



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias de la Educación
y Psicopedagogía

Licenciatura en Gestión de las Instituciones Educativas

La Gestión del director en el desarrollo de las clases virtuales del nivel secundario

Alumno:	Bahamondes Evelyn
Sede:	A distancia
Fecha:	

Resumen

El siguiente trabajo de investigación muestra a una institución de gestión privada de la provincia de Buenos aires y a su director en el desarrollo organizacional de las clases virtuales del nivel secundario.

El objetivo de este estudio es determinar cómo fue la gestión del director durante las clases virtuales del ciclo lectivo 2020. Para ello se realizó una investigación cualitativa, exploratoria-descriptiva, a través de la realización de una entrevista y encuestas con preguntas abiertas y cerradas, en una muestra en la que participaron docentes y directivo.

Del análisis de la información obtenida vemos que los docentes de la institución reconocen la falta de capacitación y los problemas en la organización de la gestión. Estos indicadores fueron relevantes en la observación de la dinámica de las clases, incluso las respuestas recibidas muestran la falta de motivación de los alumnos frente a esta modalidad.

Se reconoce el uso de las herramientas interactivas y el diseño de estrategias innovadoras durante las clases virtuales en el ciclo lectivo 2020, adoptado por la institución, bajo el criterio normativo de una política educativa Nacional.

Palabras clave: Gestión- Director- clases virtuales- nivel secundario.

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ANTECEDENTES	8
3. MARCO TEÓRICO	11
3.1. ¿Qué son las clases virtuales?.....	11
3.2. Globalización y educación.....	13
3.3. Desarrollo de las clases virtuales	14
3.3.1. Planificación:.....	15
3.3.2. Modelo de planificación de una clase virtual	15
3.3.3. Interacción entre los alumnos y el docente en las clases virtuales:	17
3.3.4. Actividades y tensiones respecto a la experiencia	18
3.4. Rol del directivo en la gestión de las clases virtuales	19
4. ENCUADRE METODOLÓGICO	22
4.1. Diseño	22
5. ANÁLISIS DE DATOS	24
5.1. Gestión durante las clases virtuales en el nivel secundario:	24
6. CONCLUSIONES	29
Referencias bibliográficas.....	30
Anexo	32
Entrevista:	32
Encuesta:	32

1. INTRODUCCIÓN

El ciclo lectivo 2020 se vio afectado por la pandemia (covid- 2019-2020) teniendo que cambiar su estructura normal, para darle lugar a las clases virtuales. El 16 de marzo del 2020, el Ministerio de educación de la Nación, dispuso la suspensión de las clases presenciales en todo el país y más de 10 millones de estudiantes se vieron afectados y el rol de las instituciones educativas fue desarrollar un plan de emergencia educativa, asegurándose la continuidad pedagógica en todos los niveles, mediante el aprendizaje virtual, un desafío para todos los líderes pedagógicos de las instituciones educativas. “Que el virus que causa el COVID-19 produce enfermedades respiratorias, conociéndose que la principal vía de contagio es de persona y que su rápida propagación supone un riesgo para la salud pública y el contagio. Que mediante el dictado del decreto n ° 132/2020 se declaró la emergencia sanitaria en el territorio bonaerense, por el termino de ciento ochenta días a partir del mismo”. (DGDCYE, 2020)

El ministerio de educación de la Nación tomo la iniciativa para el lanzamiento de programa “seguimos educando”, a través de portales como educ.ar, la televisión pública, emisiones radiales donde se difunden los contenidos educativos para el nivel inicial, primario y secundario. También se distribuyó cuadernillos con actividades pautadas para cada día y que también están disponibles de forma online y en versión impresa. Por su parte la gestión administrativa de cada institución tuvo que permitir el acercamiento de todo el material y reorganizarse en un corto periodo, para abordar las nuevas realidades que convergen alrededor de una pandemia. La continuidad pedagógica en el nivel secundario, desde la DGCyE “entendida como una forma de acompañar la situación excepcional que estamos viviendo. En ese marco, los equipos directivos y docentes implementaron valiosas propuestas de enseñanza para dar continuidad a los aprendizajes y para sostener los vínculos con los y las estudiantes y sus familias.” (Resolución n° 555/2020)

En el artículo 4 de la resolución asegura “las medidas para la comunicación y el seguimiento de las actividades de enseñanza planificadas por los equipos de docentes para el presente ciclo lectivo, los que se complementaran con los materiales pedagógicos elaborados por esta dirección General de Cultura y Educación, que estarán disponibles para su implementación durante este periodo mediante distintos soportes, a los efectos de acompañar la vinculación

entre los equipos docentes, estudiantes, familias y comunidades. (Resolución nº 554/2020, arti.nº4)

La investigación observará el desarrollo de las clases virtuales de los alumnos de cuarto año del nivel secundario, en una institución de la localidad de Lomas de Zamora, ubicada en el conurbano Bonaerense, para así poder analizar la gestión del director de esa institución y descubrir las estrategias que adoptaron para el desarrollo de las clases virtuales en el nivel secundario.

La ley de educación Nacional nº26.206 promulgada en el 2006, plantea la obligatoriedad de la educación secundaria en todo el país, en el artículo 30 establece que “la educación secundaria, brindar una formación ética que permita a los/ las estudiantes desempeñarse como sujetos conscientes de sus derechos y obligaciones, que practican el pluralismo, la cooperación y la solidaridad, que respetan los derechos” [...] “desarrollar y consolidar en cada estudiante las capacidades de estudio, aprendizaje e investigación, de trabajo individual y en equipo, de esfuerzo, iniciativa y responsabilidad, como condiciones necesarias para el acceso al mundo laboral, los estudios superiores y la educación a lo largo de toda la vida.

Desde la naturaleza cualitativa de la investigación, “El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Pero procede a la recolección y análisis de datos (Samaja, 1994) por el estudio de casos instrumentales y procurando dar respuesta a la problemática central sobre la gestión directiva en el desarrollo de las clases virtuales del nivel secundario. La investigación se centrará en una sola institución, que corresponde a una gestión privada, ubicada en el conurbano Bonaerense, de la provincia de Buenos Aires.

Para Samaja (1988) sostiene que “Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.” Otro autor considera que “Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale al investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información: forma y contenido.” (Sampiere, 2010)

La investigación se desarrollará mediante la observación de las clases virtuales, eso permitirá extraer información y poder analizarse desde la visión de los diferentes actores involucrados: los alumnos, la Institución, los docentes y el directivo.

La dirección de Educación secundario contempla que para mayor comunicación entre las instituciones y los estudiantes, los equipos directivos deben proveer espacios como blogs, llamadas telefónicas entre preceptores y estudiantes, video conferencias de apoyo entre los

profesores y que los equipos de orientaciones mantengan un lazo entre los estudiantes, las familias y las instituciones. “Cuidar y preservar los lazos afectivos y vinculares entre estudiantes, familias y docentes del sistema educativo.”

(SSE.2020.art:2) La DGCYE, en la primera parte de la suspensión de clases, elaboro distintas propuestas con el objetivo de acompañar la tarea de los docentes en el marco de la continuidad pedagógica. “Asistencia y apoyo técnico a equipos de conducción y equipos docentes desde los CIIES con espacios de formación permanente y acompañamiento teórico-pedagógico para el uso de herramientas educativas en el marco de la virtualidad. Particularmente, se abordaran elementos de una pedagogía y una didáctica de la enseñanza virtual en el marco de la continuidad pedagógica.” (DGCYE, 2020, documento base, p: 5)

Estas formas de revincularse están caracterizadas por el líder pedagógico, Gento, P (2010) sostiene que “la función directiva es reconocida como uno de los factores que favorecen la calidad y mejora de la enseñanza. Líder, es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde adentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que estos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar, del modo más eficaz y comfortable posible.”

