

ARTÍCULO

La experiencia directiva en tiempo de virus: memoria para construir lo que sigue

ANA CAVAGNERO | Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de Villa María, Córdoba. Argentina

anacavagnero@hotmail.com | ORCID: 0000-0001-5264-0649

ROCÍO DALIO | Instituto Superior Víctor Mercante, Universidad Nacional de Villa María, Córdoba. Argentina

rociodalio@gmail.com | ORCID: 0000-0003-1727-2013

NILVER RAÚL PADILLA | Universidad Nacional de Villa María, Córdoba. Argentina

supervision.raul@gmail.com | ORCID: 0000-0002-5819-2215

Recepción: 30/9/2021. Aceptación: 30/3/2022

| 49

Resumen

En esta producción describimos las formas organizativas de trabajo establecidas entre directivos y demás agentes educativos, identificamos los estilos de gestión predominantes en el contexto de educación remota y, por último, analizamos las formas de comunicación en el contexto educativo que surgieron en la pandemia.

El material de análisis está formado por un corpus relevado mediante una muestra no probabilística autogenerada a partir de una convocatoria abierta a directivos de escuelas de educación inicial, primaria y secundaria de los Departamentos General San Martín y Río Segundo de la Provincia de Córdoba. Se recabaron un total de 42 encuestas de las cuales 20 fueron respondidas por directivos de nivel primario, 13 de nivel secundario, 8 de nivel inicial y 1 sin referencia. Del total, el 92,9 % de los encuestados dirige instituciones de gestión pública y el 7,1 % de gestión privada.

De esto resultó que los principales cambios de formas de trabajo estuvieron dadas en el ámbito del gobierno institucional y del sistema relacional. Se identificó que el estilo de gestión predominante en el contexto de educación remota fue el de la gestión como gobierno. En el análisis de las formas de comunicación se pudo detectar el surgimiento de nuevas formas y la incorporación de dispositivos ajenos a la dinámica educativa.

Palabras clave: estilos de gestión, formas organizativas de trabajo, comunicación

The Experience of Directors in Virus Times: a Report to Build what Follows

Abstract

In this article we describe the organizational work forms established between directors and other educational agents, identify the predominant management styles in remote education, and finally analyze the forms of communication in the educational context that emerged in the pandemic.

The analyzed material comprises a corpus surveyed by a self-generated non-probabilistic sample from an open call to directors of initial, primary, and secondary schools of the General Department of San Martín and Río Segundo from the province of Córdoba. Forty-two surveys were collected; twenty were answered by directors at the primary level, thirteen at the secondary level, eight at the initial level and one without reference. Of the total, 92.9% of those surveyed direct public management institutions and 7.1% private management.

As a result, the main changes in work forms were given in the sphere of institutional government and the relational system. The predominant management style identified in the remote education context was the one which considers management as government. In the analysis of the forms of communication, it was possible to detect the emergence of new forms and the incorporation of devices unaffiliated to the educational dynamics.

Keywords: management styles, organizational work forms, communication

INTRODUCCIÓN

El presente artículo refleja los resultados de la investigación titulada «La gestión educativa en escenarios de pandemia. Ser directivos hoy» que se enmarca dentro de los Programas Integrales Estratégicos Especiales sobre Problemáticas Actuales (PIEE)-2020 de la Universidad Nacional de Villa María, Córdoba, Argentina.

La investigación tiene por objetivo describir los modos de gestión de los directivos de los niveles inicial, primario y secundario de instituciones de gestión pública y privada de los Dptos. Gral. San Martín y Río Segundo, Córdoba, Argentina, en contexto de pandemia. En este artículo se describen las formas organizativas de trabajo establecidas entre directivos y demás agentes educativos, se identifican los estilos de gestión predominantes en el contexto de educación remota y, por último, se analizan las formas de comunicación en el contexto educativo, entre diversos agentes, que surgieron en la pandemia.

