



XVI
Congreso Nacional de
Investigación Educativa
CNIE-2021

Gestión directiva ante la suspensión de clases presenciales por Covid-19. El caso de una directora de escuela unitaria

Alma Cristina Razo Ruvalcaba

Universidad Autónoma de Aguascalientes
acrazo@msn.com

Guadalupe Ruiz Cuéllar

Universidad Autónoma de Aguascalientes
ruiz.c.gpe.84@gmail.com

Área temática 09. Sujetos de la educación.

Línea temática: Significados, representaciones, prácticas culturales y procesos de socialización en los que participan los actores de la educación.

Tipo de ponencia: Reportes finales de investigación.



Resumen

Esta ponencia presenta parte de los hallazgos de una investigación enfocada a conocer la experiencia vivida por directores de escuelas primarias del estado de Aguascalientes ante la emergencia sanitaria derivada del COVID-19, con el fin de describir las funciones, acciones y estrategias realizadas durante la suspensión de clases en el ciclo escolar 2019-2020 y 2020-2021, para planificar, comunicar y organizar la continuación del plan escolar previsiblemente ajustado ante la situación inédita enfrentada.

Se presentan los hallazgos que se derivan del acercamiento a una directora, cuya escuela se encuentra en contexto rural y es de organización escolar unitaria, siendo ella la directora y docente de todos los grados escolares. Se puso la atención en esta escuela, entre otras, debido a que, pese a las condiciones propias de su contexto y la emergencia sanitaria, se aprecia capacidad de organización y dirección que permitió evitar resultados desfavorables. Esta información se deriva de una investigación mayor en la cual se entrevistó a 16 directivos del estado de Aguascalientes.

Palabras clave: Covid-19, escuela multigrado, dirección escolar, funciones directivas, gestión directiva.

Introducción

La dirección escolar constituye un nivel de funcionamiento del sistema educativo de suma importancia ya que el director de una institución escolar es percibido como un agente de cambio y el principal actor encargado de la transformación de sus escuelas. Su participación es clave para lograr la autonomía de la gestión escolar en el sistema educativo mexicano.

Si bien, en todos los niveles y/o modalidades los directivos realizan funciones administrativas, de gestión, acompañamiento pedagógico, organización y planeación, se consideró importante abordar el tipo de organización escolar multigrado debido a las características particulares de estas escuelas en las que “al menos algún docente de las escuelas multigrado funge como director, lo cual le resta tiempo para sus actividades docentes, y afecta el aprendizaje de los alumnos” (INEE, 2019, p.15). En este caso la maestra que constituyó el caso de estudio es quien se encarga de los grupos y de la dirección escolar, por lo cual es importante conocer las estrategias y funciones que llevó a cabo para continuar con sus labores directivas y docentes durante la emergencia sanitaria.

Se realizó una entrevista a través de Google Meet a la directora, quien estuvo a cargo de la escuela durante la suspensión de clases del ciclo escolar 2019-2020 y continuó en la dirección en el ciclo 2020-2021. Con la información obtenida mediante esa entrevista se responden las siguientes preguntas y objetivos de investigación, los que han sido adaptadas a esta ponencia para dar cuenta del caso de esta directora; en la investigación mayor de la que provienen los datos, las preguntas y objetivos tienen un alcance más amplio.

Pregunta general

- ¿Qué funciones realizó la directora durante la suspensión de clases por la emergencia sanitaria COVID-19 en los ciclos escolares 2019-2020 y 2020-2021 para continuar con el aprendizaje desde casa?

Preguntas específicas

- ¿Cómo ha sido la organización y comunicación de la directora con la comunidad escolar para continuar con el trabajo escolar desde casa?
- ¿Qué problemáticas ha enfrentado la directora y cuál ha sido la resolución de estas?
- ¿Cómo considera la directora que debería realizarse el regreso a clases presenciales?

Objetivo general

- Describir las funciones realizadas por la directora para continuar con el trabajo escolar desde casa durante la suspensión de clases por la emergencia sanitaria COVID-19.

Objetivos específicos

- Describir la forma de organización y comunicación de la directora con la comunidad escolar.
- Identificar las problemáticas que ha enfrentado la directora y su proceso de solución.
- Especificar la forma en la que la directora considera sería adecuado el regreso a clases presenciales.

