

**IV Congreso Municipal de Educación y Primer Congreso Iberoamericano de
Gobiernos Locales y Educación, “Inspirar para innovar”**

Ejes temáticos: Transformación e Innovación Educativa

**EL GOBIERNO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
EN LA ALTERNANCIA DEL 2021**

<p><u>Autor:</u> ADROVER, Stella Maris</p> <p><u>DNI:</u> 12334897</p> <p><u>Mail:</u> stellamarisadrover@yahoo.com.ar</p> <p><u>Número de teléfono celular:</u> 351-6584670</p>	<p><u>Autor:</u> BAZADROVER, Stella Maris</p> <p>ZANELLA, María Cecilia</p> <p><u>DNI:</u> 13.457.745</p> <p><u>Mail:</u> mceciliabazzanella@gmail.com</p> <p><u>Número de teléfono celular:</u> 353- 4087140</p>	<p><u>Autor:</u> SANDRONE, Raquel Susana</p> <p><u>DNI:</u> 17.974.268</p> <p><u>Mail:</u> rasandrone67@gmail.com</p> <p><u>Número de teléfono celular:</u> 3563- 402779</p>
---	---	--

Institución filiatoria: Universidad Católica de Córdoba- Doctorado en Educación

Palabras claves: Gestión - Capacidades directivas - Percepciones - Representaciones

Resumen:

Es interesante recordar algunos acontecimientos, efectos, marcas de la situación disruptiva llamada pandemia. Se plantea que la situación de pandemia ha sido nombrada como emergencia sanitaria: la disrupción total de las regularidades, del modo en que se estaba funcionando. Si bien esta situación es global, al mismo tiempo, todos somos parte de la disrupción, lo que está en juego cuando uno forma parte de la disrupción se denomina implicación. Esta situación de emergencia se transforma en un determinante, pero para el autor Korinfeld (2021), es un condicionante donde se producen ciertos efectos como estos que se están viviendo.

Nos interpela el ¿cómo se construye un nuevo conocimiento y qué lugar tienen las voces de los directivos?; queremos saber de ellos, ¿qué les pasa?; ¿qué vivieron durante el ASPO y durante el DISPO?

Los resultados nos dejan construir tres categorías: implicancias, condicionantes positivos y condicionantes negativos. Su análisis nos permite identificar que los equipos directivos se enfrentan al desafío de incorporar la experiencia en una modalidad de gestión directiva diferente.

Introducción:

La escuela y sus prácticas en el 2021 están signadas por la incertidumbre que generan las otras formas de hacer escuela que implican propuestas pedagógicas que contemplen diversos formatos, alternativas de agrupamientos, reorganizaciones de horarios de clases y de espacios. Ese contexto del 2021 en el que los docentes y los estudiantes se mueven, trabajan en períodos de presencialidad plena o de alternancia exige la constante intervención desde el rol directivo. Los cambios que llevan a la toma de decisiones, algunas con cierta provisionalidad, provocan en los directivos inseguridades por un lado y también, la búsqueda de un consenso, de una apertura a reflexionar juntos, directivos y docentes con el fin de garantizar la implementación de las políticas en pos de la continuidad educativa con calidad para todos/as los estudiantes y que puedan ser transmitidas a las familias.

Estos tiempos reclaman de una escuela diferente, es una afirmación escuchada en estos dos años de aislamiento social y de escuelas en presencialidad de alternancia, una escuela que aún en las condiciones que el distanciamiento generó de lugar a aprendizajes de estudiantes, logre sostener trayectorias escolares continuas, y en ese sentido dé cuenta de una enseñanza potente, que sostenga el derecho a la educación para las infancias.