Recolectando la información, se podrá definir la figura del directivo, su función y desempeño responsable de los objetivos y proyecto de la escuela.

Sobre el asesoramiento pedagógico en acción, la autora Nicastro (2006) sostiene que “para un director, su objeto de asesoramiento podrá ser el acto de trabajo de los maestros; si pensamos en la figura de un asesor pedagógico, su objeto de asesoramiento para referirnos a aquel aspecto de la realidad sobre el cual proyectamos nuestra intervención como asesores. En muchas oportunidades, el foco de asesoramiento pedagógico queda asociado a la idea de situación problemática, y esta, a su vez, a la de dificultad. Cuando esto ocurre, la situación-problema queda inevitablemente asociada a cuestiones exclusivamente tienen que ver con el conflicto y los obstáculos.

La escuela en cuestión forma parte de la muestra en el proceso de indagación de la investigación, “la composición de la muestra, son casos individuales, representativos no desde el puntos de vista estadístico, se involucra a unos cuantos sujetos porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio “. (Sampiere, 2010)

La institución de la investigación cuenta con un personal docente compuesto por docentes, preceptores y un gabinete psicológico que opera en ambos niveles. (Primario y secundario) Una de ellas, es una organización educativa perteneciente al sector privado, la cual fue

constituida en el año 1989 (momento en el cual hubo una gran expansión en número de este tipo de organizaciones) por una familia de comerciantes, como un emprendimiento de una familia tradicional. Ubicada en la zona sur de la provincia de Buenos Aires, comienza a funcionar solo con nivel primario. Con el gradualismo correspondiente, fue creciendo su estructura, y hoy actualmente funciona además, el nivel inicial y secundario. Este último nivel es el que será analizado. Una organización en la que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y de responsabilidad. El siguiente colegio de referencia está ubicado en la localidad de Banfield, partido de Lomas de Zamora, en la provincia de Buenos Aires. La zona en donde se encuentra la institución, pertenece a un barrio donde hay varios colegios privados en los alrededores. En este caso, es una institución de gestión privada, y ofrece los tres niveles de educación: jardín de infantes, nivel primario y secundario. Inaugurado en el año 1991 por una familia tradicional que vivió siempre en la zona, comenzó ofreciendo el nivel primario para luego ampliar su infraestructura y tener el resto de los niveles. Actualmente el colegio tiene un jardín maternal pequeño pero que está dentro del edificio del jardín de infantes.

Esta organización opera de la siguiente manera: una dirección general, conformada por los representantes legales y directivos de todos los niveles, quienes se encargan del personal docente. Con respecto a esto, Polzner (2000), describe a “la administración escolar como cualquier otra empresa, el modelo de administración separa las acciones administrativas de las acciones técnicas o pedagógicas, concentrando las primeras en manos de los directivos. Este principio de división de trabajo afirma la existencia de un grupo de acciones homologas que se realizan racionalmente de la misma forma en una oficina de correo, en una empresa industrial o en un servicio de salud.

2. ANTECEDENTES

Habiendo señalado lo anterior, se presentan muchas investigaciones que están en curso ya que es un tema actual, pero desde la facultad de humanidades de la Universidad San Ignacio de Loyola, en la ciudad de Lima, Perú, se desarrolló una investigación: “Adaptación conductual a las clases virtuales en estudiantes de secundaria de instituciones educativas de Lima Metropolitana.”

“La adolescencia es una etapa de transición en la que experimentan diversos cambios físicos, emocionales y psicosociales donde la familia juega un rol importante reorganizando la dinámica familiar para cooperar en la adquisición de roles”. (Bardosa, Segura, Garzón y Parra, 2014) Se determinaron diversos factores importantes en la conducta de los adolescentes de esta región, y la predisposición ante la nueva modalidad de clases. Como conclusión se llevó a cabo que “La adaptación de los estudiantes del nivel secundario se evidencia en el factor familiar, las dimensiones personas y social con respecto a la motivación académica en estudiantes de algunos niveles, pero no en la variable educativa.” (Saldaña Yabar, 2020) La investigación se basó en la justificación teórica de esta problemática, complementándola con información y estudios existentes acerca de la adaptación a las clases virtuales de los estudiantes del nivel secundario.

“Educar en tiempos de pandemia”, es una investigación realizada en el mes de mayo en Argentina, dentro de un programa de educación de CIPPEC, dispone de un enfoque cuantitativo, que propone analizar cada uno de los 24 gobiernos provinciales ante el desafío de educar en tiempos de pandemia. “La mayor parte de las plataformas educativas funcionan como repositorios de contenidos, los cuales se presentan organizados por nivel, grado o ciclo y disciplina. La distribución de contenidos a través de las plataformas digitales muestra sus límites rápidamente, dejando al descubierto que el sistema educativo no estaba preparado para migrar masivamente a la virtualidad. La proporción de estudiantes y docentes sin conectividad o dispositivos para acceder a los contenidos que se ofrecen en las plataformas y realizar las propuestas se distribuye de manera muy desigual en el territorio argentino y entre niveles socioeconómicos.” (Cardini, D alessandre y Torre, 2020)

“Gestionar escuelas en tiempos de pandemia” (2020). El siguiente artículo comprende la conducción y gestión escolar en el marco de la pandemia del COVID-19. “Las actividades y tareas en los edificios escolares dispuestas para los equipos de conducción quedaron

reducidas; habitualmente los equipos directivos realizan relevamientos institucionales para sistematizar tanto los medios utilizados para la enseñanza y la comunicación con estudiantes y familias como los avances y las dificultades del proceso educativo de los distintos grupos escolares.” Provocada por una situación excepcional, adaptando una nueva escuela, gestionada por los directores institucionales.

Unicef Argentina conjuntamente con Flacso, propone un estudio de análisis sobre las políticas provinciales para transformar la escuela secundaria en la Argentina. “La transformación del nivel secundario es ineludible en la Argentina, por sin duda, constituye una meta que, como en otros contextos de la región, asume una particular complejidad debido a la densidad del campo de la educación la amplia cobertura del nivel sus múltiples agentes e historia político-institucional.”

Según una investigación de Unicef Argentina, sobre el “Impacto de la pandemia en la educación de los chicos y chicas de todo el país” se observó que “el 81 % de los hogares donde viven niñas, niños y adolescentes está en contacto con el sistema educativo y recibe las tareas escolares para realizar durante el aislamiento social, preventivo y obligatorio dispuesto para evitar el contagio de coronavirus (COVID-19). El estudio establece el seguimiento que hacen las instituciones de su comunidad educativa. 8 de cada 10 estudiantes adolescentes que estudian, reciben tareas y están en contacto con la escuela, solo un 25% señaló que recibe contacto para monitorear la situación de las familias. Se destaca que entre los adolescentes la aplicación más utilizada es el WhatsApp, medio que también es utilizado por los docentes como recurso de comunicación e información en este nivel educativo. Un dato de referencia es que entre los y las adolescentes, 8 de cada 10 afirmaron poder hacer las tareas sin ayuda de otros y en su mayoría, a través de trabajos escritos. Con respecto a la situación emocional, fueron consultados los adolescentes y el 36% manifestó estar preocupado o angustiado, y un 13% indiferente, datos que alertan sobre la necesidad de dar seguimiento y asegurar acciones de contención para garantizar bienestar en esta población. (Unicef, Argentina 2020)

Con respecto a la encuesta fue realizada entre el 8 y 15 de abril y tiene representación a nivel nacional y regional de todos los hogares con niños, niñas y adolescentes de la Argentina. Con el apoyo del Ministerio de desarrollo social y el consejo Nacional de Coordinación de políticas Sociales para conocer las condiciones de vida de todos los niños, niñas y adolescentes del país.