Desarrollo

La investigación sobre los directivos se aborda desde corrientes teóricas y campos de investigación sobre eficacia escolar, gestión directiva, liderazgo y mejora de la escuela, entre los principales, y ha dado cuenta de la importancia de este actor, ya que “es clave para que una escuela mejore en forma continua, o no lo haga” (Fullan, 2015, p.5). Aunque al directivo se le atribuyen las tales características y responsabilidades, en una situación de emergencia, como lo es una pandemia, son escasas las teorías o propuestas para entender o guiar su actuación en el contexto educativo; por lo tanto, al igual que los demás actores, el director escolar ha tenido que echar mano de sus recursos y experiencia, pero también, se ha visto obligado a improvisar de manera continua para atender sus responsabilidades y actividades de conducción de los trabajos que congregan a los miembros de su escuela.

Según Pozner (2008) así como el mundo va cambiando, la escuela evoluciona y sus directivos se transforman, han pasado de un rol puramente administrativo a un rol que conlleva la capacidad de pilotear su institución con autonomía, ética, inteligencia y sensibilidad. Pilotear una escuela “es guiar y conducir simultáneamente sus desafíos educativos y pedagógicos” (p.113). Por lo que en esta situación de emergencia es necesaria la renovación de la profesión del directivo escolar según sus tareas, funciones, roles y operaciones técnicas para concretar una acción integral.

Pozner (2008) plantea que los directivos que se interesan en transformar la gestión escolar tienen funciones de: educador, animador pedagógico, informador y comunicador, gestor de medios y recursos, y administrador. Estas funciones y capacidades son equiparables a las que la directora ha declarado realizar durante el periodo de suspensión de clases presenciales, como se muestra en la sección correspondiente de esta ponencia.

En el estudio en el que se inscribe esta ponencia se optó por el estudio de caso, ya que sigue un enfoque cualitativo en el que se explora un contexto particular de la vida real mediante la recopilación de datos con mayor profundidad (Creswell y Poth, 2018). Las respuestas proporcionadas por la directora se analizaron como un caso único debido a que parte del interés de esta investigación es describir con detalle las funciones realizadas por una directora de escuela unitaria en el contexto de suspensión de clases presenciales por la pandemia.

Para obtener la información se elaboró una guía de entrevista semiestructurada con base en la literatura revisada, además de las investigaciones que se enfocaron en conocer las acciones realizadas por los actores educativos durante los primeros meses de suspensión de clases, tales como la Encuesta sobre experiencias educativas durante la contingencia por COVID-19 realizada por MEJOREDU (2020) y la Encuesta nacional a docentes ante el COVID-19. Retos para la educación a distancia (Baptista et al., 2020).

La información obtenida se analizó a través de las categorías definidas para la entrevista (véase tabla 1) y las extraídas de los planteamientos de Pozner (2008). Para mostrar la información textual proporcionada por la directora en la sección de resultados, se coloca la cita entre comillas, sin ningún identificador de la entrevista ya que es un único caso.

Información de la escuela y de la directora

La escuela se ubica en zona rural dentro de un contexto con deficiencias, hay 33 alumnos y la directora cumple la función de docencia en todos los grados, además hay un profesor de educación física. La directora estudió la licenciatura en educación primaria en una escuela normal, realizó una maestría en gestión directiva y evaluación de instituciones educativas en una normal superior y un doctorado en ciencias de la educación en una universidad privada. Para ella, ser directora significa ser reconocida por su trabajo y el de sus alumnos, considera que su cargo es más demandante que el de los directores técnicos ya que no cuenta con personal que le ayude con la carga administrativa de la escuela.