El mandato educativo sigue vigente, la escuela como institución–organización (Nicastro,2017) se constituye, más que nunca, en el nodo vincular con sus estudiantes y con su comunidad, en una relación permeable con su entorno, en lo más inmediato con los sujetos, la institución en sí, los equipos de apoyo, las organizaciones sociales próximas y también otras macro sociales que marcan líneas generales para la sociedad del momento y por lo que se destaca que más allá de las características comunes a todas las escuelas dentro del contexto jurisdiccional en el que se trabaja, con sus regulaciones, marcos de referencia de política educativa, un currículum común, “la escuela siempre tiene una presencia local y en ese sentido es escuelas -en plural-” (Dussel,2020; Terigi, 2021), una singularidad y particularidad que las distingue.

Las escuelas ubicadas en un contexto, en un espacio y tiempo inédito como en el 2020 y parte del 2021 se enfrentaron a situaciones que pusieron en cuestión modos de hacer escuela, totalmente probados: asistencia regular y presencial a clases, un cronograma de clases y recreos, un espacio diferenciado para estudiar, la presencia de compañeros/as, etc. Pero cuál ha sido la percepción de directivos acerca de sus tareas educadoras ante estas circunstancias, cómo las han abordado o solucionado.

Referentes teóricos y conceptuales:

Surge como pregunta si ha sido fácil para la escuela encontrar estos otros modos de hacer, cómo se ven hoy sus directivos dentro de ella, en qué aspectos es la misma escuela primaria, qué mantiene de su formato original, en qué ha cambiado. Interesa de manera particular cómo se administran los tiempos, se organizan los espacios, los agrupamientos, la organización curricular, las comunicaciones con las familias y los/as estudiantes, los modos de evaluar, realizar la retroalimentación formativa, acreditar, diseñar la enseñanza. Volver la mirada hacia la inclusión educativa, la continuidad escolar, la permanencia y el egreso con saberes y capacidades prioritarias y fundamentales. Estos aspectos se vuelven un desafío pedagógico puesto en acto en lo cotidiano de las instituciones educativas.

La escuela es la misma en cuanto a su estructura, pero con una institucionalidad en debate y es también diferente ya que ha tenido variaciones a su interior. Desde dentro de las escuelas, mucho está cambiado, el escenario de siempre con sus otras escenas da cuenta de ello. Esta situación ha provocado y provoca en los docentes muy diversas sensaciones: frustración, impotencia, angustia, temor, exceso de trabajo asociadas con la irrupción de lo social y sanitario actual en las escenas escolares cotidianas. Las tecnologías, junto con los canales para acceder a los conocimientos y a la información y para comunicarnos, los vínculos con niños/as y sus familias, lo diverso, en todas sus manifestaciones, visible con crudeza generan conciencia y esfuerzos, acciones concretas, desafíos para sostener la enseñanza en los escenarios educativos actuales.

La dirección de la escuela es considerada un factor central para el funcionamiento y logros de la misma. Una pregunta surge al respecto y es cuáles son las modalidades directivas que lo posibilita, sin embargo, cómo afronta la complejidad

quien asume el rol de director, qué condiciona su función, qué lo motiva y satisface de ella. La complejidad de la función con su multidimensionalidad implica la profesionalización de los directivos que la legislación provincial, las convocatorias a Concursos de Antecedentes y Oposición como los trayectos formativos en gestión directiva y conducción escolar oficiales asumen y dan marco referencial para la construcción de un hacer directivo con competencias organizativas, vinculares, curriculares, de liderazgo, de motivación, de innovación, de evaluación y planeamiento, etc. La acción como competencia a actuar y transformar las circunstancias y los contextos (Giddens, 1995) se complementa con la reflexividad que permite comprender las condiciones en las que se actúa, plantear objetivos para orientar su acción y generar expectativas en relación con los otros. Actuar en contextos complejos remite a un proceso que reclama ser pensado, analizado, planificado y puesto en marcha, para sostenerlo en el tiempo.

