



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias de la Educación
y Psicopedagogía

Licenciatura en la Gestión de Instituciones Educativas

**La construcción de la dimensión
pedagógica de la gestión, en una escuela
primaria durante la Pandemia**

Alumno:	Natalia Mendiberre
Sede:	Centro
Fecha:	14/08/2023

Resumen

Esta investigación invita a reflexionar acerca de la construcción de la dimensión pedagógica de la gestión de los directores de escuelas primarias durante la pandemia. El objetivo principal fue describir acerca de aquellos aspectos que tuvieron que resignificar de la práctica directiva para poder construir la dimensión pedagógica, así como también indagar acerca del proyecto de dirección, los modos de articulación del currículum, las funciones técnico-pedagógicas de los procesos de enseñanza y aprendizaje, las acciones que realizaron para generar un espacio de trabajo curricular y el seguimiento y evaluación de los procesos escolares.

Se planteó una metodología con enfoque cualitativo, de alcance descriptivo y diseño fenomenológico, apoyándonos en la entrevista en profundidad y la observación participante de seis directores de establecimientos educativos de nivel primario de la localidad de Tigre. Los resultados mostraron que la retroalimentación entre directores, docentes y equipos de orientación escolar fue el mecanismo que utilizaron para co-construir la dimensión de la gestión pedagógica, siendo fundamental el rol directivo para articular, planificar y coordinar las estrategias de enseñanza y aprendizaje durante la pandemia. Además, surgió la ausencia de coordinación respecto a la implementación de los contenidos prioritarios, por parte de las autoridades educativas jurisdiccionales.

De acuerdo con los resultados obtenidos se concluyó que, todos los directores de escuelas primarias entrevistados tuvieron que resignificar el modo de implementación de la dimensión pedagógica a partir de la reflexión y la reacomodación de su propia práctica durante esta etapa.

Palabras clave: gestión directiva – dimensión pedagógica – asesoramiento docente en pandemia

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN	5
2. ANTECEDENTES	8
3. MARCO TEÓRICO.....	10
3.1. La gestión educativa, modelos y dimensiones	10
3.1.1. Proyecto de Dirección.....	12
3.1.2. Práctica directiva	13
3.2. Caracterización de la dimensión pedagógica de la gestión institucional	14
3.2.1 Planificación del curriculum	15
3.2.2 Acompañamiento directivo sobre la práctica pedagógica	16
3.3. Condiciones de la Gestión Directiva durante la Pandemia.....	18
4. ENCUADRE METODOLÓGICO	20
4.1. Tipo de estudio	20
4.2. Participantes	20
4.3. Materiales- instrumentos	21
4.4. Procedimiento de recogida de datos.....	21
5. ANÁLISIS DE DATOS.....	22
5.1. Procedimiento para el análisis de datos	22
5.1.1. Análisis de la variable I: Construcción de la dimensión de la gestión pedagógica	23
5.1.2. Análisis de la variable II: Práctica Directiva	25
5.1.3. Análisis de la variable III: Condiciones de la gestión pedagógica durante la	
pandemia.....	29
6. CONCLUSIONES	33
Referencias bibliográficas.....	35

Anexo A. Protocolo de Entrevista.....	37
Anexo B. Tabla de operalización de variables	39
Anexo C – Matriz de consistencia lógica	40

INTRODUCCIÓN

En enero de 2020 el Comité de Emergencias de la OMS (Organización Mundial de la Salud) se reunió de acuerdo con lo previsto en el RSI (Reglamento Sanitario Internacional 2005) por la epidemia del virus Sars-Cov2, originario de China. Al respecto, anunció que era una emergencia de salud pública de preocupación mundial por la cantidad de infectados. Conforme fueron pasando las semanas, la enfermedad se extendió y traspasó un gran grupo de fronteras afectando la subsistencia de la población mundial. Tal fue la vertiginosidad del contagio que en marzo de ese año la OMS declaró la Pandemia por Coronavirus 2019 (Covid 19). Según la RAE (Real Academia Española) una Pandemia es una enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región. Según La OMS una Pandemia es una enfermedad epidémica que implica la letalidad de seres humanos y que cumple un criterio de severidad manifiesta además de su extensión geográfica (OMS 2009).

La última Pandemia de estas características sostenidas en el tiempo y la letalidad fue en el siglo pasado, la denominada gripe española (1918) que dejó consecuencias profundas en la población a nivel mundial. Se estima que las muertes rondaron entre 50 y 100 millones de personas. La Pandemia por Covid 19, se fue propagando rápidamente y al virus solo le tomo, semanas para diseminarse por todo el mundo. Situación que tomo sorpresivamente a los Estados y a los sistemas sanitarios del mundo, razón por la cual comenzaron a desplegarse recomendaciones para enfrentar esta crisis socio sanitaria sin precedentes en la era posmoderna.

A nivel educativo, esta situación tuvo un gran impacto y cada país en cumplimiento de las medidas adoptadas, cerró la mayoría de las instituciones educativas buscando disminuir la propagación del virus y sus consecuencias fatales. Según datos de la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) a mediados de mayo de 2020 más de 1.200 millones de estudiantes de todos los niveles de enseñanza, en todo el mundo, habían dejado de tener clases presenciales en la escuela. De ellos, más de 160 millones eran estudiantes de América Latina y el Caribe.

En la República Argentina las autoridades, mediante el decreto 297/20 del 20 marzo de 2020, anunciaban el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) cesando todas las

actividades presenciales en el territorio nacional. En el ámbito de la educación, según datos del informe Educar en Tiempos de Pandemia que publicó CIPPEC en mayo de 2020 esta situación, afectó a más de 10 millones de estudiantes y casi 900 mil docentes de nivel inicial, primario y secundario. Y si bien esta situación irrumpió intempestivamente en el sistema educativo, y de acuerdo con las conclusiones surgidas en el informe, la escuela no dejó de funcionar. El gobierno nacional y las jurisdicciones pusieron en marcha mecanismos para garantizar el derecho a la educación asegurando la continuidad pedagógica a través de distintos formatos y plataformas (con y sin uso de tecnología).

La escuela utilizó todos los mecanismos que tuvo a disposición para sostener la educación ante la incertidumbre. El rol del director fue clave para realizar la bajada institucional a la comunidad educativa en ese contexto, donde gestionar supuso “escuchar más allá de oír, comprender y decir, más allá de hablar” definir como ha sido esa gestión siguiendo a Blejmar (2005), para que las cosas sucedan es parte de este trabajo de investigación.

Esta propuesta tiende a organizar la información que podamos recabar respecto de aquellas acciones que realizaron los directores de los establecimientos educativos en función de la dimensión pedagógica, para conocer cuáles han sido las estrategias que les permitieron a los equipos directivos fortalecerse, si es que ha sucedido, en la búsqueda de respuestas pedagógicas y de apoyo al cuerpo docente. Así como también, indagar sobre la adaptación al cambio que tuvieron los mismos.

La Pandemia transformó las formas de implementación del Currículum no solo por el contexto sino también porque se pusieron en juego otras competencias para abordar las prioridades y la pertinencia de los contenidos curriculares, respecto a los enfoques en la toma de decisiones. En este punto, surge la pregunta principal de este trabajo ¿Cómo fue la construcción de la dimensión pedagógica en la práctica de los directores de escuela primaria de la localidad de Tigre durante la Pandemia?

Asimismo, para comprender en profundidad esta situación, es necesario plantearse otras preguntas. Algunas de las que nos pueden ampliar la investigación son; ¿Cómo y qué comunicó de su proyecto de dirección? ¿De qué manera realizó la coordinación y articulación del currículum? ¿Cuál fue el asesoramiento y acompañamiento a su profesorado en la implementación de los programas educativos durante la virtualidad? ¿Qué acciones realizó

para propiciar un clima positivo y orientado hacia el aprendizaje? ¿Cómo realizo el seguimiento y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje?

Siguiendo el análisis del trabajo pretendemos describir, ¿Cuáles han sido los aspectos que tuvieron que resignificar de la práctica directiva para la construcción de la dimensión pedagógica durante la pandemia? A su vez, los objetivos específicos del trabajo giran en torno a la indagación, identificación y descripción acerca del proyecto de dirección, los modos de articulación del currículum, las funciones técnico-pedagógicas de los procesos de enseñanza y aprendizaje, las acciones que realizaron para generar un espacio de trabajo curricular y el seguimiento y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En este trabajo pretendemos comprender a los directores dentro del marco de referencia que ellos mismos brindarán por ser un suceso totalmente atípico dentro del contexto educativo. Para ello, se llevará a cabo una investigación cualitativa de tipo exploratoria e inductiva. Los registros se realizarán mediante la narración, la observación participante y las entrevistas semiestructuradas y en profundidad de elaboración propia. El trabajo de campo se realizará a directores de escuelas primarias de gestión estatal del partido de Tigre.

La relevancia de esta investigación radica en aportar testimonios a la producción de conocimiento que se está generado en torno a la construcción de experiencias de gestión directiva durante la pandemia, para conocer cuáles han sido las experiencias pedagógicas relacionadas al ámbito de la educación durante el aislamiento social preventivo y obligatorio, de este grupo de directores que vamos a entrevistar.

1. ANTECEDENTES

La búsqueda de antecedentes se centró en aquellas investigaciones que hayan explorado acerca de la gestión directiva durante la etapa de Pandemia, al respecto hemos seleccionado las siguientes:

La investigación de Villareal Zabaleta sobre la “Gestión directiva en tiempos de Covid_19 en la red educativa Lucma, Provincia de Gran Chimú-Región La Libertad 2021 “.

La investigación tuvo como objetivo conocer como afrontaron los cambios en la gestión directiva los directores de las instituciones educativas que conforman la red educativa Lucma en tiempos de Pandemia.

La metodología utilizada fue el enfoque cualitativo y el método el estudio de caso. Esta investigación permitió comprender en profundidad la realidad social y educativa, describiendo y analizando conductas sociales, colectivas e individuales, opiniones, pensamientos y percepciones de los directivos que generaron cambios exitosos frente a la gestión directiva. La técnica utilizada fue la entrevista y el instrumento fue la entrevista en profundidad desarrollada a través de diálogos con los informantes y grabadas a través de dispositivos tecnológicos. El análisis de los datos se realizó a partir de las categorías orientadoras a priori y la codificación rápida con el uso del software Atlas ti 9.