El 17 de marzo de 2020 el Gobierno Nacional decretó con el plazo de un año, la emergencia pública en materia sanitaria en todo el país como consecuencia de la pandemia declarada por la OMS en relación con el COVID-19. El Estado Nacional bajo el decreto 287/2020 pone en marcha acciones políticas para cumplimentar las recomendaciones que dispongan las autoridades sanitarias en el marco de la emergencia de la situación epidemiológica. En concordancia con las medidas y recomendaciones que ha aplicado el Ministerio de Salud, con el objetivo de mitigar la propagación del virus COVID-19 y su impacto sanitario es que se determina bajo la Resolución 108/2020: la suspensión del dictado de clases presenciales en todos los niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional por catorce días corridos a partir del 16 de marzo de 2020. Medida que se prolongará, luego, para todo el ciclo lectivo 2020. Frente a este nuevo escenario educativo, con el deber e intención de garantizar el derecho a la educación de todas/os, el sistema educativo en su conjunto y los directivos que lo conforman se encontraron en la necesidad de reinventarse para brindar una respuesta acorde y de urgencia que permita la continuidad educativa. Las decisiones que los directivos tomaron, entonces, cobraron relevancia como fuente de conocimientos y guías para nuevas acciones.

LA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación se define como descriptivo (Sabino, 1996), ya que se propone el conocimiento de un fenómeno utilizando criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto determinados comportamientos. Es importante señalar que las investigaciones descriptivas no se distinguen de las explicativas por un límite preciso. Efectivamente, si la descripción de un fenómeno es suficientemente completa, con relaciones entre sí de las variables utilizadas y si se emplean adecuados criterios teóricos para analizar los datos, estare-

mos en mejores condiciones de entenderlo, lo que supone llegar a una comprensión. Por otra parte, no se trata de efectuar generalizaciones abarcativas, sino de encontrar soluciones a problemáticas concretas y mostrar el camino mediante este diseño, a futuras investigaciones, propias o de los colegas.

Se trabajó con una muestra no probabilística autogenerada a partir de una convocatoria abierta a directivos de escuelas de educación inicial, primaria y secundaria del Departamento General San Martín y Río Segundo de la Provincia de Córdoba. La convocatoria se realizó mediante el envío del formulario por *WhatsApp* y e-mail. Los directivos accedieron así a un formulario virtual de Google que contaba con 20 preguntas de las cuales 5 habilitaban respuestas abiertas y 15 eran de selección múltiple.

Se recabaron un total de 42 encuestas de las cuales 20 fueron respondidas por directivos de nivel primario, 13 de nivel secundario, 8 de nivel inicial y 1 sin referencia. Del total, el 92,9% de los encuestados dirige instituciones de gestión pública y el 7,1% de gestión privada.

ANTECEDENTES

A nivel internacional, retomamos el trabajo realizado por Rojas, O.; Martínez, M.; Riffo, R. (2020). El artículo emana de una investigación que tuvo como objetivo describir la gestión directiva con el estrés laboral de los docentes desde la pandemia COVID-19 en la Escuela San Ignacio de Viña del Mar, Región Valparaíso, Chile. Dicha investigación tiene un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y exploratorio. Los participantes fueron de 87 educadores de la institución referida, tomando una muestra censal por intención de la investigación. Los resultados indicaron que los docentes no establecen relaciones de colaboración con sus compañeros de trabajo mediante la conectividad y les hace falta considerar las habilidades y destrezas al momento de realizar la praxis educativa. Los hallazgos encontrados afirman que el gerente escolar no articula los recursos necesarios para el adecuado funcionamiento del organismo educativo. La situación de pandemia no tiene un impacto significativo en los resultados de percepción del estrés laboral. Esto puede explicarse en el esfuerzo que implica para los educadores realizar su labor pedagógica.