Organización del trabajo durante la suspensión de clases

De las funciones directivas propuestas por Pozner (2008) se puede apreciar que la directora no logró desempeñarse en los términos de educador pues al no encontrarse de manera presencial no ha podido promover con mayor efectividad el clima y la convivencia escolar entre los alumnos. Como animador pedagógico se señalan acciones para orientar a los padres de familia al momento de explicar las labores escolares y la búsqueda de soluciones a las problemáticas que más adelante se mencionarán. En la función de informador y comunicador es en la que se aprecian acciones bien definidas para establecer canales de comunicación con las familias de los alumnos. Sobre la gestión de recursos, la directora menciona algunos incidentes para lograr hacer uso del presupuesto asignado y la entrega de cuentas. Finalmente, en la función como administrador, algunas actividades no han tenido lugar por la interrupción del trabajo presencial (paseos y excursiones, por ejemplo), mientras que otras (registro de ausencias, salud y evaluación de alumnos) sí ha tenido que atenderlas, como se describe más adelante (véase tabla 2).

La directora señala que, al inicio de la suspensión de clases hubo confusión por la información recibida: “era mucha la información que nos llegaba de todos lados, pero de la parte oficial era poca, entonces, yo en lo particular me sentí de: *¿Qué va a pasar?*”. Esto, de acuerdo con la directora le generó incertidumbre; sin embargo,

cuando se reunió con su supervisor, este le proporcionó indicaciones oficiales para continuar con el trabajo. Por el tamaño y contexto de su escuela la directora no dejó de tener contacto con sus alumnos y las familias; de hecho, ella sigue acudiendo a la escuela para atender situaciones relacionadas con el cuidado y mantenimiento de la infraestructura.

Considera que no ha cambiado mucho su forma de trabajar, sin embargo, la forma de comunicarse con otros sí. Para poder establecer comunicación con las familias de los alumnos la directora obtuvo números telefónicos para comunicarse mediante mensajes de WhatsApp o llamadas y para los que no recibían sus mensajes y llamadas optó por imprimir las indicaciones de las fichas de trabajo para que se entregaran en la escuela cuando ella iba; si por alguna razón las madres de los alumnos o los estudiantes acudían otro día, la encargada del aseo las entregaba o difundía.

Ella afirma que sus alumnos están acostumbrados a trabajar por su cuenta por la manera en la que de por sí se trabaja con seis grupos distintos en una escuela multigrado: “Mis alumnos están acostumbrados a trabajar solos, a buscar, a preguntar y a resolverlo como puedan, porque tengo seis grupos y no puedo estar explicado tema por tema con cada uno, sí son muy independientes”.

En el ciclo escolar 2019-2020 la directora elaboró fichas de trabajo y proporcionó una guía para continuar con el trabajo académico; en las fichas les escribía a sus alumnos lo que debían realizar cada día y en la guía lo realizaban. La guía fue comprada por la escuela pues considera que es el instrumento ideal para que los niños trabajen desde casa ya que tiene indicaciones precisas para que puedan trabajar con sus papás o hermanos.

Sobre los libros de texto la directora afirma que son materiales diseñados para que los alumnos los trabajen a la par con los maestros en la escuela, por lo que a los padres de familia se les puede dificultar usarlos en casa, pero si la guía menciona alguna actividad para realizarse de mejor forma con el uso de los libros de texto, se intenta combinar ambos. Sobre el programa Aprende en casa declara que a sus alumnos no les genera el interés que otros programas, por ejemplo, el club de tareas del Instituto de Educación, donde la directora participa: “Se me aburren, me han mandado videos de: *Maestra aquí lo tengo y el niño bostezando*”.

La participación de las familias ha sido igual a cuando se estaba presencialmente en la escuela, señala que los padres de familia que eran apáticos y poco participativos siguen siéndolo y quienes colaboraban, participaban y cooperaban continúan haciéndolo desde la distancia: “Pues han participado los mismos que participaban, aunque yo estuviera ahí, es una comunidad muy apática”.

La directora afirma que, pese a la situación de pandemia, esto no sensibiliza a algunos padres, y estos han excluido a sus hijos pues, aunque cuenten con los dispositivos y herramientas digitales, dan distintas excusas para no comunicarse con ella y mandar los trabajos, simplemente no se reportan: “Siento que los padres de familia son los que se excluyen y los que se justifican, ellos dicen: *No puedo, no tengo dinero para poner saldo. Pero yo los veo afuera de la escuela el domingo tomando, a los papás*”.