La conclusión principal de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis de triangulación de datos explica que, el caso de éxito de la red de directivos de Lucma ha evidenciado el trabajo colaborativo y colegiado para gestionar con éxito en las instituciones educativas que conforman la red.

La segunda obra seleccionada fue la de Hernandez Velez, sobre “Experiencias desarrolladas por las personas directoras de escuelas primarias en el ejercicio de sus funciones durante el periodo de Pandemia por Covid 19” de 2022.

En este artículo se analizaron las experiencias directivas que, las personas directoras de las escuelas primarias de Puebla, México, desarrollaron en el ejercicio de su función durante la pandemia ocasionada por el virus SARS-Cov-2 (COVID-19). En los referentes teóricos se reconocieron tres formas de ejercer la función directiva: pedagógica, gerencial y mixta.

La investigación tuvo una metodología con enfoque cualitativo y diseño de estudio de caso. El instrumento consistió en una entrevista semiestructurada aplicada por Google Meet en el periodo de marzo a abril del año 2021. Los hallazgos sugieren que las personas directoras ejercieron su función apegada a la forma de dirección mixta con énfasis gerencial. Potenciaron habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas. Además, desarrollaron líneas discursivas con énfasis ontológico; pro-salud enfocado al cuidado de la salud física y emocional; ético que orientó las formas de ejercicio laboral con base en el análisis de la pertinencia del marco normativo institucional; y tecnológico que promovió el fortalecimiento de las habilidades digitales para el adecuado desarrollo de sus funciones. También, implementaron dispositivos, permanentes y transitorios para comprender e interpretar la nueva realidad educativa. Los dispositivos permanentes fueron de tipo ontológico, ético-profesional, lingüístico, epistemológico, ideológico, identitario, pedagógico-didáctico y técnico. Los dispositivos transitorios fueron de tipo resiliente y residual. Finalmente, los resultados indicaron que las y los directores reconocieron su condición humana, así como su salud física y emocional como los máximos baluartes dentro de la emergencia sanitaria.

La tercer y última obra seleccionada fue la de Majo Marrufo; Gonzales-Sánchez; Mancarella Valladares; Mercado Marrufo y Tello Aguilar sobre “Incidencia de la gestión directiva en la calidad educativa en tiempos de pandemia por el COVID-19” de 2022

La investigación parte de que la Pandemia exigió que, desde la gestión directiva se implementaran acciones convocando a todos los actores de la comunidad educativa para garantizar la continuidad del servicio educativo, el objetivo fue explicar la incidencia de la gestión directiva en la calidad educativa en tiempos de pandemia por el COVID-19.

La metodología empleada fue el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y se construyeron dos instrumentos en la escala de Likert, con 22 ítems. cada uno, los cuales fueron aplicados a una muestra de 84 directores, pertenecientes a escuelas de gestión privada. De acuerdo con los resultados del procesamiento estadístico de Naglkerke, empleando la regresión logística; se comprobaron las hipótesis formuladas, lo que les permitió concluir que, existió incidencia de la gestión directiva en tiempos de pandemia por el COVID-19.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa, modelos y dimensiones

Para abordar las preguntas que surgieron respecto a la investigación, en primera instancia vamos a definir algunos conceptos o teorías relacionados a las mismas.

Comenzaremos refiriéndonos a la Gestión Educativa (GE): la misma es una disciplina en desarrollo, que surge en los EE. UU. alrededor de la década del '60, llegando a Latinoamérica casi 20 años después. Se encuentra en la búsqueda de su especificidad interactuando en los distintos planos de la teoría, la política y la pragmática, tal como lo definiría Cassasus (1999) tratando de aplicar los principios generales de la gestión a la educación.

Taylor (1994) define a la gestión como "el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente", siguiendo esta definición podemos agregar que se apoya en las teorías implícitas o explícitas de la "acción humana". Hay distintas perspectivas y enfoques de la gestión de acuerdo con el objeto y los procesos que se encuentran implicados, la visión compartida de estas es el "aprendizaje" y según Casassus (2000) tanto la mejora continua, la generación de valores, las interacciones y las representaciones dan cuenta de una evolución del pensamiento de la gestión que se hermana con la evolución del pensamiento de la educación. Por lo tanto, esa evolución compartida, podría suponer un elemento destacable para relacionar gestión y educación.

En el devenir de esta evolución, Cassasus (1999) presenta siete modelos relacionados al ámbito de la gestión perfectamente aplicables y operables en el ámbito de la educación en un período concreto y con las condiciones concretas.

Estos modelos son:

- Modelo Normativo (1950-1960), se basa en la planificación lineal teniendo en cuenta un futuro estable, predecible con objetivos alcanzables desde el presente planificado orientado al crecimiento cuantitativo del sistema educativo.
- Modelo Prospectivo (1970), la planificación se flexibiliza ya que el futuro comienza a ser visto de manera incierto. La construcción de los posibles escenarios produce cierta previsibilidad ante los profundos cambios alternativos que se producen en el campo educativo.

- Modelo Estratégico (principios de 1980), se basa en la articulación de los recursos humanos, financieros y materiales de la organización, la estrategia son las normas y lo táctico es el medio que se utiliza para alcanzar el objetivo.
- Modelo Estratégico Situacional (mediados de 1980), se incorpora al modelo anterior la dimensión situacional para darle este sentido al análisis y al abordaje de los problemas. Comienza la descentralización educativa.
- Modelo Calidad Total (principios de 1990) se basa en la planificación, el control y a la mejora continua. Los hechos centrales son; el reconocimiento del “usuario” y la mirada en el “proceso”.
- Modelo Reingeniería (mediados de 1990) se reconocen contextos cambiantes dentro del contexto global requiriendo un cambio cualitativo en el paradigma de enseñanza y aprendizaje.
- Modelo Comunicacional (segunda mitad de 1990) La organización es vista como una entidad y el lenguaje supone el elemento que coordina las acciones que se llevan adelante.

Como podemos observar, cada marco conceptual no invalida el anterior y se sirvió de este para avanzar. Dentro de esa trayectoria evidenciamos que la partida fue desde un contexto estable, predecible, a un contexto flexible, cambiante que requiere un ajuste permanente. Ahora bien, vamos a adentrarnos en las acciones que se producen específicamente en una institución educativa, teniendo en cuenta la mirada sistémica y global que plantea la gestión. A cada una de estas acciones se las puede agrupar por su naturaleza enmarcados en el contexto que les da sentido y donde se pueden diferenciar cuatro planos o dimensiones que son:

- Dimensión Institucional: es la estructura, las normas, las formas de organización y de relación.
- Dimensión Administrativa: es el manejo de recursos humanos, materiales y económicos. Cumplimiento de las normas, supervisión.
- Dimensión Pedagógica: es el desarrollo de prácticas pedagógicas, planificación, evaluación, formación docente, opciones educativas metodológicas.
- Dimensión Comunitaria: es la relación escuela – comunidad, padres, familias, redes de apoyo, organización de la comunidad.

En esta propuesta de investigación trataremos la dimensión pedagógica que desarrollaremos más adelante.

2.1.1. Proyecto de Dirección

Continuando con la investigación, trataremos de aportar algunas definiciones respecto a la tarea del directivo en relación con el proyecto de dirección.

Ander Egg (1995) define el proyecto como “un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de establecer y fortalecer las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa y de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas”.

Ahora bien, ¿Qué se entiende por proyecto de dirección?, según la RAE es un documento que recoge los valores, los objetivos y las prioridades de las instituciones educativas conteniendo además la concreción de los currículos dictados por la Autoridad Educativa Central.

Para García Olalla y Aguirregabiria Barturen (2006) “el proyecto de dirección es un documento de gestión que sirve como marco de referencia para la planificación y organización de la vida del centro, con especificación de las estrategias y acciones que considere necesario desarrollar”. La construcción o elaboración de este documento es tarea del directivo, requiriendo la participación de los actores de la Institución que resignifican ese contrato de acuerdo con la particularidad del rol que posea cada uno. En primera instancia, se plasmarán las concepciones, los principios curriculares y las intenciones educativas que posee la institución escolar.

- Dentro de las concepciones se encuentra el enfoque pedagógico didáctico que dará justificación y sustentará a las acciones pedagógicas de la institución que tendrá en cuenta los fundamentos socio – culturales; epistemológicos; psicopedagógicos; antropológicos y éticos.
- Dentro de los principios curriculares se encuentra el contrato pedagógico didáctico que infiere la “negociación” entre el directivo y el cuerpo docente para atender la demanda específicamente educativa. Dentro de esos principios para atender la

demanda se encuentran; la selección de contenidos educativos; la organización y secuenciación de esos contenidos; la selección y organización de las estrategias de enseñanza y aprendizaje, de evaluación y los principios de organización y gestión de los equipos docentes.

- Las intencionalidades educativas son los propósitos pedagógicos que persigue la institución, así como los objetivos que posee por nivel y por grado, incluyendo el perfil del egresado y el ámbito de inserción.

Cerrando el documento se agrega al finalizar la Estructura Curricular con las asignaturas y la carga horaria, de esta manera se genera un instrumento para investigar, analizar, orientar y evaluar la gestión institucional.

2.1.2. Práctica directiva

Siguiendo con el proceso de investigación, en este apartado pretendemos conocer cuáles son las prácticas o acciones directivas. Según Aguilera (2011) que, parafraseando las aportaciones de Antúnez (2004) y Abadía (2000), afirma que la función directiva se define como la acción de la dirección que tiene como objetivo influir, a través de sus decisiones y forma de actuar, en el trabajo de otras personas y con ello generar las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos de aprendizaje establecidos.

Ahora bien, las funciones específicas de los directivos se encuentran normadas, en el caso de la Provincia de Buenos Aires, en el Reglamento General de Instituciones Educativas, Decreto 2299/11. En él se dictamina que al Directivo le comprende la responsabilidad de conducir los procesos de implementación del diseño curricular respectivo y del Proyecto Institucional según las siguientes dimensiones de actuación:

1. Lo pedagógico, en tanto actos educativos en el marco del reglamento.
2. Lo administrativo, en tanto antecedente y expresión documental de la tarea institucional.
3. Lo socio-comunitario, en tanto condición necesaria de la relación de la institución con el contexto.

