

## La gestión escolar ante COVID-19 ¿Cómo organizaron los directores de escuelas primarias a sus comunidades educativas?

### School management in the face of COVID-19. How did elementary schools principals organize their educational communities?

Guadalupe Ruiz-Cuéllar\*✉, Carlos Arteaga-López\*, Alejandra Serrano-Antúnez\*

Ruiz-Cuéllar, G., Arteaga-López, C., & Serrano-Antúnez, A. (2022). La gestión escolar ante COVID-19 ¿Cómo organizaron los directores de escuelas primarias a sus comunidades educativas? *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 30(85), e3434, <https://doi.org/10.33064/iycuaa2022853434>

#### RESUMEN

El artículo presenta los resultados de una investigación que tuvo como propósito indagar, entre directores de escuelas primarias, aspectos centrales de su gestión, en el marco de las medidas de emergencia que fue necesario tomar ante la pandemia por COVID-19. Se analizaron las bases de datos correspondientes a Aguascalientes, México, de un estudio realizado a nivel nacional por la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. Los hallazgos muestran que el desafío de diseñar e implementar un nuevo escenario educativo no cambió las funciones habituales de los directores, pero sí las puso en otra perspectiva. Así, la conducción de las acciones de planeación del trabajo escolar y del trabajo docente, la realización de actividades de acompañamiento, monitoreo y supervisión, al igual que la implementación de estrategias y mecanismos de comunicación con todos los actores educativos ha supuesto el mayor reto para los directores.

**Palabras clave:** gestión escolar; director escolar; educación primaria; liderazgo; organización escolar; educación a distancia.

#### ABSTRACT

The article presents the results of a research that aimed to investigate, among elementary school principals, central aspects of their management, within the framework of the emergency measures that it was necessary to take in the face of the COVID-19 pandemic.

**Recibido: 22 de noviembre de 2021 Aceptado: 4 de febrero de 2022**

\*Departamento de Educación, Centro de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma de Aguascalientes. Av. Universidad # 940, Col. Ciudad Universitaria, C. P. 20100, Aguascalientes, Ags., México. Correo electrónico: [guadalupe.ruiz@edu.uaa.mx](mailto:guadalupe.ruiz@edu.uaa.mx); [carlos.arteaga@edu.uaa.mx](mailto:carlos.arteaga@edu.uaa.mx); [alejandra.serrano@edu.uaa.mx](mailto:alejandra.serrano@edu.uaa.mx) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2187-1756>; <https://orcid.org/0000-0002-2264-1728>; <https://orcid.org/0000-0002-6780-827X>

✉Autora para correspondencia

The databases analyzed corresponding to Aguascalientes, Mexico, from a study carried out at the national level by the National Commission for the Continuous Improvement of Education. The results show that the challenge of designing and implementing a new educational setting did not change the usual functions of principals, but it did put them in another perspective. Thus, the conduct of planning actions for school work and teaching, carrying out accompaniment, monitoring and supervision activities, as well as the implementation of communication strategies and mechanisms with all educational actors has been the greatest challenge of the principals.

**Keywords:** school management; school principal; elementary education; leadership; school organization; long distance education.

## INTRODUCCIÓN

La pandemia ocasionada por el coronavirus SARS-COV-2, declarada como tal en marzo de 2020 por la Organización Mundial de la Salud (OMS), trajo consigo la aplicación de medidas tendentes a contener la propagación del virus y el riesgo de la enfermedad que éste provoca: la COVID-19. Además de preparar los sistemas de salud para enfrentar la atención de las personas que inevitablemente enfermarían, prácticamente en todos los países del mundo se tomaron medidas de distanciamiento social. Al considerarse las escuelas un sitio con potencial de contagio muy elevado el cierre de estas instituciones tuvo lugar, en la mayoría de los casos, en el mes de marzo de 2020. En México así sucedió en todos los niveles y modalidades educativas del sistema educativo nacional.

Niños y jóvenes, así como profesores y otro personal que labora en las escuelas fueron confinados en sus hogares. Tras periodos variables de vacaciones, los actores directamente implicados en el proceso educativo debieron retomar sus funciones en un escenario inédito en nuestro país: la educación a distancia desde niveles escolares que conforman la educación básica hasta la superior. Casi en forma simultánea inició el esfuerzo por conocer las respuestas de las instituciones y los diversos actores escolares a la pandemia y sus efectos en la educación en todos los niveles. Cabe decir que la mayoría de las investigaciones realizadas en el país se ha enfocado en la documentación de la actuación docente y variables relacionadas con los procesos de enseñanza y aprendizaje en el hogar, lo que ha dado lugar a la indagación entre padres de familia; los estudios enfocados en el trabajo directivo se han llevado a cabo en otros países.

De acuerdo con Gallegos Ruiz y Tinajero Villavicencio (2020) la emergencia sanitaria ocasionada por la COVID-19 ha alterado los procesos educativos que involucran a millones de estudiantes y maestros en nuestro país, ya que una de las principales medidas emergentes que propusieron las autoridades educativas consistió en que la educación se impartiera en línea con el apoyo de la tecnología digital; sin embargo, este escenario ha implicado múltiples desafíos para todos los actores escolares, entre ellos los directivos debido al necesario manejo de herramientas tecnológicas para la aplicación de las estrategias educativas establecidas por las autoridades, en particular, *Aprende en casa*.