Por otra parte, recogemos como antecedente valioso, el trabajo final de grado de Veronica Gomez (2013) donde se describe acerca de la incidencia de los estilos de gestión del equipo de gestión escolar en el clima institucional, desde el punto de vista de los directivos y docentes de una escuela de nivel secundario. La recolección de datos se realizó en base a entrevistas a los directivos y docentes de la institución seleccionada, se trata de un estudio de caso. Los primeros resultados permiten identificar que existen aspectos relevantes relacionados al estilo de gestión escolar que condicionan el clima en la institución; entre ellos se encuentran la organización, claridad de normas y funciones, lide-

razgo, delegación de tareas, la conducción de equipos de trabajo y los procesos comunicativos. Asimismo, las relaciones entre el equipo de conducción, docentes, padres y alumnos, son elementos clave del clima institucional. Muestra algunas congruencias y discontinuidades entre directivos y docentes, respecto a sus percepciones sobre la incidencia del estilo de gestión escolar en el clima institucional. Su contenido nos permite pensar y utilizar algunos de los conceptos teóricos abordados en clave comparativa, puntualmente lo relacionado con las formas organizativas del trabajo, ya que dicha investigación se realizó en un contexto sin pandemia.

| 53

Por último, a nivel provincial se torna importante el artículo de Abrate, L., Lopez, M. y Gomez, S. (2022), donde se comparten algunos avances en lo relativo a aspectos teóricos y metodológicos surgidos en el marco de una investigación que hace foco en las problemáticas derivadas de la gestación e implementación de experiencias alternativas en escuelas secundarias de Córdoba en vinculación con el gobierno y la gestión directiva. En el trabajo se abordan las características que asume el ejercicio de la autoridad pedagógica desde la gestión directiva ante la implementación de una experiencia alternativa en la escuela secundaria u otras instituciones educativas que trabajan con jóvenes, tensionados con lo acontecido desde las medidas de aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO) y distanciamiento social preventivo y obligatorio (DISPO). La metodología es de corte cualitativo, en un trabajo con tres instituciones de nivel secundario, y ha debido adaptarse a los desafíos de llevarla a cabo mediante la virtualidad.

NOTAS SOBRE ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Schein (1988) define una organización como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. Las instituciones escolares (IE) se corresponden con esta definición ya que persiguen un objetivo socialmente determinado, en base a un funcionamiento sobre una estructura jerarquizada. Para Burns y Stalker (1961) la estructura es un proceso en sí mismo importante en las organizaciones, ya que permite que éstas se mantengan unidas y determinen su propio destino.

Como primera categorización se pueden clasificar a las organizaciones según el grado de solidez de su estructura. La organización formal surge de un andamiaje de roles que son ocupados por individuos que se comportan de acuerdo con unas normas preestablecidas, como por ejemplo la organización escolar en general. El ámbito informal surge o se orienta, según las tareas a realizar, como por ejemplo el grupo que forman los profesores de un mismo curso.

Las IE se desarrollan en base a una estructura formal ya que ésta es producto de toma de decisiones explícitas y tiene una naturaleza prescriptiva.

La estructura formal supone para López Moreno (1995) un patrón de relaciones entre los miembros de la organización (autoridad, comunicación, trabajo); que se define deliberadamente por parte de la dirección, con normas, reglas, procedimientos; busca la consecución de unos objetivos marcados y tiene división de funciones.

Gairín y Darder (2002) alertan de que más allá de la consideración de los centros educativos como sistemas abiertos, sociales y comunicativos, el análisis organizativo debe de considerar las diferencias entre la organización formal y la informal, la primera basada en el grupo secundario y la segunda en el grupo primario, a la vez que recalca que existe una gran dificultad en la gestión de los centros educativos, derivada tanto de la naturaleza de los fines que asumen, como de la peculiaridad de la organización y la falta de tiempo para la gestión.