De acuerdo a la revisión bibliográfica se encontraron pocas investigaciones sobre la problemática a desarrollar, sin embargo hay más artículos periodísticos que trataron el tema, abordándolo desde el análisis en el que transita toda la comunidad educativa, focalizándose en la gestión institucional.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. ¿Qué son las clases virtuales?

El rol de la tecnología en la educación se remonta por lo menos a 2500 años atrás. La evolución de la tecnología educativa en los Estados Unidos, según Savater (1990) “con el desarrollo de sistemas de gestión de aprendizaje basados en la web, la comunicación textual, aunque digitalizada, se convirtió en el medio⁹ de comunicación principal, basado en internet.”

El desarrollo del aprendizaje programa pretende esencialmente informatizar la enseñanza, mediante la estructuración de la información, la evaluación del conocimiento de los alumnos, y la retroalimentación a las respuestas, sin intervención humana salvo en el diseño del hardware y software. En 1995, la web permitió el desarrollo de los primeros sistemas de gestión del aprendizaje (LMS), tales como WEBCT, más tarde se convirtió en Blackboard.

Los medios sociales están fuertemente asociados a los jóvenes, es el caso de las redes sociales que conviven en sus diferentes ámbitos y niveles. En el espacio educativo, se está hablando de internet sus múltiples posibilidades de comunicar, difundir e intercomunicar la información. “Las tecnologías no son educativas en sí, son instrumentos aprovechables para el terreno de la educación en tanto que sirven para la comunicación humana; para detectar, guardar y organizar la información y luego transferirla, así como para percibir más y mejor los objetos de estudio y expresar lo aprendido. En este sentido, pueden ser óptimamente aprovechadas; deben estar apropiadamente insertas entre la organización lógica de la disciplina histórica y la organización del proceso de aprendizaje histórico, todo integrado en un proyecto educativo con significado para quienes desean aprender y la institución que ofrece esos servicios. (Moreno- Castañeda, 2010, p.77)

Históricamente el uso de las TIC (tecnologías de información y comunicación) en las aulas comienza en la década de los 80 y se convierte en un papel fundamental en el desarrollo de las actividades, las cuales genera procesos de aprendizaje óptimos. Según Tedesco (2008), la incorporación de las TICs, no implica que se produzca un cambio en los procesos de cognitivos vinculados a la enseñanza y aprendizaje, sino que para poder lograr una real inclusión solo digital es necesario, universalizar el acceso a la educación, que permita a los alumnos construir pensamiento crítico, capacidad para resolver problemas, para trabajar en equipo, para experimentar, para comprender la complejidad del mundo que nos rodea.

“ Las reformas educacionales del tipo innovaciones tendrán mayores posibilidades de éxito en la medida que las escuelas se encuentren integradas a redes que las conectan a otras instituciones, comunidades y personas relevantes que si permanecen aisladas dentro de sus muros.(Brunner, 2000.)

A partir del programa “Conectar- Igualdad” las nuevas tecnologías tomaron un protagonismo importante en el uso de esta herramienta en todos los niveles educativos. Este programa es una política de Estado Argentino que tuvo como fin la de mejorar la calidad de la educación y asegurar la equidad en el acceso a la sociedad de la información. En el caso del nivel secundario se buscó tener una iniciativa para recuperar y valorizar la escuela pública con el fin de reducir las brechas digitales, educativas y sociales en toda la extensión del país. “Conectar- igualdad es el programa que se encuentra vigente desde el año 2010 y que tiene el objetivo de entregar notebook a todos los estudiantes y docentes de las escuelas públicas secundarias, técnicas y agrarias, de educación especial, y de los institutos de formación docente. Se propone capacitar a los docentes para el uso de esta herramienta y elaborar propuestas educativas que favorezcan su incorporación de enseñanza y aprendizaje. (Decreto 459/ 10 de la provincia de Buenos Aires)

Cabe destacar que el reto de implementar un sistema educativo a distancia representa diversos desafíos en los distintos niveles, en parte debido a que generalmente la educación virtual ha sido más trabajada en el contexto universitario (Rodríguez-Jiménez, 2009; Silva, 2017; Fernández-Gubieda, 2020) Debido al decreto decreto n ° 132/2020 se declaró la emergencia sanitaria en el territorio bonaerense, la educación virtual no solo se transformó en una herramienta para la continuidad pedagógica en todos los niveles, sino que su enseñanza presencial en enseñanza remota desde su hogar y mediatizó materiales didácticos a fin de favorecer el aprendizaje de sus estudiantes.. Optar por la virtualidad en educación ofrece un modelo más flexible de enseñanza y aprendizaje, donde las buenas prácticas docentes son las facilitadoras de los procesos educativos mediante el uso de las TIC (Durán-Rodríguez y Estay-Niculcar, 2016). No obstante, la experiencia actual ha demostrado que el papel docente va más allá de lo pedagógico. Algunos estudios exploratorios anticipan que en este escenario de pandemia el docente no solo debe ser motivador y guía académico, sino también deberá asumir la contención afectiva, ser promotor de resiliencia, asesor emocional y oyente activo; asumiendo, el papel de “guardián de la esperanza de la evolución de la educación” (Villafuerte, Bello, Cevallos y Bermello, 2020, p.149).

Las gestiones educativas tuvieron que analizar, organizar y sistematizar diversa información disponible en los entornos virtuales, para que las clases a distancia funcionen de manera óptima durante el ciclo lectivo 2020.

3.2. Globalización y educación.

La globalización se presenta como una ideología que enaltece el fundamentalismo del mercado, exalta la libertad de comercio, impulsa el flujo libre de los factores de producción, promueve el uso de las nuevas tecnologías, favorece la homologación de las costumbres y la imitación de las pautas de consumo, favoreciendo a la sociedad consumista. Al favorecer el crecimiento de grandes redes globales que conectan al planeta, produce que sus repercusiones, principalmente de carácter negativo, tengan un alcance mundial, haciendo, como observa Friedman (2006), que la tierra se vuelva plana.

En materia educativa, la globalización cambia el concepto de educación y el rol del docente, ya que la tecnología de la información modifica el acceso al conocimiento. La idea del profesor va asociada a la de productor de conocimiento, capaz de teorizar y construir y por lo tanto de fomentar en el estudiante habilidades de creación y producción intelectual, el profesor, debe ayudar al alumno a construir su propio conocimiento sobre la base de buscar y usar críticamente la información.

El proceso de la educación tiene que ver con la información que entrega el contexto y con el conocimiento al que se accede mediante el proceso de enseñanza- aprendizaje. No obstante, no es lo mismo informar que conocer, aunque el conocimiento implica información. Por ello el proceso educativo debe acrecentar las funciones cognitivas, superiores: “resolver problemas, planificar, crear, comprender (Gadner, 1999, p.75)

El proceso de aprendizaje mediado por las tecnologías, ejercido por el profesor, al autocontrol, o al control autónomo, ejercido por el alumno, mediante las formas interactivas. La globalización tiene influencia en el contexto mismo en que se desenvuelve la educación, en lo referente a información, conocimiento, tecnología y socialización. Oliveira (2005) toma ideas de Santos (2002) y de Dale (2001) para caracterizar a la globalización hegemónica como un conjunto de dispositivos políticos económicos que aseguran “el orden capitalista e imponen un ritmo más intenso de producción y reproducción de la vida social.” La globalización se asocia a nuevas formas de regulación social que impactan en lo educativo y en las políticas del sector en los países de América Latina.