Las tareas que ella ha recibido de los alumnos han sido aceptables, nuevamente los alumnos que cumplían presencialmente son los mismos que continúan haciéndolo desde casa, y los alumnos que solían ser despreocupados y faltar, continúan con las mismas acciones.

Las autoridades educativas le han apoyado con capacitación sobre educación a distancia y mediante el programa Quédate en casa, pero quédate en clase – SNTE, que consistió en donar televisiones para algunos alumnos que la directora considerara se beneficiarían más y pudieran seguir las transmisiones del Aprender en casa; sin embargo, la directora considera que hubiera sido mejor donar un teléfono más actualizado: “Las televisiones están un poquito.... pues ya obsoletas... para los niños no es atractivo ver la televisión en el aparato que les regalaron. Yo veía más funcional que les dieran un teléfono”.

Problemáticas enfrentadas

Los principales problemas que la directora ha enfrentado en la escuela están relacionados con la comunicación con los padres de familia para establecer contacto y recordarles la entrega a tiempo de las tareas escolares, o bien, explicarles cómo realizar las actividades solicitadas y responder dudas. Como esto se retrasa, afecta la entrega de evidencias del trabajo de cada alumno (carpetas de evidencia): “Entiendo que no son profesionales de la educación que hacen lo que pueden, a mí me complica que pregunten: *¿Cómo le hago?*, pues, aunque les diga resulta que: *Es que no pude, yo no sé*”.

La directora ha tenido que insistir y subrayar la importancia de cumplir con las fechas de entrega; igualmente, ha tenido que ser más flexible con los plazos de recepción, y apoyarse de otros estudiantes para mantener la comunicación en los casos difíciles: “No he encontrado mejor la forma de meterlos (a los alumnos que no cumplen) pero si hacemos el esfuerzo, el hecho de que vayan y los busquen (otros alumnos), de que les manden un mensaje, de que les lleven la hojita, de que les digan: *la maestra va a venir tal día*”.

Sin embargo, la directora afirma que pese a sus iniciativas no ha tenido resultados satisfactorios, ya que hay algunos padres que no tienen el interés de apoyar a sus alumnos con la entrega de tareas: “Yo siento que no es tanto que de verdad las situaciones sean muy precarias de la comunidad, si no que ellos lo usan como un pretexto para excluirse y excluir a sus hijos”

Cierre e inicio de ciclos escolares

Para el cierre del ciclo escolar 2019-2020 la consigna recibida fue hacer una evaluación formativa para evitar alumnos reprobados, además de entregar un portafolio de evidencias y tener registro de la participación de los alumnos; sin embargo, la directora considera que las autoridades educativas pudieron proporcionar mayor apoyo y comprensión para cerrar el ciclo de una manera más correcta y menos desorganizada: “Pero a nosotros nos aventaron a cerrar de manera ficticia, no había elementos para cerrar el ciclo escolar, ni siquiera sin calificaciones: *Pasen a todo mundo*, cuando ya era más de medio año y ya podíamos decidir quién pasa y quién no pasa”.

La directora considera que de sus 33 alumnos el 80% sí trabajó adecuadamente durante ese ciclo escolar. En la valoración de su propio desempeño como directora, comenta que pudo haber sido mejor, especialmente en las cuestiones administrativas, ya que hubo varios asuntos que no se completaron como esperaba, por ejemplo, el programa de mejora continua de la escuela.

La directora afirma que no se ha sentido agobiada por el trabajo a distancia, pero sí está preocupada por el visible rezago educativo de sus alumnos: “preocupación por el rezago que yo sé que se está ampliando con los niños”. Se le ha complicado explicarles a sus alumnos cómo hacer uso de los recursos tecnológicos, pero considera que cuando regresen a la educación presencial atenderá las necesidades de formación en esta materia: “Creo que se me complicará más el trabajar otro tipo de tecnología, que no lo tengo descartado cuando regresemos a la situación presencial, para que si no vienen diario... ellos también puedan en el teléfono de sus papás enviarme actividad y ya puedan estar manejando Classroom”.