Gestionar la institución escolar es un proceso por el que se orienta y conduce la tarea docente, la administración de la escuela y las relaciones con el entorno para alcanzar los objetivos educativos (Graffe, 2002). Es un saber de síntesis que relaciona conocimiento y prácticas; vincula ética y eficacia; política con administración, realidad y teoría; en procesos sistemáticos continuos que apuntan al mejoramiento permanente de las prácticas educativas a través de aprendizajes adaptativos y de aprendizajes generativos. Implica el diseño e identificación de los objetivos de trabajo de acuerdo a los problemas a afrontar; la implicación y el liderazgo de las personas y de los equipos; el desarrollo del conocimiento organizacional sobre lo que la institución realiza y concreta, observando claramente cuándo lo logra y cuándo no, identificando unas razones y otras; generando, en definitiva, un recorrido de aprendizaje profundo. Es la toma de decisiones que tiene por finalidad centrar-focalizar-nuclear a la institución alrededor de la búsqueda denodada de aprendizajes de calidad para todos los estudiantes del centro educativo. Para influir positivamente en la vida de los estudiantes. Gestión de las vidas de aprendizaje de los estudiantes, los docentes, la institución. (Pozner, 2017).

Es necesario que directivos y docentes construyan capacidades para enfrentar este desafío. Las palabras de Flores Castillo (2015) en su artículo publicado en Chile "Contexto, Desafíos y Alcance para la Formación Docente en nuestro País", con respecto al desarrollo profesional de los docentes, puntualizan dichas capacidades:

Estos desafíos deben concebirse como oportunidades para potenciar en los docentes dentro del marco de desarrollo profesional docente, actitudes y capacidades que se requieren en el desempeño docente en la escuela de hoy. Entre las cuales es posible identificar: Visión de futuro y compromiso con los resultados; empatía y asertividad; reflexión y acción; autocrítica y crítica; apertura y flexibilidad, rigor y creatividad, afirmación de la individualidad en pos del trabajo colaborativo. Estas y otras disposiciones dejan en evidencia la necesidad de reconocer que el proceso educativo es dinámico, cambiante, multidisciplinario, global y complejo. (p.7).

El compartir con otros fortalece las prácticas, trabajar colaborativamente abre la posibilidad de ampliar saberes y experiencias. Posibilita identificar dificultades, construir problemas que pueden ser transformados desafíos pedagógicos (Alliaud, 2019), y abordarlos colectivamente. Desde esta mirada, la escuela como lugar de trabajo es un espacio formativo para los docentes en el desafío de cambiar, renovar, mejorar, adaptar las formas escolares al contexto. La dimensión institucional atravesada por la complejidad actual y sus interpelaciones, no solo debe tratar de “socializar los problemas del oficio” (Dubet, 2006) sino y principalmente plantear una “gestión colectiva y solidaria” (Martuccelli, 2009) en la que lo colectivo y colaborativo se hace realidad para evaluar, problematizar situaciones que ya no pueden ser asumidas individualmente por los actores. Se trata de asumir otra institucionalidad. “La creatividad y la colegialidad, en tanto habilidades, se aprenden cuando se las practica. Para eso es importante habilitar y habilitarnos en el encuentro” (Alliaud, 2019) y podremos dejar de padecer el desconcierto que generan estas otras escenas escolares y poder hacerles frente con otro protagonismo y alcanzar un nuevo conocimiento de lo escolar.

Aspectos metodológicos:

El estudio se realizó a través de encuestas online a setenta y un directivos, todos ellos de la provincia de Córdoba, que tenían incidencia en alumnos de nivel primario, secundario y terciario, de gestión pública y privada. Sin embargo, cabe aclarar en el estudio, los resultados no permiten generalizar a la totalidad de directivos por tratarse de una muestra no representativa. Fueron analizadas a través del programa MAXQDA2020.

Se intenta triangular algunas conceptualizaciones de autores que se expresaron en estos tiempos de pandemia, con la voz de quienes están al frente de la Gestión de las Instituciones (directores). Encontrar las percepciones y representaciones que cada uno ha construido en estos tiempos de implicancia. Las categorías trabajadas son implicancias, condicionantes positivos y condicionantes negativos.