“La educación no ha permanecido ajena a la influencia del fenómeno globalizador. Se ha visto afectada, pues al igual que cualquier ámbito de la vida social, los procesos educativos están sujetos a cambios extremos a su sistema que repercuten en su función social y su funcionamiento institucional. (Bonal, Tarabino- Castellani y Verger, 2007, p0.13 y 14)

3.3.Desarrollo de las clases virtuales

Durante el mes de marzo del 2020 el dictado de clases en toda la Argentina tuvo que modificarse, para respetar la resolución que estableció el ministerio de educación: La continuidad pedagógica en el nivel secundario, desde la DGCyE “entendida como una forma de acompañar la situación excepcional que estamos viviendo. En ese marco, los equipos directivos y docentes implementaron valiosas propuestas de enseñanza para dar continuidad a los aprendizajes y para sostener los vínculos con los y las estudiantes y sus familias.” (Resolución n° 555/2020)

El desarrollo de las clases virtuales en este contexto se puso en marcha con incertidumbre y cada institución planifico una estrategia para llevar a delante el ciclo lectivo 2020.

El nivel secundario se estableció un sistema de comunicación entre los profesores y alumnos por medio de grupo de difusión, utilizando whatsapp, esto permitió tener una interacción más fluida. En algunos casos los preceptores colaboraron con ciertos estudiantes que les costaba conectarse de manera virtual.

Según estadísticas durante la primera parte del ciclo lectivo 2020, los estudiantes del nivel secundario tuvieron mayor participación y predisposición en las clases virtuales. Durante la segunda parte, luego del receso invernal, la caída y la falta de motivación en los años más elevados del nivel (desde 3 ° año hasta 6° año) quedaron demostrados en el inicio del ciclo lectivo 2021, teniendo que reforzar contenidos, rindiendo materias y la revinculacion durante el mes de febrero. “El registro institucional de trayectorias educativas (RITE) e un informe valorativo en el que se explicitan los aprendizajes alcanzados y los pendientes. Se confecciona a partir de las valoraciones pedagógicas realizadas por las y los docentes en el transcurso del ciclo escolar 2020. Dejando en claro que todos “los estudiantes que hayan completado (1 a 6 año) en todos los espacios curriculares recibirán la valoración pedagógica del año en curso, finalizando sus estudios.” (Circular del ministerio de educación de la Provincia de Buenos Aires, 2019, p: 26)

3.3.1. Planificación:

Los profesores dictaron clases utilizando diversas plataformas: meet, zoom o la página de la institución. Cada asignatura tiene un horario que fue determinado por su director/a y las planificaciones debieron ser entregadas con 15 días de anticipación. Algunas instituciones establecieron que la planificación podría ser semanal, mensual o quincenal.

La gestión directiva restableció un nuevo orden y organización para reaprender roles que conllevaron tiempo de organización educacional. El acompañamiento de las trayectorias como política institucional integral, con trabajos grupales de todo el equipo y la producción de materiales pedagógicos para facilitar la enseñanza – aprendizaje de los contenidos.

“La constitución del equipo docente interviniente en la propuesta de enseñanza, delimitando responsabilidad y tareas, la reorganización de tiempos y espacios a partir de acuerdos distritales, institucionales y con la comunidad educativa. El diseño de una planificación de enseñanza que contenga un cronograma de trabajo con propósitos, objetivos, contenidos a profundizar o jerarquizar en los tiempos previstos y de acuerdo con el curriculum prioritario; acciones a desarrollar con relación al abordaje de las problemáticas definidas a los largo del periodo establecido para la intensificación. “(Resolución provincial 2020- anexo 93/90- Orientación para la organización pedagógica e institucional de la educación del nivel secundario)

3.3.2. Modelo de planificación de una clase virtual

En distintas instituciones de la provincia de Buenos aires, utilizan plataformas como Meet, Zoom para el dictado de las clases. Cada encuentro tiene una duración de 50 y 60 minutos. No obstante, se debe tener en cuenta que los estudiantes preparen su material, se ordenen, ingresen a las plataformas para luego comenzar a trabajar. Es por eso que el tiempo se reduce y, que por lo tanto el tiempo disponible es de 40 a 45 minutos.

El docente establece objetivos e identifica los recursos que dispone, también prioriza tareas que serán abordados durante la clase. Selecciona contenidos prioritarios de la asignatura,

crea actividades para los alumnos utilizando estrategias como videos, trabajos colaborativos, imágenes, establece métodos de evaluación. (Mediante la observación, participación de los alumnos) e identifica alternativas de acción para el próximo encuentro virtual.

Los tres momentos de la clase

Participación:

Los profesores del nivel secundario del colegio elegido para realizar dicha investigación, diariamente suben a la plataforma (en este caso, utilizan “Blended”, un espacio de interacción y comunicación entre docentes y alumnos) videos, imágenes, recordatorios sobre las futuras entregas, y en algunos casos realizan preguntas disparadoras sobre el tema que van a tratar en la clase virtual. Un recurso para que los alumnos puedan realizar un primer acercamiento a lo observado.

La dirección provincial de Educación secundaria y los centros de estudiantes acercaron a las instituciones canales de participación en plena cuarentena con el objetivo de acompañar a todos los estudiantes del nivel secundario. “El centro de estudiantes es lo que mantuvo la vida escolar, delegados de distintos cursos fueron protagonistas para generar otros tipos de vínculos entre los alumnos, contando experiencias personales, como se transita esta etapa y ayudarse mutuamente frente a este aislamiento. “ (Documento de la dirección de Educación secundaria- programa: “Un puente entre estudiantes, docentes y familias)

La labor del docente es la de un mediador, porque puede realizar correcciones a través de mensajes privados, utilizando los correos de mails de cada estudiante y también puede solicitar más información para conocer a cada alumno. Esta interacción resulta eficaz para cada proceso de enseñanza- aprendizaje cuando el docente realiza un buen manejo y uso de las TICs. En ese sentido, la selección de los recursos tecnológicos incorporados en las clases virtuales y presenciales, buscaba estimular la interpretación de diversos contenidos. El itinerario de trabajo diseñado debe pretender situarse como acompañante y orientado con el fin de ayudar a los alumnos/a para que vayan adquiriendo mayores niveles de autonomía

Se debe formar a los docentes considerando, el modelo de sociedad y de persona- ciudadano que se quiere formar; los objetivos de la escuela; el sello formativo específico que se entregara a los docentes; las competencias y habilidades que se requieran acrecentar en los educadores y las necesidades que tiene el país con respecto a las políticas educativas.

3.3.3. Interacción entre los alumnos y el docente en las clases virtuales:

En el modelo de educación virtual, la clase por videoconferencia es un contenido excepcional, lo que predomina es un trabajo de orientación al alumno para ofrecerle mecanismos que le permitan ir explorando la materia. Los recursos que brinda el entorno digital para acceder a la información son guiados por el profesor.

Creemos que este es el contexto actual dominante y que en unos años, muy pocos, se desvanecerá totalmente este panorama; pero es en estos momentos de cambio, incertidumbre e indecisión que es necesaria una reflexión sobre el rol del profesor en el futuro inmediato, reflexión que ha de complementarse con una práctica fundamentada que facilite puesta en marcha de una acción docente completa (Coppola y cols., 2001). Por ejemplo, la necesidad de integración de nuevos elementos de tipo tecnológico no debe violentar al profesor actual ni forzarlo a convertirse en un experto profesor virtual; simplemente, como hemos apuntado, debe hacerle tomar conciencia del papel que juega la tecnología, sin despreciarla ni tampoco mitificarla, sino poniéndola en su lugar justo de ayuda al proceso de enseñar y aprender en calidad del recurso educativo que es (Kettner-Polley, 1999).