Para el ciclo escolar 2020-2021, el cambio más grande que ha realizado comparado con el ciclo anterior ha sido la frecuencia en la que acude a entregar fichas a la escuela (de ir cada tres semanas ahora va cada dos) y acudir específicamente a atender a los niños que necesitan apoyo para nivelarse: “Si yo noto que hay algún niño, lo cito y ese niño va conmigo dos o tres horas y voy tratando de introducir mi forma de trabajo, mis técnicas, mis estrategias para que en casa se reproduzcan”.

Regreso a clases presenciales

La directora considera que el sector educativo será el último en volver a la normalidad, cree que el regreso a clases debe hacerse después de aplicar la vacuna a los docentes y alumnos, y de manera escalonada; su estrategia sería hacerlo por la letra del apellido de los alumnos, o bien, por el nivel de aprendizaje con el que regresen los estudiantes para tratar de unificar sus necesidades de aprendizaje en grupos más homogéneos para cada día de la semana: “Pues yo me imagino que va a ser como están diciendo las autoridades, cuando esté la vacuna... cómo nos lo está dictando también la SEP, de manera escalonada, viendo cuáles niños un día y cuáles otro día”.

Sin embargo, para que este regreso sea exitoso los padres de familia deben cuidar las medidas de higiene y continuar apoyando a sus hijos con sus actividades en casa. Esto último, a la par del nivel de rezago con el que regresen los alumnos, considera la directora serían sus mayores desafíos: “Tal vez el obstáculo será el tiempo, porque sí van a llegar con un nivel grande de rezago. Los padres de familia sí nos ayudan, pero desafortunadamente no conocen técnicas para poder despertar en sus hijos el análisis, la reflexión y todas estas características propias de la educación”.

Conclusiones

El trabajo que realizó la directora se centró en 3 puntos clave:

1. Creación de fichas y organización de actividades con una guía de trabajo y los libros de texto.
2. Comunicación constante y persistente con los padres de familia para que ellos puedan apoyar a sus hijos en las actividades escolares que se realizan en casa.
3. Mediación y solución de problemáticas para que los alumnos puedan entregar sus actividades en periodos más flexibles y accesibles para ellos, además de resolver dudas a los padres de familia y alumnos de manera individual.

En cuanto a la funciones directivas definidas por Pozner (2008) la directora da cuenta de su desempeño como animadora pedagógica y comunicadora principalmente. En la gestión de recursos y administración se presentan pocas ocasiones en las que puede realizar estas funciones y en la función de educador, tal como la plantea Pozner, por la situación actual, la directora no tiene los medios para procurar el clima y la convivencia escolar.

Según la directora la mayoría de las familias han participado y colaborando en el trabajo desde casa, pero ha sido complicado establecer comunicación con algunos padres. Gran parte de los alumnos de su escuela han trabajado en lo que se les ha pedido. Las autoridades educativas la han apoyado ofreciéndole variadas capacitaciones para continuar con la educación a distancia, además de algunos programas de apoyo con televisiones para ver el programa Aprende en casa, el cual considera de poco interés para sus alumnos. La directora es consciente que tanto ella como sus alumnos necesitan adentrarse más en el uso de la tecnología para estar preparados ante posibles situaciones de suspensión de clases.

Las estrategias que implementó para el cierre escolar 2019-2020 las considera alejadas de la realidad vivida en su escuela, ya que explica que fue un cierre apresurado que no permitió realizar adecuadamente los pendientes administrativos, además de la consigna de la evaluación del ciclo escolar que consistió en no reprobar a los alumnos y evaluarlos formativamente. Para el regreso a clases la directora está de acuerdo con las medidas que ha propuesto la SEP y cree que su principal desafío será nivelar a los alumnos que regresen a clases con rezago, además de las medidas de higiene y el apoyo de los padres de familia.

Las respuestas dadas por la directora aportan para continuar generando conocimiento sobre sus funciones en estas situaciones de crisis, pues en un contexto de emergencia los planteamientos enfocados a la figura directiva como el propuesto por Pozner (2008) no pueden realizarse efectivamente por los directivos, ya que la distancia y cambios generados por la pandemia provocaron que el desempeño de algunas funciones fuera complicado.

Obtener información desde la voz de los actores educativos que describen cómo continuaron con su trabajo y guiaron a familias y alumnos para seguir aprendiendo desde casa, aporta conocimiento relevante que apoyará

al sistema educativo a responder ante contingencias futuras, además de diseñar estrategias o programas para recurrir a ellos ante la eventualidad de que las escuelas tengan que cerrar nuevamente.

