

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y PSICOPEDAGOGÍA

LICENCIATURA EN GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

**“LA ORIENTACIÓN DIDÁCTICA DEL EQUIPO DIRECTIVO
EN TIEMPOS DE BIMODALIDAD”**

ESTUDIANTE: HERNÁNDEZ, HORACIO DAVID

SEDE: UAI ONLINE

INDICE

Resumen

1- Introducción-----	p. 1
2- Antecedentes-----	p. 5
3- Marco Teórico-----	p. 9
4- Encuadre metodológico-----	p. 16
5- Análisis de datos-----	p. 18
6- Conclusiones-----	p. 25
7- Bibliografía-----	p. 30

RESUMEN

El título del presente trabajo de investigación es La orientación didáctica del equipo directivo en tiempos de bimodalidad, corresponde a un estudio de caso realizado en la UEGP N°218 “Sarmiento” de la ciudad de Resistencia, provincia del Chaco. El tema de investigación surge a raíz de lo acontecido durante el año 2020 y 2021 a nivel mundial que fue la pandemia de Covid-19, y las repercusiones que el virus generó en todos los ámbitos de la sociedad, pero en este caso el estudio se centra en lo educativo y en la reorganización que debió afrontar la institución estudiada para mantener la continuidad pedagógica de sus estudiantes. Tal es así que la pregunta de investigación que surge es ¿De qué manera el equipo directivo de la UEGP N°218 “Sarmiento” de Resistencia, Chaco orientó a los docentes en la búsqueda de estrategias didácticas que mantuvieran la continuidad de los estudiantes durante el ciclo lectivo 2021? Es por ello que el objetivo general de la investigación es comprender la importancia del rol del equipo directivo en la guía y acompañamiento de los educadores durante la bimodalidad.

En cuanto al enfoque de la investigación, el mismo corresponde al enfoque cualitativo, debido a que se explica de qué manera el equipo directivo orientó a los docentes durante el período estudiado. La recolección de los datos se realizó por medio de entrevistas, observaciones y revisión de documentos. A su vez, los participantes seleccionados pertenecen al personal de la UEGP N°218, ellos son directivos de los niveles inicial, primario y secundario y docentes de los tres niveles.

Asimismo, los resultados dan cuenta de que por medio del acompañamiento permanente, del trabajo en equipo, del apoyo mutuo y con la articulación interdisciplinaria como pilar el equipo directivo de esta escuela pudo guiar y orientar a sus educadores hacia el logro de los objetivos planteados institucionalmente, como ser, el mantenimiento de la continuidad pedagógica de los estudiantes durante la bimodalidad.

PALABRAS CLAVE

Bimodalidad – Gestión – Liderazgo – Equipo – Acompañamiento – Interdisciplinariedad.

1. INTRODUCCIÓN

“La educación bimodal se asume como una alternativa de los nuevos espacios instruccionales permitiendo al participante no sólo el desarrollo de habilidades en el área del conocimiento específico, sino además, habilidades para el manejo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), lo que constituye un aporte transversal del docente del siglo XXI.” (GONZÁLEZ Y LUGO, 2017, p. 2). Desde hace algunos años en los ministerios de educación se viene tratando de implementar la combinación entre clases presenciales y virtuales, no obstante, esto ha sido muy difícil de aplicar debido a cuestiones estructurales e ideológicas presentes en el ámbito educativo nacional y provincial.

A pesar de ello, la UEGP N°218 2SARMIENTO” después de su inauguración oficial en el mes de marzo del año 2018 se propuso brindar su servicio a la comunidad haciendo hincapié en el trabajo con las nuevas tecnologías de la información no sólo en lo estrictamente pedagógico, sino además en lo administrativo. La implementación de esta modalidad de trabajo fue difícil de aplicar, debido a que tanto las familias como los docentes y administrativos no estaban familiarizados con las aulas virtuales ni plataformas digitales. Tal es así que desde la patronal del colegio se implementaron cursos de capacitación para el personal docente, administrativos, familias y estudiantes con el objetivo de que la comunidad educativa aprenda a trabajar con las TIC.

En el interior la institución se preveía que si bien los cimientos se estaban construyendo en una base sólida, el trabajo no iba a ser sencillo. Pero en el mes de marzo de 2020 llegó a la Argentina, y a la provincia del Chaco, siendo ésta una de las más golpeadas en cuanto a cantidad de contagios y fallecimientos, la pandemia de Covid-19; la cual obligó a que las escuelas cambien abruptamente su manera de vincularse con los estudiantes, en virtud de que durante el ciclo lectivo 2020 las clases se desarrollaban con los alumnos en confinamiento.

A medida que las restricciones establecidas por el gobierno nacional para detener el avance del virus se iban flexibilizando, los ministerios de educación de las provincias fueron paulatinamente retomando la presencialidad en las aulas, pero esto no se produjo en su totalidad, sino que a través del sistema de bimodalidad, es decir,

con horarios de clases presenciales limitados (de 2 a 3 horas diarias) y el resto de clases domiciliarias mediante la utilización de plataformas virtuales que permitían que el vínculo pedagógico no se cortara; lo cual daba lugar a que tanto profesores como estudiantes pudieran continuar avanzando con el desarrollo de los contenidos planificados.

Sin embargo, la dificultad durante el lapso antes mencionado radicó en la poca continuidad pedagógica de muchos estudiantes de los niveles primario y secundario. Aun así hubo familias que hicieron un gran esfuerzo por acompañar a sus hijos en la realización de las tareas dadas por la escuela, pero existieron otras que por diversos motivos no pudieron acompañar a sus tutelados de un modo que se facilitara el trabajo conjunto entre escuela y familia. Es por ello que el equipo directivo de la escuela comenzó a trabajar en diversas estrategias cuyo fin era mantener el vínculo pedagógico de los estudiantes, pero para ello había que orientar a los docentes en la implementación de métodos que permitieran realizar la transposición didáctica de una manera que los alumnos logren comprender los temas trabajados.

Tal es así que este trabajo tratará de explicar de qué forma el equipo directivo orientó a sus docentes en la aplicación de estrategias didácticas que no sólo mantuvieran la continuidad de los estudiantes, sino que los condujera hacia la comprensión de los contenidos abordados. Hemos elegido esta temática porque el tema de la poca continuidad pedagógica de los niños y adolescentes es algo que tuvo su origen en las condiciones impuestas por el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO), donde muchas familias por diversos factores (económicos, sanitarios, psicológicos) dejaron de lado el vínculo pedagógico de sus tutelados con las escuelas, a tal punto de que habiéndose superado los momentos más críticos de la pandemia y produciéndose el paso hacia la bimodalidad como nueva forma de trabajo, nos encontramos con estudiantes que inclusive hasta la actualidad no logran acreditar los contenidos trabajados en aquel período.

