recorrido que venimos realizando en relación a aspectos relevantes de la **gestión institucional**.



Roles y funciones de Rector/a y Vicerrector/a

Los roles y funciones de los Equipos de Conducción Directiva se sustentan en el trabajo en equipo como construcción democrática y colectiva. Es de esperar que el Rector/a y Vicerrector/a, junto a otros actores institucionales, conformen una estructura organizativa que lidere, guíe y acompañe procesos colaborativos de participación colectiva, favoreciendo la construcción de líneas de acción, la detección de problemas, la solución consensuada de los mismos, entre otras múltiples actividades.

El trabajo en equipo, que potencia el intercambio de conocimiento, destrezas y complementariedad de roles, requiere de buen clima de trabajo, comunicación, confianza y compromiso institucional, puestas al servicio de la planificación, organización y dirección de acciones en pos del cumplimiento de objetivos claros previamente definidos.

La resolución N° [1297/22 CGE](#) establece los roles y funciones actualizados del Rector/a y Vicerrector/a, con el propósito de enmarcar el trabajo como Equipo de



Conducción; enumera múltiples funciones para la organización institucional, pedagógico-didáctica, administrativa y de relaciones personales, interinstitucionales y con el entorno. Como también fomenta la definición de los diferentes acuerdos institucionales, a partir del análisis y la discusión de los proyectos y estrategias a implementar y de los recursos disponibles para llevarlos a cabo.

Dentro de los objetivos previstos para llevar adelante el gobierno escolar, el equipo de Conducción Directiva -complementariedad de roles, dependiendo de las características personales de cada integrante- deberá:

- Priorizar el asesoramiento para el diseño, la planificación y la elaboración del Proyecto Político Pedagógico Institucional, tendiente a la promoción de la mejora de la enseñanza y los aprendizajes, la profesionalización docente, en función de la política educativa y los marcos de la legislación vigente.
- Acompañar, monitorear y evaluar su implementación y proponer replanteos o ajustes en caso de ser necesarios.

A continuación les invitamos a ver un [video](#) que contiene algunas apreciaciones importantes en relación a la gestión institucional de una Escuela de Educación Técnico Profesional y reflexionar situándose en el “rol” , para poder identificar las características que asume desde el rol que concursa, en relación al liderazgo, a la conformación de equipos de trabajo, a la delegación de actividades, entre otras que se mencionan en el mismo.







Actividades

Recuperando el recorrido realizado en la clase sobre las tareas y responsabilidades de los integrantes del equipo directivo, en el marco de la Resolución N° 1297/22 CGE les proponemos:

1. Leer, analizar y reflexionar acerca de los siguientes interrogantes, desde el enfoque de la función del equipo directivo:

- **Dimensión institucional- organizacional:**

¿Puedes identificar algunas tradiciones del nivel y modalidad que están presentes en tu escuela? Si tuvieras que mencionar algunas situaciones o prácticas que se han ido modificando o cambiando, ¿cuáles serían?

A diario en las escuelas suceden cosas que irrumpen o aparecen como un emergente a resolver, ¿qué pasa cuando esto sucede?, ¿quiénes dan respuesta habitualmente?, ¿cómo afecta o repercute en el funcionamiento organizacional de la escuela?, ¿por qué?

¿Cómo se concibe el trabajo docente de aula y de talleres/sector didáctico productivos?, ¿En qué condiciones se trabaja en los diferentes entornos? ¿Cómo se organiza el trabajo dentro de la escuela? ¿Cómo está organizada la rotación de los talleres, qué se tiene en cuenta?

- **Dimensión técnico administrativa:**

¿Cuáles son las características que asume el gobierno escolar, la participación de los diferentes actores institucionales en la toma de decisiones, en la definición del destino de fondos provenientes del Plan de Mejoras, en los Proyectos de Crédito Fiscal, en la planificación de las diversas propuestas y en los proyectos institucionales?

¿De qué modo los actores institucionales traducen la normativa oficial y se la apropian para llevar adelante el funcionamiento institucional, quiénes participan de estas acciones, cómo se comunica al resto de los actores? ¿Qué cuestiones administrativas están condicionando las relaciones entre roles, funciones,



responsabilidades? ¿Cuáles son las trabas u obstáculos técnicos-administrativos que se identifican a nivel institucional para la concreción de algunas acciones?

- **Dimensión pedagógica didáctica:**

¿Quiénes y cómo se aborda lo curricular a nivel institucional?

¿Cómo se establece y en qué tiempos el análisis de la Ley, los diseños y resoluciones que enmarcan la modalidad y los diferentes perfiles para los cuales se está formando? ¿Cómo se organiza el currículum institucional?