Las escuelas son organizaciones que están reguladas por el Estado a través de un conjunto de normas, leyes, resoluciones, memorándum y otros textos derivados de las políticas educativas de órbitas nacional y provincial que orientan su funcionamiento cotidiano y a la vez marcan su pertenencia a un sistema mayor, el sistema educativo. Es así que, en la dimensión organizacional de las escuelas encontramos elementos comunes a todas, por su pertenencia a un sistema y a una autoridad común, pero también hay reglas y modos de la dimensión organizativa que son particulares en cada escuela. Éstas están vinculadas a ciertos márgenes de libertad y autonomía que construyen los actores en las escuelas que significan decisiones respecto a proyectos pedagógicos, a su vinculación con la comunidad, a los acuerdos de convivencia y demás factores internos y contextuales, entre otras formas singulares que asumen las escuelas.

Desde el enfoque interpretativo organizacional se postula la idea de que los significados subjetivos y consensuados que configuran la realidad social son el elemento prioritario cuando se pretende estudiar a las escuelas como organizaciones. Plantea que las organizaciones no se rigen ni estructuran por leyes universales, sino que son «artefactos culturales» que dependen del significado subjetivo, de la intención e interacción de los sujetos que forman parte de ellas (González, 1994). Este enfoque se asienta sobre la premisa que el significado de las cosas no es algo que venga *a priori*, sino que se deriva de la interpretación y procesos interpretativos desarrollados *in situ*.

Desde esta perspectiva se propone hablar de *acción organizadora* entendiendo por ello los modos de interpretación común, los significados compartidos —en relación con objetos, personas, acontecimientos— que hacen posible que los miembros de la organización disfruten de un sentido de comunalidad de experiencia, lo cual facilitará la acción coordinada y legitimar las acciones cotidianas. Así pues, la organización son las personas y existe cuando éstas llegan a establecer y compartir modos de interpretación y acción rutinizada y van desarrollando nuevas interpretaciones ante acontecimientos nuevos que les posibilitan sostener la actividad organizada (González, 1994).

En ese caso, se tomará como centro la función de dirección para analizar cómo se modificó la forma de trabajo de ésta con los demás actores educativos seleccionados. A saber: con las autoridades, con los pares del equipo de dirección y con los docentes.

LAS FORMAS DEL TRABAJO EN LAS ESCUELAS

Para elaborar el análisis del cambio en las formas de trabajo dentro de la institución se recurre, no a los componentes «duros» sino, a los ámbitos o áreas de actividad. Según Antúnez (2004) existen cinco grandes ámbitos: académico; gobierno institucional; administrativo; recursos humanos; y de servicios.

En el ámbito académico se reúnen las acciones relacionadas con el diseño, la implementación y la evaluación de los procesos didácticos, como son las decisiones y prácticas relativas a la selección y organización de los contenidos, la evaluación, los métodos docentes y los materiales de uso didáctico. El ámbito de gobierno institucional agrupa acciones que tienen que ver con la gestión interna (Procesos institucionales de toma de decisiones en la escuela, la elaboración y el desarrollo de dispositivos para la comunicación interna, los sistemas y métodos de trabajo de los órganos de dirección, entre otros); y externa (relaciones con la administración educativa, la administración local, las asociaciones de padres de familia, las instituciones de formación permanente de los profesores, las entidades y los profesionales de apoyo externo a la escuela, las demás escuelas del entorno próximo y el mundo laboral). El ámbito administrativo incluye las tareas relativas a la administración de los recursos materiales y manejo de la información escrita. El ámbito de los recursos humanos y del sistema relacional agrupa las tareas que se llevan a cabo con el fin de responder a aspectos relativos a las relaciones interpersonales como la negociación, la resolución de conflictos, la regulación de la convivencia, la administración de recursos humanos, su formación y desarrollo personal y profesional, y la motivación de los miembros del equipo docente. El ámbito de los servicios incluye las acciones relativas a la organización y el funcionamiento de las prestaciones como por ejemplo el servicio de orientación, de biblioteca, cooperativa, comedor, transporte escolar, residencia (Antúnez, 2004).

En este caso, las mayores modificaciones de formas de trabajo estuvieron dadas en el ámbito del gobierno institucional y del sistema relacional. Aunque el resto de los ámbitos también se vieron comprensiblemente afectados debido a la migración al sistema virtual.