Por tal motivo, la pregunta de investigación que surge a partir del problema antes mencionado es ¿De qué manera el equipo directivo de la UEGP N°218 de Resistencia, Chaco orientó a los docentes en la búsqueda de estrategias didácticas que mantuvieran la continuidad de los estudiantes durante el ciclo lectivo 2021?

Para responder a esta pregunta nos hemos planteado los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Comprender la importancia del rol del equipo directivo en la guía y acompañamiento de las acciones de los educadores durante la bimodalidad.

Objetivos específicos:

- Conocer las estrategias utilizadas por los docentes de la UEGP N°218 en el momento de realizar la transposición didáctica.
- Analizar la metodología de trabajo y las estrategias utilizadas por los educadores.
- Explicar las formas de orientación didáctica del equipo directivo para con los docentes de la UEGP N°218 durante la bimodalidad.

El enfoque de esta investigación es de tipo cualitativo, ya que tratará de explicar de qué manera el equipo directivo orientó a los docentes en la utilización de estrategias didácticas durante la bimodalidad aplicada en la provincia del Chaco desde el mes de marzo del año 2021. Para ello se tomará como unidad de análisis a la UEGP N°218 “Sarmiento” de la ciudad de Resistencia, provincia del Chaco. Asimismo, el tipo de investigación que se desarrollará es un estudio de caso a través del cual se describirán las estrategias utilizadas para lograr los objetivos pedagógicos propuestos, y se explicará de qué manera el equipo directivo orientó al cuerpo docente.

Se trabajará desde un estudio cuyo alcance es exploratorio. Según Hernández Sampieri (2010) se produce “[...] Cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.” (p.86)

Esto nos permitirá establecer las explicaciones que nos conducirán a comprender de qué manera los directivos de la institución orientaron a los educadores hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos durante la bimodalidad.

El diseño de la investigación es de teoría fundamentada, que según Hernández Sampieri (2010) “[...] es especialmente útil cuando las teorías disponibles no explican el fenómeno o planteamiento del problema [...] y se relaciona con una situación y un contexto en particular [...]” (p. 492)

A su vez la recolección de los datos se llevará a cabo por medio de entrevistas abiertas a directivos de los niveles inicial, primario y secundario, a docentes de los mencionados niveles, además de observaciones y revisión de documentos.

Si bien este trabajo trata de un estudio de caso acerca de la manera en que se acompañó desde el equipo directivo a los docentes de una institución educativa en particular, el mismo tendrá valor empírico ya que aporta información específica y aportará nuevos conocimientos sobre un contexto educativo en concreto.

2. ANTECEDENTES

Durante la etapa de búsqueda de antecedentes sobre el objeto de estudio, no se ha encontrado mucha información al respecto, ya que el tema de la bimodalidad aún no se encuentra profundamente estudiado en el campo de la investigación educativa. No obstante ello, los antecedentes abordados son los compartidos a continuación: El primer antecedente es “Educación Bimodal: Alternativa académica para el siglo XXI” González y Lugo (2017). El objetivo general es formular una propuesta para la gestión del curso de Filosofía de la Educación mediante la educación bimodal, a través de los entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje dirigido a estudiantes del primer semestre de educación del Instituto Universitario AVEPANE.

El tema de la gestión del equipo directivo durante la bimodalidad ha sido abordado por investigadores y especialistas en educación, cuya investigación está enmarcada en el tipo de investigación didáctica, desde un diseño instruccional, lo que permitió generar una propuesta. Las fases se configuran en tres: análisis, diseño y desarrollo. Tanto es así que en la fase de diseño se describió y evaluó el programa original de una unidad curricular con el objetivo de establecer una comparación en relación al esquema del diseño instruccional. Mientras que en la fase de diseño se reformuló el programa de la unidad curricular para ser administrado en una modalidad mixta; y en la fase de desarrollo se propuso la gestión de dicha unidad curricular en el transcurso de dieciocho semanas del ciclo lectivo estableciendo estrategias, actividades, medios, materiales y guías instruccionales para cada semana, así como las técnicas y estrategias de evaluación.

La conclusión a la que llegaron es que desde la investigación, el diseño y la propuesta realizados se logró producir un diseño instruccional que permite la gestión de un curso académico dentro de un determinado aspecto de la educación universitaria, aplicando una metodología sistemática que ha permitido que la confección de dicha propuesta instruccional que posibilitará la enseñanza y el aprendizaje desde la bimodalidad, logrando perfilar elementos de acción pedagógica tanto en el uso de los instrumentos tecnológicos como en el desempeño de la actividad educativa presencial.

Tal es el caso de este ensayo publicado por la *Revista Tecnológica-Docentes* de Ecuador (Sandoval, 2020) El objetivo del ensayo es analizar acciones de mejora llevadas a cabo en el ámbito directivo, docente durante el estado de emergencia sanitaria, suspensión de clases presenciales en todo el territorio nacional.

En este ensayo se puede inferir el análisis de las distintas estrategias que se fueron implementando para hacer frente a la imposibilidad de desarrollar clases presenciales y cómo los equipos directivos fueron creando estrategias de acompañamiento a los docentes. Estas estrategias estuvieron focalizadas en el diseño de planificaciones a partir de la priorización de contenidos, la utilización de plataformas digitales gratuitas que permitan la continuidad pedagógica de las y los estudiantes, adaptadas a su vez a la realidad social y económica de los educandos. Durante el desarrollo del ensayo se tomaron conceptos importantes como innovación, profesorado y liderazgo a partir del análisis del aporte teórico de distintos pedagogos.

La conclusión del ensayo afirma que fue fundamental el proceso de gestión del equipo directivo en el planteamiento y conducción del proceso innovador a fin de garantizar la continuidad académica de 2.400 estudiantes de los diferentes niveles de educación obligatoria en momentos de crisis sanitaria, trasladando las actividades educativas presenciales al medio virtual, situación desequilibrante en lo habitual del proceso de enseñanza.