Entonces, podemos inferir que el trabajo del director es un trabajo en situación con un potencial de intervención que lo regula normativamente y lo sostiene dentro de la tarea.

2.2. Caracterización de la dimensión pedagógica de la gestión institucional

Para caracterizar la dimensión pedagógica de la gestión institucional nos apoyaremos en la definición de Unesco (2014): “es el seguimiento de los procesos escolares relacionados al aprendizaje, el desempeño de los estudiantes y de los profesores, y a la evaluación y desarrollo profesional de estos últimos”

Siguiendo a Unesco, refieren que esta dimensión se encuentra estrechamente ligada a la capacidad del directivo en su rol pedagógico, a su estilo de liderazgo y gestión. Desagregando funciones específicas tales como la organización de instancias de trabajo pedagógico de los docentes, la supervisión de clases, el fomento y control de evaluaciones de los alumnos y los resultados de los aprendizajes, así como la evaluación docente, la implementación del currículum, etc.

En esta línea podemos afirmar que la dimensión pedagógica es la razón de ser del equipo directivo (Gvirtz, Zacarías y Abregú, 2011) implicando saber y coordinar qué y cómo se enseña. relacionándose con:

- Brindar herramientas a los docentes para mejorar la enseñanza
- Retroalimentar las prácticas pedagógicas
- Acompañar a los docentes dentro y fuera del aula (tanto en la planificación como en la implementación de sus prácticas)
- Generar espacios de reflexión colectiva sobre las prácticas, donde los docentes pueden aprender de otros y con otros generando una cultura de trabajo colaborativa
- Proteger los tiempos de clase y los procesos que se dirigen hacia los esfuerzos colectivos de mejora, para que el equipo no se desvíe de las prioridades acordadas y logre “resistir la pérdida de rumbo”

Además, se apoya en el currículum prescriptivo que funciona como un organizador institucional que es consensuado por los actores de la institución sin perder su especificidad ni su valor contractual (Frigerio 1992).

3.2.1 Planificación del currículum

Si decimos que el currículum es el eje vertebrador de la función de enseñanza y aprendizaje, necesitamos definir qué es el currículum. En la teoría educativa ha sido utilizado como un marco conceptual para entender y determinar la educación y presenta varias acepciones:

- Como un plan de estudios, es el programa o plan de carácter oficial. Es el conjunto de materias que confirman ese plan de estudios o el conjunto de temas que componen una disciplina. Esta acepción es la más antigua.
- Como actividades organizadas de enseñanza, se asocia tanto al contenido como al conjunto de actividades que se realizan bajo la tutela de la enseñanza.
- Como cruce de prácticas que definen los procesos de enseñanza y aprendizaje, es tanto lo que ocurre en las aulas, planificado o improvisado, como el pensamiento individual y colectivo sobre las posibilidades y limitaciones de diversa índole.
- Como ámbito de reflexión, investigación y teorización, es una concepción abarcativa que concibe al currículum como un ámbito de análisis, interpretación, investigación y transformación de las prácticas educativas.

La teoría clásica de los principios básicos del currículum (Tyler 1950) propone dar a los profesores un método de elaboración del currículum institucional a partir de cuatro interrogantes:

- a) ¿Qué fines desea alcanzar la escuela? Plantea objetivos
- b) ¿Qué experiencias contribuyen mejor al logro de esos fines? Planteando la conducta activa del que aprende
- c) ¿Cómo organizarlos eficazmente? Continuidad, secuencia e integración
- d) ¿Cómo comprobar que esas experiencias se lograron? Evaluar en distintos momentos del proceso, certificar cambios de conducta, individuales y grupales

Y siguiendo la teoría clásica del currículum, vamos a introducir el concepto de práctica de diagnóstico de Taba (1960) utilizando éste como instrumento de ajuste entre la enseñanza y las necesidades del alumno y la sociedad

3.2.2 Acompañamiento directivo sobre la práctica pedagógica

Continuando con el desarrollo del trabajo de investigación procederemos a definir qué se entiende por práctica pedagógica y por asesoramiento sobre la práctica pedagógica.

Se entiende por práctica pedagógica la forma en que los docentes planifican, implementan y evalúan el proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula. Según Vygotsky (1978), éste es un proceso social, que se desarrolla a través de la interacción del estudiante con el medio y con otros sujetos. En este sentido, la práctica pedagógica debe fomentar el desarrollo de habilidades y competencias en los estudiantes, y debe estar adaptada a sus necesidades y capacidades. Siguiendo a Vygotsky, el aprendizaje no es un proceso individual, sino que se da en un contexto social y cultural, en el que el estudiante interactúa con otros y construye su conocimiento a partir de esa interacción.

Por asesoramiento directivo sobre la práctica pedagógica se entiende al proceso de acompañamiento y orientación que brinda el director o líder educativo a los docentes, con el objetivo de mejorar su práctica pedagógica y su desempeño profesional. Esta definición podemos enriquecerla ampliando la misma, con algunos aportes que realizaron las distintas corrientes y enfoques metodológicos que la abordaron.

En principio tomaremos la corriente cognitiva, ésta se enfoca en la reflexión y el análisis crítico de la práctica pedagógica del docente, con el fin de identificar fortalezas y debilidades en su desempeño y brindar herramientas y estrategias que le permitan mejorar. El enfoque se encuentra centrado en el docente como sujeto activo y autónomo de su propio proceso de aprendizaje y desarrollo profesional. Uno de los teóricos más relevantes de este enfoque fue John Dewey (1910) que adhería al pragmatismo del conocimiento en tanto las ideas generales y los conceptos eran instrumentos para la reconstrucción de situaciones problemáticas. Afirmaba que las ideas sólo tienen importancia en la medida en que sirven de instrumentos para la resolución de problemas reales e instaba a la reflexión crítica del docente sobre su propia práctica pedagógica para promover la experimentación y la innovación en el aula.

Schon (1983) retoma a Dewey en su tesis doctoral y aporta a esta teoría el concepto de práctica reflexiva, que se refiere al proceso de reflexión crítica que el docente realiza sobre su

propia práctica pedagógica. Según Schon, la práctica reflexiva permite al docente la construcción de conocimientos a través de la solución de problemas que se encuentran en la práctica; esto conlleva la construcción de un tipo de conocimiento desde las acciones para tomar decisiones mediante la utilización de estrategias y metodologías para innovar. Su propuesta apunta a la formación continua o actualización constante de los docentes en su propia praxis motivados por estar en constante “renovación”.

Ahora tomaremos los aportes de la corriente humanista, el asesoramiento directivo se enfoca en el desarrollo personal y profesional del docente, y en la importancia del autoconocimiento y la autoevaluación como herramientas claves para la mejora en la práctica pedagógica. El paradigma humanista se centra en el alumno donde el docente se transforma en un facilitador de la enseñanza y por ello la relación entre el director y el docente debe ser empática, respetuosa y colaborativa, cuyo objetivo gira en torno a construir un ambiente de confianza y seguridad para el docente asesorado. Uno de los autores más destacados de esta teoría es Maslow (1970), que sostiene que el asesoramiento directivo debe tener en cuenta las necesidades y motivaciones del docente y brindar herramientas y estrategias que le permitan satisfacerlas y desarrollarse personal y profesionalmente. A su vez, otro teórico destacado de esta corriente es Rogers (1961) quien ha analizado el concepto del aprendizaje significativo enfatizando que el objetivo de la educación es ayudar a los alumnos a involucrarse como persona en su integralidad, incluyendo sus procesos afectivos y cognitivos para alcanzar el crecimiento personal.

Por último, tomaremos los aportes de la corriente crítica, la misma se enfoca en la comprensión de los factores estructurales y socioeconómicos que influyen en la práctica pedagógica del docente, y en la importancia de la conciencia crítica y la acción transformadora para la calidad educativa. Se espera que el docente sea un agente de cambio y transformación social, crítico y reflexivo que luche por una educación más justa e igualitaria. Uno de los teóricos más relevantes dentro de la corriente crítica en relación con el asesoramiento directivo en la práctica pedagógica es Freire (1992) quien postula la idea de que la práctica pedagógica no puede ser vista de manera aislada, sino que está influenciada por factores sociales, políticos y culturales más amplios destacando la importancia del diálogo y la participación crítica de los docentes en el proceso de asesoramiento, y enfatiza en la necesidad de construir un conocimiento crítico a través de la reflexión y la acción.

Ahora bien, podemos decir que el acompañamiento del directivo sobre la práctica pedagógica consiste en la asistencia y orientación que brinda el responsable educativo a los docentes para mejorar su práctica pedagógica y promover la calidad educativa implicando un enfoque en el desarrollo profesional del equipo docente y una atención permanente a la práctica pedagógica en el aula. Según Gvirtz (2021) la observación, el asesoramiento y el acompañamiento de la tarea docente desde una retroalimentación que agregue valor son aspectos claves para la conducción pedagógica de la escuela.

Este rol de asesoramiento asegura Nicastro y Androzzi (2013) debe darse en el marco de una mirada estratégica organizacional como el espacio para pensar otros posibles. Prestando especial atención al proceso de planificación de la enseñanza que realizan los docentes, las prácticas de enseñanza y la evaluación de los aprendizajes, debiéndose fomentar la innovación y la experimentación de nuevas metodologías y técnicas de enseñanza.

2.3. Condiciones de la Gestión Directiva durante la Pandemia

Las condiciones de la gestión directiva durante la pandemia, es un concepto que alude a las circunstancias y situaciones que influyeron en la manera en que se ha gestionado la educación durante la crisis sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19. Estos factores incluyeron la suspensión de las clases presenciales, la necesidad de implementar nuevas modalidades de enseñanza a distancia, la adopción de medidas de prevención y seguridad en las escuelas y la adaptación de programas y planes de estudio para hacer frente a la crisis.