Navarrete Cazales, Manzanilla Granados y Ocaña Pérez (2020) señalan que si bien a raíz del confinamiento se instruyó a los docentes de todos los niveles para que se dispusieran a impartir clases a distancia, no se estableció claramente el modelo que debían

seguir los distintos actores escolares en cuanto a la educación de los niños, niñas y jóvenes del país. Por otra parte, estos autores indican que además de una escasa cultura en el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) por parte de la comunidad escolar, existen carencias en conectividad y disponibilidad de tecnología educativa, por lo que vislumbran un necesario replanteamiento del currículo actual para la educación básica.

En ese escenario son innegables los desafíos que han tenido que sortear las figuras directivas escolares en todos los niveles. Respecto a la educación básica, en el informe *Comunidades escolares al inicio del confinamiento por SARS-CoV-2. Voces y perspectivas de los actores* (Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación, 2021), docentes y directores señalaron que una de las principales problemáticas derivada del confinamiento ha sido la imposibilidad de establecer comunicación con muchos de los estudiantes, mientras que con otros el contacto fue intermitente y algunos lograban seguir las actividades, pero tuvieron dificultad para comprender los contenidos.

En este mismo informe las figuras docentes y directivas dieron cuenta de la extensión de su jornada laboral para atender actividades propias del proceso de enseñanza y las solicitudes de familias y autoridades educativas. Desde una óptica positiva los directivos advirtieron mayor comunicación y el fortalecimiento de las relaciones entre los colectivos docentes, lo que facilitó la definición de acciones y metas de trabajo en común (Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación, 2021).

De acuerdo con Valora (2020) en materia de preparación y apoyo para la educación a distancia durante el periodo comprendido desde el 20 de marzo hasta el 20 de abril de 2020 (periodo al que se refirió la encuesta en línea que esta organización aplicó), el porcentaje de docentes que dijo haber recibido apoyo por parte del director (a) o de alguna autoridad educativa para realizar la función pedagógica durante la contingencia osciló entre 37.7 y 82.2% en la Ciudad de México y en el estrato de escuelas privadas, respectivamente. Cabe aclarar que los datos del presente estudio fueron organizados por regiones y por control –público o privado- de las instituciones a que se encontraban adscritos los informantes.

De igual forma, Valora (2020) reporta otros resultados que tienen relación con aspectos y condiciones de la práctica docente; por ejemplo: la frecuencia de contacto de los docentes con estudiantes y familias; las estrategias empleadas en la educación a distancia (llenado de libros, tareas y trabajos con mayor ocurrencia); los recursos digitales utilizados (el preponderante, Whatsapp); el tiempo dedicado a la educación a distancia; las dificultades y necesidades de los docentes ante la posibilidad de que siguiera –como ocurrió- la educación a distancia. En este último renglón los docentes señalaron sobre todo la necesidad de asesoría en el uso de aplicaciones y plataformas y en el diseño de recursos y materiales digitales.

En la encuesta conducida por Baptista Lucio, Almazán Zimmerman y Loeza Altamirano (2020) se observa la especial importancia de los padres de familia en el seguimiento a las actividades escolares y uno de los retos identificados se asocia con la falta de acceso a la tecnología en algunos contextos. Por otro lado, este estudio revela que la mayoría de los docentes del país pudieron gestionar información, trabajar colaborativamente con sus pares y comunicarse con padres de familia y directores escolares, pero también deja en claro la urgencia del fortalecimiento de sus habilidades para la enseñanza a distancia.

*La voz de los directores y directoras en la crisis COVID-19* (Montecinos et al., 2020) reporta los resultados de una encuesta realizada en Chile. En el escenario de la pandemia, la preocupación principal de estas figuras ha sido "cómo lograr que, en estas nuevas condiciones, los estudiantes sigan aprendiendo en una modalidad a distancia, así como que logren enfrentar adecuadamente los desafíos planteados respecto al bienestar socioemocional" (p. 21). Esta preocupación tiene fundamento claro, pues el obstáculo más importante que han enfrentado ha sido la deficiente conectividad a internet con que cuentan los alumnos en sus hogares. El trabajo a distancia ha traído consigo la intensificación del trabajo de los directores, prácticamente en todas las dimensiones que este implica: técnico-pedagógica, administrativa y socio-emocional. Según esta encuesta, los directores y directoras perciben como principal desafío para el regreso a clases presenciales "la generación de confianza de las familias para que envíen a sus hijos, y ... la capacidad de mantener un distanciamiento social entre los estudiantes" (Montecinos et al., 2020, p. 22).

En Argentina una encuesta nacional reveló que también en ese país los directores han experimentado un aumento significativo de trabajo tras interrumpirse las clases presenciales. Sumadas a las dificultades de conectividad de los estudiantes en sus escuelas, ellos mismos las experimentaron en una proporción significativa; no obstante, pudieron establecer las condiciones necesarias para la continuidad pedagógica (Ministerio de Educación Argentina, 2020).