Otro aporte importante es el del artículo: “¿Nuevas formas de enseñar y aprender? Las posibilidades en conflicto de las tecnologías digitales en la escuela”. En este artículo se propusieron algunas reflexiones sobre los modos en que las escuelas están incluyendo el uso de medios digitales. En el primer apartado se plantearon algunas consideraciones teóricas sobre cómo abordar estos vínculos entre tecnologías y escuelas. En contraposición a la idea de que las plataformas digitales son solamente espacios de encuentros entre individuos y conocimientos, la perspectiva adoptada enfatiza que las tecnologías digitales son medios que registran y organizan la experiencia humana de formas particulares. Los argumentos aquí presentados buscan subrayar la necesidad de considerar la dimensión artefactual e infraestructural de la cultura para entender cómo se configura este presente. También enfatizan que los medios ofrecen posibilidades en conflicto, opciones y tensiones que dependen de cómo se

inscriben en contextos específicos. Esta idea polemiza con la retórica de la inevitabilidad del cambio tecnológico en educación, que dice, como señaló un profesor mexicano, que "ya todo es así, estoy convencido y todo nos encamina a circunscribir, a utilizar las TIC"; este determinismo no contribuye a encontrar cauces adecuados y suficientes para la exploración de las posibilidades de los medios digitales, ni para reflexionar sobre las dificultades que suscitan, que son tan numerosas como desafiantes.

En el segundo apartado se buscó identificar las nuevas condiciones que plantean los medios digitales para la escolarización. La acción de suspender un tiempo y un espacio para las operaciones con el conocimiento que propone la escuela se vuelve cada vez más difícil, por no decir inviable, en el contexto de dispositivos tecnológicos que fomentan la conexión permanente y la adopción de los aparatos como prótesis del cuerpo humano. La escuela se vuelve un espacio más donde se realizan operaciones similares a las que se hacen en otros ámbitos: buscar, linkear, compartir, producir y trazar datos, pero es también un espacio social sometido a otras demandas, donde la interacción con tradiciones y discursos pedagógicos particulares produce articulaciones diferentes, como se vio en el tercer apartado del artículo.

Un elemento por destacar en estas nuevas condiciones de la escolarización es que los cambios también afectan a la forma en que se producen y se distribuyen los contenidos, y a lo que se espera realizar con ellos. Los medios digitales generan la expectativa de que los conocimientos y las plataformas se adecúan a cada sujeto, y ponen bajo sospecha los intentos de programas o experiencias comunes, que eran la base del currículo escolar. Esto se traduce, en términos pedagógicos, en la caída en desgracia de la propuesta del aula simultánea, del "one size fits all " o un mismo modelo para todos. En sintonía con las nuevas pedagogías, la buena enseñanza con medios digitales es la que personaliza los aprendizajes y tiene en cuenta los intereses y ritmos de cada alumno. Esta demanda se canaliza en búsquedas pedagógicas que den lugar a la participación y a la creatividad, y que aporten mayores márgenes de libertad y autonomía a los estudiantes.

En el tercer apartado, y partiendo de investigaciones realizadas en escuelas secundarias argentinas y en un bachillerato mexicano, se analizaron algunas

transformaciones pedagógicas con mayor detalle. En primer lugar, se presentaron los cambios en las formas de "dar la clase" con la introducción de medios digitales, particularmente a partir de la dificultad de coordinar cuerpos, espacios y artefactos en torno a una tarea común; estos cambios resultan de la nueva economía de la atención, dispersa y fragmentaria, que promueven los medios digitales, pero también de los discursos pedagógicos ya mencionados y de la difusión de la pedagogía de los pequeños grupos como la solución a los males de la lección magistral. En segundo lugar, se presentaron los cambios en las formas de estudiar a partir de la perspectiva de los estudiantes y los profesores sobre los soportes, espacios y tiempos que se están imponiendo por la acción conjunta de la demanda de cumplir la tarea y la velocidad de las plataformas digitales. En tercer lugar, se identificó el desplazamiento y la reducción del trabajo de investigación, postulado desde la pedagogía freinetiana como el mejor modo de construcción significativa del conocimiento, hacia las búsquedas en Internet, que, a pesar de la multiplicidad de opciones que podrían abrir, terminan operando en conocimientos fragmentarios y efímeros. En cuarto lugar, se hizo referencia al uso creciente de imágenes en la enseñanza, que son traídas muchas veces como ilustración o evidencia, y en las que se ve un peso creciente de los lenguajes y géneros de los medios digitales y un declive de su carácter referencial de representación de lo real. Se analizó, en particular, la invitación a producir videos y presentaciones de imágenes como opción para dar mayores márgenes de participación y creatividad a los estudiantes.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 La bimodalidad

3.1.1 Las TIC como herramienta de enseñanza durante la bimodalidad

La emergencia sanitaria provocada por la pandemia de Covid-19 y la posterior suspensión de las clases presenciales en marzo del año 2020 fueron parte de una combinación que transformó el mapa educativo en todo el territorio nacional y provincial, debido a que ni docentes, estudiantes y familias estaban preparados para asimilar un cambio de tal magnitud. El Estado nacional adoptó las medidas sanitarias consideradas necesarias para evitar riesgos de contagios en la sociedad, y por supuesto en la comunidad educativa a partir del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO)

Ante ese escenario, la escolarización de las personas en edad de escolaridad obligatoria debió cambiar su rutina casi por completo. Uno de los cambios más significativos fue que las clases ya no se desarrollaban bajo la modalidad presencial, sino por medio de plataformas digitales, en el mejor de los casos; ya que aquellas escuelas de recursos más bajos mantenían el vínculo pedagógico con sus estudiantes vía whatsapp, por ejemplo.

En ese complejo panorama los educadores debían dar sus clases, enviar y recibir actividades dadas a sus alumnos, con el objetivo de mantener el vínculo pedagógico. Pero, ocurrió lo contrario, puesto que la desvinculación pedagógica fue en muchas instituciones educativas casi masiva; con niños y adolescentes que no entendían las consignas y se desanimaban, tutores que priorizaban la salud o la economía familiar y la escuela pasaba ante el surgimiento de tamañas necesidades a un segundo plano, con chicos que no mostraban ningún tipo de predisposición hacia el estudio.