Los directores de escuela desempeñaron un papel fundamental en la educación y el aprendizaje de los estudiantes durante la pandemia, estas condiciones fueron complejas e inciertas, lo que requirió una toma de decisiones rápida y adaptativa. Su rol pedagógico fue particularmente importante en la planificación y coordinación de las estrategias de enseñanza y aprendizaje a distancia implicando desafíos inéditos para la política educativa de este siglo. La educación a distancia se convirtió en una necesidad para los estudiantes, lo que presentó desafíos en términos de acceso a la tecnología, capacitación para docentes, estudiantes y la organización del proceso educativo.

Al respecto Schleicher (2021) director de Educación y Habilidades en la OCDE ha destacado que los sistemas educativos que han respondido mejor a la crisis han sido aquellos con líderes que han sabido tomar decisiones rápidas y efectivas para adaptar la enseñanza a los desafíos de la pandemia, incluyendo la implementación de nuevas tecnologías y la creación de planes de contingencia priorizando la salud y la seguridad de sus estudiantes y sus docentes. Además, ha destacado la importancia de que los directores hayan apoyado y capacitado a los docentes proporcionándoles las herramientas y recursos necesarios para enseñar en entornos virtuales

3. ENCUADRE METODOLÓGICO

3.1. Tipo de estudio

Nuestro enfoque de investigación es de carácter cualitativo, exploratorio e inductivo y se basa en una perspectiva interpretativa que se centra en entender el significado de las acciones de seres vivos, especialmente de los seres humanos y sus instituciones, Sampieri (2010). Debido a que el tema que abordamos en este estudio es reciente y aún se encuentra en proceso de investigación no hay informes concluyentes respecto a la construcción de la dimensión pedagógica de la gestión durante la pandemia, por lo tanto, nuestro objetivo principal fue describir cuáles han sido los aspectos que tuvieron que resignificar de la práctica directiva para la construcción de la dimensión pedagógica durante esta etapa. A su vez, los objetivos específicos del trabajo giran en torno a la indagación, identificación y descripción acerca de la comunicación del proyecto de dirección, los modos de articulación del currículum, las funciones técnico-pedagógicas de los procesos de enseñanza y aprendizaje, las acciones que realizaron para generar un espacio de trabajo curricular y el seguimiento y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje para aportar testimonios a la producción de conocimiento que se está generando en torno a las experiencias de la gestión directiva durante la pandemia.

3.2. Participantes

El criterio de inclusión que utilizamos para seleccionar nuestra unidad de análisis tuvo en cuenta el muestreo cualitativo de tipo propositivo. Creswell (2013^a), Flick (2013) teniendo en cuenta los factores que intervienen para determinar o sugerir el número de casos:

- a) La capacidad operativa de recolección y análisis (realista y con los recursos que contamos)
- b) El entendimiento del fenómeno (saturación de categorías)
- c) La naturaleza del fenómeno

Con este criterio y partiendo de nuestro estudio fenomenológico tomamos como punto de partida 10 (diez) entrevistado/as, los mismos son directores de escuela primaria de gestión estatal de distintas localidades del partido de Tigre que hayan estado en cargo de conducción

al momento de que comenzó la pandemia por coronavirus. Según Sampieri (2010) La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y su relación con el contexto.

Al momento de realizar las entrevistas nos encontramos con el concepto aportado por Sparkes y Smith, (2014); Sandelowski, (2008); Guest, Bunce y Johnson, (2006); y Morse, (2003) sobre la saturación de categorías ya que la información que iba surgiendo de las mismas, se había vuelto redundante y decidimos concluir la muestra en 6 (seis) directore/as de establecimientos educativos de nivel primario de gestión estatal del partido de Tigre.

3.3. Materiales- instrumentos

Respecto a los materiales e instrumentos que utilizamos el principal fue el investigador que mediante los diversos métodos o técnicas fue el medio para obtener la información (Sampieri, 2010) Sobre los instrumentos, realizamos entrevistas en profundidad de elaboración propia ya que estas son más íntimas, abiertas y flexibles lo que permitió una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto al tema de lo ocurrido con la gestión pedagógica durante la pandemia. Además, utilizamos la narración de experiencias personales, la revisión de documentos, la observación no estructurada.

3.4. Procedimiento de recogida de datos

La recolección de datos se dio en los ambientes naturales de cada directivo, respecto a los registros triangulamos la información y elaboramos la matriz de datos donde seleccionamos categorías de análisis en base a las preguntas de investigación y los objetivos propuestos. Las preguntas de la entrevista se encuadraron dentro de estas categorías, lo que permitió posteriormente realizar el análisis de los datos recolectados, apoyándonos en el software Atlas Ti.23, lo que buscamos en este estudio cualitativo fue obtener datos (que se convirtieron en información) relacionados a la interacción surgida durante la misma, ya sean conceptos, percepciones, experiencias, emociones, con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a nuestra pregunta de investigación para generar conocimiento.

4. ANÁLISIS DE DATOS

Para el trabajo de campo obtuvimos las perspectivas de los participantes, procediendo a explorar, describir y comprender cuales eran aquellas experiencias de gestión respecto a la construcción de la dimensión pedagógica durante la pandemia. Recordemos que nuestro objetivo principal fue describir cuáles han sido los aspectos de la práctica directiva que tuvieron que resignificar los directores de escuelas primarias en la localidad de Tigre.

A continuación, se presentan codificadas aquellas Instituciones escolares de nivel primario seleccionadas que fueron entrevistadas, agregando datos cuantitativos de las mismas respecto a la cantidad de alumnos y docentes.

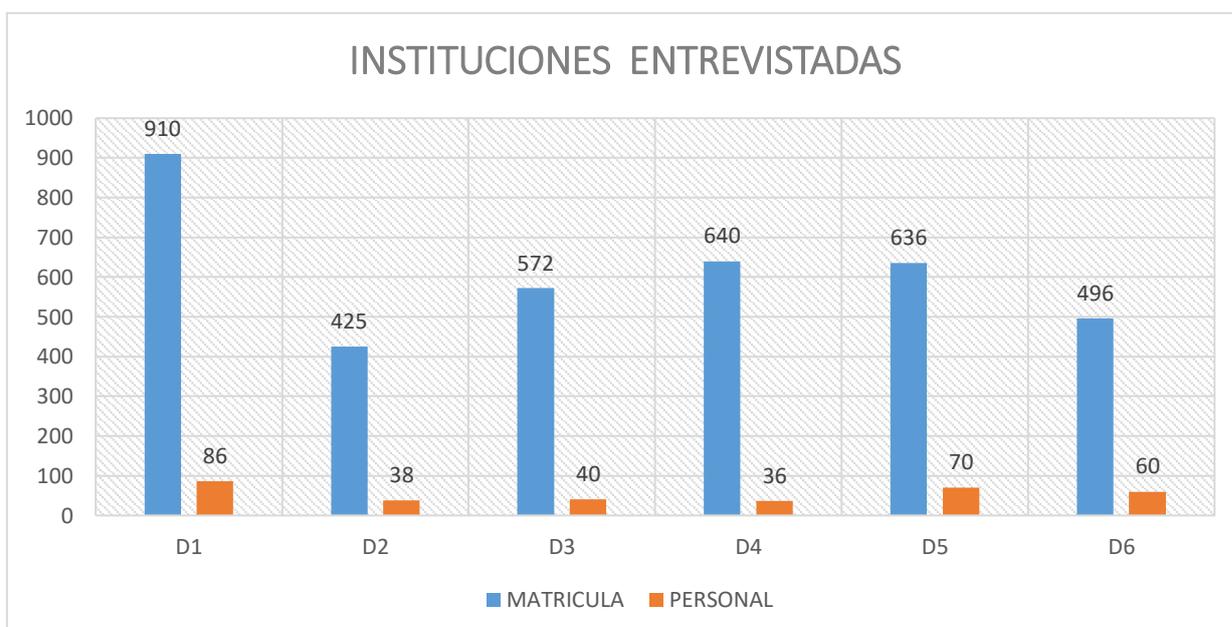


Figura 1: Instituciones entrevistadas (elaboración propia)

4.1. Procedimiento para el análisis de datos

Al momento de realizar el análisis e interpretación de los datos, establecimos un proceso de medición adecuado a partir de nuestra pregunta y de los objetivos que nos propusimos, para evaluar objetivamente la información (Sampieri 2014).

En principio identificamos las variables que guardan nuestra investigación, las definimos conceptual y operacionalmente para desglosar las dimensiones que la componen y así lograr que se conviertan de variables teóricas a variables empíricas relacionadas con la experiencia

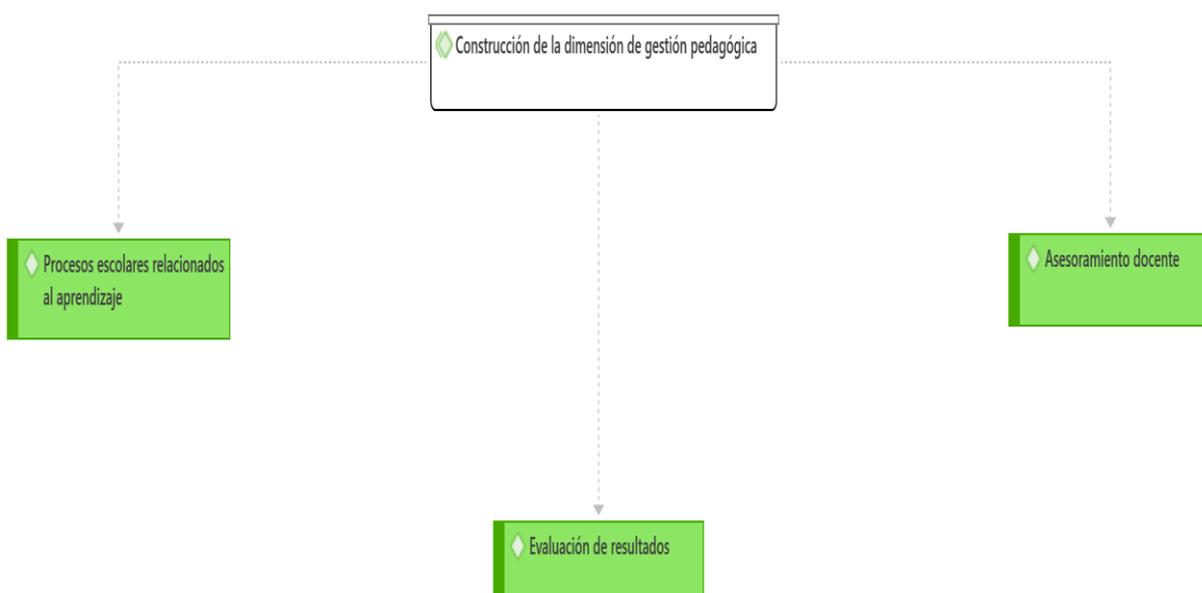
de los entrevistados. Este análisis nos permitió describir cómo fue la construcción de la dimensión de la gestión pedagógica en la práctica de los directores de escuela primaria de la localidad de Tigre durante la pandemia.