En el ámbito del gobierno institucional, tanto la gestión externa como la interna se vieron afectadas, aunque esta última fue la que mayores demandas debió enfrentar. Teniendo en cuenta la estructura organizativa de la institución, la dirección debió modificar las formas de trabajo y de comunicación tanto

con su nivel superordinado (autoridades), con su mismo nivel (equipo directivo) y con su nivel subordinado (docentes).

Con respecto al trabajo con las autoridades, de los 42 docentes encuestados, el 71,4% reconoce que recibió apoyo permanente de las autoridades. En este sentido, el 52,4% identifica que las comunicaciones fueron claras y precisas y un 11,9% que fueron confusas. Esto evidencia que el apoyo estuvo dado desde el ámbito relacional ya que si bien la gestión externa, es decir las comunicaciones administrativas, contó con deficiencias, finalmente se reconoce que las autoridades estuvieron presentes. El 50% registra que se propuso el trabajo con otras instituciones. Aunque solo el 28,6% reconoce la conformación de equipos entre directivos de las escuelas. Esto manifiesta el desfase entre lo propuesto desde el nivel de las autoridades y lo que ocurrió realmente en el contexto próximo de cada institución. En cuanto a las reuniones coordinadas con autoridades, el 66,7% identifica la solicitud de información sobre la marcha como principal requerimiento.

La socialización de experiencias; la presentación de evidencias de trabajo y la resolución de problemas puntuales fueron los objetivos principales de las reuniones. La comunicación con los estudiantes (23,8%) y con las familias (19%) resultaron temas tratados casi marginalmente. Esto muestra que las reuniones se produjeron con el objetivo principal de control de garantía de la continuidad pedagógica más allá de las modificaciones de gestión interna que haya tenido que ir realizando cada directivo.

Ligado principalmente al ámbito del sistema relacional, la mayor parte de los directivos encuestados considera que se sostuvo el trabajo en equipo (85,4%). En este sentido expresan que hubo compromiso institucional de todos (53,7%) o la mayoría (43,9%) de los docentes. Por el contrario, una minoría identifica que hubo que abordar resistencias.

GESTIÓN: DIVERSOS SENTIDOS EN UNA SOLA PALABRA

Cuando indagamos la teoría relacionada con la gestión escolar encontramos tres grandes campos, tres modos posibles de entender la gestión de las instituciones educativas, que fueron configurándose desde diferentes perspectivas teóricas e históricas.

Por un lado, encontramos la perspectiva que entiende a la gestión como administración, una de las formas de considerar a los directivos de las escuelas es como administradores. Esta manera de entender la gestión responde al paradigma denominado por algunos autores como administrativo. Desde esta concepción, las acciones del director son consideradas como actos propios del ámbito administrativo y no del específicamente pedagógico (Marturet, 2010).

Por otra parte, se presenta la idea de gestión como liderazgo, surge en la década de 1990 y aparece como un nuevo modo de concebir la gestión. Junto

con este, la palabra *management* «salta» del ámbito empresarial al educativo. De este modo, un buen director es aquel capaz de optimizar el servicio, en nuestro caso, el educativo. Se requiere ser competente para construir escuelas eficaces, capaces de satisfacer las demandas que recibe. El líder es quien debe conducir la institución teniendo metas y objetivos claros para lograr la excelencia. Este tipo de gestión requiere «prácticas de liderazgo que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación» (Marturet, 2010, p. 2013).

| 57

Por último, encontramos la idea de la gestión como gobierno, desde el enfoque situacional que propone abordar las diversas situaciones que se viven en el cotidiano escolar, no solamente desde un repertorio de recursos y estrategias preexistentes, sino desde la posibilidad de la creación a partir del pensamiento acerca de situaciones, problemáticas y desafíos que se presentan, en cada contexto. Admitir la duda, la pregunta, la incertidumbre, para dar lugar a lo inédito. Se trata de asumir otra posición ética frente a lo que ocurre en las escuelas. Desde esta perspectiva se propone recuperar la dimensión política de la conducción de la institución, entendida como una práctica política/pedagógica. El rol del directivo sería la articulación de políticas, el tejido de entramados para crear condiciones de aprendizaje (Marturet, 2010).