Resultados alcanzados y discusión:

A esta altura se puede compartir que la pandemia, que ocurre en todo el planeta, es un momento revelador, es un momento de algo que no se ve, se revela. Es una especie de observatorio de los problemas que se venían teniendo, pero que no se visualizaban. Al mismo tiempo ese tipo de contradicciones es un potencial. Hay un punto cuando se trabaja esta idea condicionante que permite ver cómo repercute individualmente la situación de aislamiento. Permite revisar la historia reciente, revisar cuestiones pendientes, que quizás adquieran otra relevancia. Hay algo de lo disruptivo, que hace difícil pronosticar, hay algo de la historización que va modificando el presente.

Desde el inicio del año 2021, el Gobierno Provincial elabora un plan para volver a la modalidad presencial en forma escalonada y organizados por burbujas. Y es en la voz de los directivos que se permite historizar su situación particular, sus percepciones, las representaciones que han construido.

El análisis de las encuestas permite determinar tres categorías bien definidas:

1- Implicancias: (Anexo1)

En esta categoría surge la palabra TRABAJO y ESTUDIANTE como las que llevan la mayor carga semántica, se relacionan directamente con ORGANIZACIÓN por un lado y como enlace significativo aparece el término COMUNICACIÓN.

La mayor preocupación de los directivos fue la organización de la continuidad pedagógica, que atañe a la calidad educativa y a los formatos presencial y virtual. El trabajo es entendido como un desafío a enfrentar cuya finalidad principal tiene relación directa con el sostenimiento de las trayectorias de los estudiantes y la consolidación de la organización como espacio flexible y adaptable a los emergentes contextuales: *“Implicó implementar más canales de comunicación con la familia, y hacer un trabajo*

de selección de contenidos prioritarios articulando de primero a sexto grado.”; “Fue un nuevo desafío que me implicó variar estrategias, administrar recursos, optimizar y principalmente priorizar.”; “Pensar nuevas estrategias, reorganizar la escuela, los recursos humanos y materiales.”

La comunicación se manifiesta como la situación indispensable que determinan los que están (vinculados) con los que quedan al margen del sistema (desvinculados) y se convierte así en la herramienta óptima para la inclusión de todos. Algunos ejemplos que lo demuestran:

“Un desafío, en la organización, cuidado y atención de cada burbuja del tiempo, propuestas integradas...seguir fortaleciendo la comunicación y vínculo con las familias.”

“...Tanto en el contenido, como en el modo de abordarlo para menguar la brecha, entre lo que se enseña, se evalúa y de esta manera poder acompañar efectivamente las trayectorias escolares de los estudiantes...” “Trabajar en la modalidad de alternancia me permitió pensar y tomar decisiones sobre la marcha en pos de los estudiantes...Un desafío...distintas variables en torno a lo pedagógico y a lo social...”

“Un aprendizaje desafiante. Un trabajo de gobierno en equipo en la toma de decisiones organizativas, administrativas, pedagógicas y comunitarias para llevar adelante procesos educativos que garanticen enseñanza y aprendizaje de todos ...”

“Un desafío, un nuevo horizonte en que había que interactuar, intervenir y contextualizar. Implicó generar agenda semanal y acuerdos con docentes ..., como así también la necesidad de avanzar en la capacitación sobre el uso de distintas aplicaciones o programas tecnológicos. Un gran esfuerzo en condiciones adversas de conectividad.”

“Implicó construir una gestión desde la oportunidad. ... Ante un nuevo cambio era necesario ver la oportunidad porque la gestión no estaba dentro de las paredes del edificio institucional sino que debía gestionar “lo presencial”, “lo no presencial” ...”

“...Desde la dimensión pedagógica la oportunidad llegó de la mano de nuevos tiempos pedagógicos y nuevos espacios de enseñanza para lo cual hubo que capacitarse y fortalecer lo didáctico desde la virtualidad, repensar nuevas líneas de acción reparadoras y planificar desde secuencias mosaicos que permitieran lo mutable cuando la situación lo exigiera. También nos dió la posibilidad de romper por la fuerza conceptos cristalizados que necesitaban ser reformulados en el imaginario docente, ...”