De acuerdo con el Banco Mundial (2020) los mejores programas han aprovechado plataformas como televisión, radio, teléfono celular, etcétera, que pueden llegar a cada estudiante, independientemente del ingreso familiar. Respecto a las actividades de gestión escolar cruciales para sortear los desafíos de la pandemia, este organismo propone que en una primera etapa la prioridad debe ser proteger la salud y seguridad de los estudiantes y evitar la pérdida de aprendizajes; posteriormente, asegurar que las escuelas reabran de manera segura, que la deserción escolar sea lo menor posible y que comience la recuperación del aprendizaje; mientras que en una tercera etapa se propone reconstruir los sistemas educativos de modo que sean más sólidos y equitativos que antes. García Jaramillo (2020) llama la atención sobre la necesidad de diagnosticar la capacidad de reapertura segura de las escuelas y recomienda desarrollar estrategias que garanticen el aprendizaje de todos los estudiantes y mantener el rol protector de la escuela, particularmente para los más vulnerables, así como asegurar el bienestar emocional de la comunidad educativa.

A los hallazgos de estos estudios parece importante sumar otros que documenten las prácticas de dirección escolar, específicamente en el estado de Aguascalientes, México; pues como se ha dicho, en gran medida el interés de las investigaciones realizadas se ha centrado en indagar la actuación de docentes y familias en el nuevo contexto en que ha tenido que desarrollarse el trabajo educativo. El trabajo directivo ha sido menos explorado, pese a su reconocida importancia. En efecto, la investigación sobre la dirección escolar ha puesto de manifiesto la relevancia del director para los procesos de mejora de la calidad de la educación que se ofrece en las instituciones escolares.

De acuerdo con Pozner (2008) la dirección de una escuela implica "guiar y conducir simultáneamente sus desafíos educativos y pedagógicos" (p. 113). Para la autora del presente los directivos son figuras cuyo quehacer implica guiar y conducir simultáneamente varios roles: educador, animador pedagógico, informador y comunicador, gestor de medios y recursos y administrador.

En tiempos de crisis, como los signados por la pandemia, los líderes educativos deben adoptar un enfoque proactivo para mitigar el impacto de esta, en particular el que pudiera haber sobre el aprendizaje durante la suspensión de clases presenciales. En este contexto son especialmente importantes las oportunidades de capacitación para los docentes, la implementación de planes de trabajo claros, así como su monitoreo (OCDE, 2020).

En el caso de la educación primaria, donde las estructuras de gestión son más simples que en otros niveles educativos, el director escolar en congruencia con las funciones atribuidas a su puesto hubo de organizar la continuidad de los servicios educativos en nuevas circunstancias. Desde luego, las acciones desplegadas en alcance a esta responsabilidad estuvieron enmarcadas en el conjunto de disposiciones y medidas que desde los niveles federal y estatal fueron establecidas y cuya implementación no estuvo exenta de dificultades.

Este artículo presenta los principales hallazgos de un estudio realizado entre directores de educación primaria del estado de Aguascalientes. Los datos analizados provienen de un estudio realizado en 2020 por la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu), dependencia de la administración pública federal, titulado *Encuesta sobre experiencias de las comunidades educativas durante la contingencia sanitaria por COVID-19*, que tuvo como propósito conocer las acciones, retos y experiencias en general que se desprendieron de la emergencia sanitaria. El tratamiento de las bases de datos correspondientes a Aguascalientes permitió aprovechar la amplia cobertura y variedad de informantes de ese estudio.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La encuesta realizada por Mejoredu buscó comprender cómo vivieron las y los docentes, personal directivo, estudiantes y sus familias el periodo de contingencia (referido específicamente al periodo inicial una vez declarada la pandemia; esto es, los últimos meses del ciclo escolar 2019-2020); en concreto, las estrategias y esfuerzos que realizaron para continuar con el aprendizaje a distancia, las dificultades que esto conllevó y los retos percibidos frente al regreso a clases (Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación, 2020).

Se diseñaron cuatro cuestionarios, cada uno dirigido a un actor escolar: docentes, directoras y directores de la institución educativa, estudiantes, así como madres y padres de familia. Los cuestionarios tuvieron una cantidad variable de preguntas (entre 37 y 53), pero una estructura muy similar que, además de cuestiones que permitiesen caracterizar a los informantes, las escuelas, los alumnos y los docentes, incluyó secciones relativas a la experiencia con la educación a distancia durante la contingencia, la experiencia con la estrategia de educación a distancia de la SEP, los retos del trabajo a distancia, el regreso a clases presenciales y la vida cotidiana de los actores educativos abordados en el estudio durante la contingencia.

Estos instrumentos se publicaron en la página web de Mejoredu del 10 al 30 de junio de 2020 y estuvieron abiertos a la participación de actores educativos de instituciones públicas y privadas de todo el país, desde preescolar hasta secundaria (Comisión Nacional

para la Mejora Continua de la Educación, 2020). Debido a ello la muestra fue autoseleccionada y, por ende, no es representativa de una población mayor. En Aguascalientes estuvo integrada por 230 directores, 1,331 docentes, 334 estudiantes y 2,553 padres y madres de familia.

Aunque se trató de instrumentos estructurados en su mayor parte, incluyeron algunas preguntas abiertas que dieron oportunidad a los informantes de expresarse en sus respuestas. La información proveniente de las preguntas cerradas fue materia de análisis descriptivo; en este reporte se presentan resultados del análisis univariado realizado. Las respuestas abiertas fueron objeto de un análisis de contenido con el propósito de identificar las categorías principales que permitiesen agrupar la información obtenida, atendiendo en parte a la literatura revisada y en parte a la propia información vertida por quienes respondieron estas preguntas.