Por lo tanto, a partir del comienzo del ciclo lectivo 2021 el Consejo Federal de Educación por medio de la Resolución N°386/21 estableció que cada jurisdicción debe garantizar la reanudación de las clases presenciales en forma segura y cuidada. Para ello, cada jurisdicción debía establecer sus protocolos de acuerdo a la situación epidemiológica y a los riesgos existentes. “Las autoridades sanitarias y educativas

provinciales de cada jurisdicción decidirán la reanudación y sostenimiento de actividades educativas presenciales en aglomerados urbanos, partidos o departamentos, pueblos o parajes que componen la jurisdicción, conforme a la disposición de información sanitaria y de riesgo desagregada en las mismas unidades geográficas y atendiendo al dinamismo de la situación epidemiológica.” (RES.386/21 CFE)

De manera que en la provincia del Chaco se realizó una evaluación de la situación epidemiológica y se resolvió la reapertura progresiva de las clases presenciales en las localidades de menor riesgo sanitario. Esto quedó reglamentado a través del Decreto Provincial N°355/21 donde el gobernador de la provincia establece en el Artículo 1° la aprobación del protocolo sanitario y pedagógico para el inicio del ciclo lectivo 2021 de acuerdo a los formatos de escolarización: presenciales, no presenciales y combinados para los niveles obligatorios del sistema educativo.

Ahora bien, para hablar de bimodalidad que es el nombre del título, debemos remitirnos a la cita realizada en la introducción de este marco teórico, la cual afirma que la bimodalidad es una modalidad de trabajo que combina la presencialidad en el aula con la tarea centrada en el uso de las TIC. Ésta pasa a ser parte de la transversalidad con la que los educadores abordan los contenidos seleccionados en sus programas educativos. En virtud de ello, en los últimos años las TIC forman parte importante del proceso de enseñanza aprendizaje, donde la enseñanza virtual y el uso de los recursos digitales se hacen cada vez más necesarios, ya que los futuros ciudadanos deben formarse con las herramientas y competencias necesarias que le garanticen una inserción al campo laboral que le permita ampliar sus aspiraciones y objetivos. Esta modalidad de enseñanza aprendizaje que trasciende las aulas se convierte en una nueva forma de aprendizaje colaborativo que debe evidenciarse en el ejercicio y en la práctica bajo el acompañamiento del docente por medio de la gestión eficiente de los medios, de modo que los estudiantes puedan experimentar un nuevo comienzo en su vínculo con el conocimiento, y el docente es el encargado de organizar esa experiencia y de proveer distintas posibilidades personales a sus alumnos.

Esta forma de vinculación pedagógica ha sido denominada por algunos autores como aula invertida. El concepto fue originado por Bergmann y Sams (2014) Ambos tenían el objetivo de conseguir que los alumnos que por diversos motivos no habían podido asistir a clases fueran capaces de seguir el ritmo del curso y no resultaran perjudicados por la falta de asistencia.

“Para ello decidieron grabar los contenidos docentes a través de un software que permitía capturar en video las presentaciones en power point narradas, y distribuirlas entre sus alumnos. Sin embargo, poco a poco se dieron cuenta de que las grabaciones no sólo las utilizaban aquellos que no habían podido ir a clases, sino la generalidad de sus estudiantes. De este modo comenzaron a invertir su método de enseñanza remitiendo videos de las lecciones para que las visualizaran en casa antes de la clase y reservando las horas presenciales para realizar proyectos con los que poner en práctica conocimientos adquiridos y resolver dudas relacionadas con la materia explicada.” (SANDOVAL y otros, 2021, p. 87)

Asimismo, Rodríguez (2016) sostiene que la modalidad del aula invertida permite la comprensión de las tareas tanto extraclase como interclase; se considera relevante la correcta comunicación, la orientación del docente, el trabajo autónomo y colaborativo. Por lo tanto, el trabajo con las TIC cobra relevancia cuando el educador cumple el rol de mediador, de orientador de los estudiantes, lo cual les permite resolver diversas situaciones no sólo en la escuela, sino en los diferentes contextos donde ellos se desenvuelven, y es esa la verdadera cuestión de esta modalidad de trabajo; que el único lugar de aprendizaje no sea el salón de clases, sino que ése lugar se convierta en el espacio que les dé la oportunidad de reflexionar, de debatir, de sacarse las dudas acerca de lo que sucede en la vida que al mismo tiempo está atravesada por las TIC, ya que éstas forman parte de nuestra vida cotidiana.

3.2 La gestión del equipo directivo

3.2.1 El liderazgo en tiempos de bimodalidad

Antes de desarrollar las teorías analizadas acerca del liderazgo del equipo directivo es necesario conceptualizar el término, y para ello nos remitimos a la siguiente definición Hernández y García (2001) “El liderazgo del Equipo Directivo puede definirse como el comportamiento y la actuación que éste ha de asumir para guiar al centro hacia la gestión de calidad. Para ello, debe contar en todo momento con la aceptación voluntaria de sus seguidores, y con la participación libre y colaborativa de éstos en la definición y consecución de objetivos favorables al grupo y a sus miembros.” (p. 1) Bajo esta conceptualización inferimos que la gestión en educación es parte de un proceso organizado y orientado a la mejora de procesos y proyectos institucionales, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos. Es por ello que si pretendemos lograr dentro de nuestras instituciones educativas una educación de calidad, es menester que los gestores institucionales estén al tanto de la dinámica social, ya que las demandas que se generan en las escuelas son consecuencia de lo que sucede en la vida diaria en los aspectos políticos, económicos, sociales y culturales. Por esa razón, se torna indispensable que los profesionales que forman parte de las instituciones se ajusten a las necesidades y demandas de la sociedad; y ese es un trabajo del cual se debe encargar el líder. El líder institucional, luego de aprehender las necesidades y demandas de su contexto, a través de la toma de decisiones ratifica las acciones a gestionar, y en esa toma de decisiones es donde se vuelve necesaria una participación colectiva que dé lugar a la formulación de objetivos y estrategias de trabajo, las cuales permitirán generar mejores cambios que beneficien no sólo a la institución, sino además a los sujetos que forman parte de ella.