El profesor debe contemplar la planificación y el acompañamiento del alumno para garantizar que se cumplan los objetivos de la asignatura. En este sentido el profesor debe ser capaz de facilitar y favorecer el uso del medio en el que se desenvuelve el estudiante, como las redes sociales y los entornos colaborativos digitales. Aprovechar estas plataformas interactivas y las actividades en red con una finalidad educativa puede ser una estrategia acertada si se sabe manejar. La relación docente- estudiante es una variable sobre la cual las escuelas podrían trabajar para favorecer condiciones e influencia relevante en el compromiso escolar. El éxito académico no depende solo de la transmisión de conocimiento. Según Poggi () El compromiso de los alumnos con su aprendizaje se ve muy influido por la “calidad de la elaboración afectiva del docente con los estudiantes”, argumentan autoras como

Para Barbero y Badia (2002), este profesor experimentado, que deberá combinar los dos tipos de metodologías, conoce bien la primera, pero muy posiblemente le falten directrices y estándares fiables que apoyen su enfoque pedagógico en el segundo caso. A lo largo de estas páginas intentaremos ofrecer algunos de ellos, los más consolidados y, también, los más urgentes, que, aunque precisan de mayor contrastación empírica, deben comenzar a

implementarse en aras de una racionalidad educativa enfrente de una, a veces, perturbadora tecnología.

Dolors Reig (2012), señala que a la virtualidad deberíamos pensarla como un medio para potenciar los niveles de intercambio y participación con el objetivo de empoderar a los sujetos. Pensar las aulas virtuales como “entornos”, donde los futuros estudiantes no solo acceden al conocimiento social e histórico para enseñar a futuro, sino como un espacio que les permita pensar históricamente para empoderarse como ciudadanos críticos y reflexivos, comprometidos con su presente.

3.3.4. Actividades y tensiones respecto a la experiencia

En el marco del aula virtual los docentes planifican sus clases con anterioridad para desarrollar una secuencia que se estructura a partir del análisis de fuentes, focalizando una construcción explicativa que articula con herramientas de apoyo visual.

Desde el plano pedagógico- didáctico se procuraba estimular tanto el trabajo individual de los alumnos del nivel secundario como el colaborativo, entendiendo que el conocimiento es una construcción social y por lo tanto colectiva. Desde esta perspectiva, “la colaboración es un proceso en el que los individuos negocian y comparten significados relevantes a una tarea de resolución de problemas. La colaboración es una actividad coordinada, sincrónica que es el resultado de un intento continuo de construir y mantener la concepción compartida de un problema.” (Roschelle Y Teasley, 2006, p.3)

La actividad colaborativa tiene como objetivo atender a las diversas trayectorias de aprendizaje y favorecer la alfabetización digital, entre otras cosas, desde la concepción de la educación como derecho y como instancia de formación de ciudadanía democrática.

El trabajo individual se orienta a partir de actividades subidas en el aula virtual (página institucional- plataformas como “blended”), donde a través de la alternancia de consignas/ preguntas, se les demanda interpretación de textos y elaboración de reflexiones, síntesis de carácter autónomo.

Monzón (2016) quien realizó una experiencia y desarrolló un texto sobre las clases virtuales y el contexto de pandemia en la provincia de Santa Fe, señala que “en el aula virtual tiene la misma demanda intelectual que la clase presencial o las actividades que se realizan en soporte de papel.” En este sentido la virtualidad, es el intercambio rápido que en términos de relación

presenta un carácter inmediatista y no tiene como condición la intervención del docente fundamentado.

Del aula virtual permite construir un repositorio en formatos diversos, producidos por el docente o seleccionados en la web, que luego pueden ser reutilizados, ya sea para reformular aspectos de la propuesta didáctica, para elaborar nuevas, para compartirlas o socializar con los compañeros de cara a abordajes interdisciplinario.

Como señala Dussel “la brecha digital se está desplazando del acceso de los usos, y que la nueva frontera se está definiendo por la capacidad de los usuarios a realizar operaciones complejas, moverse en distintas plataformas y aprovechar al máximo las posibilidades que ofrece la cultura digital. (Dussel, 2011.p.12)

3.4. Rol del directivo en la gestión de las clases virtuales

En el caso del directivo es el representante del Estado y la educación y debe ser el mediador criterioso para que todo el cuerpo docente lo respete, lo siga y acuda a él ante cualquier problema. Según Touzard, H (1981), el mediador es responsable de la conciliación y el arbitraje, por eso es fundamental su neutralidad y su imparcialidad en los asuntos. La mediación define una función que comprende de la conciliación, pero que le añade una parte más activa del mediador en la práctica puede limitarse al papel de mero catalizador.”

El director asume una tarea que requiere aceptación, acuerdos, dialogo para llegar a los objetivos institucionales que le requieren a él como el máximo representante. Gestionar es una acción integral, un trabajo que requiere coordinar diferentes miradas que permitan concretar los objetivos de manera participativa y democrática. El rol directivo es importante frente la ley de procedimientos administrativos, por ejemplo, la agenda del directivos ¿Cómo ubicar las acciones frente al cambio estructural en las instituciones?

Dentro de las tareas que tiene, el director debe garantizar ser profesional y tener la capacidad de resolver situaciones de alta complejidad. “Todo sujeto en el desempeño de su rol y toda institución en tanto colectivo de trabajo está orientada hacia una utopía que se plantea como meta. “ Un buen director pone en foco su función organizativa, muestra su labor, actuando con eficiencia, progresa, socializa, se compromete, delega, orienta, promover proyectos, propicia un clima de buenas relaciones interpersonales, asesora y trata de consensuar en el ámbito educativo, evalúa y realiza seguimientos docentes para documentar todo.

Para Ulloa (1991) establece la diferencia entre una utopía como simple ilusión irrealizable y aquella que se basa en un proyecto de futuro.

En este marco, la gestión directiva tuvo que readaptarse a una nueva realidad y establecer normas para que cada docente establezca sus propias estrategias y se vean volcados durante las clases virtuales. Para acompañar los procesos de innovación y transformación los equipos directivos tuvieron que actualizarse y estar abiertos a promover las implementaciones de los proyectos educativos institucionales (PEI) que incluyan las clases a distancia. Modificaciones que afectaron las dinámicas institucionales, que incluyo cambios en los tiempos de trabajo, espacios institucionales que favorecieron el trabajo en red y la colaboración.

Este proceso permitió utilizar de manera productiva las herramientas de gestión acordes a las demandas actuales para atender a los desafíos que se presentaron a partir de este cambio estructural y colaborar conjuntamente con las familias para que también participen activamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos.

“El líder pedagógico centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimientos y evaluar metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. “ (Rodríguez- Molina, G, 2011.)

Contexto actual:

La implementación de estrategias adecuadas al contexto actual y el trabajo en equipo para desarrollar ambientes colaborativos, fueron una de las principales premisas que ayudaron a la administración educativa para poder mantener a todos el nivel secundario en proceso de enseñanza- aprendizaje.

Según un informe elaborado por UNICEF ARGENTINA, (2020) “En las instituciones contamos con el desarrollo de campo virtuales que son puestos a disposición de las autoridades educativas y desde las instituciones existen diferentes versiones. También las plataformas están actualizadas con los contenidos de cada asignatura, enfocada en el desarrollo del curriculum. “

Es importante considerar que la exposición a contenidos y el logro de la cobertura curricular es solo una parte de la educación pedagógica que mayoritariamente se centra en que y como se enseña, dejando de lado el cómo y por qué se aprende. Por consiguiente, deberá preguntarse de que manera deberían estructurarse los ambientes de aprendizaje cuando las condiciones estructurales en las que se ejerce la enseñanza son tan disímiles.