A continuación, desarrollaremos la exposición argumentativa en relación con dichas categorías.

4.1.1. Análisis de la variable I: Construcción de la dimensión de la gestión pedagógica

Comenzamos identificando cuáles eran las dimensiones e indicadores de la “Construcción de la dimensión de la gestión pedagógica”, para ello definimos su significado, primero con los aportes teóricos de Gvirtz, Zacarias, Abregu (2011) que señalan que “La dimensión pedagógica es la razón de ser del equipo directivo, implicando saber y coordinar qué y cómo se enseña” y luego con nuestra definición operacional donde “la dimensión de gestión pedagógica se relaciona con el seguimiento de los procesos escolares relacionados al aprendizaje, al asesoramiento docente y a la evaluación de resultados”

A partir de esta definición dividimos a esta variable en tres dimensiones; Procesos escolares relacionados al aprendizaje, Asesoramiento docente y Evaluación de resultados. Ver figura 1



Atlas Ti23 - Figura 1 – Categoría Construcción de la Dimensión de Gestión Pedagógica (Elaboración propia)

Construir la dimensión pedagógica durante la pandemia significó un desafío en términos reales, según Vygotsky (1978), este es un proceso social que se desarrolla a través de la interacción del estudiante con el medio y con otros sujetos. Ahora bien, la ausencia de las clases presenciales en la Institución “Escuela” fue una constante en las voces de los entrevistados donde se pudo evidenciar la complejidad que suponía la planificación, implementación y evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje en un aula que carecía de los bordes institucionales conocidos. Al respecto, la entrevistada D1, nos decía que *resultó muy complejo para algunos de sus docentes generar ese ambiente alfabetizador en entornos virtuales*. Surge allí, como punto central el rol activo que tuvo el director en su tarea de asesoramiento y acompañamiento de la tarea docente.

La mayoría de los directivos participó observando las dinámicas que se daban en las clases y capacitando a sus docentes, desde las teorías de la educación adaptando el uso que las tecnologías ponían a disposición de este *nuevo formato escuela*. Podemos decir, que el enfoque utilizado por estos directivos se centró en el docente como sujeto activo y autónomo de su propio proceso de aprendizaje y desarrollo profesional, para instar en palabras de Dewey (1910) “la reflexión crítica del docente sobre su propia práctica pedagógica para promover la experimentación y la innovación en el aula”. La entrevistada D4, nos refería al respecto que *trabajaron arduamente en fortalecer a sus docentes en este enfoque asesorándolos respecto al uso de las plataformas para que puedan implementarlas con sus alumnos*.

Ahora bien, cuando hablamos de evaluación de resultados nos apoyamos con el concepto aportado por Gvirtz (2021) que indica que la observación, el asesoramiento y el acompañamiento de la tarea docente desde una retroalimentación que agregue valor son aspectos claves para la conducción pedagógica de la escuela. Los directivos entrevistados mencionaron, en su mayoría, que el proceso evaluativo estuvo dirigido a la reflexión conjunta con sus docentes y el equipo de orientación escolar respecto a la práctica pedagógica para fortalecer y potenciar aquellas intervenciones que se establecían con sus alumnos.

De la recolección de datos, podemos inferir que la retroalimentación entre directores, docentes y equipos de orientación escolar fue una constante en las instituciones entrevistadas y fue el soporte que utilizaron como denominador común los directivos para construir la dimensión de la gestión pedagógica.

4.1.2. Análisis de la variable II: Práctica Directiva

Siguiendo con el análisis, identificamos cuáles eran las dimensiones e indicadores de la “Practica Directiva” para ello definimos su significado, primero con los aportes teóricos de (Aguilera 2011) que señala que “La función directiva se define como la acción de la dirección que tiene como objetivo influir, a través de sus decisiones y forma de actuar, en el trabajo de otras personas y con ello generar las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos de aprendizaje establecidos” y luego con nuestra definición operacional donde inferimos que la práctica directiva es un trabajo en situación con un potencial de intervención en tanto acto educativo regulado normativamente.

A partir de definición dividimos a esta variable en cuatro dimensiones: Trabajo en situación, Potencial de intervención, Acto educativo y Normativa

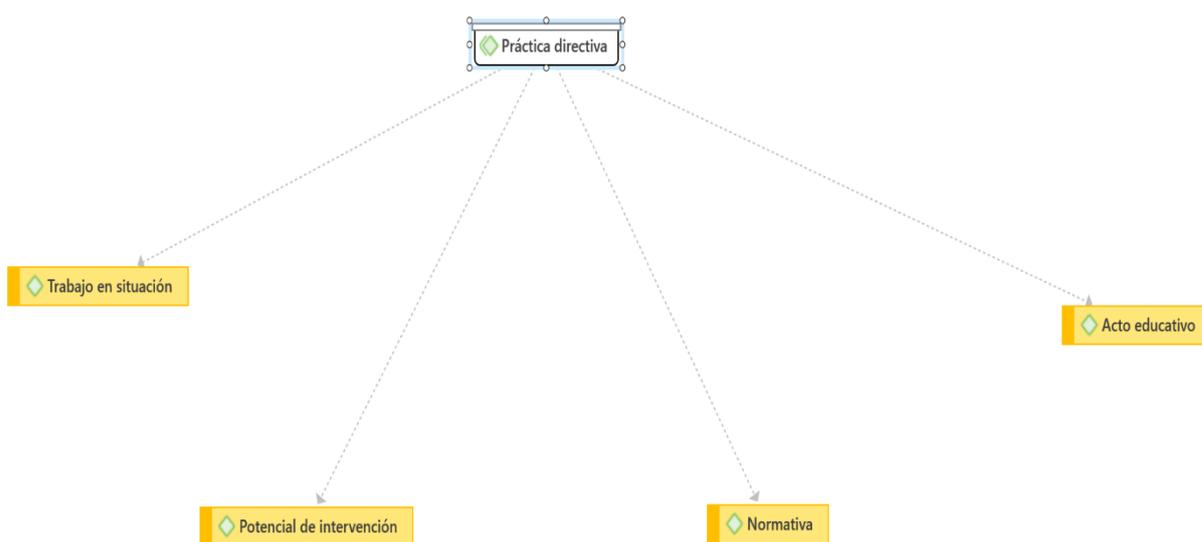


Figura 2 – Práctica Directiva (elaboración propia)

Comenzamos indagando acerca del Trabajo en situación para ello utilizamos como indicador el proyecto de dirección que utilizaron durante la pandemia, ya que la construcción o elaboración de este documento es tarea del directivo requiriendo la participación de los actores de la Institución que resignifican ese contrato de acuerdo con la particularidad del rol

que posea cada uno. Según García Olalla y Aguirregabiria Barturen (2006) “el proyecto de dirección es un documento de gestión que sirve como marco de referencia para la planificación y organización de la vida del centro, con especificación de las estrategias y acciones que considere necesario desarrollar”.

En esta dimensión nos encontramos con respuestas distintas y dubitativas respecto a cómo abordaron el mismo, algunas reacomodaron sus proyectos de supervisión e institucional, otras se manejaron con instructivos y en general notamos un cierto desconocimiento respecto al instrumento de apoyo utilizado durante esta etapa. Solo la entrevistada D5 fue vehemente a la hora de definir el documento de gestión que utilizó durante la pandemia *indicando que reformularon la aplicación del proyecto porque lo que había cambiado era el modo, sosteniendo los mismos principios y objetivos que se habían planteado para el ciclo lectivo.*

Cuando abordamos la dimensión referida al Potencial de intervención, los indicadores que tomamos giraron en torno a los contenidos educativos y a las secuencias didácticas que se planificaron para esta etapa y definimos a estos dentro de los principios curriculares que se encuentra el contrato pedagógico didáctico y que infiere la “negociación” entre el directivo y el cuerpo docente para atender la demanda específicamente educativa. Todos los entrevistados, sin dudarlo indicaron que fue acertada la implementación de los contenidos prioritarios y que esto significó un apoyo en su práctica directiva. Al respecto, la entrevistada D5 dijo que les dio el puntapié para *construir que NO podía dejar de suceder en materias como matemáticas y prácticas de lenguaje y a partir de allí reflexionar con el resto de las áreas.* Del análisis de las entrevistas nos atrevemos a indicar que se hizo una bajada apropiada de la teoría clásica de los principios del curriculum (Tyler 1950) acercando a los docentes un método de elaboración que pudo adaptarse a las circunstancias de un modo flexible en su planificación.