## RESULTADOS

### Breve caracterización de informantes y escuelas

Los 230 directores que respondieron la encuesta de Mejoredu son en su mayoría mujeres (56.1%), con una edad promedio de 47.7 años. Casi 7 de cada 10 (69.6%) estaba al frente de una institución escolar ubicada en el medio urbano, tratándose en casi todos los casos de escuelas públicas (90%). Los indicadores relativos al tamaño de estas muestran que la cantidad promedio de grupos era de 8.77 y el número promedio de alumnos ascendía a 261.46, lo que revela que se trataba de escuelas que atendían a una población relativamente numerosa.

En el total también predominan los centros escolares de organización completa (83.5%), si bien un porcentaje mayor al de las escuelas reportadas como multigrado corresponde a directores que indicaron tener además funciones de docencia frente a grupo; así lo afirmó 26.1% de la muestra. En cualquier caso, lo que destaca es que poco más de 7 de cada 10 directores (73.9%) se dedicaban exclusivamente a su función como tales.

### El desarrollo de las funciones directivas

Para todos los actores educativos el escenario inédito de trabajo que trajo consigo la pandemia ha supuesto diferentes y complejas exigencias. Una primera esfera tiene que ver con el establecimiento de canales de comunicación que garantizaran el flujo oportuno de información entre todos los actores de las comunidades escolares. Durante el periodo de contingencia la comunicación de los directores con docentes, estudiantes y padres y madres de familia se realizó mediante el uso de diversas herramientas; sobresalen en la comunicación con todos los actores los servicios de mensajería instantánea y las llamadas telefónicas (97 y 90% respectivamente, con docentes y padres de familia en el caso de la mensajería instantánea y 91.7 y 80.9% en el de las llamadas). Seguramente por las mejores condiciones de conectividad de los docentes, la comunicación con estos también recayó en medida importante (mucho más que con las familias) en el correo electrónico y las videollamadas.

La información proporcionada por los docentes de primaria que contestaron la encuesta corrobora los datos antes expuestos. Según estos actores los principales medios

de comunicación fueron los servicios de mensajería instantánea (87.8%), las llamadas telefónicas (76.7%), las videollamadas (74.9%), el correo electrónico (67.8%) y el contacto personal; es decir, el encuentro en las instalaciones escolares (41.2%). La comunicación con los docentes fue de especial importancia, pues era preciso asegurar la continuidad del servicio educativo a través de la planeación y monitoreo de las actividades. Varios testimonios dan cuenta de este proceso:

Se realizaron con docentes reuniones virtuales por medio de la aplicación Meet para continuar creando acuerdos, que nos llevaron a determinar la mejor manera de cómo atender a los niños y padres de nuestra escuela ante la situación que estamos viviendo, apengándose a nuestro contexto y recursos con que cuentan las familias.

Trabajo en Whatsapp con las siete maestras de la escuela, pues es la herramienta virtual que más se les facilita a las familias.

Cada maestra planificó todos los periodos de contingencia, para cubrir el trabajo en casa... Esta planeación me la enviaron a mi para su revisión con lista de cotejo. Cada semana se recibieron evidencias del trabajo en casa, así como las devoluciones que hicieron (con imágenes de Whatsapp, las mismas que yo envié en su momento a la supervisora a su correo).

La retroalimentación de la planeación se les dio a conocer a los maestros de manera individual, con la lista de cotejo que supervisión nos envió y señalando lo que le faltaba contemplar en su planeación, para que en la siguiente tratara de cumplir con todo.

Se estuvo al pendiente durante el periodo de aislamiento de todas las dudas e inquietudes que tenían los maestros, tratando de resolverlas y preguntando a mi autoridad inmediata cuando no estaba en mis manos resolverlas.

El trabajo ha sido de manera virtual a través de videollamadas que se hicieron por semana, con los maestros para dar informes semanales de lo que realizaban con sus alumnos, seguimiento de los alumnos en rezago.

Los maestros atienden a distancia, los asuntos administrativos los tratamos en línea y cuando es necesario acudimos a la escuela.<sup>1</sup>

La organización para continuar con los procesos de enseñanza y aprendizaje tuvo que darse de forma acelerada y se fueron haciendo ajustes sobre la marcha; los testimonios

---

<sup>1</sup>Esta observación concuerda con uno de los resultados relativos a los medios utilizados por los directores para comunicarse con los docentes de su escuela; 4 de cada 10 (40.4%) señalaron que a través de contacto personal.

de los directores evidencian la forma en que se fue desarrollando el trabajo realizado junto con sus docentes principalmente y cómo se involucraron en el apoyo a éstos:

Anterior a las capacitaciones sobre el uso de herramientas de Google Classroom utilizábamos como recurso el Whats. Hasta que aprendimos a utilizar Google Meet y Google Drive; entonces todo fue mucho más fácil, ya que nos reunimos de forma virtual sin problema, con la facilidad de mostrar e interactuar con videos, presentaciones, tablas de resultados, estadísticas... todo a la vez.

Para la organización se establecen acciones que son de importancia realizar, y se comparten a los docentes por medio de Whatsapp; cuando es necesario tomar acuerdos con los docentes se realizan reuniones por medio de la plataforma Zoom o Google Meet. Por ejemplo, los docentes mandan sus actividades a un correo que se realizó para la contingencia, en donde en el drive se comparte el trabajo de cada docente en este periodo.