En el nivel secundario se destaca el portal educativo nacional Educ.ar y su iniciativa, “Seguimos educando”, lanzada para acompañar a la comunidad educativa en tiempos de pandemia, la cual incluye la posibilidad de chatear con grupos, tener conversaciones con colegas (en el caso de los docentes) y tener acceso a documentos, entre otras opciones. Con respecto a las líneas de acción el compromiso escolar ofrece una forma más adecuada de enfrentar la actual emergencia. En algunos casos describe el nivel de involucramiento que la/el estudiante tiene con su escuela, el cual se traduce en el sentido de pertenencia y participación, el vínculo con su institución, la motivación hacia el aprendizaje y la obtención de logros académicos.

“El sostén del estudiantado debe ser articulado desde la escuela, yendo más allá de los apoyos habituales, porque la propuesta y todo lo que la enmarca cambia. Hay definiciones institucionales- administrativas que pueden incluir la creación de nuevos roles o funciones en los perfiles existentes. Rediseñar el tiempo de las y los docentes para contar con la posibilidad de enfocarse en los vínculos tanto a nivel individual como colectivo. “(UNICEF ARGENTINA, 2020)

4. ENCUADRE METODOLÓGICO

4.1. Diseño

Como ya se mencionó en la introducción, el método es cualitativo porque el objetivo de la investigación es interpretar a través de métodos de análisis. Patton (1980) define a los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

En este estudio se llevará a cabo una investigación de tipo exploratoria-descriptiva y con un corte temporal transversal. Se trata de conocer la realidad en una escuela secundaria del Conurbano Bonaerense y la gestión del director en las clases virtuales. Los datos se obtendrán a través del trabajo de campo. El tipo de técnica a utilizar será con preguntas abiertas y cerrada de elaboración propia, al director y docentes de la escuela secundaria, en contextos de virtualidad del partido de Lomas de Zamora, quienes constituyen la unidad de análisis. A su vez se utiliza la observación de las clases virtuales del nivel secundario con perspectiva etnográfica, la cual permite una mirada profunda y reflexiva sobre el objeto de estudio en su dimensión cotidiana, y la construcción del conocimiento a partir de las realidades particulares de los participantes (Rockwell, 2009).

La muestra es elegida en forma no probabilística e intencional, con la técnica bola de nieve, y busca abarcar toda la información para obtener información acerca del rol del director y su gestión durante el periodo estipulado, mediante la observación de las clases virtuales y la realización de entrevistas a los protagonistas principales, para así obtener una perspectiva de los participantes y reconocer los motivos por los cuales los alumnos del nivel secundario no se conectan a las clases virtuales e identificar la gestión del director.

De las cinco encuestas, dos trabajan en quinto año del nivel secundario, tres trabajan en el segundo año y una profesora en sexto año. Todas ellas enseñan en el área de sociales, historia y ética y ciudadanía.

Los docentes que reúnen los siguientes criterios para abordar la unidad de análisis: Trabajar en forma simultánea en la escuela secundaria, la observación de sus planificaciones, estrategias durante las clases virtuales y la gestión del director en la escuela secundaria.

A partir de las narraciones obtenidas en las encuestas, se realiza un análisis inductivo de los datos, para interpretar sus sentidos y extraer las conclusiones. En el análisis de los resultados se construyen matrices de datos que permitan desplegar visualmente la información obtenida

y extraer sus sentidos, lo que se contrasta a su vez con la literatura existente para enriquecer las interpretaciones. (Hernández Sampieri et al, 2014).

Se preservan los nombres completos y la escuela para el análisis de caso, para resguardar su anonimato.

Con respecto al tipo de estudio se planteó describir las clases virtuales de una sola institución de la Provincia de Buenos Aires, en distintas clases de diversas materias del nivel secundario. Respondiendo a la pregunta del trabajo de investigación: ¿Cómo fue la gestión del director durante las clases virtuales del ciclo lectivo 2020?

En este trabajo, se utilizó un muestreo por conveniencia para realizar encuestas a los docentes involucrados y analizar el objetivo de la investigación: el director en el desarrollo organizacional de las clases virtuales del nivel secundario.

En general se utilizaron técnicas de muestreo en situaciones en las que se visualizó el rol directivo con los estudiantes. El relevamiento de información se realizó durante una semana a las personas de interés y a todos los estudiantes que asistieron a esas clases virtuales.

El criterio de inclusión para la selección de los encuestados fue: la participación en esas materias, la planificación y gestión del director; la relación entre los docentes- profesores-directivo y las estrategias utilizadas durante este periodo del directivo.

5. ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis e interpretación de datos cualitativos se escogieron diferentes categorías atendiendo los tres temas principales planteados en la investigación. Gestión del director (GD), participación del nivel secundario en las clases virtuales (PNS) y las clases virtuales (CV).

En cada categoría se discriminaron una serie de subcategorías respondiendo a indicadores aportados por los distintos entrevistados y vinculados con los temas principales seleccionados de antemano, tal como se detallan en la tabla, lo cual permitió hacer manejable la información obtenida durante la investigación y presentar los resultados en función de los objetivos propuestos.

5.1. Gestión durante las clases virtuales en el nivel secundario:

Con respecto a las encuestas realizadas a los docentes, en cuanto a la gestión directiva, muchas coinciden en sus respuestas: “un modelo de director autoritario y administrativo”. Entre los elementos que surgen, aparece la palabra “Motivación” que se repite en varias respuestas acerca del desarrollo en la gestión del director de la institución y en cómo se sienten las docentes en cuanto a la disposición durante las clases virtuales.

Descubrí múltiples indicadores sobre la gestión del directivo en muchas de las respuestas de las docentes. Las participantes expresaron el tiempo como un factor determinante en emplear estrategias para las clases virtuales. Una de las encuestadas utilizó la palabra “sobrecargadas” y el concepto de modelo de gestión aparece como un punto de conflicto en el vínculo.

Como consecuencia la escasa organización que argumentan las encuestadas y la falta de recursos, hicieron que muchas tengan que pagar cursos y capacitación para desarrollar nuevas herramientas en el dictado de las clases. Con respecto a lo mencionado, cabe resaltar los medios de difusión utilizados por la gestión para informar al cuerpo docente la toma de decisiones, reuniones de padres, entregas de informes, planificaciones. Para Barbero y Badia (2002), este profesor experimentado, que deberá combinar los dos tipos de metodologías, conoce bien la primera, pero muy posiblemente le falten directrices y estándares fiables que apoyen su enfoque pedagógico en el segundo caso.

También, se entrevistó al director de la institución acerca del desarrollo de las clases virtuales en el nivel secundario. (D-E1) Con respecto al desarrollo de las clases virtuales del nivel

secundario señala que *“fue un proceso de transformación, tratando de capacitarse de forma personal para atender los cambios estructurales y continuar utilizando la tecnología o el método bimodal en la educación.”*

Al respecto coincide lo que dicen los autores Touzard, H (1981) y Ulloa (1991) con respecto al rol del director, que asume una tarea que requiere aceptación, acuerdos, dialogo para llegar a los objetivos institucionales que le requieren a él como el máximo representante.

Con respecto a su modelo de gestión, señaló que *“Me cuesta mucho delegar, siempre intente hacer lo mejor posible las cosas, me pude equivocar pero mi equipo respondió en todo lo que le solicite o pido”*. Encontré similitudes con respecto a los testimonios de las participantes de la encuesta. Hubo coincidencia en que el responsable del monitoreo, evaluación y control de toda la parte administrativa es el director de la institución.