Con respecto a las formas de trabajo establecidas en pandemia por parte del equipo directivo, el 65,9% recalca que se trabajó en equipo, tanto con los docentes de su institución como con las autoridades superiores, supervisores. Este dato se relaciona con la postura de un directivo líder de un equipo, vinculado con la perspectiva de la gestión como liderazgo. Los directivos hacen referencia a que también aumentó el trabajo con otros actores institucionales como lo es la familia de los estudiantes. Se hace mención a la mayor comunicación que logró establecerse con los estudiantes, por lo que se puede pensar en un directivo que entiende la gestión como aquella que habilita, acompaña e involucra a todos los agentes educativos en dicho proceso.

Otro de los datos que nos lleva a pensar en la línea antes mencionada, es la interpretación que los directivos realizan sobre la política educativa emanada por los organismos ministeriales en el contexto de pandemia. Dicha interpretación los posiciona como sujetos políticos ya que identifican que los principios que sostienen a las políticas son: la continuidad del vínculo pedagógico, el derecho a la educación y el cuidado de la comunidad. Pero, por otra parte, también expresan las demandas situacionales, de cada contexto y de cada institución, a las que la política no otorgó respuesta. Allí hay análisis situado de la realidad institucional que deben gestionar.

Por último, cuando se les consultó sobre las características de las decisiones que debieron tomar en el contexto de educación remota, expresan que las mismas fueron «acordes a la realidad», «contextualizadas» y «situadas». Esto

nos da la posibilidad de interpretar que se desarrollaron estilos de gestión que se alejan de lo netamente administrativo y que se acercan al estilo de gestión como gobierno; donde se parte de un análisis institucional, admitiendo la incertidumbre que el contexto excepcional de pandemia impuso.

LA ORGANIZACIÓN ES COMUNICACIÓN

La organización no es algo que tiene comunicación dentro, sino que más bien la organización está hecha de comunicación. La organización en sí misma es un fenómeno comunicacional; donde no hay comunicación, no hay organización. Aunque no toda comunicación organice, no hay organización si no hay comunicación (Gore, 2005). La actualización de formas instaladas previamente a la pandemia adquiere notoriedad ante la necesidad imperiosa de dinamizar la interacción comunicativa que reconfigura identidades en momentos donde la otredad no está cotidianamente cercana en el encuentro. Es una organización no vinculada a la territorialidad diaria que demanda mayor esfuerzo y creatividad no solo en la búsqueda de recursos sino en la potenciación de los mensajes, en su precisión respecto de los destinatarios y en la interacción para entretejer la inédita trama institucional. La comunicación hace a la organización y de allí a la institución.

El 78,6% de los directivos encuestados reconoce que tanto ellos como los docentes tuvieron que aprender a trabajar con nuevas herramientas tecnológicas. Por otra parte, el 78,6% de los directivos encuestados sostuvo que tuvieron que promover nuevos modos de comunicación con los estudiantes (78,6%) y, en esta línea, promover nuevas formas de comunicación con los padres (50%).

Con respecto a los medios de comunicación que utilizaron los directivos para coordinar las formas de trabajo con sus docentes, de una pregunta con respuestas múltiples, un 95,2% de los encuestados utilizó *WhatsApp*, un 90,5% plataformas de videoconferencia, un 54,8% correo electrónico y un 38,1% llamada telefónica. Para la comunicación con las autoridades, en coincidencia, un 90,5% reconoce el uso de *WhatsApp*, un 88,1% plataformas de videoconferencia y un 78,6% correo electrónico. Para la comunicación con las familias y los estudiantes se sostuvo que el *WhatsApp* también funcionó para el 97,6% de los directivos, seguido de un 59,5% de utilización de llamadas telefónicas y un 35,7% de plataformas de videoconferencia.