Se creó un grupo de Whatsapp y ya teníamos uno de correo electrónico en los que se encuentra integrado todo el personal, sin excepción, mediante los cuales, además de llamadas telefónicas, mantuvimos contacto prácticamente todos los días con la finalidad de brindar asesoría, acompañamiento, solicitar evidencias del trabajo realizado con los alumnos y para compartir información oficial.

Se establecieron redes de comunicación con padres de familia y alumnos, y grupos de apoyo entre docentes que tenían poca habilidad digital o que no les gustaba usarla. Con alumnos que no contaban con medios digitales se solicitó apoyo a los miembros de la comunidad para hacerles llegar información.

Es patente que educar desde y en los hogares de profesores y alumnos, respectivamente, demandó un gran esfuerzo de organización, asesoría y seguimiento por parte de los directores escolares, al tener que desplegar acciones que involucraran a la comunidad escolar en su conjunto y más allá de ella, como se puede apreciar. Los directores, además, y como parte de sus funciones y responsabilidad, constituyeron el canal de transmisión de las decisiones tomadas en esferas de más alta autoridad. Los docentes corroboran que a nivel de sus escuelas se diseñaron estrategias adicionales a las establecidas por la Secretaría de Educación Pública para atender a sus estudiantes durante la contingencia; así lo afirma 83.4% de la muestra de profesores de educación primaria de Aguascalientes.

Por otro lado, se preguntó a los directores qué tan fácil o difícil les ha resultado llevar a cabo una serie de actividades propias del trabajo de gestión de la institución escolar en estas nuevas circunstancias (figura 1).

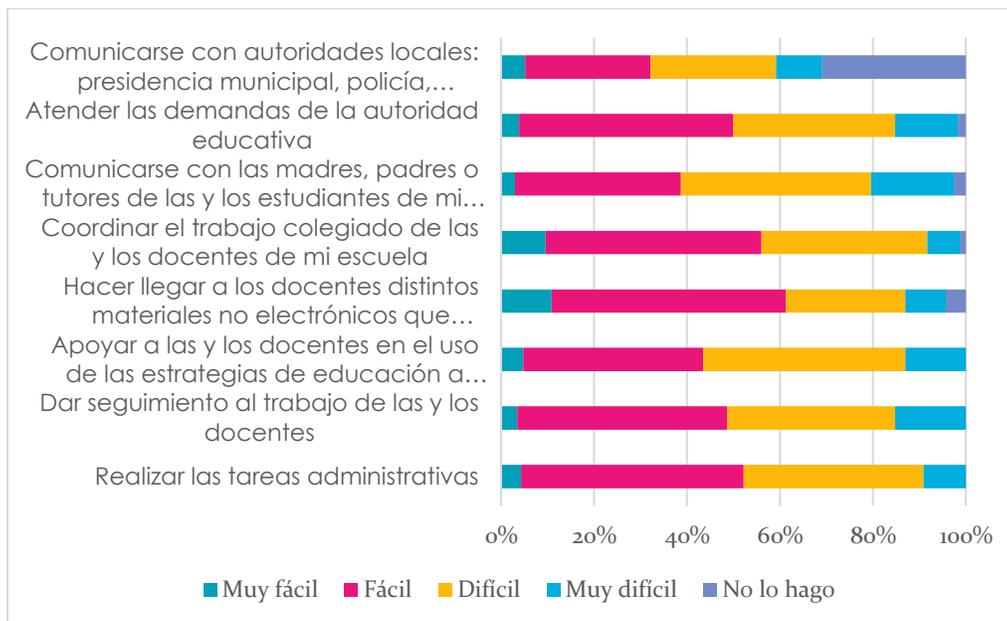


Figura 1. Grado de dificultad de diferentes actividades realizadas por los directores (Porcentajes).

Elaboración propia.

Como puede apreciarse, son más las actividades respecto a las que un mayor número de directores opina que ha sido fácil llevarlas a cabo y, vistas en conjunto, se trata de tareas que forman parte del quehacer habitual del director (realizar tareas administrativas, dar seguimiento al trabajo de los docentes, proveer a éstos de materiales en apoyo a su labor, etc.). Sin embargo, dos actividades que trajo consigo el confinamiento concentran la mayor cantidad de respuestas de los directores en la categoría *difícil*; éstas son apoyar a las y los docentes en el uso de las estrategias de educación a distancia y comunicarse con las madres, padres o tutores de los estudiantes. La primera alude a las propias insuficiencias o limitaciones de la formación en la materia, que fueron evidentes en el nuevo escenario educativo. En cuanto a la segunda, queda claro que para los directores no solo fue difícil comunicarse con padres y madres de familia, también, en algunos casos, lograr su cooperación:

En cuanto a la respuesta de los padres de familia no puedo decir lo mismo, pues el contexto en donde se desenvuelven nuestros niños genera irresponsabilidad, pues me comentaban las maestras que algunos papás solo las dejaban en *visto* lo que ellas piden, pero no mandaban evidencias, o se salían de grupo de Whats...

Pocos recursos y disposición de padres de familia.

Escasa disposición y dificultad de acercamiento a tecnologías de algunos padres de familia.

Se preguntó también sobre los principales factores que han dificultado la labor de los directores. En orden descendente, los cinco principales factores mencionados son: la carencia de medios de comunicación entre los estudiantes y sus familias (71.7%); el exceso de carga administrativa que enfrentan los propios directivos (52.6%); la falta de motivación de los estudiantes para continuar sus estudios a distancia (43.9%) y la falta de capacitación para el trabajo a distancia (40.4%) y para el uso de tecnologías (38.7%). Un factor más, señalado por una cantidad menor de directores, pero sin duda de importancia a la luz de los desafíos especiales que supone la continuidad de la educación en contextos desfavorecidos es la falta de capacitación para la atención de estudiantes en situación de vulnerabilidad (31.7%). En este terreno, los desafíos son sin duda importantes.

En congruencia con los factores mencionados, en particular los que atañen a las insuficiencias de su formación, los directores consideraron que requerían urgentemente capacitarse en el uso de plataformas para educación a distancia (así lo señaló 60.4% de la muestra), diseño y planeación de clases y materiales en este escenario (45.7 y 42.6% respectivamente); en medida similar se planteó la necesidad de capacitarse en la evaluación de aprendizajes adquiridos en casa (44.88%). Una cantidad menor de informantes señaló como áreas de formación necesaria el apoyo socioemocional a docentes (35.7%) y contar con conocimientos y habilidades para hacer adaptaciones al programa de estudios para atender periodos intermitentes de educación presencial y a distancia (35.7%).

Las nuevas circunstancias enfrentadas, además de dificultar la labor de los directores o poner de manifiesto las carencias de su formación, han tenido efecto en su percepción de autoeficacia; así, 4 de cada 10 directivos (41.3%) sienten que son tantas las actividades que deben realizar dada su función, que no pueden terminarlas: "En sí, trabajamos muchas veces a marchas forzadas, pues nunca lo habíamos hecho de esta manera y no solo se ocupa el tiempo de la jornada escolar, sino también tiempo extra..." Tiempo adicional, esfuerzo adicional y, al final, la impresión de que no se logra hacer todo. Los estudios sobre dirección escolar en condiciones de normalidad revelan la gran carga de trabajo administrativo que de suyo enfrentan los directores, lo que limita su capacidad de atención de asuntos propiamente pedagógicos. En el contexto de la pandemia, directores y todos los actores educativos han tenido que hacer considerables inversiones de tiempo para lograr que el proceso educativo siga su curso.

Desde la perspectiva de los docentes parecería no ser del todo suficiente el esfuerzo realizado por sus directores; si bien no se les preguntó expresamente sobre el apoyo brindado por éstos, puede inferirse que forman parte de las figuras incluidas en la *estructura educativa*. Cuestionados sobre si recibieron orientaciones de ellas para la educación a distancia, apenas poco más de la mitad (58.6%) afirmó que sí recibió orientación y fue suficiente, pero poco más de una tercera parte (34.3%) indicó que contó con orientación, pero fue insuficiente.

### **Sobre el regreso a clases**

Cuando se aplicó la encuesta de Mejoredu había incertidumbre sobre la posibilidad de regresar a clases presenciales en el ciclo escolar 2020-2021. El tiempo mostró que ello no sería posible y ese periodo en su totalidad se atendió a distancia. Hoy día no está claro bajo qué condiciones iniciará el ciclo 2021-2022. En cualquier caso, en el momento en que los

directores contestaron el cuestionario que les fue administrado, externaron su opinión sobre varios aspectos en los que requerirán de apoyo una vez que se concrete el regreso a clases. En orden de mayor a menor según la frecuencia con que fueron señalados, los directores indicaron los siguientes:

- Contar con las condiciones e infraestructura necesarias para cumplir con las normas de higiene: 64.8%
- Implementar medidas para garantizar la salud de grupos en riesgo (niñas y niños menores de 5 años, adultos mayores...): 64.3%
- Organizar el regreso a la escuela de acuerdo con los lineamientos establecidos por la autoridad educativa: 50.4%
- Diseñar e implementar estrategias remediales para fortalecer los aprendizajes: 38.3%
- Brindar apoyo socioemocional a las y los docentes de su escuela: 35.7%
- Identificar problemas de salud física que presente el personal de la escuela y los estudiantes y canalizar los casos que requieran atención especializada: 31.3%
- Brindar apoyo socioemocional a los estudiantes y sus familias: 31.3%
- Implementar medidas para disminuir el riesgo de abandono escolar por razones económicas (becas, apoyo alimentario, apoyo para útiles escolares, etc.): 26.1%
- Desarrollar un diagnóstico sobre los aprendizajes de los estudiantes: 23.9%
- Atender a estudiantes en condiciones de vulnerabilidad (con discapacidad, con problemas de aprendizaje, hablantes de una lengua indígena...): 23%
- Fortalecer sus habilidades tecnológicas: 20.9%
- Implementar medidas para disminuir el riesgo de abandono escolar por razones de aprendizaje: 15.7%
- Diseñar e implementar estrategias de nivelación para estudiantes de nuevo ingreso: 13.9%
- Agilizar trámites para la gestión del personal de la escuela (procesos de ingreso, movimientos de personal, etc.): 13.5%
- Ofrecer apoyo pedagógico a las y los docentes de la escuela: 9.6%

Como es evidente, la mayor preocupación de los directores en torno al regreso a clases presenciales está relacionada con la dimensión sanitaria de este evento. La diferencia en la cantidad de informantes que señalaron los dos primeros aspectos enlistados –relativos ambos a esta cuestión– respecto a quienes indicaron que requerirán mayor apoyo para atender asuntos que forman parte de suyo del ejercicio de su función es significativa. De alguna forma, este acercamiento indirecto al sentimiento de autoeficacia de los directores revela que, en su percepción, hay actividades que ellos pueden realizar con los recursos de conocimiento y experiencia con que ya cuentan, como la gestión de su personal, el apoyo pedagógico a sus docentes o la detección y atención de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes de su escuela, a la luz de los rezagos que previsiblemente se presentarán. Parecieran ser, todas estas, tareas habituales de su quehacer antes del confinamiento obligado por la pandemia.

Pero la salud, la higiene, las medidas de protección necesarias para el cuidado de sus comunidades sí constituyen un terreno en el que los directores reconocen requerir mayor apoyo; porque ahí encuentran los mayores riesgos, la mayor vulnerabilidad para sus comunidades escolares.

## DISCUSIÓN

Como puede apreciarse en la revisión de antecedentes presentada en la Introducción de este texto, la mayoría de los estudios en el ámbito educativo a que dio lugar la pandemia por COVID-19 han centrado su atención en los impactos en la enseñanza y, paralelamente, en los docentes, los estudiantes y sus familias, en virtud de que bajo condiciones de confinamiento el trabajo educativo tuvo que continuar en los hogares haciendo uso de diversas medidas de educación a distancia o provisión remota de los servicios educativos, con un importante apoyo, al menos en principio, de madres y padres de familia. Los estudios sobre el trabajo directivo, al menos en los meses inmediatamente posteriores al inicio de las medidas de protección a la salud de las comunidades escolares, fueron menos.

Sin embargo, algunos hallazgos del estudio que aquí se presenta son consistentes con los referidos como antecedentes. Sin duda, es el caso de los desafíos enfrentados por los directivos de instituciones escolares, particularmente en cuanto a establecer y mantener comunicación con las y los estudiantes y sus familias (Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación, 2021; Gallegos Ruiz, & Tinajero Villavicencio, 2020); diseñar estrategias para el trabajo educativo y la comunicación de los docentes con aquellos que no dependieran de la conectividad ante las carencias en esta materia en los hogares (Baptista Lucio et al., 2020; Navarrete Cazales et al., 2020); enfrentar las propias insuficiencias o limitaciones en la formación para el uso de las TIC (Navarrete Cazales et al., 2020), así como la extensión de su jornada de trabajo (Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación, 2021; Ministerio de Educación de Argentina, 2020; Montecinos et al., 2020).

Para el regreso a clases presenciales los hallazgos de este estudio en torno a los aspectos sobre los que los directores requerirán apoyo destacan, en congruencia con García Jaramillo (2020) y el Banco Mundial (2020), la atención a los rezagos presumiblemente experimentados durante el largo periodo de educación remota; mientras que para los directores abordados en el presente estudio, el regreso a clases presenciales supone como mayor desafío asegurar las condiciones de sanidad necesarias, los hallazgos de Montecinos et al. (2020) indican como preocupación principal lograr la confianza de las familias de sus alumnos para enviar a estos a la escuela.

## CONCLUSIONES

Sin duda nadie estaba preparado para enfrentar el tremendo desafío que significa trabajar con los estudiantes a distancia. Más aún, las brechas que existen en gran cantidad de países, México incluido, en materia de acceso a bienes y servicios y, en el contexto de la pandemia en particular a recursos tecnológicos, han vuelto extremadamente compleja la tarea educativa para docentes, directivos, padres y madres de familia y estudiantes. Los directores y directoras de las escuelas primarias han sido pieza clave para organizar, con todo y las circunstancias adversas que se han revelado –a las carencias en los hogares de los alumnos habría que sumar las debilidades en la formación del personal docente para desempeñar su labor en ambientes digitales, entre otros factores–, a sus comunidades escolares.

El desafío de diseñar e implementar un nuevo escenario educativo no cambió las funciones habituales de los directores, pero sí las puso en otra perspectiva. Así, la conducción de la planeación del trabajo escolar y del trabajo docente, la realización de actividades de acompañamiento, monitoreo y supervisión, al igual que la implementación de estrategias y mecanismos de comunicación con todos los actores educativos, ha supuesto el mayor reto para los directores, si bien, con el *know how* de su desempeño en condiciones de normalidad. Su aporte a la continuidad del proceso educativo en y desde los hogares es quizá menos visible que el de los docentes; sin embargo, los directores son quienes tienen la responsabilidad de ver por la institución escolar en su conjunto, así sea en condiciones donde la noción de institución escolar como lugar físico de encuentro entre estudiantes y docentes no haya existido durante un periodo que ha abarcado dos ciclos escolares –una parte en el caso del primero de los dos, el ciclo completo en el del segundo- y probablemente toque al menos un tramo de uno más.

Los datos recogidos por Mejoredu en el estado de Aguascalientes, una parte de los cuales se presentan en este artículo, permiten una aproximación a la función directiva bajo condiciones de pandemia. Dado que fueron recogidos pocos meses después de que se decretó la interrupción de clases presenciales y que desde entonces ha transcurrido un tiempo considerable en el que no ha sido posible aún el regreso a una cierta normalidad, quedan abiertas varias líneas de investigación que lleven a profundizar en las características, problemáticas, desafíos y nuevas rutinas de la dirección escolar en circunstancias que lejos de ser temporales, han extendido su duración por un periodo prolongado de tiempo. Cabría pensar que esta es la nueva normalidad y que la actuación directiva se ha adaptado ya a este escenario diferente, por lo que en alcance podría investigarse qué roles o dimensiones de la función directiva destacan ahora, en qué medida la extendida preocupación por el rezago en los aprendizajes que ha traído consigo la pandemia ha impulsado la dimensión pedagógica del trabajo directivo; o bien, qué tanto se ha logrado avanzar en la inclusión plena y efectiva de las familias en el trabajo educativo; qué desafíos sigue presentando la educación a distancia, qué desafíos en particular en materia de evaluación. Sin duda las posibilidades de investigación a partir de estos hallazgos y los de otros estudios son múltiples.

### **Agradecimientos**

Este proyecto fue realizado gracias al financiamiento de la Convocatoria Especial para proyectos COVID-19 de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Durante su desarrollo los autores contaron con la colaboración de los becarios de la Licenciatura en Asesoría Psicopedagógica de la UAA: José Marcos Ibarra Galindo y Ana Victoria García Vázquez.

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu) apoyó de manera significativa este proyecto al brindar acceso a las bases de datos de Aguascalientes del estudio *Experiencias de las comunidades educativas durante la contingencia sanitaria por COVID-19*.

## REFERENCIAS

- Banco Mundial. (2020). *COVID-19: Impacto en la educación y respuesta de Política Pública* [Documento en formato pdf]. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33696/148198SP.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Baptista Lucio, P., Almazán Zimerman, A., & Loeza Altamirano, C. A. (2020). Encuesta nacional a docentes ante el COVID-19. Retos para la educación a distancia. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50(Especial), 41-88. doi: 10.48102/rlee.2020.50.ESPECIAL.96
- Campillo, M. C., & Serna Hernández, L. (2020). *Cómo viven los niños y las niñas el confinamiento. Encuesta sobre bienestar (primaria y secundaria)* [Documento en formato pdf]. México: VALORA-MUED. Recuperado de <https://valora.com.mx/wp-content/uploads/2020/08/Encuesta-de-bienestar-primaria-y-secundaria.pdf>
- Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. (2020). *Experiencias de las comunidades educativas durante la contingencia sanitaria por covid-19. Educación básica* [Documento en formato pdf]. Ciudad de México, México: Autor. Recuperado de <https://editorial.mejoredu.gob.mx/Cuaderno-Educacion-a-distancia.pdf>
- \_\_\_\_\_ (2021). *Comunidades escolares al inicio del confinamiento por SARS-CoV-2. Voces y perspectivas de los actores. Informe ejecutivo*. Ciudad de México, México: Autor. Recuperado de <https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/comunidades-escolares-informeejecutivo.pdf>
- Gallegos Ruiz, I. S. & Tinajero Villavicencio, M. G. (2020). Resiliencia y demandas de política educativa durante la contingencia sanitaria. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50(Especial), 121-142. doi: 10.48102/rlee.2020.50.ESPECIAL.98
- García Jaramillo, S. (2020). COVID-19 y educación primaria y secundaria: Repercusiones de la crisis e implicaciones de política pública para América Latina y el Caribe. UNICEF-PNUD. Recuperado de <https://www.unicef.org/lac/media/16851/file/CD19-PDS-Number19-UNICEF-Educacion-ES.pdf>
- Ministerio de Educación de Argentina. (2020). *Informe preliminar: Encuesta a Equipos Directivos. Continuidad pedagógica en el marco del aislamiento por COVID-19. Julio 2020*. Buenos Aires, Argentina: Autor. Recuperado de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informepreliminar\\_directivos.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informepreliminar_directivos.pdf)
- Montecinos, C., Muñoz, G., Valenzuela, J. P., Vanni, X., & Weinstein, J. (2020). *Encuesta: La voz de los directores y directoras en la crisis COVID-19* [Documento en formato pdf]. Valparaíso, Chile: PUCV-UCH-UDP. Recuperado de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2020/09/IE-ENCUESTA-OK3.pdf>
- Navarrete Cazales, Z., Manzanilla Granados, H. M., & Ocaña Pérez, L. (2020). Políticas implementadas por el gobierno mexicano frente al COVID-19. El caso de la educación básica. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50(Especial), 143-172. doi: 10.48102/rlee.2020.50.ESPECIAL.100
- Organización de las Naciones Unidas. (2020). *Informe de políticas: La educación durante la COVID-19 y después de ella* [Documento en formato pdf]. Recuperado de [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2020/09/policy\\_brief\\_-\\_education\\_during\\_covid-19\\_and\\_beyond\\_spanish.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2020/09/policy_brief_-_education_during_covid-19_and_beyond_spanish.pdf)

- Pozner, P. (2008). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares* (5ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Aique.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). *A framework to guide an education response to the COVID-19 Pandemic of 2020* [Documento en formato pdf]. Recuperado de [https://globaled.gse.harvard.edu/files/geii/files/framework\\_guide\\_v2.pdf](https://globaled.gse.harvard.edu/files/geii/files/framework_guide_v2.pdf)
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2020). *National education responses to COVID-19: Summary report of UNESCO's online survey* [Documento en formato pdf]. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373322>
- Valora. (2020). *Docencia en tiempos de pandemia* [Documento en formato pdf]. Recuperado de <https://valora.com.mx/wp-content/uploads/2020/05/200424-sondeo-educaci%C3%B3n-en-pandemia.pdf>



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Usted es libre de Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

Adaptar — remezclar, transformar y construir a partir del material

La licenciente no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciente.

NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales.

CompartirIgual — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original.