Obviamente el romper no implica que ya esté reformulado sino en "estado clínico de observación constante")...."

"Se suscitan dificultades en la comunicación y organización escolar. Implicó muchos desafíos permanentes por la dinámica de trabajo que debió llevarse a cabo."

"...flexibilidad, apertura, pensamiento divergente, registro y sistematización de información, comunicación efectiva, aprendizaje inmediato en tic, organización y reajustes permanentes, atención a situaciones emergentes, diversificación de roles..."

"...modificar el modo de comunicación, establecer otras prioridades..."

Esto nos permite entender que para los directivos entrevistados el tiempo transcurrido durante el 2021 se presenta desde el desafío que implica un trabajo que requiere cambios frecuentes en la organización institucional protagonizada por la figura del estudiante, donde la comunicación es el medio para lograrlo.

2- Condicionantes positivos: (Anexo2)

Esta categoría aparece como los aspectos ganados por los directivos encuestados en este tiempo de excepcionalidad que se transita. En el análisis aparece como palabra de mayor carga semántica ESTUDIANTES, donde se anclan ESCUELA y TRABAJO. En la voz de los entrevistados:

"Creo que lo más valioso fue aprender a valorar el tiempo escolar, y no perder un minuto, valorar ese encuentro dentro de la escuela, ese lugar en donde el niño sabe que allí se va a aprender." "Disfruté y disfruto el proceso ... Poner en tensión dinámicas naturalizadas y escolarizadas han permitido revisar, re-configurar, y sobre todo crear OTROS POSIBLES...de una escuela que necesita transformarse mucho más aún. Gané conocer más de lo que soy capaz, y de lo que el otro es capaz... Gané poner en juego lo que soy desde mis saberes para intentar favorecer el crecimiento mío y de los otros."

"...En relación a las ganancias sostuvimos prácticas flexibles y a su vez estables, pensamos de manera colaborativa y colectiva entre equipos docentes y directivos, integramos espacios, contenidos y saberes en actividades abarcativas, pensamos la evaluación como un componente integrado al proceso de..." "Capacidad de gestión, de adaptabilidad a las necesidades epocales. Fortalecimiento del equipo docente. Mayor implicación directiva y docente ..."

Encuentran relación con escuela las palabras DOCENTES, EQUIPOS Y NUEVAS. *"Gané aprendizajes nuevos, confianza en mis posibilidades de gestionar con*

herramientas diversas y diferentes a las conocidas y a valorar el vínculo pedagógico en todas sus dimensiones.” “Aprendizajes - Nuevas experiencias - Mejor comunicación con todos los actores al ingresar otras maneras utilizando como recurso la tecnología. Dinámica de trabajo institucional utilizando diferentes plataformas - Trabajo en equipo.”

Presentándose APRENDIZAJES, EXPERIENCIAS y DIFERENTES más relacionadas con el trabajo.

“La posibilidad de aprender y optimizar los recursos tecnológicos, a pesar de estar convencida de que no hay nada mejor que el compartir diario para construir los vínculos indispensables en el escenario educativo.” “...trabajo personalizado con los estudiantes y las familias.” “Una visión macro de lo que se está trabajando en cada grado, al compartir todas las propuestas en el Drive. También al ingresar en los grupos de WhatsApp de las burbujas de dos grados me permitió tener contacto con más familias y conocer diferentes realidades.”

Podría decirse que directivos y docentes han podido moverse en el desconcierto e incertidumbre que generaron a la escuela el 2020 y 2021, han podido seguir aprendiendo, adaptar, innovar, revisar qué se desarrolla como una propuesta “alternativa” que requiere de conocimientos específicos y experiencias sobre los que habrá que volver una y otra vez para pensar, producir, reflexionar (Alliaud, 2017).