Tablas y figuras

Tabla 1. Categorías para el análisis de la guía de entrevista

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
Información de la escuela	Cantidad de alumnos Cantidad de profesores Contexto socioeconómico
Información del directivo	Motivaciones para acceder al cargo Significado personal que se le tiene al cargo
Organización del trabajo durante la suspensión de clases	Principales funciones directivas Cambios realizados Organización y comunicación de las actividades Respuesta a las actividades por parte de los alumnos Participación de las familias Apoyo de las autoridades educativas
Problemáticas enfrentadas	Incidentes o retos presentados Solución brindada
Cierre e inicio de ciclos escolares	Valoración del cierre del ciclo 2019-2020 Valoración del inicio del ciclo 2020-2021
Regreso a clases presenciales	Aspectos para tomar en cuenta Papel que debe desempeñar el directivo Capacitación

Elaboración propia.

Tabla 2. Funciones directivas propuestas por Pozner (2008)

Funciones directivas	Definición de Pozner (2008)	Respuestas de la directora
Educador	Responsable de la vida escolar. Procura el clima y la convivencia escolar con sus criterios y valores educativos.	Función no presentada por la directora.
Animador pedagógico	Establece relaciones de calidad para facilitar la motivación, superar obstáculos y resistencias para sumir una tarea, y resolución de problemas.	“Les doy a lo mejor un tip o una estrategia, pero también entiendo que no son profesionales de la educación que hacen lo que puede” “Necesito explicarles a veces tengo que estar explicándole para bajar un video de PowerPoint”
Informador y comunicador	Genera redes de intercambio, canales de escucha y recepción. Conoce las preocupaciones. Sabe dirigirse a docentes, padres y estudiantes	“Entonces ha sido por diferentes medios, el teléfono para las llamadas telefónicas, los mensajes por WhatsApp, fichas de trabajo y la misma comunicación de la comunidad” “Eso de estar detrás de ellas, mandándoles el mensaje que les convenza o hablarles, y yo también no sonar tan agresiva o impositiva”
Gestor de medios y recursos	Responsable de la repartición y maximización de los recursos financieros, materiales y pedagógicos.	“Pues teníamos que hacer inventario, en la cuestión de dinero teníamos que hacer todo, aunque ya no teníamos alguna necesidad, teníamos que gastar ese dinero y decíamos: ¿En qué vamos a gastarlo? Se tenía que gastar ese dinero porque nosotros ya teníamos que entregar cuentas”
Administrador.	Asume las responsabilidades de la escuela como: Salidas escolares, excursiones, salidas deportivas, entre otras. Registra ausencia, accidentes, la salud escolar, y evaluación de los alumnos.	“Si vemos las medidas de sanidad que estamos ya usando y que seguiremos haciendo uso” “No hay contagios no tienen problemas de que se sienta agobiados por estar dentro de casa, es rancho y todo mundo está afuera, no hay ahí... pero si consecutivamente estamos entregando reportes de este tipo”

Elaboración propia.

Referencias

- Baptista, P., Almazán, A., Loeza, C. A., López, V. A. y Cárdenas, J. L. (2020). Encuesta Nacional a Docentes ante el COVID-19. Retos para la educación a distancia. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50(ESPECIAL), 41-88. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/270/27063237021/html/index.html>
- Creswell, J. W. y Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry Research Design*. USA: Sage.
- Fullan, M. (2015). ¿Por qué Chile debiera saber más acerca de sus directores de escuela? En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* (p.5) Santiago de Chile: Fundación Chile y CEPPE.
- INEE (2019). *La educación multigrado en México*. Recuperado de https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/01/La-Educacio%CC%81n-Multigrado_BIS.pdf
- MEJOREDU (2020). *Experiencias de las comunidades educativas durante la contingencia sanitaria por covid-19. Educación básica*. Recuperado de <https://editorial.mejoredu.gob.mx/Cuaderno-Educacion-a-distancia.pdf>
- Pozner, P. (2008). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Aique Grupo Editor.