Esto da cuenta de cómo los dispositivos y herramientas que, hasta antes de la pandemia, se encontraban extranjeros a la dinámica escolar, y más ligados al uso informal, se volvieron predominantes ante el contexto de educación remota de emergencia. En este sentido, de acuerdo al Observatorio Argentinos por la Educación, la extensión de la escolaridad remota despertó una mayor preocupación desde las escuelas acerca de las condiciones emocionales y de cuidado de los alumnos por lo que se reforzaron las vías de comunicación.

Docentes y especialistas coincidieron en que la aplicación *WhatsApp* no solo resultó imprescindible para continuar con la educación en la pandemia, sino que su uso quedó instalado como una herramienta más para dar clases en la combinación entre la virtualidad y la presencialidad en las aulas que se está dando en el inicio del ciclo lectivo (Hojman, 2020). No sin contradicciones, esto resulta un cambio paradigmático en la dinámica comunicacional de las escuelas.

CONCLUSIONES

La investigación tuvo por objetivo describir los modos de gestión de los directivos de los niveles inicial, primario y secundario de instituciones de gestión pública y privada de los Dptos. Gral. San Martín y Río Segundo, Córdoba, Argentina, en contexto de pandemia. En este artículo se centró la atención en describir las formas organizativas de trabajo establecidas entre directivos y demás agentes educativos.

De esto resultó que los principales cambios de formas de trabajo estuvieron dados en el ámbito del gobierno institucional y del sistema relacional, aunque el resto de los ámbitos también se vieron comprensiblemente afectados debido a la migración al sistema virtual. Se identificó que el estilo de gestión predominante en el contexto de educación remota fue el de la gestión como gobierno, con directivos que generan y sostienen el trabajo en equipo con los diferentes miembros de la comunidad educativa y que además logran tomar decisiones en función de su realidad institucional.

Por último, a partir del análisis de las formas de comunicación en el contexto de educación remota de emergencia, se pudo detectar el surgimiento de nuevas formas y la incorporación de dispositivos como *WhatsApp* o plataformas de videoconferencia que se encontraban utilizadas de manera informal y marginal en el mundo educativo hasta ese momento. Esto nos abre el panorama para continuar preguntándonos, ¿cristalizará una memoria del colectivo de directores que permita sostener los aprendizajes en la trayectoria prepandemia, de la evolución misma del trabajo en contextos pandémicos que se fue secuenciando al ritmo de los indicadores sanitarios y que se proyecta en el universo escolar de la postpandemia? De no ser así, cabe preguntarse si no será necesario que se geste desde las decisiones políticas una habilitación de procesos reflexivos profundos, sistémicos y sistemáticos para no caer en la creencia de que la «nueva normalidad» es volver a un ser, estar y hacer del gobierno escolar como si nada hubiese pasado. La investigación en educación tiene mucho para indagar y para no perder tampoco el mismo hilo de interrogantes que aparecen respecto de la tarea de las autoridades de las escuelas. Se presenta un gran reto, una buena oportunidad y una inmensa responsabilidad para los peatones del sistema educativo.