Siguiendo con el trabajo, tomamos la dimensión referida al acto educativo y abordamos cuales fueron las estrategias de enseñanza y aprendizajes que utilizaron durante este período. Podemos decir, tomando los aportes de Diaz Barriga (1999) que son procedimientos o recursos utilizados por el docente a fin de promover aprendizajes significativos. De las entrevistas realizadas pudimos ver que la propuesta de todas las instituciones educativas puso su enfoque en el aprendizaje significativo, y nos apoyaremos en la teoría de Schon (1983) que introduce la reflexión crítica de la práctica para afirmar que esto le permitió a los docentes la

construcción de conocimientos a través de la solución de problemas que se encontraban en la práctica cotidiana mediados por el contexto socio sanitario provocado por la pandemia. La entrevistada D5 nos dijo que para abordar *ciertos irrenunciables reflexionaban acerca de lo que no podían dejar de suceder*, utilizaban estrategias en función del contexto de cada alumno, de cada grado y cada docente, trataban de ir hacia la autonomía de los alumnos lo que generaba que fueran según sus propias palabras *ensayo y error*. Otra de las entrevistadas, D4 nos comentó que las estrategias que llevaron adelante para establecer el vínculo con sus alumnos y las familias giró en relación con la práctica de la literatura, donde *a través de una feria del libro digital que involucro a toda la escuela pudieron sortear dificultades relacionadas a la falta de conectividad sincrónica con sus alumnos y a que los mismos se sientan parte de un todo*. Esta definición que tuvo la entrevistada nos pareció contundente al momento de describir lo que conlleva la construcción de un tipo de conocimiento desde las acciones para tomar decisiones mediante la utilización de estrategias y metodologías para innovar, pero sin perder de vista el contexto que los rodeaba.

Para finalizar analizamos la dimensión normativa y podemos decir al respecto que, las funciones específicas de los directivos se encuentran normadas, en el caso de la Provincia de Buenos Aires en el Reglamento General de Instituciones Educativas, Decreto 2299/11. En él se dictamina que al Directivo le comprende la responsabilidad de conducir los procesos de implementación del diseño curricular respectivo y del Proyecto Institucional desde lo pedagógico, en tanto actos educativos en el marco del reglamento. Acá tenemos dos situaciones bien marcadas en base a los datos que recogimos de las entrevistas. Por un lado, las entrevistadas mencionan que fue acorde la normativa que acompañó este proceso ayudando a resolver cuestiones de la dimensión pedagógica. Y por otro, surgió un malestar manifiesto cuando aparece en la entrevista el tema de la promoción escolar ya que la mayoría tuvo la sensación de que tanto esfuerzo en la planificación, implementación y evaluación carecía de sentido. También, agregaron que eso desmotivó a docentes y familias.

Ahora bien, si sostenemos que la función directiva se refiere a la acción de la dirección, podemos concluir que los directores de escuela desempeñaron un papel fundamental en la educación y el aprendizaje de los estudiantes durante la pandemia, y con ello nos referimos a las condiciones complejas e inciertas de la crisis y a la toma de decisiones rápida y adaptativa que tuvieron que ejercer. Su rol pedagógico fue particularmente importante en la

planificación y coordinación de las estrategias de enseñanza y aprendizaje a distancia implicando desafíos inéditos para la política educativa de este siglo.

4.1.3. Análisis de la variable III: Condiciones de la gestión pedagógica durante la pandemia

Para finalizar trabajamos con la variable de Condiciones de la gestión pedagógica durante la pandemia, comenzamos definiendo su significado primero con los aportes teóricos de Scleicher (2021) que afirma que “Los sistemas educativos que han respondido mejor a la crisis han sido aquellos líderes que han sabido tomar decisiones rápidas y efectivas para adaptar la enseñanza a los desafíos de la Pandemia” y luego con nuestra definición operacional la cual refiere a las experiencias que tuvieron que afrontar los directivos respecto a gestionar en virtualidad adaptando los planes y programas de estudio para hacer frente a la crisis sanitaria.

A partir de esta definición dividimos a esta variable en tres dimensiones: Gestión virtual, adaptación de planes y programas y experiencias.

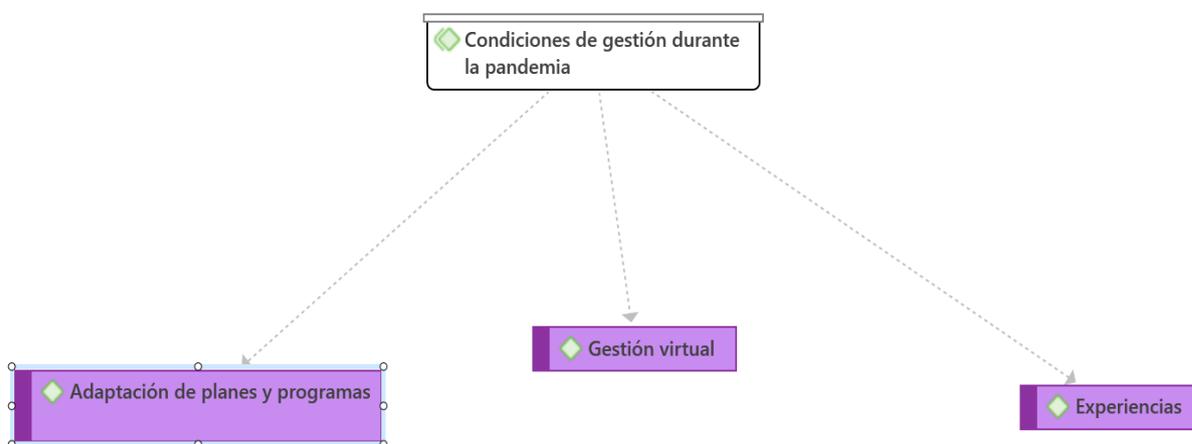


Figura 3 – Condiciones de gestión durante la pandemia (elaboración propia)

La gestión virtual es un concepto que alude a las circunstancias y situaciones que influyeron en la manera, en que se gestionó la educación durante la crisis sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19. Estos factores incluyeron la suspensión de clases presenciales, la necesidad de implementar nuevas modalidades de enseñanza a distancia, la adopción de medidas de prevención y seguridad en las escuelas y la adaptación de programas y planes de estudio para hacer frente a la crisis. Como ya hemos mencionado en el apartado de la metodología de investigación, este tema es reciente y en proceso de investigación y no se encuentran informes concluyentes respecto a la gestión virtual relacionada a la dimensión pedagógica así que tomaremos las aportaciones teóricas de trabajos vinculados a los

antecedentes de esta investigación. Según Villareal Zabaleta (2021), el éxito en la gestión de la red de directivos fue resultado del trabajo colaborativo y colegiado de los integrantes de la red educativa.

De nuestras entrevistas podemos colegir que los directivos reinventaron su práctica para darle lugar a un modelo híbrido del cuál no tenían pleno manejo y tuvieron que trabajar desde el marco organizacional administrativo para encaminar la tarea pedagógica. El punto de partida de la mayoría de los entrevistados fue la triangulación de la agenda de los directivos con la de los docentes y los equipos de orientación escolar para articular espacios de trabajo que les permitió reflexionar acerca de la práctica pedagógica. Todos los entrevistados hicieron foco en la reuniones y las mesas de trabajo como una fortaleza a continuar ya que estas les permitió dialogar y reflexionar sobre la practica en situación para mejorar las condiciones de enseñanza. Otra instancia, tuvo que ver con detectar que obstáculos tenían respecto al acceso a las herramientas tecnológicas para dar continuidad a la enseñanza. En general, buscaron estrategias para resolver este obstáculo, ya sea facilitando dispositivos, acercando fotocopias a los alumnos o estando en la escuela con los protocolos requeridos para que todo aquel que necesitaba conectividad o medios en formato papel pudiera abastecerse.

En términos de adaptación de planes y programas, nos apoyaremos en las aportaciones teóricas de Ander Egg (1995) que dice que un proyecto es un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de establecer y fortalecer las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa. Al respecto, podemos concluir que la mayoría de los entrevistados nos refieren proyectos puntuales de cada una de las instituciones educativas que lograron adaptar con éxito en el transcurrir de la pandemia.

Para abordar la dimensión de las experiencias nos basamos solamente en las respuestas de los directores entrevistados y en las percepciones de los investigadores surgidas en esa interacción. Cuando abordamos las preguntas finales relacionadas al impacto personal que ha tenido gestionar la dimensión pedagógica durante la pandemia fue inevitable percibir la emoción que esto les produjo, algunas lloraron abiertamente, otras solo mencionaron palabras tales como “*difícil*”, “*estresante*”, “*complejo*” pero en todas logramos detectar el “*éxito*” en términos de liderazgo en el ejercicio del rol donde pudieron sostener la tarea de conducción en sus instituciones educativas. Una cuestión que nos resulta muy importante destacar se relaciona al papel que cumplieron *los pequeños gobiernos de la escuela*, tal lo

definió la entrevistada D6; y a la *necesidad de una bajada ministerial concreta* respecto al MODO de gestionar en estas condiciones, al cómo, ya que aseguran que las instituciones educativas locales tuvieron disparidad de enfoques a la hora de implementar los contenidos mínimos prescriptos desde la DGCyE y que les faltó una normativa clara y concreta acerca del modo de implementación de los mismos.

Además, destacamos la contundencia de las entrevistadas respecto a que el objetivo principal de la escuela durante la pandemia fue *no perder contacto con los alumnos*, algo que todas definieron como un éxito en términos nominales y vinculares de su gestión.