3- Condicionantes negativos: (Anexo3)

Estábamos deseando volver a la presencialidad. En términos cuantitativos sufrimos pérdidas en la pandemia, en cuanto a la calidad de los contenidos y al número de alumnos desconectados. Esas pérdidas aparecen en el análisis con ciertas características que es interesante retomarlas. Un 25% de los entrevistados consideran no haber tenido pérdidas en este contexto porque consideran que es una pérdida compensada:

El resto marca como palabra de mayor carga semántica al TIEMPO. *“El límite del tiempo de trabajo. La virtualidad y lo emergente se mezclaron desde varios sectores invadiendo mi vida personal. Los domingos se convirtieron en día de consulta de las docentes sobre los posibles casos estrechos, los pedidos o avisos desde inspección/ministerio llegan incluso viernes a la noche o sábados por la mañana pidiendo que presente cosas a la brevedad. Todo se pide en un rango de tiempo que raya la inmediatez. Humanamente es insalubre la falta de respeto por los tiempos*

individuales personales y, desde la función la gestión, la inmediatez es posible si lo inmediato es acotado, pero se hace difícil cumplir cuando lo inmediato es todo.” “Muchas horas de tiempo personal.” “Tiempo institucional de aprendizaje”. “Tiempo de familia”.

Él tiempo se asocia directamente con la palabra CONTACTO y tiene relación directa con los vínculos que se han tratado de fortalecer en todo momento. *“Se pierde el contacto estrecho con el que se contaba siempre en la escuela...” “El contacto cara a cara, esa sensación de ver los chicos y percibir cómo están, si tienen inconvenientes con las actividades propuestas, si son demasiado elevadas para sus posibilidades, etc”*

Un poco más alejado aparece el binomio DOCENTES-ALUMNOS, donde al docente se le implica la responsabilidad de sostener ese vínculo, ese contacto permanente.

“Ahora estamos intentando contactar a las familias que desaparecieron del marco escolar para averiguar por qué se produjo la deserción e intentar que vuelvan a retomar la escuela.” “Se cumplió por fin la vuelta a las aulas”, aunque reveló que en su escuela se presenta actualmente un fenómeno que no se observaba previo a la pandemia: “Tenemos que trabajar las relaciones personales, la situación de pandemia, sumado a la hipersensibilidad e irritabilidad de la sociedad, está mostrando otra dinámica en el modo de relacionarse, hasta en algunos casos situaciones conflicto...”

Los problemas se convirtieron en desafíos pedagógicos (Alliaud, 2019); las soluciones a ellos tuvieron que pensarse rápidamente y no estuvieron exentas de prueba, correcciones, ensayos al afrontarlos. Por un lado, dieron tranquilidad de asumir las situaciones, a la par que se produjo un proceso de enriquecimiento institucional de las prácticas docentes y de gestión. Las situaciones escolares reclamaron e interpelaron una cotidianeidad alterada y los docentes y directivos pusieron en juego saberes específicos que se tenían, incorporaron otros abordados quizás en trayectos formativos anteriores, produjeron, crearon propuestas pedagógicas para aulas sin paredes.

Conclusiones:

Ante la consulta sobre qué implicó para la gestión directiva el tiempo de pandemia, encontramos expresiones ligadas a las sensaciones y percepciones de los/as directivos que ilustran la situación inicial de su rol en las escuelas en el ASPO y

DISPO. Las formas de la escuela han sufrido variaciones, no obstante conserva en partes su formato, el 2020 tuvo impacto en la institucionalidad. Las instituciones caracterizadas por la fuerza de “imposición” (Dubet, 2006) dentro de un sistema constituido, histórico y común, ven garantizada su presencia educativa por las personas, agentes que las constituyen con sus acciones. Actuar en estas instituciones implicó e implica a directivos y docentes cumplir un rol desde su función determinada, pero a la vez fueron construyendo experiencias.