En relación a esto Gento Palacios (1996) expone los “predictores de la calidad educativa”, los cuales son puntos importantes que el líder debe tener en cuenta en toda institución que persigue la calidad educativa. Algunos de los predictores destacados por el autor son: “el liderazgo pedagógico”, donde el directivo tiene que conducir la escuela a partir de la potenciación de las cualidades de cada uno de sus miembros; articulando el trabajo pedagógico, articulado y en equipo que permita lograr una gestión y una educación de calidad. Otro de los predictores es “la disponibilidad de los medios

personales y materiales”; los medios personales se refieren al profesorado, personal no docente y estudiantes. En cuanto al profesorado, el mismo debe tener nivel formativo, formación continua en ejercicio, compromiso, etc.; mientras que los recursos materiales hacen referencia a la disponibilidad de los recursos esenciales para lograr los objetivos institucionales propuestos (tizas, borradores, dispositivos digitales, etc.). Otro predictor es la “Organización de la planificación o diseño de estrategias”, lo cual desde la elaboración de un proyecto curricular institucional, a partir de un marco normativo nacional y jurisdiccional permite identificar las problemáticas existentes en el seno de la comunidad educativa, y a su vez diseñar las propuestas institucionales que buscarán solucionar las problemáticas. Y por último, “La metodología educativa”, que es ni más ni menos que el vínculo pedagógico entre los educadores y los alumnos, este vínculo debe buscar la potenciación de las cualidades de los estudiantes.

Continuando con la conceptualización de la calidad en educación, Aguerro (2002) afirma que “la calidad en educación es orientadora de cualquier transformación, de aula, de institución escolar o de sistema educativo. Al iniciar cualquier proceso de transformación se debe precisar qué se entiende por calidad educativa [...], ya que las maneras de proceder forman parte de un paradigma, de una modalidad de ver el mundo.” (p. 24)

Ahora bien, pensando puntualmente en el accionar del líder institucional durante la bimodalidad Claro y Mizala (2020) afirman que la vuelta de los estudiantes a los centros educativos implica nuevas demandas a los profesionales de la educación, para lo cual son necesarias “[...] Reiteradas conversaciones entre directivos y docentes y entre profesores para alinear las prácticas [...] que estimulen la reflexión colectiva, por ejemplo, de la pedagogía que se ha utilizado durante la enseñanza remota, en la transición a la enseñanza presencial y luego durante el regreso completo a la presencialidad.” (p. 13) Continuando con el documento citado, el mismo hace referencia a la preparación de los estudiantes y sus familias para la transición a la presencialidad, la cual debe estar a cargo del equipo directivo. El rol del equipo de conducción en este aspecto es el de generar la consciencia y la voluntad para regresar a la escuela, así como la capacidad para continuar aprendiendo, es una tarea que requiere del esfuerzo colectivo de los equipos directivos y docentes en conjunto con las familias. Esto da

cuenta de la importancia de la participación de la comunidad en la toma de decisiones sobre el regreso a la presencialidad, ya que las familias ante una situación sanitaria apremiante priorizan si las escuelas son lugares seguros para sus tutelados. Y en este aspecto, la comunicación es primordial para construir confianza y consenso entre las partes interesadas.

Otro aspecto importante que destaca el documento de autoría de Claro y Mizala (2020) es “monitorear el regreso de los estudiantes”, ya que según ellas las escuelas debe contar con un sistema de monitoreo respecto a la forma en que cada estudiante participa tanto de la educación presencial como de la no presencial. Para ello es fundamental contar con los recursos humanos y materiales necesarios para ajustar las intervenciones institucionales que fueran necesarias. “Los sostenedores y centros escolares requieren de un equipo psicosocial fortalecido que permita comprender las causas que generan las inasistencias y entregar los apoyos necesarios a cada estudiante en particular.” (p. 14)

Sin dudas, durante la bimodalidad, es decir, en el período en el que se estaba volviendo paulatinamente a la presencialidad fue necesario que los colegios trabajen para mantener a los estudiantes bajo vinculación pedagógica. Para ello era primordial que los esfuerzos provengan no sólo de los educandos, de sus familias y docentes, sino también de los equipos directivos, de los líderes. Este era un requisito inviolable para afrontar tamaño desafío.

En relación al liderazgo del equipo directivo, es menester destacar la importancia del acompañamiento emocional tanto de los estudiantes como de los docentes. En un contexto tan convulsionado como el de la pandemia de Covid-19 con tantos cambios, con tanta incertidumbre sanitaria, educativa, económica y sobre todo emocional fue necesario el rol de los equipos psicológicos o psicopedagógicos en las escuelas, tanto durante el ASPO, como durante el regreso paulatino a la presencialidad. El regreso a la presencialidad, es decir, la bimodalidad fue también un momento controvertido debido a que no se trató de una vuelta plena al aula, lo cual afectó desde lo emocional tanto a docentes como a estudiantes. Tal es así que esto Bruna (2020) argumenta que “La dimensión emocional tiene gran impacto en la labor docente. Evidencias provenientes de la Psicología y la Educación han mostrado que las emociones

del profesor influyen en sus prácticas docentes y en el aprendizaje de los estudiantes.”

(p. 2) Es por ello que las emociones en este lapso jugaron un rol muy importante.

4. ENCUADRE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Durante el proceso de investigación se trabajó desde un estudio de alcance exploratorio. Según Hernández Sampieri (2010) este tipo de estudios se produce “[...] Cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.” (p.86)

Tal es así que el enfoque de esta investigación es de tipo cualitativo, ya que se trató de explicar desde el análisis e interpretación de los datos recabados de qué manera el equipo directivo orientó a los docentes en la utilización de estrategias didácticas durante la bimodalidad aplicada en la provincia del Chaco en el ciclo lectivo 2021. Para ello se tomó como unidad de análisis a la UEGP N°218 “Sarmiento” de la ciudad de Resistencia, provincia del Chaco. Asimismo, el tipo de investigación que se desarrolló es un estudio de caso, cuyo valor empírico se encuentra en la información específica y en los nuevos aportes que dará al conocimiento. Durante el proceso de investigación se describieron las estrategias utilizadas para lograr los objetivos pedagógicos propuestos, y se explicó de qué manera el equipo directivo orientó al cuerpo docente. Es por ello que los objetivos de la investigación fueron los siguientes:

- Comprender la importancia del rol del equipo directivo en la guía y acompañamiento de las acciones de los educadores durante la bimodalidad.

Objetivos específicos:

- Conocer las estrategias utilizadas por los docentes de la UEGP N°218 en el momento de realizar la transposición didáctica.
- Analizar la metodología de trabajo y las estrategias utilizadas por los educadores.
- Explicar las formas de orientación didáctica del equipo directivo para con los docentes de la UEGP N°218 durante el ciclo lectivo 2021.