Por intermedio de su experiencia en la institución ha logrado reconocer que su modelo de gestión es administrativo, tomado como una sub categoría en la investigación, que tuvo incidencia en la relación con el cuerpo docente y en cómo se llevó a cabo los procesos de enseñanza durante el año 2020. Como gestor de la institución se observó que le ha dedicado mucho tiempo fuera del horario laboral y pudo responder consultas a las familias, tener contacto con toda la comunidad educativa.

Esto pone en manifestó que hay una coincidencia con lo que propone este autor (Rodríguez-Molina, G, 2011.) acerca de la gestión directiva, quien debe asumir su quehacer educativo en: formular, hacer seguimientos y evaluar metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.

Durante las clases virtuales, he podido observar algunas que se desarrollaron por la plataforma meet, en la clase de 4º año en la materia de historia, la docente pudo introducir material interactivo y se observó mayor participación que en las clases de 5º año.

También se observó que en la clase de biología algunos de los estudiantes tienen apagada la cámara y cuando la docente les llama la atención, vuelven a encenderla. Una alumna se ofreció para leer un power point explicativo. Con respecto a eso la (E3-D5ºB) sostuvo que *“a pesar de las reuniones que tuvieron con algunos representante de las familias, los estudiantes no responden, pierden el interés sobre algunas actividades que las docentes le proponen. La desmotivación es un problema de antes de la pandemia, pero a partir del 2020 se agravo y las estrategias no son eficaces.”*

Acerca del nivel de presencialidad con respecto al ciclo lectivo 2019, tuvo una baja enorme y esto se debe a lo mencionado anteriormente. El director de la institución señala *que “la asistencia es regular. Los primeros días de la semana hay mayor concurrencia que los días viernes.”*

Para solucionar esta problemática se desarrollaron reuniones de padres por zoom, propuestas interdisciplinarias entre el equipo directivo y los docentes y utilización de estrategias para los estudiantes y poder motivarlos en las clases de historia, biología y matemáticas. El directivo tiene registro de las asistencias semanales de todos los cursos del nivel secundario.

En una publicación en una revista de la Unesco señala acerca de acompañar los procesos de transformación en las prácticas de aula. Se requieren estrategias más complejas para que los estudiantes tengan mayor aceptación de este “cambio”.

La problemática en cuanto a la disposición del uso de la tecnología fue que muchos de los alumnos tienen mayor conocimiento que las propias docentes. En lo que respecta al segundo ciclo del nivel secundario, la sociabilización con sus pares se vio afectada y les modificó conductas durante la nueva modalidad de clases. Se observó que existe una plataforma institucional donde se cargan las tareas y los estudiantes tienen los mails de cada docente para comunicarse con ellos y en algunos casos hasta el WhatsApp solo un integrante de cada curso puede enviarle un mensaje sobre algo que es urgente. En las dos clases que pude presenciar, se observó que en líneas generales los estudiantes están desmotivados. Se interpretó que los varones participan menos que las mujeres. En una oportunidad la (E1- D4º) quiso conocer si alguno de los alumnos tenía algún tipo de inquietud sobre el trabajo colaborativo que tenían que entregar y solamente dos estudiantes preguntaron sobre el trabajo que tienen que realizar.

Mediante la observación de las clases, se interpretó que la docente intenta utilizar diversas estrategias cuando explica algún contenido. Se observó que el resto, copia o simplemente es un espectador. En esta categoría se encontraron diferencias respecto al resto, el vínculo entre el docente- alumno, la disposición de los estudiantes frente a las estrategias que los docentes les brindaban y un indicador conceptual que es la sociabilización entre ellos. “vivir en sociedad comporta un proceso continuo de modificación de la realidad subjetiva. Hablar de transformaciones implica examinar los diferentes grados de modificación.” (Rovira Salvador, 2001, p.3)

Acerca de lo mencionado hubo diferencias entre los testimonios recogidos por las docentes. Con respecto a esto, en un artículo publicado por UNICEF ARGENTINA, (2020) señala que

“El sostén del estudiantado debe ser articulado desde la escuela, yendo más allá de los apoyos habituales, porque la propuesta y todo lo que la enmarca cambia. Hay definiciones institucionales- administrativas que pueden incluir la creación de nuevos roles o funciones en los perfiles existentes.”

Análisis teórico de los datos:

La propuesta de la investigación se organiza desde una perspectiva teórica- observatorio y metodológica, que pretende demostrar un conjunto de elementos que van a permitir un mapeo general de la investigación. Desde las prácticas educativas virtuales y en la participación profesional de las mismas, desarrollando fundamentalmente una mirada socio- política.

Con respecto al análisis conceptual de los datos y partiendo de los objetivos planteados, se relacionó con el tipo de director y su gestión, coincidiendo con autores como Gento Palacios (2010) “La figura del director de centros escolares, como líder pedagógico o educativo, emerge en la actualidad con fuerza como impulsor de la efectividad y calidad de las instituciones educativas.”

También se analizó sobre las estrategias que adoptó el director de una institución de la provincia de Buenos Aires, situada en Lomas Zamora, del nivel secundario. La clasificación de acuerdo con distintos criterios teóricos, la define como el rumbo organizacional para poder tener una visión que dirija diariamente el camino de la institución.

A lo largo del marco teórico se desarrolló un tratamiento integrado de la evolución tecnológica en la educación Argentina; también cronológicamente como se desarrollaron durante el ciclo lectivo 2020 las clases. “ Las reformas educacionales del tipo innovaciones tendrán mayores posibilidades de éxito en la medida que las escuelas se encuentren integradas a redes que las conectan a otras instituciones, comunidades y personas relevantes que si permanecen aisladas dentro de sus muros.(Brunner, 2000.)

Se establece cierta coincidencia entre diversos autores sobre el tratamiento de la gestión directiva y la evolución tecnológica en el sistema educativo. La implementación de estrategias adecuadas al contexto actual y el trabajo en equipo para desarrollar ambientes colaborativos, fueron una de las principales premisas que ayudaron a la administración educativa para poder mantener a todos en el nivel secundario en proceso de enseñanza- aprendizaje.

“El líder pedagógico centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimientos y evaluar metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. “ (Rodríguez- Molina, G, 2011.)

6. CONCLUSIONES

Surge del análisis de situación descriptiva y exploratoria y con un corte temporal transversal. Se desarrolló en una escuela secundaria del Conurbano Bonaerense y la gestión del director en las clases virtuales.

Lo expuesto a lo largo de este trabajo permite arribar a las siguientes conclusiones:

En cuanto al objetivo que abordaba las estrategias que adoptaron para el desarrollo de las clases virtuales en el nivel secundario, encontré cosas que estaban previstas como la utilización de herramientas interactivas y programas de apoyo para el desarrollo de las clases virtuales.

Respondiendo a los objetivos planteados, el trabajo indaga acerca de cómo se reorganizaron los contenidos, cuales fueron las instancias de “prueba y error” en las planificaciones, toma de decisiones por parte de la gestión, para luego concluir en un trayecto curricular totalmente distinto a los ciclos lectivos anteriores.

En el proceso descubrí que tenía que haber realizado más entrevistas, por ejemplo en algún caso la opinión de los estudiantes para ahondar sobre el desarrollo de clases virtuales; pero no tuve el tiempo suficiente para realizarlas. Sin embargo, pude profundizar la información en el trabajo mediante la realización de observaciones en las clases de dos asignaturas.