En las respuestas de los directivos se señala la situación de incertidumbre y de no encontrar en las experiencias acumuladas parámetros para pensar la escuela según este nuevo, otro contexto. *“No podía dimensionar la magnitud de lo que sucedía” “Me encontré sin tiempo para hipotetizar lo que tendría que hacer”*. Estos aspectos relacionados con las competencias solicitadas al directivo de escuela en cuanto a anticipar, planificar, tomar decisiones y resolver, quedaron interpeladas en la organización institucional que se fue adoptando. La sensación de pérdida de un estado de cosas conocidas, recursivas y sin mayores variaciones, señalado como lo *“habitual”* puso a estos agentes ante la idea de tener que contrarrestar efectos, de paliar situaciones según el cotejo con descriptores, criterios y categorías pretéritas de la escuela primaria *“surgieron muchos interrogantes, nuevas miradas y estrategias que ayudaran a contrarrestar”*.

Algunos de los directivos dicen que se encontraron con dificultades comunicacionales en el contenido y en los soportes empleados para transmitir y receptar información, sobre todo en cómo llegar a todos/as y a generar interpretaciones adecuadas al sentido dado. Al mismo tiempo se señala la posibilidad de no perder de vista los objetivos educativos en el sentido de *“mantener claro el horizonte educativo”*, esto colaboró en aunar esfuerzos, comprender propuestas, generar acuerdos institucionales, tener una visión, una idea fuerza para avanzar. Además, destacan el lugar institucional de alta responsabilidad que ocupan en la garantía de derechos de niños y niñas a la educación de calidad, a la salud y el cuidado de cada uno/a, en la creación de condiciones para el ejercicio de lo educativo. Asumen la multidimensionalidad de su trabajo.

En su mayoría hablan de un tiempo que les exigió un *“trabajo full time”*, una *“ingeniería/ reingeniería para organizar y adaptar la escuela a las nuevas demandas”*, también alentar a la creación e innovación, tener mayor disposición para escuchar, *“tener más templanza y calma”* ante las inquietudes y temores de la comunidad

educativa que esperaba la respuesta del director, sus decisiones. Un esquema relacional que sufrió en estos dos ciclos lectivos un giro hacia la colegialidad, la generación de acuerdos, la consulta, la socialización de ideas y pareceres. Alguien dice “Tuve que desactivar el mito de cada maestro con su librito” orientándolos a trabajos compartidos y a la socialización de prácticas.

Hablan de aprendizajes y de experiencias construidas en este período: abordaje de lo emergente y lo situacional en el trabajo escolar, tener mayor organización en sus propios tiempos laborales, posibilidades de priorizar, variar estrategias, administrar recursos, organizar- evaluar- reorganizar en una flexibilidad constructiva, profundizar el rol pedagógico con las orientaciones didácticas, repensar institucionalmente el proyecto curricular.

De manera reflexiva agregan que la pandemia trajo cambios a la escuela que han podido verlos como oportunidad para la mejora, la ruptura con viejas concepciones, sin embargo, esta posibilidad que se presenta para la escuela y sus prácticas conlleva el esfuerzo de *“consolidar decisiones pedagógicas/curriculares, organizacionales que avanzaron ya en otros formatos”* y al equipo directivo al desafío de incorporar la experiencia en una modalidad de gestión directiva diferente.