¿Quiénes asumen la responsabilidad en torno a esa organización?

¿Cómo se trabaja con todos los docentes? ¿Quiénes participan de estas decisiones (y quienes no)? ¿Qué criterios se tienen en cuenta para su organización?

¿Se pueden advertir fracturas o quiebres entre años y/o ciclos, en cuanto a criterio y selección de capacidades para pensar la planificación, metodología, modos de evaluación, estrategias para la vinculación con el mundo del trabajo y la producción en Ciclo Básico, o con las prácticas profesionalizantes en el Ciclo Superior?

¿Cuáles son las principales problemáticas que se presentan en relación con los modos de enseñar, de estudiar, con el aprendizaje de los y las estudiantes?

- **Dimensión socio- comunitaria:**

¿Qué relaciones, redes, diálogo con otras instituciones, empresas, organismos, establece tu escuela?

¿Existe un estudio y análisis del contexto socio productivo donde se encuentra inserta la escuela?

¿Conoce las características socio-económicas y culturales de la comunidad educativa?



¿Qué redes se podrían construir para mejorar la calidad de los aprendizajes a partir del acceso a entornos formativos específicos que potencien el desarrollo de capacidades profesionales?

2. Tomando como punto de partida la actividad anterior, redactar un texto argumentativo que recupere las intervenciones que debería llevar adelante el rector o vicerrector (según el cargo que concursa) desde cada dimensión institucional como dispositivo organizador de la gestión.

Formato: procesador de texto word, máximo entre 700 y 800 palabras, tipografía Arial, tamaño 11, interlineado 1,5.

Nota: Subir el archivo word al espacio de entrega.

BIBLIOGRAFÍA

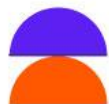
AZZERBONI, D. y Harf R. (2014). Conduciendo la escuela. Buenos Aires: Noveduc.

BLEJMAR, B. (2005). Gestionar es hacer que las cosas sucedan: Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones educativas. 1ra edición Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico. Novedades Educativas.

CANTERO, G. y Celman, S. (2001). La Gestión escolar en condiciones adversas. Proyecto de Investigación: Facultad de Ciencias de la Educación UNER. Paraná - Entre Ríos.

FRIGERIO, G. , Poggi, M, Tiramonti, G., Aguerro, I. (1993). Las instituciones educativas Cara y ceca. Buenos Aires: Troquel.

MATUS, C. (1985). Planificación, libertad y conflicto. Cuaderno de IVEPLAN, Venezuela.



NORMATIVAS y DOCUMENTOS OFICIALES

HONORABLE CONGRESO DE LA NACIÓN ARGENTINA (7 de septiembre de 2005). Ley Nacional de Educación Técnico Profesional. Buenos Aires, 2005.

CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN. (2006) Resolución N°261. Proceso de Homologación y Marcos de Referencia de Títulos y Certificaciones de Educación Técnico Profesional.

CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN. (2007). Resolución N°15. Marco de referencia Marco de referencia para procesos de homologación para procesos de homologación de títulos de nivel secundario de títulos de nivel secundario.

CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN. (2008). Resolución N°47. Lineamientos y criterios para la organización institucional y curricular de la Educación Técnico Profesional.

CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN. (2012). Resolución N°175. Anexo I. Mejora continua de la calidad de los entornos formativos y las condiciones institucionales de la educación técnico profesional.

CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN.(2014). Resolución N°235. Anexo I. Lineamientos y criterios para la planificación didáctico productiva en las escuelas técnicas agropecuarias

CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN. (2014). Resolución N°259. Anexo I. Entorno Formativo Marco de Referencia Técnico en Producción Agropecuaria

CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN.(2016). Resolución N°701 CFE. Anexo I. Criterios operativos, orientaciones y procedimientos que orientan la definición de las nuevas estrategias para la Mejora Integral de la Calidad de la Educación Técnico Profesional.

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN.(2010). Resolución N°1277. Prácticas Profesionalizantes en la ETP. Anexo 3.



CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN. (2011). Resolución N° 0609. Lineamientos del Diseño Curricular de la Modalidad de la Educación Técnico Profesional de Nivel Secundario.

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN.(2011). Resolución N°2757/11. Contenidos Ciclo Superior de Educación Técnico Profesional.

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN. (2022).Resolución N°1297 Roles y funciones del Director/a Rector/a Vicedirector/a Vicerrector/a de instituciones educativas de niveles Inicial, Primario y sus modalidades y de Nivel Secundario y sus modalidades.