Según los resultados encontrados, se concluye que se debería profundizar acerca de la capacitación del director y los docentes, un tema que coloca a los centros de formación y a los terciarios que garantizan la calidad de enseñanza. Los directivos requieren mejorar y ampliar sus competencias, incorporando conocimientos en distintas áreas que no le eran habituales. En el caso de los docentes, debería ser indispensable para impulsar el desarrollo de una educación tecnológica que los habilite para innovar nuevas estrategias en la enseñanza de los alumnos del nivel secundario.

Se recomienda continuar y mejorar el análisis propuesto en este trabajo, para retomar sobre algunos conceptos como: liderazgo, capacitación docente, otro nivel de educación y la gestión en el ciclo lectivo 2021 que ha sido de forma bimodal con respecto al 2020. Otro de los ámbitos no explorados fueron los modelos de gestión.

Referencias bibliográficas:

- Bates, A. (1985) Broadcasting in Education: An Evaluation London.
- Dirección General de Cultura y Educación, (2020a). Resolución conjunta Nro554/2020. 16 de marzo de 2020. Provincia de Buenos Aires, La Plata.
- Dirección General de Cultura y Educación, (2020b). Resolución Conjunta nro555/2020.17 de marzo del 2020. Provincia de buenos Aires, La Plata.
- Dussel, I. (2011). Aprender y enseñar en la cultura digital. Buenos Aires: Santillana.
- Fayol H. “Los fundamentos de la teoría administrativa” y “Administración industrial y general”, 1916, Francia. Recuperado en portal digital: dialnet.unirioja.es
- Gagliardi, V. “Artículo periodístico, “Los desafíos educativos en tiempos de pandemia”. 2020, facultad de periodismo y comunicación social, Universidad Nacional de La plata
- Gento Palacios, S. “Instituciones educativas para la calidad total”. 1996, La muralla, Madrid.
- Gorstiaga, J, Tello G. C. “Globalización y reforma educativa en América Latina: un análisis inter- textual. Universidad de San Martin, Buenos Aires: 2011.
- Ley de educación Nacional. Nº 26.206 - Normativa del nivel secundario desde la DGCYE. (2011) y lineamientos. ABC- EDUCACION SECUNDARIA PROVINCIA.
- Ministerio de Educación de la Nación (2020). Resolución nro105/2020. 14 de marzo de 2020. Recuperado por: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226750/20200316>. Consultado el 23 de septiembre de 2020.
- Moreno Casteañeda, M. (2010). Aprender en la virtualidad, Barcelona.
- Nicastro, S. “Dinámica de los roles directivos”. 2009, Paidós, Barcelona.
- Nicastro, S. “Asesoramiento pedagógico en acción”. 2010, Paidós, Barcelona.
- Peralta, “La transición del paradigma educativo hacia nuevos escenarios: covid 19. “ 2020, México.
- Pozner, P. “Gestión educativa estratégica”.2000, Unesco, IIPE, Ministerio de Educación de la Nación, Buenos Aires.

- Saettler, P. (1990) the evolution of American Educational Technology Englewood: Libraries Unlimited.
- Saldaña Yábar, L. “Adaptación conductual a las clases virtuales en estudiantes de secundaria de instituciones educativas de Lima metropolitana”, 2020, Universidad de San Ignacio de Loyola, facultad de humanidades, Perú
- Samaja, J. “Epistemología y metodología: Elementos para una teoría de la investigación científica.” 1888, Eudec.
- Sampieri, R. “Metodología de la investigación”, 5ta edición, 2010, McGraw Hill, México.
- Swanson, E., Barnes, M., Fall, A. M., y Roberts, G. (2017). Predictors of Reading Comprehension Among Struggling Readers Who Exhibit Differing Levels of Inattention and Hyperactivity. *Reading & Writing Quarterly*, 34(2), 132-146. doi:[10.1080/10573569.2017.1359712](https://doi.org/10.1080/10573569.2017.1359712)
- Tedesco, J. C, “Las TIC en la agenda de la política educativa, Ponencias del seminario Internacional. Como las TIC transforman las escuelas”, 2008 UNICEF ARGENTINA.”
- Unesco. 2008. Educación para todos en 2015¿Alcanzaremos la meta? Panorama regional América Latina y el Caribe. Paris..
- Unicef Argentina, “COVID-19 aporta evidencias sobre el impacto de la pandemia en la educación de los chicos y chicas de todo el país.” 2020, Buenos Aires, Argentina. Recuperado por: www.unicef.org.ar
- Unicef, Flacso Argentina. “Políticas provinciales para transformar la escuela secundaria en la Argentina”. 2019, primera Edición, recuperado por: www.unicef.org.ar y <https://www.flacso.org.ar/>

Anexo

Entrevista:

Entrevista al director de la escuela:

- 1- ¿Cuál es el mayor desafío que tiene que afrontar diariamente siendo el director de la institución?
- 2- ¿Por qué considera que los estudiantes del nivel secundario tienen menor asistencia a las clases virtuales?
- 3- ¿Qué cambios considera que debería realizar para que los estudiantes del nivel secundario cambien de actitud frente a las clases virtuales? (Desarrolle brevemente)
- 4- ¿Realiza reuniones con todo el cuerpo docente?
- 5- ¿Considera que es un director que puede delegar tareas? A- Absolutamente B- Me cuesta mucho. C- Recae todas las responsabilidades sobre mí.
- 6- ¿Cómo realiza los controles hacia su cuerpo de docentes?
- 7- ¿Qué tipo de modelo de gestión considera que utiliza en su institución?
- 8- Debido a la exigencia del cambio estructural en el dictado de las clases durante el ciclo lectivo 2020, estaba capacitado? ¿Tuvo que realizar algún tipo de capacitación con respecto al uso de las TIC?
- 9- ¿Cuál fue su mayor desafío gestionando durante el año 2020 en el nivel secundario?

Observación de clases virtuales en el nivel secundario:

- Planificaciones
- Enseñanza- aprendizaje
- Gestión Institucional: Material didáctico y recursos auxiliares
- Reuniones de personal docente y agenda directiva.

Encuesta:

- 1- ¿Cada cuánto se entregan las planificación? (quincenal- mensual-)
- 2- ¿Qué estrategias utilizan para desarrollar un tema nuevo en las clases virtuales?
A- Power point B- Plantillas interactiva C- Imágenes D- trabajos colaborativos.
- 3- ¿Cuál es el motivo principal de la falta de motivación de los estudiantes del nivel secundario? A- desinterés B- Rebeldía C- Falta acompañamiento por parte de la escuela D- coincido con todas las respuestas anteriores.
- 4- ¿Por qué considera que los estudiantes del nivel secundario no asisten a las clases virtuales? (Desarrollarlo brevemente)
- 5- Si serian director/a de la escuela, ¿Realizaría cambios en el modo de gestionar? SI- NO.
- 6- ¿Cuál es la mayor dificultad que tienen hoy los docentes durante una clase virtual en el nivel secundario? (desarrollar brevemente)
- 7- ¿En la escuela realizan reuniones con el equipo directivo? ¿Se siente acompañado por su directivo? Si- No
- 8- ¿Se sintió acompañada por su directo/a durante el ciclo lectivo 2020? Si- No
- 9- ¿La institución le brinda todos los recursos que usted solicita para el dictado de las clases a distancia? Si- No

10- ¿Considera que el vínculo entre los estudiantes del nivel secundario mejoro durante las clases virtuales? Si- No.

Categorías y subcategorías:

Categoría	Código	Subcategoría
Gestión directiva	(GD)	-Dimensión administrativa -Rol directivo - La disponibilidad -Vínculo con los docentes - Estrategias
Clases virtuales	(CV)	-Motivación -Disposición de la institución - Nivel de presencialidad
Participación en las clases virtuales	(PCV)	-Motivación -Gestión -Rol de los docentes -Rol de los alumnos