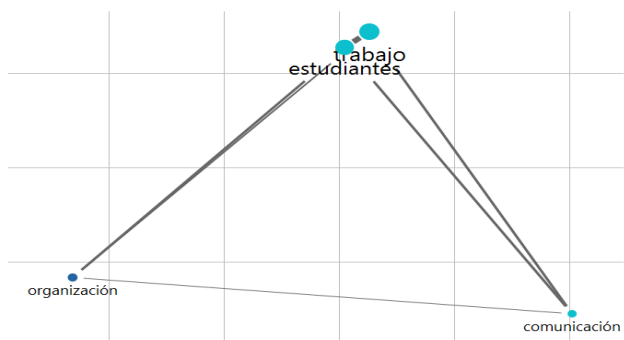
Sobre la Pandemia se impuso un mundo digital, que brinda un servicio, pero que no puede reemplazar a la relación pedagógica, que supone para la clase un cuidado de cada uno. Esta crisis demostró que lo digital es pertinente pero también insuficiente. Sería imposible avizorar una educación sólo virtual, la educación debe dar lugar a la emancipación, la institución escolar y sus actores tienen motivos para estar, para hacer y funcionar entendiendo el valor que esto tiene en el sostenimiento de lo común en una sociedad democrática, de la formación de estudiantes en un sentido transformador y de proyecto de vida personal y participación social. Hoy la tecnología permite reunirnos, pero a la vez es necesario plantear un debate. Pensar a los Directivos como sujetos de la palabra, del deseo de transformar y hacer de este mundo un lugar para ser feliz.

Por lo vivido en estos dos ciclos lectivos creemos se está en presencia de un momento educativo fundante que conlleva decisiones en las escuelas, entre el cambio y la conservación.

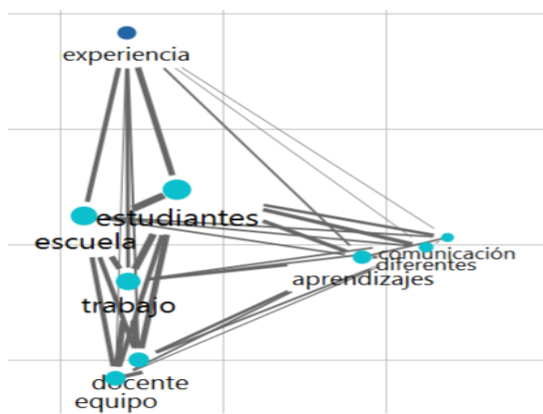
Referencias bibliográficas:

- Alliaud, A. (2017) Los artesanos de la enseñanza. Acerca de la formación de maestros con oficio. Buenos Aires: Paidós.
- (2019) Ser docentes hoy: de problemas a desafíos pedagógicos. Anuario Digital de Investigación Educativa. Número 2
- Dubet, F. (2006). El declive de la institución. Profesiones, sujetos e individuos en la modernidad. Barcelona: Gedisa.
- Dussell, I. (2020). *Pensar la educación en tiempos de pandemia : entre la emergencia, el compromiso y la espera*. UNIPE. Argentina.
- Flores Castillo, R. (2015) *Contexto Desafíos y Alcance para la Formación Docente en Nuestro País*. Centro de Recursos AXES Consultores, Chile. Artículo N°21. Recuperado de: [file:///C:/Users/rasan/Downloads/AR21_Formacion-Docente%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/rasan/Downloads/AR21_Formacion-Docente%20(1).pdf)
- Giddens, A. (1995). *La constitución de la sociedad: Bases para la teoría de la estructuración*. Bs. As: Amorrortu.
- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*. Recuperado de: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&tlng=es.
- Korinfeld, D. (2021). *“Pensar las marcas de los disruptivos en Sujetos e Instituciones”* Universidad Nacional de Villa María.
- Martuccelli, D. (2009). La autoridad en las salas de clase. Problemas estructurales y márgenes de acción. *Diversia*, 1.
- Nicastro, S. (2017). *Trabajar en la escuela. Análisis de prácticas y de experiencias de formación*. Homo Sapiens Ediciones. Argentina.
- Pozner; P. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, vol. 28, 73, p. 45. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Terigi, F. (2021). *“Cuando pase el temblor”: la mirada de Terigi para pensar el currículum en pandemia*. Recuperado de <https://isep-cba.edu.ar/web/2021/06/28/cuando-pase-el-temblor-la-mirada-de-terigi-para-pensar-el-curriculum-en-pandemia/>

Anexo 1: Gráfico MAXQDA implicancias



Anexo 2: Gráfico MAXQDA condicionantes positivos



Anexo 3: Gráfico MAXQDA condicionantes negativos