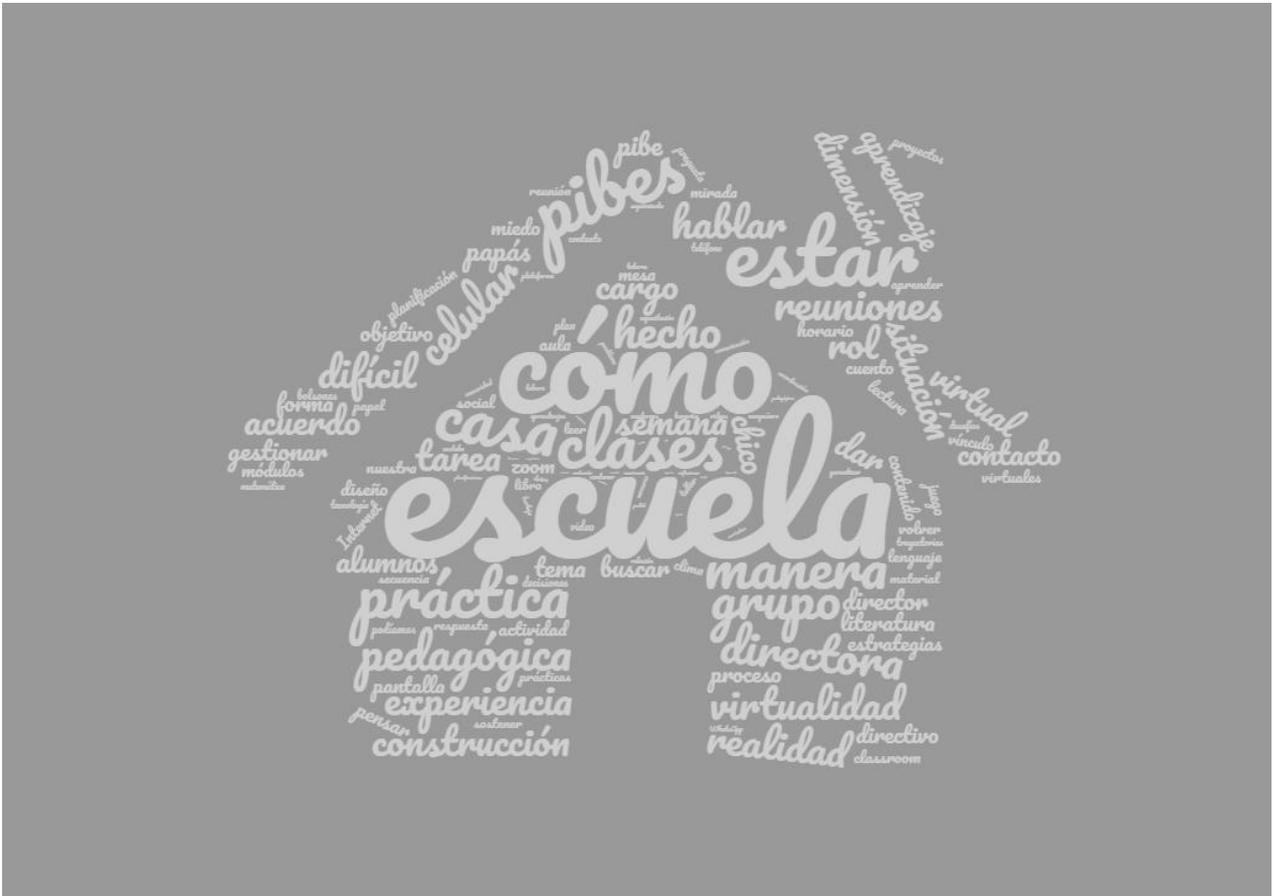
Finalmente, durante las entrevistas surgieron muchas palabras aprendidas con otro enfoque, otro formato, palabras tales como “corresponsabilidad”, “articulación”, “equipo”, “reuniones”, “aula invertida”, “classroom”, “meet”, “estar”, etc., hoy sin duda son los aprendizajes que dejó esta pandemia. Dejamos en palabras de algunas entrevistadas el cierre de sus experiencias de gestión.

D3: “...fue experiencia distinta, obviamente que fue agotador, estresante porque uno tuvo que poner todo. Pero bueno, también está el compromiso de cada uno. ¿Eh? A mí no me disgusta lo que hago, al contrario me encanta pero bueno, cada uno como cada uno lo tome. Sí que fue obviamente un trabajo muy minucioso y que tenías que mirar muchos aspectos y ya no era solo contener a la familia sino a toda la comunidad educativa. Eran alumnos, eran docentes, era personal auxiliar, la familia, y uno mismo, o sea, quizás esto último era lo que menos tenías tiempo”

D4: “...más allá de la dimensión pedagógica hay que estar. Es estar presente de cualquier manera, para eso es importante para los chicos que una institución educativa como la escuela que sepa que estuvo presente del otro lado de la pantalla, brindando lo que mejor podía hacer”

D5: “...vos gestionas, pero hay una corresponsabilidad donde todos tenemos que hacer nuestra parte, ¿no? Bueno, eso me lo enseñó la pandemia, esa forma de gestionar me la enseñó la pandemia, es en equipo, es articulado, es con presencia, es poniendo la voz, es escuchando la

voz del otro, es trabajando juntos. No es de otra manera, no, no va a ser de otra manera para mí en ningún lugar donde esté...”



5. CONCLUSIONES

En esta investigación nos propusimos describir, cuáles han sido los aspectos que tuvieron que resignificar de la práctica directiva, para la construcción de la dimensión de gestión pedagógica de los directores de las escuelas primarias de la localidad de Tigre durante la pandemia. En principio, podemos afirmar que hemos logrado cumplir con dicho objetivo ya que del análisis de los datos se desprenden aquellos aspectos centrales que tuvieron que resignificar. Asimismo, es importante para nosotros destacar que, si bien se ha hecho énfasis en la complejidad de la tarea durante esta etapa, todos los directores entrevistados coincidieron que el aspecto de la práctica que tuvieron que reconstruir fue el **MODO** de implementar la dimensión de la gestión pedagógica.

Ahora bien, dentro del trabajo realizado nos hemos encontrado con una serie de limitaciones al momento de realizar el análisis de la investigación y que nos resulta importante desarrollar; la primera limitación, gira en torno a la falta de desagregación de los objetivos específicos ya que esto no nos permitió establecer una conclusión general en torno a las subcategorías o dimensiones de las variables investigadas; la segunda limitación, la encontramos en lo acotado del marco teórico o la ausencia de teorías o conceptos, ya que esto nos dificultó el análisis a la luz de las teorías definidas y la tercera limitación, tuvo que ver con los informantes seleccionados para las entrevistas ya que algunos cumplían los requisitos de la población y muestra, pero en otras instituciones educativas al momento de la pandemia y otros cumplían otro rol dentro de los equipos de conducción. No obstante, todos pudieron responder criteriosamente el instrumento.

Además, al pensar en este trabajo de investigación nos surgen nuevos interrogantes respecto a: ¿Cuáles son los aprendizajes efectivos en términos de liderazgo del rol directivo luego de la experiencia de la pandemia?, ¿Qué percepciones tienen los directores respecto a la aplicación de las teorías pedagógicas mediados por otros contextos? Y ¿Cómo el seguimiento de los procesos escolares en cuanto a planificación influye en el rendimiento académico?

Por último, nos gustaría dejar plasmada nuestra percepción del oficio docente de los directores entrevistados, esos directores que tuvieron que volver a repensar la institución escolar en el sentido amplio de su función socializadora, más allá de la construcción de saberes; más allá del desarrollo cognitivo de habilidades; más allá de la formación identitaria de ciudadanos, esos directores, que volvieron a repensar su propia práctica y revalorizaron las prácticas pedagógicas de sus docentes asesorando y acompañando este proceso incierto que atravesamos durante la pandemia. De esos directores, podemos afirmar que algo cambió, algo se movió de su propia construcción del rol, tal vez, como diría Blejmar (2013) lograron “hacerse cargo del Cargo”.

Referencias bibliográficas

- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.
- Dewey, J. (1989). *Cómo pensamos. La relación entre pensamiento reflexivo y el proceso educativo*. Madrid: Paidós.
- Decreto 2299/11. Reglamento General de Instituciones Educativas. DGCyE. Provincia de Buenos Aires. *Boletín oficial*, 22 de noviembre de 2011, número 26977, p. 1.
- Díaz Barriga, F. y Hernández, G. (1999). *Estrategias docentes Para un Aprendizaje Significativo. Una interpretación constructivista*. México: McGraw Hill.
- Educación en pandemia: respuestas provinciales al Covid en Argentina (2020). *Publicación Cippec*: <https://www.cippec.org/publicacion/educar-en-pandemia-respuestas-provinciales-al-covid/>
- Plesnicar, L. N. (2014). Fasce, J. (2011). Dirigir una escuela: una visión integral. *Revista De La Escuela De Ciencias De La Educación*, (7): <https://doi.org/10.35305/rece.v0i7.19>
- Frigerio, G. Comp. (1996). *De aquí y de allá. Texto sobre la institución educativa y su dirección*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Frigerio, G; Poggi, M; Tiramonti G. (1992). *Las Instituciones Educativas. Cara y Ceca*. Buenos Aires: Toqvel Educación.
- Fullan, M.; Hargreaves, A. (1996). *Escuelas totales. En La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*. Ciudad de México: Amorrortu.
- Gairin J, Castro D. (2011). *Competencias para el Ejercicio de la Dirección de Instituciones Educativas. Reflexiones y experiencias en Iberoamérica*. Barcelona: REDAGE.
- Gvirtz, S. Abregú, V y otros (2021) *Aprender a ser director/a*. Buenos Aires: Santillana
- Harf, R.; Azzerboni, D. (2004). *Asesoramiento pedagógico: andamiaje y seguimiento*. En: *Estrategias para la acción directiva. Condiciones para la gestión curricular y el acompañamiento pedagógico*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Harf, R y Azzerboni, Delia (2004). *Estrategias para la acción directiva. Condiciones para la gestión curricular y el acompañamiento pedagógico*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Izquierdo, C. (1996). *La reunión de profesores*. Barcelona: Paidós
- Majo Marrufo; Gonzales-Sánchez; Mancarella Valladares; Mercado Marrufo y Tello Aguilar (2022). Incidencia de la gestión directiva en la calidad educativa en tiempos de pandemia por el COVID-19. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*. Abril-junio 2022. Volumen 6 / No. 23
- Maslow, A. (1970), *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper Collins Publishers,

Mc Graw Hill Reyes, H. (2016). Estrategias didácticas implementadas por los docentes en la mediación pedagógica para el aprendizaje significativo. *Revista Científica, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua*

Nicastro, S. (2006). *Revisitar la mirada sobre la escuela*. Rosario: Homo Sapiens.

Pozner, P. (1995). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Aique.

Romero C. Comp. (2017). *Ser director. Liderazgo directivo. Tomos I a III*. Buenos Aires: Aique

Roselli, D. (2020). Epidemiología de las pandemias. *Revista Medicina*. 42: 168–174.

Ruiz Olabuénaga, J. (2003) *La entrevista En Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad Deusto

Hernandez Sampieri, R. (2014) *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGraw Hill.

Santos Guerra, M. (1997). *La luz del prisma*. Málaga: Editorial Aljibe.

Socolovsky T, (2010). *El Trabajo del director y el Proyecto Escuela*. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.