De manera que una vez hecha la inmersión en el campo, que fue el edificio de la institución educativa, la recolección de los datos se realizó con entrevistas, observaciones y revisión de documentos, como por ejemplo el proyecto educativo, que

es el documento donde se plasman las metas, la visión, los objetivos y las prioridades establecidas por la escuela en cuanto a los contenidos seleccionados y a los proyectos que orientan el abordaje pedagógico didáctico. Todo esto condujo a cumplir con los objetivos planteados, siempre desde un punto de vista analítico, fenomenológico.

Los participantes seleccionados fueron el equipo pedagógico de la UEGP N° 218 “Sarmiento”, conformado dos directoras, una vicedirectora, una coordinadora pedagógica, y una psicóloga. Como así también a quince docentes, divididos en cinco de nivel primario, cinco de nivel inicial y cinco de nivel secundario, que forman parte del plantel de educadores del colegio. Asimismo, se aclara que los participantes fueron seleccionados por medio de la muestra probabilística, ya que los elementos tienen todas las mismas posibilidades de ser elegidos debido a que son todos educadores que formaron parte del proceso tomado para la investigación. De todas maneras el muestreo se tomó desde la estratificación de los participantes dividiéndolos entre directivos y docentes, ya que era fundamental tener los puntos de vistas de ambas partes, que a su vez no siempre van a tener la misma visión sobre un mismo tema.

5. ANÁLISIS DE DATOS

Luego de haber recolectado los datos por medio de entrevistas abiertas, observaciones y análisis de documentos hemos dado cuenta de que en la UEGP N°218 “Sarmiento” de la ciudad de Resistencia el equipo directivo de la institución orientó didácticamente al cuerpo docente focalizando el trabajo en la articulación interdisciplinaria. Esto se apoya en las entrevistas realizadas donde tanto directivos como educadores coinciden en que la articulación fue el pilar que sostuvo a la institución durante el ciclo lectivo 2021 en tiempos donde la incertidumbre fue constante tanto en niños, en padres como en docentes y directivos; para ello el apoyo mutuo y permanente fue el puntal que mantuvo no sólo la continuidad pedagógica de los estudiantes en los diferentes niveles, sino que permitió que cada educador sacara de adentro suyo un lado creativo e innovador que antes de la pandemia estaba oculto. Para confirmar esto, en las entrevistas realizadas, ante el abordaje del tema de la orientación didáctica durante la bimodalidad decían lo siguiente: “[...] *El equipo directivo trabajó en forma conjunta con los docentes [...] El equipo directivo fue siempre muy flexible, y eso nos dio libertad para trabajar, nuestras ideas fueron siempre bienvenidas con una apertura mental de parte de los directivos*” (Do. 4). Asimismo, los autores Hernández y García (2001) definen a este tipo de acciones de los directivos como parte del rol de los líderes escolares donde el liderazgo es definido como el comportamiento que éstos han de tomar para guiar a sus docentes hacia la búsqueda de la calidad educativa. Para ello es necesario que los educadores acepten voluntariamente lo planificado, participando a su vez libremente en la toma de decisiones. Esto es muy importante porque da cuenta de que los gestores institucionales supieron ver e interpretar no sólo la realidad, porque la situación era de suma gravedad para toda la población, sino también las necesidades de la comunidad educativa. Tal es así que la toma de decisiones necesita de una participación colectiva, abierta y sobre todo flexible. En este punto es necesario destacar que durante las observaciones realizadas se evidencia que desde la gestión institucional hay una apertura hacia la recepción de las propuestas de los educadores, y las observaciones han sido llevadas a cabo ya en tiempos de presencialidad plena, con lo cual se infiere que esta flexibilidad no se produjo solamente en el tiempo que duró la bimodalidad, sino que es parte de una premisa institucional que tiene que ver con el currículum oculto y explícito de la escuela. Asimismo, la institución expresa en su ideario institucional lo siguiente: “[...]La

institución propicia el trabajo con proyectos de acción que posibilitan la observación y comprensión de las interrelaciones, teniendo la interdisciplinariedad como un objetivo a ser alcanzado en el proceso educacional, y la transversalidad como un método pedagógico a ser construido por el conjunto de los educadores a lo largo de la formación de los estudiantes, permitiendo la integración de las disciplinas.” Esta parte es importante en relación al tema de investigación, y con ello se pudo dar a través de la revisión de los documentos. Tanto en el proyecto educativo como en el ideario institucional se observa que la interdisciplinariedad es una de las herramientas más importantes a la hora de pensar en el proceso de enseñanza. Es tan importante que durante el ciclo lectivo 2021 la UEGP N°218 dictó un curso de capacitación docente destinado a educadores no sólo de la institución, sino a todos aquellos que estuvieran interesados en la articulación pedagógica o en la interdisciplinariedad. Fueron más de 50 profesionales los que se capacitaron a partir de esta propuesta que no se quedó en la escuela, sino que salió a la comunidad. El curso de capacitación se llamó “Didácticas Compartidas”, el mismo se dictaba bajo la modalidad virtual, fueron 3 módulos de 40 horas cátedra cada uno, donde los profesores dictantes enviaban a través del aula virtual las actividades, materiales de lectura, videos, etc. que debían ser entregados por los cursantes en un plazo determinado. Según un integrante del equipo directivo: *“La experiencia para nosotros como institución oferente fue innovadora, fue algo nuevo, que consideramos que salió muy bien porque ofrecimos a la comunidad algo con lo que nosotros ya venimos trabajando desde hace un tiempo importante.”* (Di. 3)

Continuando con el concepto de liderazgo y con el rol de los directivos de la institución, es necesario respaldar lo afirmado por el autor Gento Palacios (1996) quien habla sobre los predictores de la calidad educativa. Estos predictores son un conjunto de lineamientos que debe seguir cada gestor institucional si es que está transitando el camino de la calidad educativa. Es por ello que cuando el pedagogo hace referencia al predictor de “el liderazgo pedagógico” afirma que el conductor institucional tiene que conducir potenciando las cualidades de cada uno de sus miembros, que cada uno pueda volcar al trabajo institucional lo mejor de sí como profesional de la educación. Esto es lo que le va a permitir lograr una educación de calidad. Otro punto muy importante en este caso con el que cuenta la escuela, y que también es mencionado por Gento Palacios es