Referencias bibliográficas

- Abrate, L., Lopez, M. E., y Gomez, S. M. (2022). La gestión directiva, la autoridad pedagógica y las experiencias alternativas en tiempos de pandemia. Una investigación en curso. *Anuario Digital De Investigación Educativa*, (5). <http://revistas.bibdigital.uccor.edu.ar/index.php/adv/article/view/5283>
- Antúñez, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. Biblioteca para la Actualización del Maestro.
- Benitez Larghi, S. (2020). Condiciones sociales para la continuidad pedagógica en tiempos de pandemia: conocimientos movilizados por el Programa Conectar Igualdad en Argentina. *Revista Latam Digital*.
- Brener, G. (2020). Continuidad pedagógica o pedagogía de la continuidad. *Revista América Latina en movimiento*. <https://www.alainet.org/es/articulo/205856>
- Burns, T. y Staler, G. M. (1961). *The management of Innovation*. Tavistock.
- Cantón Mayo, I. (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, Vol. 17, pp. 139-165. Universidad de Zaragoza.
- Cardini, A. (2020). *Educación en tiempos de pandemia. Entre el aislamiento y la distancia social*. <https://www.cippec.org/publicacion/educar-en-tiempos-de-pandemia/>
- CEPAL (2020). *Necesidades de apoyo a docentes y directivos escolares. La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf
- CEPAL-UNESCO (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf
- Dussel, I. (2020). La escuela en la pandemia. Reflexiones sobre lo escolar en tiempos dislocados. *Práxis Educativa* (Brasil), 15, 1-16. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=89462860086>
- Dussel, I., Ferrante, P. y Pulfer, D. (2020). (Comp.), *Pensar la educación en tiempos de pandemia II. Experiencias y problemáticas en Iberoamérica*. UNIPE editorial. <https://editorial.unipe.edu.ar/coleccion/politicas-educativas/pensar-la-educacion-en-tiempos-de-pandemia-ii-experiencias-y-problematicas-en-iberoamerica-detail>
- Gairín Sallán, J. y Darder, P. (1995). *Estrategias e instrumentos para la organización de centros educativos*. Editorial Praxis.
- González, M. T. (1994). Perspectivas teóricas recientes en organización escolar: una panorámica general. En: Escudero, J. y González, M. T. (Eds.), *Profesores y Escuela. ¿Hacia una reconversión de los centros y la función docente?* Ediciones Pedagógicas.
- Gore, E. (2005). *El Director de escuela como gestor del cambio*. Conferencia en la Universidad de San Andrés.
- Hojman, I. (2021). *La pandemia instaló a WhatsApp como herramienta clave para dar clases*. <https://unipe.edu.ar/institucional/repositorioprensa/item/774-la-pandemia-instalo-a-whatsapp-como-herramienta-clave-para-dar-clases>
- Isaías, M. (2020). *Hasta que vuelvan los abrazos. Cómo se transformó el trabajo docente durante la pandemia*. <https://www.elciudadanoweb.com/>
- Itkin, S. (2004). Entrevista a Graciela Frigerio: De la gestión al gobierno escolar. En *Revista Novedades Educativas* N.º 159.
- López Moreno, M.J. (1995). *Organización y dirección de empresas*. COPYCOM.
- Martínez, M., Rojas, O., y Riffo, R. (2020). Gestión Directiva y Estrés Laboral del Personal Docente: Mirada desde la Pandemia COVID-19. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 24 (3), 1226-1241. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637766245003>
- Marturet, M. y otros (2010). *El trabajo del director y el proyecto de la escuela*. Ministerio de Educación de la Nación. Buenos Aires.
- Marturet, M. (2010). *El trabajo del director y el proyecto de la escuela*. Ministerio de Educación de la Nación.
- Nicastro, S. y otros (2016). *La educación como institución y las organizaciones educativas como contextos de acción*. Módulo: La gestión institucional en la Educación Inicial, Primaria y Secundaria. Córdoba: ISEP.

Observatorio Argentinos por la Educación (2021). Cambios en las prácticas pedagógicas y hábitos durante el aislamiento. https://cms.argentinosporlaeducacion.org/media/reports/ArgxEdu_Cambios_pedagogicos_habitos.pdf

Paredes, S. (2019). *La conducción educativa y la gestión pedagógica institucional*. Seminario de Formación Docente en Conducción y Gestión Educativa. Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba.

Puget, J. (2002). Qué difícil es pensar incertidumbre y perplejidad. En *Revista Psicoanálisis*. Asociación Psicoanalítica de Buenos Aires.

Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación*. Editorial Lumen/Humanitas.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janés.

Terigi F. (2018). *La función directiva y el currículum*. Especialización Docente de Nivel Superior en Conducción y Gestión Educativa. Instituto Superior de Estudios Pedagógicos-Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba.