

# **La escolarización en escuelas secundarias de Córdoba en contexto de pandemia: precariedades y posibilidades.**

alejandra castro.

Cita:

alejandra castro (2021). *La escolarización en escuelas secundarias de Córdoba en contexto de pandemia: precariedades y posibilidades*. XIV Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-074/726>

**XIV Jornadas de la Carrera de Sociología “Sur, pandemia y después”  
Facultad de Ciencias Sociales- Universidad de Buenos Aires, del 1 al 5 de  
noviembre de 2021**

**MESA 191 (EJE 6) “COVID-19 y después: Mapeando identidades y condiciones laborales de docentes del nivel secundario” (Eje Transversal: Pandemia)**

Titulo de la ponencia: **La escolarización en escuelas secundarias de Córdoba en contexto de pandemia: precariedades y posibilidades**

Autora: Alejandra Castro. Escuela de Ciencias de la Educación, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba. E-mail: [alecastrosanuy@gmail.com](mailto:alecastrosanuy@gmail.com)

**Resumen**

Presentamos reflexiones producidas en el marco del proyecto de investigación “El derecho a la escolarización secundaria. Aportes para la (de)construcción de las condiciones de escolarización y el formato escolar”, Facultad de Filosofía y Humanidades, SeCyT, Universidad Nacional de Córdoba. Su objetivo es conocer las condiciones de escolarización que se producen desde las políticas educativas y las decisiones y acciones que las escuelas realizan para alojar a lxs estudiantes. Se estructura en tres líneas: 1) análisis de las políticas de inclusión educativa, derecho a la educación y obligatoriedad de la escuela secundaria; 2) estudio de la escuela secundaria actual: formatos escolares y construcción de condiciones de escolaridad; 3) estudio de tiempos y espacios en la escuela, posibilidades, límites y experiencias. La pandemia y la decisión de los gobiernos de aislamiento e interrupción de la presencialidad en la escuela como forma de cuidado, prevención y lucha contra el covid-19, han afectado las condiciones de escolarización y trastocado modalidades y formatos instituidos. Proponemos reflexionar y analizar algunos de estos cambios y sus efectos en la reconfiguración de condiciones de trabajo de equipos docentes y directivos en escuelas secundarias de Córdoba. Las principales fuentes que sustentan nuestras reflexiones son recientes entrevistas a directoras de escuela y el análisis de documentación del Ministerio de Educación provincial vinculada a este contexto.

## **1. Introducción. A cerca del proyecto de investigación que da marco a este escrito**

En esta ponencia compartimos algunas reflexiones producidas en el marco del proyecto de investigación “El derecho a la escolarización secundaria. Aportes para la (de)construcción de las condiciones de escolarización y el formato escolar”, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad de Córdoba, aprobado para el período 2018-2021 y con subsidio de la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNC. Dentro de ese proyecto se desarrollan tres líneas de estudio. Una, la identificación y análisis de las políticas de inclusión educativa y garantía del derecho a la educación y la construcción de condiciones para lograr la obligatoriedad de la escuela secundaria. Otra línea, aborda la escuela secundaria actual: los formatos escolares, la organización de la escuela y la construcción de condiciones de escolaridad para garantizar el derecho a la educación secundaria. Y, finalmente, una tercera línea de trabajo que focaliza la mirada en la (re)construcción de los sentidos de los tiempos y los espacios en la escuela secundaria, sus posibilidades, límites y experiencias. El equipo de investigación está conformado por docentes, egresados y estudiantes, de las carreras de Ciencias de la Educación y docentes de las carreras de Diseño Industrial y Arquitectura de la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño de la UNC.

La sanción de las leyes de Educación Nacional N° 26.206 en 2006 y la de Educación de la Provincia de Córdoba N° 9870 en 2010, que reconocen la educación como derecho social e individual, como un bien no transable y garantizado por el Estado, modifica la obligatoriedad de diferentes trayectos del sistema educativo argentino. En particular en la escuela secundaria, amplía y vuelve obligatoria la totalidad del nivel, que debe ser garantizado por el Estado según las regulaciones tanto nacional como provincial, citadas.

En este marco, como dijimos, nuestra investigación propone estudiar los procesos de escolarización que se están desplegando, en la provincia de Córdoba, desde la sanción de las mencionadas normativas, para garantizar el derecho a la educación y la obligatoriedad de la escuela secundaria, analizar las acciones y decisiones que colaboran, favorecen, resisten u obstaculizan este objetivo, tanto a nivel de las políticas ministeriales como a nivel de las instituciones escolares. Dar cuenta de estos procesos implica considerar la complejidad que se pone en juego en la implementación de políticas públicas educativas. Entendemos que los procesos que se despliegan para garantizar el derecho a la educación de la escuela secundaria son variados, de diferente índole y escala y, llevados a cabo por un conjunto de actores con responsabilidades diferenciadas, posiciones e ideologías diversas y a veces contradictorias. Considerando este entramado, proponemos estudiar de forma relacional lo planteado por las

normativas, la producción de políticas públicas educativas, en particular las vinculadas a la inclusión educativa y las acciones y decisiones desarrolladas a nivel de las escuelas secundarias en relación con esas regulaciones y las propias realidades institucionales, organizativas y pedagógicas locales.

En este sentido, sostenemos la hipótesis de que para poder leer las configuraciones complejas de los procesos educativos, los cambios inducidos desde el Estado, las políticas y las prácticas educativas y los sentidos construidos por los diferentes actores en la desagregación de las políticas educativas y las instituciones escolares, se requiere de un análisis simultáneo de las regulaciones oficiales que se despliegan para el sistema en su conjunto y de los procesos de traducción, resignificación y asignación de sentidos que los sujetos de las instituciones educativas producen sobre estas regulaciones.

### **De la reconfiguración del proyecto de investigación ante el nuevo contexto producido por la pandemia**

En el marco de nuestra investigación hasta marzo del 2020 (previo a la pandemia), trabajamos fundamentalmente en dos cuestiones. Por un lado, el contacto con escuelas de nivel secundario públicas de la ciudad de Córdoba y la construcción de acuerdos con ellas para realizar el trabajo de campo e instancias de comunicación e intercambios cuando tuviéramos los resultados del estudio. Por otro lado, nos abocamos a la búsqueda, recolección y análisis de regulaciones y documentación oficial, nacional y provincial, referida a las normativas y políticas educativas direccionadas a garantizar el derecho a la escolarización de jóvenes en la escuela secundaria de Córdoba.

Una propuesta que hicimos a las escuelas, en donde realizaríamos el trabajo de campo, fue que durante el año 2020 organizaríamos una serie de talleres de reflexión y trabajo con estudiantes, docente y equipos directivos para repensar el uso de espacios y tiempos en el marco de los proyectos institucionales de cada una de las escuelas. Nuestra intención era trabajar “con ellxs”, considerando las relaciones entre las regulaciones, las políticas educativas y las realidades locales de cada institución; repensar otros modos de organizar tiempos y espacios, dos componentes centrales de la organización escolar, que pudieran habilitar y fortalecer el trabajo pedagógico como institución para contribuir a pensar la inclusión y al derecho a la educación de lxs jóvenes en esas escuelas secundarias. Lamentablemente, la irrupción de la pandemia y la decisión de las autoridades educativas de suspender la asistencia y presencialidad en las escuelas, tuvo efectos en nuestras condiciones de trabajo como investigadorxs y en el propio sistema educativo, lo que nos puso como equipo ante el desafío de repensar nuestras prácticas, las metodologías y el objeto de nuestra investigación.

Como equipo de investigación, ante esta nueva realidad planteada por la pandemia, nos propusimos:

1. Recopilar y analizar la normativa del campo educativo sancionada por la provincia en relación a esta “nueva normalidad” en el contexto de pandemia, que implicara tanto modificar legislación existente como producir una nueva, para atender a las cambiantes condiciones de los procesos de escolarización ante la irrupción de la pandemia
2. Contactar a los equipos directivos de las escuelas en las que estábamos realizando el trabajo de campo para repensar nuestras intervenciones y colaborar en la tramitación institucional de estas nuevas circunstancias. Una idea que nos parecía interesante era la de colaborar en la construcción del testimonio de los procesos educativos y escolares que dé cuenta de este contexto de pandemia.

En función de estas decisiones y la construcción de nuevos acuerdos con las escuelas es que a inicios de 2021 realizamos una serie de entrevistas a las directoras de las escuelas. Estas entrevistas fueron por meet. El eje de la entrevista fue invitar a las directoras a que hagan un relato de lo sucedido, durante el 2020 y lo que va del 2021, en los procesos de escolarización en sus instituciones, apelamos a su reflexión alentándolas a manifestar su opinión sobre los diferentes temas que fueron abordando. En estas conversaciones profundas y analíticas las entrevistadas pudieron ir dando cuenta de los modos de organización del trabajo, las condiciones, los recursos, las vinculaciones con la supervisión y autoridades ministeriales, con los equipos docentes, administrativos y las familias, etc. Como también, las dificultades y posibilidades que identificaron durante el año 2020 y el comienzo del 2021, las tensiones, conflictos e incipientes sentidos construidos con relación a su trabajo y la condiciones para garantizar el derecho a la educación de lxs jóvenes.

A continuación, compartimos algunas reflexiones que estamos construyendo, a partir de estas entrevistas, del conocimiento previo que disponíamos de las instituciones<sup>1</sup> y del análisis de las regulaciones de la jurisdicción Córdoba, en circunstancias de ASPO y DISPO. Las reflexiones que siguen abordan:

---

<sup>1</sup> Las entrevistas que trabajamos en esta ponencia corresponden a dos escuelas que forman parte del trabajo de campo de nuestro Proyecto de investigación. Ambas son escuelas secundarias públicas de la ciudad de Córdoba que atienden a sectores vulnerables de la población. Una de ella se encuentra en la zona centro de la ciudad de Córdoba, tiene una matrícula de 1000 estudiantes aproximadamente, que provienen de diferentes barrios de la ciudad de Córdoba. La otra escuela se encuentra en la periferia de la ciudad hacia el noroeste, colindante a la circunvalación. Tiene una matrícula de 230 estudiantes aproximadamente.

- El momento de la interrupción de la asistencia a las escuelas por parte de las autoridades gubernamentales y las primeras decisiones de los equipos directivos. En este punto se analiza la disponibilidad de información con que cuentan los equipos directivos para tomar decisiones y realizar propuestas en este contexto. Asimismo, se reflexiona sobre qué otros modos de escolarización se van configurando cuando las variables de espacio y tiempo escolar comienza a desplazarse a otros espacios y tiempos domésticos.
- Las principales normativas que surgen para dar cuenta de este nuevo escenario de escolarización en pandemia y que intentan regular los procesos y experiencias escolares que se van configurando.
- El trabajo de lxs equipos directivos de las escuelas secundarias en Córdoba, en el marco del mandato ministerial de la continuidad pedagógica y una de sus principales funciones como es la creación de condiciones para los procesos de enseñanza-aprendizajes escolares

## **2. La irrupción de la pandemia en la escolarización: trastocamientos y alteraciones**

La pandemia y la decisión de los gobiernos de aislamiento e interrupción de la presencialidad en la escuela como forma de cuidado, prevención y lucha contra el covid-19, han afectado diferentes dimensiones y planos de las escuelas y el sistema educativo en general. Nuestro análisis, procura registrar lo que está sucediendo (casi en tiempo real porque somos contemporáneos de estas circunstancias y nuestro objeto de investigación se ve afectado por estas condiciones) en la línea de producir testimonio de la experiencia vivida recuperándola a través de la palabra de sus protagonistas. Poder registrar y analizar desde y con sus voces, cuáles efectos, modificaciones, continuidades y rupturas, se van produciendo en las condiciones de escolarización de la escuela secundaria en Córdoba respecto a formas instituidas y existentes pre pandemia.

En particular, en esta ponencia intentaremos dar cuenta de algunas variaciones en las formas de la escolarización y los efectos en la reconfiguración del trabajo de los equipos directivos de escuelas secundarias públicas de Córdoba.

Las principales fuentes que sustentan nuestras reflexiones son, como anticipamos en el apartado anterior, entrevistas a directoras de escuelas secundarias y el análisis de regulaciones y documentación oficial del Ministerio de Educación provincial vinculada a este contexto.

## **2.a. Marzo del 2020: interrupción de la presencialidad e intentos para reconectarse**

Apenas iniciado el año escolar 2020, en Córdoba solo habían transcurrido dos semanas de clases, el gobierno provincial, al igual que sucede en las demás jurisdicciones, suspende la presencialidad y asistencia a las escuelas como respuesta a la situación de pandemia por COVID 19 y las medidas sanitarias y de cuidado de los gobiernos ante esta situación. Esta decisión fue vivida por los equipos directivos como intempestiva, como algo que interrumpía abruptamente el inicio de la escolarización, pero a la vez, como algo transitorio que no demoraría demasiado el retorno a la “normalidad” de las aulas:

... fue una cosa que nos sorprendió a todos...Nos agarró en el inicio la primera semana este cierre de escuela, no habíamos terminado de inscribir, en el peor momento de las inscripciones ... estuve inscribiendo chicos todo el año por la pandemia y no dejar ningún chico afuera (Directora de Escuela secundaria)

...al principio, pensamos que íbamos a regresar pronto” (Directora de escuela secundaria)

El transcurrir de los días fue volviendo evidente que el retorno a la presencialidad no sería inminente, sino que más bien se dilataría con fecha incierta. En este contexto, los equipos directivos comienzan a pensar cómo organizar el trabajo escolar en sus diversos planos: pedagógico, administrativo, socio-educativo. Su tarea en esta primera etapa no fue totalmente virtual o a distancia, sino que fueron los encargados de asistir de forma presencial al edificio escolar para entregar las raciones del PAICOR y posteriormente los módulos alimentarios, porque se suspendió la posibilidad de asistir para alimentarse diariamente en las escuelas. También estuvieron presentes en las escuelas cuando algunxs profesorxs enviaron propuestas y actividades pedagógicas para lxs estudiantes, con quienes no tenían forma de conectarse, entonces las familias o los estudiantes iban a buscar las actividades y fotocopias a la escuela. Estas propuestas, en muchos casos, se exponían o colgaban en transparentes, pizarrones o cartelera de la propia escuela que daban a la calle.

Uno de los inconvenientes que comienza a evidenciarse en este primer momento es referido a cómo (re)contactar a lxs estudiantes, para brindarle información respecto a la nueva organización institucional y pedagógica. En este contexto, una de las directoras plantea que, cuando se interrumpe la asistencia a la escuela dictada por las autoridades, aún no habían terminado de inscribir y matricular a todos los estudiantes. Para esta actividad tenían asignada dos semanas, y que a la mitad de este periodo su produce la

suspensión de las actividades, por lo cual quedaron jóvenes sin inscribirse o rematricularse. Esta situación agravó la posibilidad de contactar a los estudiantes: “Nosotros siempre tenemos los contactos de los chicos a través del registro de las inscripciones, registramos sus teléfonos, pero ¿qué pasaba con los teléfonos? se los robaban, los perdían, no tenían datos, tenían que cargarlo...” (Directora de escuela secundaria). “Hubo mucho trabajo para poder vincularlos a los chicos”. (Directora de escuela secundaria)

Este tema de la conexión con los estudiantes fue crítico y a la vez es un aspecto crucial para producir condiciones en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Por un lado, podemos observar las dificultades que tienen los equipos directivos y docentes para gestionar en las escuelas y contar con un sistema de información confiable de los estudiantes, en particular cuando se necesita hacerlo de forma virtual. En este sentido, los directivos comentan que muchos de los estudiantes, no tienen mail, los mensajes telefónicos no son respondidos y que existe cambio de números telefónicos con frecuencia (por lo que el número informado por el estudiante o la familia al momento de la inscripción, no sirve para contactar porque ha cambiado).

Por otro lado, pero vinculado a lo que venimos planteando, los intentos de comunicación y vinculación por parte de los equipos directivos, tanto con estudiantes como con docentes, fueron sostenidos con los propios dispositivos tecnológicos y conectividad de los directivos y resultó del manejo/conocimiento de plataformas y programas que se tuviera, lo que produjo diferencias de acuerdo a los recursos y conocimientos disponibles en cada caso.

Podemos ver que comienza a configurarse una nueva materialidad referida al uso de estos dispositivos, plataformas, recursos tecnológicos para la virtualidad, en la que ni los directivos ni los docentes estaban habituados para plantear y sostener sus propuestas de trabajo.

En Córdoba, desde hace unos años el Ministerio de Educación comienza con una propuesta de digitalización de datos y trámites de los estudiantes, denominada Gestión de Estudiantes, que es parte de la plataforma CIDI (ciudadano digital)<sup>2</sup>. La Gestión de Estudiantes permite conocer la trayectoria de cada uno de los estudiantes, con datos de

---

<sup>2</sup> Vinculado al CIDI el Ministerio de Educación crea y pone a disposición de los docentes una plataforma educativa denominada “Mi Aula Web” para que pudieran realizar las propuestas a través de ella, la herramienta digital permite el envío e intercambio de trabajos entre docentes y estudiantes. No obstante, consultados algunos docentes acerca de uso, lo valoran interesante porque está pensado específicamente para la educación, pero como su disponibilidad fue en el mes de julio del 2020 muchos equipos docentes y directivos, deciden seguir trabajando con los métodos con los que iniciaron en el 2020 porque resultaba dificultoso un cambio a esa altura del año.



matriculación que informan los directivos, otras informaciones que cargan lxs secretarixs docentes, los preceptores y las calificaciones obtenidas en las diferentes asignaturas, informadas por los docentes. No obstante, este sistema no estaba consolidado en todas las instituciones del sistema educativo, lo que obligó a los equipos docentes y directivos a acelerar su uso en este contexto. Este sistema, también tiene la posibilidad de que las familias, mediante inscripción en CIDI, puedan acceder a la información sobre calificaciones y trayectoria escolar de sus hijxs. Si bien esta digitalización de la información de los estudiantes favorece en este contexto de virtualidad, entendemos que el modo de uso que prevalece en el sistema tiene una lógica ascendente, en la cual la información que se produce por las escuelas es receptada y usada por instancias superiores de la administración ministerial. O sea, las escuelas informan y a nivel ministerial se concentra y dispone de esa información. En este contexto de interrupción de la presencialidad escolar y la necesidad de mutar rápidamente hacia otros modos de organización para garantizar la continuidad pedagógica, hubiese sido importante contar con información sistematizada, útil y disponible por parte de las escuelas como la que reúne la Gestión de Estudiante y especialmente contar con experiencia en su utilización para nutrir la toma de decisiones institucionales locales. Nos preguntamos ¿cómo se podría desde la administración educacional favorecer el uso de la información que las propias escuelas producen u otra que necesiten, producida en otras instancias del aparato administrativo del Ministerio de Educación?, ¿Qué modalidades favorecen a nivel del sistema y las escuelas un ida y vuelta más dinámico de esa información?, ¿cómo se contrarresta la lógica o tendencia principalmente ascendente en la producción de la información, lógica vinculada al “dar cuenta” y habilitar un uso más democrático, transversal de esta información para la toma de decisiones y necesidades locales?

### **La potencia y la inercia de la presencialidad**

Otro aspecto que pudimos ver y analizar en los intentos de las directoras para reconectar a los estudiantes es la fuerza, la vigencia y la naturalización que tiene la presencialidad como modalidad en la producción de la experiencia escolar actual. Hasta antes de marzo del 2020, la presencialidad y los modos de registrar las presencias, se asentaba en la concurrencia o desplazamiento de los actores escolares desde sus lugares de residencia hacia el edificio donde funcionaban las escuelas. Desplazarse para asistir y permanecer de manera simultánea en un mismo espacio y tiempo regulados y normados de acuerdo a una serie de principios y supuestos pedagógicos, didácticos, organizativos, políticos y culturales era el modo en que se concebía, cumplía y producía presencialidad escolar. La idea de presencia estaba directamente relacionada con la co-presencia y la cercanía de los cuerpos. Concurrir, asistir, estar, ir eran verbos o acciones que se

realizaban para dar cuenta de desplazamientos y permanencia de las personas en la escuela (Castro y Martino, 2021).

Con la irrupción de la pandemia y la suspensión de la asistencia a los edificios escolares, y las consecuentes transformaciones de espacios y tiempos escolares, la presencialidad -como uno de los rasgos constitutivos de la escuela- ha mutado hacia modalidades y significaciones escasamente admitidas como válidas en relación a lo que se definía como lo escolar hasta no hace mucho. Presencialidad remota, clases en entornos virtuales, escuela virtual -por poner algunos ejemplos- comenzaron a ser los nombres que buscaron nombrar esta nueva experiencia educativa.

Ante esta situación de no asistencia o presencialidad en el edificio escolar, el trabajo de los directivos, en colaboración con secretarixs y preceptores, fue central para contactar y reconectar a los estudiantes y las familias, no sin dificultades como planteamos en un párrafo anterior. Pero si bien las dificultades para recontactar a lxs estudiantes fue una constante en todas las entrevistadas, no preguntamos también por ¿cómo se va produciendo y desplegando el trabajo de los directivos, ante esta intermitente o nula coexistencia en el edificio escolar? y ¿Qué otras formas de presencialidad se comienzan a configurar del trabajo escolar en el contexto de pandemia?

Una directora aporta una idea, a nuestro criterio muy interesante, para pensar estos procesos de transformación, los cambios en las posiciones de los actores sociales y los nuevos modos de ser y estar en la escuela. Ella dice:

“El edificio esta cerrado, pero la escuela está abierta”

## **2.b. Nuevas normativas referidas a los procesos de escolarización y el trabajo escolar en Córdoba: intentos de regulación, encausamiento y racionalización de las prácticas y discursos en la pandemia**

En Córdoba encontramos dos formatos en la normativa que se produce vinculada a la pandemia por COVID-19: resoluciones y memorándum. Las primeras son comunicaciones firmadas por el Ministro de Educación y los segundos, firmados por la Secretaria de Educación o Direcciones Generales (de Educación Secundaria, de Educación Técnica, de Enseñanza Privada, etc.). A las mismas pudimos acceder con facilidad ya que se encuentran disponibles en línea<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Lo abordado en este apartado se está trabajando en el marco del Proyecto de investigación “La reconfiguración de las desigualdades vinculadas a la educación secundaria argentina en situación de pandemia/postpandemia” Dirigido por la Dra. Renata Giovine. FONCYT. Ministerio

La primera norma en materia educativa vinculada específicamente a la pandemia es la Resolución del Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba N° 159/2020 del 13 de marzo de 2020 que dispone la suspensión de clases y cierre de escuelas ante algún caso confirmado de COVID-19 que afecte al personal directivo, docente, auxiliar o no docente, o estudiantes. Y ante un caso sospechoso por parte de un docente o estudiante indica que se procederá al cierre del grado/sección.

A partir de esta primera resolución, se emiten otras que podríamos organizarlas en tres grandes grupos: administrativo-institucionales; organizativo-pedagógicas; protocolo y cuidado de la salud. En cada uno de estos grupos incluimos normativas que tienen cuestiones comunes o que priorizan con más énfasis una situación vinculada ya sea a lo administrativo, a lo organizativo-pedagógico o al cuidado de la salud. Esta clasificación es a los fines analíticos, ya que, en algunas de estas normativas, encontramos articulaciones, por ejemplo, entre formas organizativas pedagógicas y los modos recomendados o indicados para el cuidado de la salud, como intento de respuesta integral y articulada a la problemática de la escolarización en este contexto.

En el primer grupo administrativo-institucionales, las normativas consideran prórrogas de entrega de informes, valoraciones de la actuación docente, suspensiones de los cronogramas de concursos del personal directivo, mecanismos excepcionales de cobertura de horas cátedras docentes, prórrogas de listas de órdenes de mérito docente, prórrogas de licencias y docentes interinos; virtualización de gran variedad de trámites en diferentes instancias ministeriales; es decir, cuestiones administrativas, pero que impactan en el trabajo docente y las formas institucionales de la escolarización.

Las normativas del segundo grupo, las organizativo-pedagógicas, son las que encontramos en mayor cantidad. Dentro de este grupo existen diversidad de regulaciones que atienden a diferentes aristas. A modo de ejemplo, están aquellas que indican el inicio de la actividad escolar virtual y solo se autoriza a permanecer abiertas las escuelas para la función alimenticia. En Córdoba esta decisión fue del 17 de marzo del 2020. En esa misma normativa se anuncia que el Ministerio de Educación provincial pondrá a disposición una plataforma digital para la enseñanza con modalidad remota. Otras normativas regulan: modalidades virtuales para los exámenes de los estudiantes; acreditación de aprendizajes, promoción de grado/año escolar, certificación de los aprendizajes, materias previas o pendientes; actos de colación virtual y presencial; priorización y selección de contenidos y aprendizajes; evaluación formativa para los

---

de Ciencia, Tecnología e Innovación de la nación, Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación. Buenos Aires, 2021.

estudiantes sobre contenidos efectivamente trabajados; temáticas y ejes a trabajar en reuniones docentes y equipos directivos de las escuelas para planificar actividades pedagógicas 2021 (a partir del 30 de noviembre de 2020); aprobación de Calendario Académico; régimen de alternancia o formato pedagógico bimodal en las propuestas pedagógico-institucionales 2021 de las escuelas; integración de espacios curriculares y planificación de la enseñanza con Proyectos de Aprendizajes Integrados.

En el tercer grupo, normas para el cuidado de la salud en la escuela, ubicamos un conjunto de indicaciones de las cuales la más extensa y abarcativa es la Res. N° 26/21 del 11 de febrero de 2021 que reúne orientaciones para las autoridades de las escuelas a tener en cuenta con la vuelta a la presencialidad. Se establecen requerimientos y condiciones para limpieza de establecimientos, aseo de manos, controles de salud al ingreso del personal y los estudiantes; agrupación en burbujas permanentes e identificables; circulación en espacios comunes y recreos; jornada escolar de hasta 4 horas de duración; etc. También aprueba el Acta Acuerdo de Colaboración Recíproca, entre Dirección de los Centros Educativos con autoridades sanitarias y gobierno locales.

Garantizar la continuidad pedagógica durante el 2020 parece ser la idea que estructura la promulgación de las diferentes regulaciones, a través de la virtualización de la enseñanza y, en el 2021, la vuelta a clases con condiciones de cuidado.

Otra cuestión a destacar es la prevalencia de la lógica sanitaria y del cuidado de la vida por sobre la lógica educativa y pedagógica, central en las instituciones escolares. Es evidente en las entrevistas como la lógica sanitaria entra y comienza a entrecruzarse, tensionarse con la tarea pedagógica y los procesos de escolarización. No obstante ello, la pregunta por la continuidad pedagógica sigue siendo central y estructurante del trabajo y despliegue de actividades en este nuevo contexto.

### **2.c. El trabajo de los directores de escuelas secundarias: entre el mandato de la continuidad pedagógica y la creación de condiciones para los procesos de enseñanza-aprendizajes escolares.**

Crear las condiciones institucionales para dar continuidad al trabajo escolar y pedagógico durante la pandemia, en los periodos de ASPO y DISPO, durante los años 2020 y 2021, fue uno de los ejes que estructuró el día a día del trabajo de los equipos directivos.

Según Alicia Carranza (2005) el trabajo de los directivos en las escuelas está vinculado a la gestión y fuertemente estructurado por ella. La autora entiende que la gestión es una dimensión dinamizadora de la vida institucional, enmarcada en una concepción

pedagógica, democrática y cultural del cambio educativo. En este sentido, se aleja de otras concepciones o visiones ligadas a una mera racionalidad técnica en la gestión de las instituciones.

Asimismo, el trabajo de los directores se entiende como la articulación entre las micropolíticas educativas y los contextos institucionales escolares singulares. Por ello, hablar de gestión supone aceptar la diversidad de situaciones, generalmente no previsible por la normativa, que afectan a las tareas sustantivas y que requieren de respuestas o soluciones pertinentes e inmediatas. En este sentido, es preciso ampliar los márgenes de decisión para facilitar la ejecución de la actividad pedagógica y lograr los apoyos y consensos locales de la escuela en su medio (Ezpeleta, 1997 citada en Carranza, 2005).

A partir de estas concepciones sobre el trabajo de los directivos en las escuelas recuperamos algunos fragmentos de las entrevistas a directoras de escuelas secundarias que aportan elementos vinculados a la reorganización del trabajo en el nuevo contexto de aislamiento. Algunos de los rasgos de esta reorganización que van emergiendo en estos relatos son la imprevisibilidad y la superposición de tareas, la creatividad para encontrar nuevas modalidades de vinculación y condiciones de trabajo, el desafío para continuar con un trabajo colectivo y la construcción de un proyecto común a nivel institucional, el acompañamiento, control y supervisión del trabajo pedagógico y administrativo, la coordinación y producción de condiciones para el trabajo en equipo, la comunicación con las autoridades ministeriales (supervisores) y la comunicación con equipos docentes, familias y estudiantes, en el marco del mandato - y en muchos casos coincidente con la convicción personal y grupal- de lograr la continuidad pedagógica como idea-vector del trabajo escolar en este nuevo contexto.

tomé una decisión rápidamente que fue convocar una reunión de docentes, de jefes de departamentos, les dije ya preparan un trabajo que lo vamos a hacer con los chicos, se lo vamos a mandar a todos a través de la página de Facebook....así empezamos, los profesores muy dispuestos, todos los departamentos, hicimos un único trabajo para cada espacio curricular ...y con un sistema de mail, lo que pasa es que nos encontramos con que los chicos y muchos padres no sabían lo que era un mail...

el Facebook, de la escuela, fue nuestro eje todo el año porque a través de la página de Facebook publicábamos todos los trabajos, teníamos la comunicación con los papás...(directora de escuela secundaria)

Esta misma directora plantea algunas de las dificultades que tuvo y cómo las fueron superando. En particular nos referiremos a las condiciones que desde la dirección se

fueron construyendo para contribuir y garantizar el derecho a la educación de los jóvenes. En esta escuela donde la comunicación fue fundamentalmente a través de la red social Facebook, la dificultad se instala en el retorno de misma, o sea en el envío por parte de los estudiantes de los trabajos y la interacción con los profesores:

...la dificultad de las familias de no tener un celular para cada chico, con limitaciones de datos, por supuesto de computadoras ni hablemos. Nos llevó mucho tiempo hasta que llegaron las vacaciones de julio que pensamos “algo está pasando acá que no hay ida y vuelta”...empezamos a analizar qué estaba pasando por detrás de las no devoluciones de esos trabajos y para solucionar el problema implementamos un sistema de carpetas drive, armamos correos nuevos y generamos una carpeta drive para cada estudiante y bueno, por supuesto también explicándole con tutoriales a través de la página de Facebook ...más o menos hicimos un trabajo por mes, fueron 10 en total, eran trabajos que suponían un mes de entrega. Eso resultó bastante bueno porque hizo que los docentes reflexionaran sobre sus prácticas, la selección de contenidos, permitió una revisión de lo que estoy haciendo.... (directora de escuela secundaria)

A partir de estos relatos, nos interesa pensar qué pasó, en este nuevo contexto, con una de las tareas fundamentales que tienen los equipos directivos que es la de **crear condiciones y coordinar instancias de trabajo colectivo-institucional para producir lo común**. En estas instancias no solo se trabaja con los actores estrictamente de la escuela, sino que entran en juego otros actores sociales externos y la comunidad. En el relato anterior la directora expresa que lo primero que hace cuando se dicta la interrupción de la asistencia a la escuela, es convocar a una reunión de docentes y de jefes de departamentos para decidir cómo continuar. La respuesta, podría decirse casi “innata”, es apelar a lo colectivo y a la creación de ciertos acuerdos y consensos.

En otra directora de otra escuela también observamos algo similar ya que apela al análisis y a la construcción de una respuesta colectiva ante esta nueva realidad. Así es que, plantea un encuentro virtual con el equipo de profesores y analizan cómo dar continuidad a lo pedagógico, situándolo como eje central de la escuela. Ella dice:

...en esta primera etapa, hablamos con los profes sobre lo que es fundamental en la escuela, que es lo pedagógico, no?, Entonces dijimos bueno a ver cómo hacemos para enseñar en esta virtualidad que se nos impone, porque fue una imposición digamos poder trabajar. Y con un montón de factores que nos sentíamos inexpertos porque no todos los profes, sabían trabajar todas las plataformas, o las aulas. Entonces hubo un aprendizaje tanto de los docentes, los

adultos, como de los chicos, poder adaptarnos a esta nueva normalidad que se nos imponía. (Directora de escuela secundaria)

En esta misma línea que venimos pensando el trabajo de los equipos directivos, retomamos lo referido al acompañamiento, control y asesoramiento de los procesos pedagógicos, administrativos y comunitarios. El acompañamiento, control y asesoramiento, son acciones diferentes, pero que en la tarea de lxs directivxs se producen de forma articulada. Stephen Ball (1989) en la Micropolítica escolar plantea que uno de los desafíos de los directivos es lograr la adhesión de los profesores al proyecto institucional, a la política de la escuela, sin que ello signifique abandonar el control sobre los procesos pedagógicos y administrativos. Se trata de encontrar una forma de alentar a la participación para construir lo común, sin dejar de ejercer la responsabilidad en la coordinación de aspectos pedagógicos y administrativos, lo que implica en muchos casos, cierta tensión entre la autonomía que gozan los docentes y la mirada que sobre su trabajo realiza la dirección. En este juego se van ejerciendo los diferentes roles, asumiendo diversas posiciones y responsabilidades por parte de los actores implicados, y en esta trama social de interacciones se dirime el control y la autonomía entre los equipos directivos y los cuerpos docentes. Los límites y avances de uno sobre otro son variables, sus contornos se van modificando, tensionando y reconfigurando permanentemente.

Si esta tarea de acompañamiento, asesoramiento y control que ejercen lxs directivos es compleja en la presencialidad, también es vivida por lxs directivxs de esta manera en la virtualidad. Las directoras entrevistadas manifiestan su preocupación por estas tareas en términos de saber/conocer qué están haciendo los profes, tener información del por qué algunos estudiantes no están entregando los trabajos, o cómo y a través de qué sistemas se están vinculando los diferentes espacios curriculares con los estudiantes. A continuación, recuperamos su palabra:

Estuve sola con una vicedirectora trabajando, ella básicamente se ocupaba de revisar los trabajos que se subían, que se abrieran bien los enlaces porque a veces estaban caídos o a veces cargaban una cantidad de material imposible para ver, o los profes pasaban textos muy largos y vos decías cómo lee un chico un texto de 20 hojas en el teléfono, imposible... Fue todo un aprendizaje para todos, que no se logró con todos, porque evidentemente siempre hay gente resistente a trabajar en equipo o hacer las cosas en grupo... Este sistema de carpetas drive por cursos y grupos me servía también a mí para poder ir viendo que espacios curriculares, que docentes y que estudiantes estaban activos, en interacción, entregando y subiendo los trabajos y quienes no, poder saber desde

el punto de vista del trabajo docente, como les estaba yendo (Directora de escuela secundaria)

La **mediación entre las familias** (o la comunidad en un sentido más extenso) **y las propuestas institucionales de la escuela** también es una función que asumen los equipos directivos. En este nuevo contexto esta interacción tiene ingredientes y tensiones como consecuencia de la virtualidad. Una de las directoras lo expresa del siguiente modo:

Hubo mucha resistencia de parte de los docentes para hacer videollamadas. Entonces los chicos, ¿qué nos reclamaban y los padres también qué nos reclamaban? Que el chico necesitaba la explicación del docente, porque había papás o mamás que trabajaban todo el día o chicos que quedaban a cargo de sus hermanitos... (directora escuela secundaria)

El trabajo de mediación que realizan los equipos directivos, en particular entre las familias y la propuesta pedagógica de la escuela, se vio afectado, por las diferencias y contradicciones entre ciertas comunicaciones de las autoridades educativas (nacionales y jurisdiccionales) durante el 2020 y el 2021 y que fueron expresadas a través de medios masivos de comunicación. y las comunicaciones oficiales que desde el Ministerio de Educación llegaba a las escuelas. La falta de coincidencia y coherencia entre los mensajes dados a la comunidad en general y las informaciones brindadas por el Ministerio de Educación a las escuelas afectó profundamente el clima y el trabajo de cooperación que se estaba construyendo entre docentes, directivos y familias. En algunas temáticas, como por ejemplo fechas para realizar cierre o apertura de las escuelas, o modalidades de evaluación y promoción de los estudiantes, impactaron negativamente y aportaron ruido a estas interacciones. Por lo general, las comunicaciones de las autoridades llegaban a las familias y a la comunidad a través de declaraciones en la prensa escrita o audiovisual. A las escuelas estas decisiones se transmitieron a través de resoluciones o memorándum oficiales que en algunos casos llegaron a destiempo y con incongruencias respecto a lo comunicado por las autoridades gubernamentales en los medios de comunicación masivos. Estas situaciones son referenciadas por las directoras entrevistadas como cuestiones que generaron malestar tanto en el vínculo con los docentes como en la comunicación con las familias que reclamaban de acuerdo a lo escuchado en los medios masivos de comunicación.

### **3. Reflexión final**



Hemos planteado y desarrollado algunas reflexiones en torno a las condiciones del trabajo de los equipos directivos de escuelas secundarias públicas de la ciudad de Córdoba, en el marco de la pandemia por COVID-19. Nos centramos en recuperar algunos temas y rasgos de las prácticas y discursos que circularon en este contexto de aislamiento y distanciamiento social que irrumpió abruptamente y que aún persiste. Los temas abordados en esta ponencia son algunos de otros tantos que emergieron de las entrevistas y conversaciones mantenidas durante el 2020 y 2021 con los equipos directivos de escuelas secundarias en las que veníamos trabajando en nuestra investigación.

La realización de acciones que le competen a los equipos directivos en las instituciones se vio fuertemente interpelada por las nuevas circunstancias. La función articuladora entre las políticas, las decisiones gubernamentales y los equipos de trabajo y la comunidad escolar se vio perturbada y tuvo efectos concretos que hemos señalado en el desarrollo del texto. Asimismo, las dificultades para disponer de recursos tecnológicos, de conectividad e información no colaboraron en la construcción de condiciones institucionales para garantizar la continuidad pedagógica en las escuelas. No obstante, pudimos ver cómo los equipos directivos, que fueron afectados no solo en los modos de trabajo sino también incrementada su responsabilidad en nuevas dimensiones y acciones, como consecuencia del contexto de virtualidad, pudieron ir construyendo respuestas y propuestas que no implicaron abandonar la construcción participativa y democrática para pensar y posibilitar lo común.

Para finalizar quisiéramos recuperar una reflexión de una de las directoras entrevistadas que, ante estas circunstancias nuevas, muchas veces vivenciadas como adversas, se pregunta por los estudiantes, por los docentes, por las emociones humanas y pone sobre la mesa una pregunta-propuesta pedagógica, para nosotros fundamental como actitud, que habilita para repensar las formas y la organización escolar en estos tiempos, más allá de lo instituido y naturalizado:

... cómo tener en cuenta las emociones, en estos tiempos? Creo que internet tendría que ser una necesidad básica como es el agua para los chicos, para no provocar esta brecha. Y poder pensar que lo importante es el deporte y es el arte también. Que uno por ahí en esta situación los deja de lado. De hecho, uno dice matemática, lengua son importantes para las horas presenciales. ¿Y por qué el deporte y las artes las dejan de lado? Cuando son muy importantes para los chicos (directora de escuela secundaria)

## Bibliografía

- Ball, S. (1989) *La Micropolítica de la Escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- Carranza, A. (2005). *Escuela y Gestión Educativa*. *Revista Páginas* Año 7(5), 87-104. Publicación de la Escuela de Ciencias de la Educación. FFyH, UNC.
- Castro, A. y Martino, A (2021) *Espacios, tiempos y presencialidad escolar. La pandemia y una oportunidad de repensar la escolaridad* (artículo en evaluación)
- Castro, A.; Beltramino, L.; Hwang, A. (2021) *Informe sobre normativa del sector educación en la provincia de Córdoba en el contexto de pandemia por COVID-19. Proyecto de investigación "La reconfiguración de las desigualdades vinculadas a la educación secundaria argentina en situación de pandemia/postpandemia"* Dirigido por la Dra. Renata Giovine. FONCYT. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la nación, Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación. Buenos Aires, 2021.