la disponibilidad de los medios personales y materiales; los medios personales se refieren al profesorado, personal no docente y estudiantes. En cuanto al profesorado, el mismo debe tener nivel formativo, formación continua en ejercicio, compromiso, etc.; mientras que los recursos materiales hacen referencia a la disponibilidad de los recursos esenciales para lograr los objetivos institucionales propuestos (tizas, borradores, dispositivos digitales, etc.), y en el caso de la escuela investigada, la misma cuenta con los recursos materiales necesarios debido a que poseen 20 computadoras móviles (notebook), 2 proyectores, un aula virtual, un sistema operativo pagado por la patronal a través del cual se tiene un seguimiento de los estudiantes y una comunicación directa con la familia. En cuanto a los recursos humanos, tal como se explicó anteriormente, los mismos están capacitados y actualizados en forma permanente debido a que desde la gestión hay una preocupación constante por que los profesionales estén capacitados para atender las demandas de la comunidad educativa. De manera que *“[...] Tenemos que ser una escuela diferente, y para eso hay que estar capacitados. Si somos una más del montón, nuestra existencia como escuela no tiene razón de ser.”* (Di. 3) Otro predictor es la “Organización de la planificación o diseño de estrategias”, lo cual desde la elaboración de un proyecto curricular institucional, a partir de un marco normativo nacional y jurisdiccional permite identificar las problemáticas existentes en el seno de la comunidad educativa, y a su vez diseñar las propuestas institucionales que buscarán solucionar las problemáticas.

Pese a que el trabajo realizado por la institución tuvo un buen resultado, al principio la incertidumbre estuvo a flor de piel, porque con la llegada de la pandemia la situación cambió casi por completo. En ese momento el principal objetivo era mantener la continuidad pedagógica de los estudiantes en un panorama absolutamente desconocido. Es por ello que en relación a esto una de las directoras afirma: *“Era una situación para la que no estábamos preparados [...] Nos tomó desprevenidos [...] Como equipo directivo consideramos que para el abordaje de la didáctica los docentes debían apoyarse mutuamente.”* (Di. 1) De modo que las estrategias para la orientación estuvieron directamente vinculadas a la motivación de los estudiantes que como afirma una docente: *“Muchos padecieron desacostumbramiento a la presencialidad”* (Do. 3). Esto significó una nueva aproximación a la vida escolar, más aún en el año 2021 cuando

se retomó la presencialidad en forma paulatina con los grupos organizados en burbujas, con horarios reducidos, donde fue muy importante la utilización del aula virtual con la que cuenta la escuela. Esto permitió que se pudiera implementar la modalidad de cursado bimodal o lo que algunos autores denominan aula invertida, donde la utilización de las nuevas tecnologías de la información cumple un rol preponderante. Para ello fue necesario ir preparando a los estudiantes en lo que significó toda una transición, un proceso de readaptación del alumnado, un alumnado que volvía con nuevas demandas y necesidades. Para poder atender esas demandas y necesidades los docentes tuvieron que alinear sus prácticas a través de la creación de espacios de reflexión. A colación de esto Claro y Mizala (2020) afirman es necesario que se realcen las conversaciones permanentes entre directivos y docentes como parte de la reflexión colectiva, sobre todo en lo concerniente a la pedagogía utilizada durante el aislamiento y en la transición hacia la presencialidad plena. A partir de lo antes mencionado, la escuela comenzó a trabajar bajo otra forma de enseñanza que surgió de la necesidad imperiosa a la que la pandemia de covid-19 sometió a la comunidad. Esta modalidad de enseñanza aprendizaje que trasciende las aulas se convierte en una nueva forma de aprendizaje colaborativo que debe evidenciarse en el ejercicio y en la práctica bajo el acompañamiento del docente por medio de la gestión eficiente de los medios, de modo que los estudiantes puedan experimentar un nuevo comienzo en su vínculo con el conocimiento, y el docente es el encargado de organizar esa experiencia y de proveer distintas posibilidades personales a sus alumnos. Es por ello que para continuar con el trabajo pedagógico realizado en 2020, en 2021 *“Se realizó un acompañamiento pedagógico mediante clases de repaso, trabajos prácticos, entre otras actividades, para que el estudiante pueda acreditar aquellos espacios curriculares que quedaron pendientes de 2020.”* (Do. 4) Para ello fue fundamental la modalidad de aula invertida que como afirma Rodríguez (2016) permite la realización de tareas interclase y extraclase, para lo cual es imprescindible la comunicación continua, la guía del docente y el trabajo autónomo y colaborativo. En este período el rol del docente fue el de mediador entre los estudiantes y los contenidos. Para eso, los directivos desde su rol de gestores institucionales orientaron esta etapa desde las propuestas del trabajo articulado, más precisamente en parejas pedagógicas, *“los directivos nos propusieron trabajar en parejas pedagógicas [...] Articulando recursos y contenidos principalmente*

[...] Al principio el trabajo de articular costó [...] Las clases presenciales se organizaron en burbujas, donde había que pensar actividades para el grupo que asistía en forma presencial y para los que trabajaban esa semana desde la casa” (Do. 5). Esto fue muy importante desde el rol del docente como mediador, como se mencionó antes; puesto que el salón de clases se convirtió en un espacio para la reflexión y no en el único lugar de aprendizaje.

Esto a su vez según lo contado por una entrevistada “Significó un gran esfuerzo de parte del docente, del docente del aula, porque tuvo que volver a aprender sobre su propia práctica. Nosotros contamos con docentes muy jóvenes que se mantuvieron abiertos a armar y desarmar sus clases en función de las necesidades de los alumnos” (Di. 4). Lo que cuenta la vice directora en este caso tiene que ver con que en la escuela los docentes son personas jóvenes, donde las edades de la mayoría oscila entre los 25 y los 32 años de edad, lo cual según mis interpretaciones que surgen tanto de las entrevistas como de los observado, da una ventaja con respecto a educadores de mayor edad y formados desde un paradigma de enseñanza más tradicionalista. Esta apertura al aprendizaje, a la innovación, a la búsqueda permanente les dio la posibilidad de resolver situaciones de permanente incertidumbre, porque si hay algo en lo que todos estaremos de acuerdo es que durante todo el ciclo 2021 rondó en torno al sistema educativo en general fue la permanente incertidumbre de si se volvía o no a las clases presenciales, el temor permanente a contagiarse, sobre todo en una provincia como Chaco donde la cantidad de personas contagiadas de covid-19 y de fallecidos como consecuencia del virus de las más altas de la Argentina. En este contexto los profesionales de la UEGP N°218 se han sabido adaptar, y para ello, según la información recabada fue muy importante el acompañamiento permanente del equipo directivo, “tuvimos que ver, armar y desarmar cosas todo el tiempo [...]” (Do. 6) Simultáneamente, y relacionado directamente con esto una de las directoras expresa “Primero pensamos que el observar videos solucionaba todo hasta que los padres nos empezaron a decir que ‘yo tengo que sentarme a mirar un video, y no, yo tengo que ayudarlo a que lo comprenda’” (Di. 4) porque la atención de los estudiantes, por más que el video elaborado por el docente fuera de cinco minutos de duración, iba a ser siempre muy

corta, *“esto hizo que tuviéramos que buscar otras herramientas, otras alternativas, y fue ahí donde nos ayudaron mucho los directivos.”* (Do. 6)

Ahora bien, el análisis de los datos que se está exponiendo, no puede dejar de lado lo importante que fue para el trabajo de la institución durante la bimodalidad el acompañamiento psicológico y emocional, que según las entrevistas realizadas fue imprescindible, sobre todo en el peor momento de la pandemia de Covid-19. Tanto es así que en la entrevista tomada a la psicóloga del colegio la profesional dice: *“Tanto docentes como directivos me vinieron a plantear situaciones desde lo emocional, no sólo desde el rol docente sino desde lo personal también [...] Tanto desde angustias, frustraciones, el no poder manejar ciertas ansiedades [...]”* En relación a esto Bruna (2020) argumenta que las emociones positivas, el optimismo, la confianza, el acompañamiento recibido, hacen que las personas gocen de una mejor calidad de salud mental. Esta cita bibliográfica está relacionada con lo que sucedía en la UEGP N°218, en cuanto a que fue el acompañamiento emocional y psicológico que pudo realizar la psicóloga del colegio lo que ayudó tanto a docentes como a directivos a superar situaciones angustiantes durante la bimodalidad. A través de esto se interpreta que el acompañamiento emocional fue imprescindible para que los educadores pudieran lograr los objetivos propuestos.

En consecuencia, la psicóloga añade a lo antes mencionado de qué manera se hacía el seguimiento o el acompañamiento psicológico a los docentes *“[...] Pudimos hacer un acompañamiento cercano y de seguido, siempre a través de reuniones por zoom, llamadas.”* Con esto se comprende que efectivamente, el equipo directivo de la institución analizada acompañó a sus docentes durante la bimodalidad a través del seguimiento constante, desde la flexibilidad a la hora de escuchar las propuestas de los educadores, desde la creación permanente de espacios de reflexión sobre la propia práctica, desde la incentivación constante a la articulación interdisciplinaria, desde la formación permanente y continua, además del acompañamiento psicológico que fue necesario en varios momentos, sobre todo en el punto más alto de la pandemia que fue en el año 2020.

6. CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo realizado se logró desde la recolección y análisis de los datos cumplir los objetivos propuestos al inicio del proceso de investigación, sobre todo en cuanto al objetivo general que era conocer la importancia del rol del equipo directivo en la guía y acompañamiento de las acciones de los educadores durante la bimodalidad; de manera que se consiguió no sólo conocer la importancia del equipo directivo en cuanto al acompañamiento, sino además comprender lo importante que es para una institución educativa y para el docente como profesional sentir el acompañamiento constante de los líderes.

Es por eso que, en alusión al planteo del problema de este estudio de caso, estamos en condiciones de afirmar que por medio del acompañamiento permanente, del trabajo en equipo, del apoyo mutuo y con la articulación interdisciplinaria como pilar el equipo directivo de esta escuela pudo guiar y orientar a sus educadores hacia el logro de los objetivos planteados institucionalmente, como ser, el mantenimiento de la continuidad pedagógica de los estudiantes durante la bimodalidad.

La UEGP N°218 "Sarmiento" es una institución educativa joven pero a pesar de su corta experiencia en el campo formativo, en pocos años se pudo instalar en la ciudad de Resistencia como una casa de estudios innovadora, abierta y flexible. A pesar de sus pocos años de vida está poniendo en práctica lo que pregona que es ser una institución diferente y en tiempos de bimodalidad el trabajo realizado da cuenta de que va en camino a ser esa escuela diferente, ya que entre sus directivos existe una apertura constante hacia la innovación, al no quedarse en lo que popularmente se llama "la zona de confort". Esta apertura fue a su vez lo que le permitió afrontar holgadamente el regreso a las clases presenciales, y mantener la vinculación pedagógica del alumnado en medio de un contexto sanitario convulsionado.

Otra cosa, y no menos importante a destacar es que a lo largo de la investigación han surgido contratiempos e inconvenientes, como por ejemplo que no se pudo entrevistar a la totalidad de las personas que se plantearon en un principio, pero esto no impidió que se pudiera avanzar con las entrevistas, ya que con los docentes entrevistados se logró hacer el análisis de los datos necesarios. Sin dudas que esta

investigación abre las puertas para futuras investigaciones sobre un tema hasta el momento poco investigado, debido a que las consecuencias de la pandemia de Covid-19 no se terminaron al finalizar la bimodalidad o al retornar la presencialidad plena en las escuelas, sino que hasta el día de hoy y seguramente por un tiempo más los profesionales de la educación nos seguiremos encontrando con secuelas dejadas por el virus, como por ejemplo la deserción escolar y cómo las escuelas actúan para hacer frente al abandono, de qué modo los equipos directivos afrontan este tipo de situaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUERRONDO, I. (2002). "Cómo piensan las escuelas que innovan." Papers Editores. Buenos Aires, Argentina.
- BRUNA, D y otros. (2020) "Emociones y salud mental de los profesores en la educación remota en pandemia. Un estudio en el sistema escolar chileno." Facultad de Psicología, Universidad del Desarrollo.
- CLARO, M. y MIZALA, A. (2020). "Liderazgo escolar: Aprendiendo en tiempos de crisis." Pontificia Universidad Católica de Chile.
- GENTO PALACIOS, S. (1996). "Instituciones educativas para la calidad total." Editorial La Muralla. La Habana, Cuba.
- GONZÁLEZ, G, y LUGO, G. (2017). "Educación bimodal: Alternativa académica del siglo XXI". Universidad Central de Venezuela.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. (2010). "Metodología y Técnicas de la Investigación." Mc Graw Hill Educación. México, DF.
- RESOLUCIÓN N°386/21. CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN
- DECRETO GUBERNAMENTAL N°355/21. "Protocolo Sanitario y Pedagógico para el inicio del ciclo lectivo 2021." Provincia del Chaco.