Schleicher, A (2021). Respuestas educativas a la pandemia por COVID-19. ¿Qué podemos aprender de las evaluaciones internacionales? *Educational Responses to the COVID-19 pandemic*. Presentación en la Serie de Seminarios Virtuales, Universidad de Singapur. Singapur

Villareal Zabaleta, N (2021) *Gestión Directiva en tiempos de Covid -19 en la red educativa Lucma, Provincia de Gran Chimú – Región La Libertad 2021*. Lima: Universidad Cesar Vallejos,

Vygotsky, L. S. (1978). *La mente en la sociedad: El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Editorial Crítica.

Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas (2011). *Unesco Representación de Perú*: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>

Weinstein, J., Muñoz, G. y Hernández, R. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región*. Santiago de Chile:

OREALC/UNESCO.

Enfermedad por Coronavirus (Covid 19): variantes del Sars-covid2: *Publicación Organización Mundial de la Salud*. <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

Anexo A. Protocolo de Entrevista

Presentación e introducción

Breve explicación del objetivo y la importancia de la investigación

¿Cómo fue la construcción de la dimensión pedagógica en la práctica de los directores de escuela primaria de la localidad de Tigre durante la Pandemia?

Aclaración sobre la confidencialidad y el uso de la información obtenida

DATOS PERSONALES

Dx:

Cargo:

Antigüedad en la rama:

Antigüedad en el cargo de conducción al momento de comenzar la pandemia:

Acceso al cargo:

Secciones:

MG / Especiales:

Matricula:

- 1) ¿Cómo describiría la experiencia de trabajar en un contexto de crisis sanitaria?
- 2) ¿Qué aspectos de su práctica directiva se vieron afectados o requirieron de una re significación para llevar a cabo esta tarea?
- 3) Respecto a su proyecto de Dirección ¿Cuáles han sido los objetivos que se propuso durante la pandemia?
- 4) ¿Considera que logro cumplir con ellos? Por favor brinde una breve explicación a su respuesta.
- 5) ¿Qué cambios se han realizado en los objetivos y planes pedagógicos de la Institución?
- 6) Desarrolle brevemente ¿Cuáles fueron las estrategias que implementó para asegurar el proyecto pedagógico durante la pandemia?

- 7) ¿Cómo describiría el proceso de construcción de la dimensión pedagógica en su Institución durante la pandemia? ¿Cuáles fueron los principales desafíos que debió enfrentar?
- 8) ¿Cómo acompañó las trayectorias de los docentes en su práctica pedagógica durante la pandemia?
- 9) ¿Cómo evaluó el desempeño docente en la implementación de los programas educativos durante la pandemia? ¿Podría compartir sus observaciones y comentarios al respecto?
- 10) ¿Cómo describiría el clima institucional en tu escuela durante el período de pandemia? ¿Qué factores consideras que influyeron en la construcción de dicho clima?
- 11) ¿Podría compartir algunas reflexiones sobre las experiencias y aprendizajes relacionados con su rol en la coordinación y articulación del curriculum durante la pandemia?
- 12) ¿Cómo cree que la experiencia de gestionar la dimensión pedagógica durante la pandemia impactará en su práctica directiva a largo plazo?

Cierre de la Entrevista

¿Hay algo más que le gustaría agregar?

Agradecimiento y despedida

Anexo B. Tabla de operalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM
CONSTRUCCIÓN DE LA DIMENSIÓN DE GESTIÓN PEDAGOGICA	La dimensión pedagógica es la razón de ser del equipo directivo (Gvirtz, Zacarías y Abregú, 2011) implicando saber y coordinar qué y cómo se enseña.	La dimensión de gestión pedagógica se relaciona con el seguimiento de los procesos escolares relacionados al aprendizaje, al asesoramiento docente y a la evaluación de resultados	Procesos escolares relacionados al aprendizaje	Planificación del Currículum	5 - 6 - 11
			Asesoramiento docente	Acompañamiento aulico	8
			Evaluación de resultados	Reuniones	8
				Cuaderno de actuación	9
PRACTICA DIRECTIVA	Según Aguilera (2011) que, parafraseando las aportaciones de Antúñez (2004) y Abadía (2000), afirma que la función directiva se define como la acción de la dirección que tiene como objetivo influir, a través de sus decisiones y forma de actuar, en el trabajo de otras personas y con ello generar las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos de aprendizaje establecidos	Es un trabajo en situación con un potencial de intervención en tanto acto educativo regulado normativamente	Trabajo en situación	Proyecto de dirección	3 - 4 - 7
			Potencial intervención	Contenidos Educativos	2 - 3 - 4
				Secuencias didácticas	3 - 4
			Acto Educativo	Estrengias de enseñanza y aprendizaje	6
			Normativa	Leyes, regalmientos, resoluciones, disposiciones, circulares	2
				Medios tecnológicos	1 - 2 - 7 - 10
CONDICIONES DE GESTIÓN DURANTE LA PANDEMIA	Schleicher (2021) Director de Educación y Habilidades en la OCDE ha destacado que los sistemas educativos que han respondido mejor a la crisis han sido aquellos con líderes que han sabido tomar decisiones rápidas y efectivas para adaptar la enseñanza a los desafíos de la pandemia, incluyendo la implementación de nuevas tecnologías y la creación de planes de contingencia priorizando la salud y la seguridad de sus estudiantes y sus docentes. Además, ha destacado la importancia de que los directores hayan apoyado y capacitado a los docentes proporcionándoles las herramientas y recursos necesarios para enseñar en entornos virtuales	Se refiere a las experiencias que tuvieron que afrontar los directivos respecto a gestionar en virtualidad adaptando los planes y programas de estudio para hacer frente a la crisis sanitaria	Gestión virtual	Mesas de trabajo	1 - 6 - 7
			Adaptación de planes y programas	Proyecto Educativo Institucional	1 - 5 - 11
			Experiencias	Entrevistas en profundidad	1 - 11 - 12 - 13

Anexo C – Matriz de consistencia lógica

MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA										
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	FUENTE O INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
¿Cómo fue la construcción de la dimensión pedagógica en la práctica de los directores de escuela primaria de la localidad de Tigre durante la Pandemia?	Cuáles han sido los aspectos que tuvieron que resgitar de la construcción de la dimensión de gestión pedagógica durante la pandemia	CONSTRUCCIÓN DE LA DIMENSIÓN DE GESTIÓN PEDAGOGICA	La dimensión pedagógica es la razón de ser del equipo directivo (Gritz, Zaccarías y Abregó, 2011) implicando saber y coordinar qué y cómo se enseña.	La dimensión de gestión pedagógica se relaciona con el seguimiento de los procesos escolares relacionados al aprendizaje, al asesoramiento docente y a la evaluación de resultados	Procesos escolares relacionados al aprendizaje	Planificación del Currículum	5-6 - 11	Realizamos entrevistas en profundidad de elaboración propia ya que estas son más íntimas, ágiles y flexibles lo que permitió una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto al tema de lo ocurrido con la gestión pedagógica durante la pandemia. Además, utilizamos la narración de experiencias de 6 pedagogos, la revisión de 2 personales, la observación no estructurada.	Nuestro enfoque de investigación es de carácter cualitativo, exploratorio e inductivo y se basa en una perspectiva interpretativa que se centra en entender el significado de las acciones de seres vivos, especialmente de los mismos son directores de escuela primaria de gestión estatal de distintas localidades del partido de Tigre que hayan estado en cargo de conducción al momento de que comenzó la pandemia por coronavirus	Con este criterio y partiendo de nuestro estudio fenomenológico tomamos como punto de partida 10 entrevistados, los mismos son directores de escuela primaria de gestión estatal de distintas localidades del partido de Tigre que hayan estado en cargo de conducción al momento de que comenzó la pandemia por coronavirus
					Observaciones de clase	8-1				
					Capacitaciones	8-1				
					Reuniones	8-1				
					Formativa	9				
					Procesual	9				
					Proyecto de dirección	3-4-7				
					Contenidos Educativos	2-3-4				
					Secuencias didácticas	3-4				
					Estrategias de enseñanza y aprendizaje					
					Circulares					
					Medios tecnológicos	1-2-7-10				
					Mesas de trabajo	1-6-7				
Proyecto Educativo Institucional	1-5-11									
Entrevistas en profundidad	1-11-12-13									
CONDICIONES DE GESTIÓN DURANTE LA PANDEMIA	La indagación, identificación y descripción acerca de la comunicación del proyecto de dirección, los modos de articulación del currículum, las funciones técnico-pedagógicas de los procesos de enseñanza y aprendizaje, las acciones que realizaron para generar un espacio de trabajo curricular y el seguimiento y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Se refiere a las experiencias que tuvieron que afrontar los directivos respecto a gestionar en virtualidad adaptando los planes y programas de estudio para hacer frente a la crisis sanitaria	Gestión virtual	Medios tecnológicos	1-2-7-10			Medios tecnológicos	1-2-7-10	
		Según Aguilera (2011) que, parafraseando las aportaciones de Antunes (2004) y Abaia (2000), afirma que la función directiva se define como la acción de la dirección que tiene como objetivo influir, a través de sus decisiones y forma de actuar, en el trabajo de otras personas y con ello generar las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos de aprendizaje establecidos	Es un trabajo en situación con un potencial de intervención en tanto acto educativo regulado normativamente	Trabajo en situación	Proyecto de dirección	3-4-7				
		Schleicher (2021) Director de Educación y Habilidades en la OCDE ha destacado que los sistemas educativos que han respondido mejor a la crisis han sido aquellos con líderes que han sabido tomar decisiones rápidas y efectivas para adaptar la enseñanza a los desafíos de la pandemia, incluyendo la implementación de nuevas tecnologías y la creación de planes de contingencia priorizando la salud y la seguridad de sus estudiantes y sus docentes. Además, ha destacado la importancia de que los directores hayan apoyado y capacitado a los docentes proporcionándoles las herramientas y recursos necesarios para enseñar en entornos virtuales	Se refiere a las experiencias que tuvieron que afrontar los directivos respecto a gestionar en virtualidad adaptando los planes y programas de estudio para hacer frente a la crisis sanitaria	Gestión virtual	Medios tecnológicos	1-2-7-10				