



CIRCULAR 11

24 de Julio 2020

Gestionar las Instituciones en estos tiempos globales y complejos

La crisis sanitaria global, que evidentemente no se circunscribe al plano de lo nacional ni de lo regional, ha planteado enormes desafíos, no solamente al sistema educativo sino al conjunto de la sociedad. Entre los retos más grandes, sin dudas, encontramos el de coordinar esfuerzos, voluntades, habilidades y destrezas para transitar el **complejo camino que va desde la incertidumbre a la acción.**

Ya en situación de reclusión social obligatoria, las organizaciones de la comunidad, entre ellas la escuela, han tenido que **imaginar nuevas maneras de sostener los vínculos entre las personas** que las habitan para salvaguardar algo de su misión institucional. Para “seguir siendo” en un contexto donde la distancia física aparece, en principio, como una condición absolutamente disruptiva a su gramática.

La necesidad de pensar nuevas formas de relacionarnos en la distancia ha hecho evidente la condición de sujeto que aprende en la que nos encontramos todas las personas y esto excede el ser estudiante, adulto, joven, niño o niña.



Se ha hecho evidente para todos y todas que la experiencia no alcanza. Nos hemos visto frente a la falta, la carencia y por consiguiente ante la imperiosa necesidad de ir en búsqueda de algo novedoso. Hemos tenido que salir a buscar información, herramientas, aprender cosas nuevas para salir adelante.

Hemos visto en la escuela una enorme capacidad de respuesta, de movimiento, de disposición colectiva y entonces aquí **un acto de justicia: destacar el valor del intento**. Las instituciones educativas han puesto en juego su capacidad imaginativa con dos objetivos primordiales: primero cuidar y sostener el vínculo con los estudiantes y segundo asegurar continuidad pedagógica, entendiendo que esto no implica el seguimiento tajante de las planificaciones docentes, si no que ese vínculo encontrara razón de ser en la enseñanza y el aprendizaje.

Ahí dónde había conectividad (y los recursos que ofrece internet) fue posible trabajar en este sentido con otras posibilidades, dando mayor regularidad a los encuentros con los estudiantes. Los docentes han abrazado plataformas que todavía están utilizando (YouTube Live, ZOOM, Google Meet, Skype, entre otras). Las tecnologías de mayor uso cotidiano, como el teléfono con WhatsApp o mensajes de texto, fueron potentes en una primera instancia. El desafío se plantea frente a la premisa de no monopolizar el dispositivo. Es decir, utilizar en principio lo conocido, aquellas herramientas con las que tenemos mayor destreza para luego ir “más allá”, compartiendo experiencias acerca de sus alcances, beneficios y limitaciones. **El ensayo y el error permitió entonces continuar la búsqueda, no para encontrar “lo adecuado” si no para conocer, ensayar y ampliar alternativas.**

En los contextos donde no están los beneficios de la conectividad se volvió imprescindible (y aún lo es) reconsiderar las tecnologías



tradicionales que ya estaban en la escuela como los libros u otros materiales impresos. La dificultad parece hacerse mayor cuando se buscan situaciones de retroalimentación. El desafío entonces fue y es habilitar un diálogo entre la escuela y la comunidad que permita dar explicaciones, evacuar dudas, escuchar pareceres, ideas, reflexiones, etc. Esta es una tarea difícil, sin duda, que encontrará condiciones para llevarse a cabo según las particularidades de cada lugar e incluso de cada hogar. Esa salida de la escuela, esa respuesta inmediata que se articuló casi sin tiempo, necesitó ser ordenada, tanto para la construcción de un discurso que permitiera entender el fenómeno y encontrar un sentido a las nuevas prácticas, como para que las mismas tuvieran el efecto que se esperaba. La conducción de la escuela necesitó poner a disposición ciertas coordenadas de funcionamiento, porque trabajar sin el encuadre tradicional trajo desafíos propios o muy específicos.

Entonces este proceso de construcción, que ha sido colectivo e institucional, ha necesitado de conducción, revalorizando una vez más el rol de los equipos directivos.

La directora, el director o los equipos directivos si los hubiera, tendrán también un papel trascendental para pensar la “vuelta” a la escuela, como el principio del recorrido que nos llevará nuevamente a la presencialidad. **Vuelta entre comillas porque la escuela no se ha ido nunca y porque todo parece indicar que no volveremos a la escuela que dejamos.**

Algunas cuestiones que se necesitaron revisar al ingreso a la cuarentena y que es necesario volver a mirar para la inminente apertura de las escuelas:

1- Revisión y reedición de lo planificado



La primera de ellas tiene que ver con el qué. Qué de todo lo que se pensaba trabajar con los estudiantes al principio del año es posible abordar en esta situación. La **selección y jerarquización de contenidos** ha sido y es un tema relevante para los directivos que han propuesto a sus equipos, en muchos casos, una revisión profunda de la planificación que el propio docente presentó al inicio del presente ciclo lectivo. Volver sobre esa planificación, sobre ese mapa de navegación, preguntándonos qué de lo que teníamos pensado enseñar en términos de contenidos o ejercitar en términos de habilidades, es posible tomar en este momento.

Para que este trabajo de “volver a mirar” las planificaciones se constituya en un punto de partida posible fue y es necesario que ocurran dos cosas; primero que los directivos se corrieran de la lógica del visado, proponiendo una reflexión profunda sobre lo que entendemos como una hipótesis de trabajo posible de un docente con su grupo y que los docentes se corran de la idea de una planificación que solo responde a exigencias burocráticas.

Entonces, de manera mancomunada, directivos y docentes se enfrentan a la tarea de identificar contenidos, temas, conocimientos y saberes clave.

Algunas preguntas podrían ayudar: ¿qué contenidos o temas podemos presentar? ¿Qué de lo que teníamos pensado enseñar en términos de lo novedoso podemos trabajar más adelante? ¿Es conveniente o posible volver sobre lo trabajado en otro tiempo? ¿Qué habilidades podemos trabajar en esta modalidad? Etc.

2- La lógica de las relaciones

Es importante decir en este punto que aquello sobre lo que los equipos directivos tienen que hacer foco no es solo la redefinición con los docentes del qué de la enseñanza, sino también **establecer una lógica de relación con los estudiantes**. Pensar la dinámica del proceso entendiendo que la clase que se da a distancia no es la misma que en la escuela de manera presencial.



Estamos hablando aquí de hacer eje en la modalidad de la enseñanza, de pensar la cuestión de la trasmisión no en un sentido lineal si no como soporte de un proceso que necesita indefectiblemente de un vínculo fortalecido entre el que enseña y el que aprende. **Se trata de pensar qué pero también de pensar cómo.**

Evaluar el nivel de complejidad presente en las actividades propuestas (si ofrecemos tareas sumamente difíciles de resolver esto generará resistencia, malestar y frustración, potenciadas por la percepción lejana del docente), no solicitar tareas que para ser resultas necesiten de materiales difíciles de conseguir, más aun considerando a las familias que se encuentran en situación de pobreza o vulnerabilidad, etc.

Es importante considerar variables como la capacidad de atención mediada por una pantalla o la posibilidad de comprender una consigna sin explicación o introducción. Aquí nuevamente se marcan las diferencias entre quienes pueden acceder a un formato de clase virtual y quiénes no. Revistiendo el segundo caso una dificultad mayor. En este punto se vuelve evidente la necesidad no solo de reeditar las planificaciones si no la propia secuencia didáctica.

3- El encuadre general de trabajo

Los equipos directivos, en el marco de las funciones estratégicas que llevan adelante, diseñan un encuadre general de trabajo que puede, en el mejor de los casos, favorecer la tarea, no solamente ofreciendo un parámetro de funcionamiento si no habilitando la posibilidad al ensayo, la prueba y por consiguiente el error, abriendo el juego a la participación, a la puesta en valor de las opiniones, las sugerencias, la experiencia.

En esta situación particular, ese encuadre implica **establecer principalmente los tiempos, que son los tiempos de la escuela en la casa.** Considerar esta variable se vuelve prioritario para el diseño de toda actividad.

Entendiendo que los tiempos en esta situación de reclusión no son sostenidos y sostenibles de la escuela y que el mismo parece transcurrir de otra manera,



armar rutinas puede ser una solución. Los directivos pueden ayudar a sus docentes en la organización de estas rutinas que no solamente serán útiles para organizar el trabajo con los alumnos y alumnas (por ejemplo, para la resolución de las tareas) sino que ayudarán a las familias para poder acompañar en este nuevo formato escolar.

Las rutinas ofrecerán ciertas constantes ayudando a promover algún nivel de autonomía en los procesos de aprendizaje, pero también colaborando con la propia organización docente. Por ejemplo, establecer días y horarios para las diferentes disciplinas, enviando las actividades a una misma hora, igualmente con las propuestas de trabajo sincrónico o de retroalimentación.

4- El sentido de comunidad

Otro punto importante es **cuidar el sentido de comunidad y promover el trabajo colaborativo** en una situación que no parece ofrecer las condiciones para que ocurra.

Los **equipos directivos tienen el objetivo de sostener la presencia de la escuela**, que no se circunscribe al trabajo de cada docente con cada grupo si no que implica salvaguardar el sentido de pertenencia a una comunidad educativa.

Es interesante pensar actividades colectivas, en un intento de romper la mirada radial director – docente, docente – alumno. Ciertamente puede resultar difícil diseñar actividades comunes para toda la escuela, pero es valioso intentarlo.

Los mensajes generales para toda la comunidad, así como el diseño y puesta en marcha de actividades que involucren a los diferentes años o los proyectos interdisciplinarios suelen ser estrategias potentes. Existen en el calendario de la escuela algunas oportunidades: las fechas de valor histórico, los acontecimientos excepcionales de la propia escuela, pero también la celebración de cumpleaños, el reconocimiento de alguna persona, etc. Los



mensajes grabados de la directora o el director, la propuesta de una actividad que en apariencia se resuelve de manera individual pero que culmina con alguna producción colectiva, la recreación de algún acto escolar son propuestas interesantes.

- **Los docentes pueden proponer actividades de resolución colaborativa, invitando a los alumnos y alumnas a comunicarse entre sí, para realizar actividades de manera grupal.** La solidaridad puede aquí potenciar el uso de recursos que a veces se distribuyen de manera desigual. Un alumno que busca información sobre un tema para un compañero, otros u otras que socializan una información o ayudan a vecinos, etc. Para esto es importante incentivar la comunicación (por supuesto que en función de las posibilidades de cada comunidad y de las limitaciones impuestas por la situación sanitaria).

Para que estas iniciativas se pongan en marcha es importante que la comunicación se potencie, encontrando maneras de que las voces de directivos, maestros y maestras, pero también de los propios estudiantes, reduzcan las distancias físicas.

*En cada uno de los puntos presentados es importante **reconsiderar el criterio profesional del propio docente**, por consiguiente, su facultad para elegir las estrategias o los dispositivos que le resultan más cómodos o atractivos. Los equipos directivos invitarán a comenzar con aquello que conocemos, pero también invitarán a movilizarse, a animarse, a ir un poco más allá, a innovar en un trabajo de complejización paulatina.*

No es condición para un buen trabajo que educadores de una misma escuela abracen la misma estrategia ni los mismos dispositivos como tampoco es necesario que un mismo o una misma docente utilice idénticas estrategias o dispositivos con todos sus estudiantes, porque hacia el interior del mismo grupo, del mismo año o la misma sección podemos encontrar y seguramente existen realidades diversas. Esto no desarticula la mirada colectiva en tanto



sean **decisiones que surjan de una reflexión compartida entre docentes, entre directivos y docentes, incluso entre docentes y la comunidad.**

Volver a la presencialidad

Los equipos directivos, así como los de supervisión, cumplirán un rol trascendental en la vuelta a la modalidad de educación presencial, porque son quienes van a conducir ese proceso en el que los aspectos sanitarios serán muy relevantes: cómo organizar la escuela para garantizar el distanciamiento social, las condiciones de higiene, etc. Afirmar esto no implica asumir la responsabilidad absoluta por parte de los equipos, pero, sin dudas, estos temas se instalan en su círculo de preocupación y en gran medida también en su agenda de trabajo.

Más allá de los protocolos de los ministerios de salud o educación nacionales y provinciales, **las escuelas necesitan plantear el retorno a la presencialidad parcial o total, porque para concretarlo es imprescindible una reorganización interna** y la toma de decisiones estratégicas que implican, en principio, volver a pensar y resolver las tensiones que se instalan entre las condiciones necesarias para que eso ocurra y las verdaderas posibilidades de cada institución.

Este trabajo (que comienza antes de la apertura de la escuela) necesita de los equipos directivos, que son justamente quienes pueden organizar el diálogo, el debate, la reflexión colectiva y compartida con los y las docentes. ¿Cómo imaginamos el nuevo tiempo de la escuela? ¿Qué usos daremos a cada espacio? ¿Cómo organizaremos el tiempo?

La escuela tendrá que pensar su propia lógica de funcionamiento. Así como los protocolos se reeditarán de acuerdo a cada jurisdicción, entendiendo



que en cada provincia, en cada región o micro región la situación sanitaria es particular, esto mismo aplica a las instituciones que, en sus particularidades en términos de recursos, de conformación de su matrícula, de problemáticas comunitarias, etc., deberán revisar su organización interna así como los proyectos de conducción, las planificaciones docentes, los proyectos interdisciplinarios y/o excepcionales, incluso las propias secuencias didácticas (las pensadas antes y durante la cuarentena).

No necesariamente vamos a volver a una escuela mejor pero tampoco volveremos a la misma escuela. **La escuela por venir será diferente en algunos aspectos, pero iguales en otros** y esto, lejos de representar una debilidad o aflorar de un pensamiento pesimista, nos moviliza a volver a mirar la institución, su singularidad, aquello que la hace única, no solo en su dimensión material si no en los modos de concebirla, de habitarla, revisando las situaciones que habitualmente nos preocupan y nos ocupan. Hay muchas cualidades de las escuelas que son potentes (son incluso las que han permitido que siga estando presente en la vida comunitaria sin su habitual tiempo y espacio) y hay que cuidarlas. **Los directivos pueden ayudar a que el equipo docente identifique las buenas prácticas, las analice a la luz de su saber experto y las institucionalice.**

Para que esto ocurra y podamos capitalizar la experiencia construida en este tiempo es necesario nutrir las conversaciones acerca de lo que hacemos y cómo lo hacemos con potentes interrogantes. Interrogantes que no tienen que ver sólo con el uso o el ingreso de las nuevas tecnologías en la escuela y en el aula, o la mediatización de la relación entre el docente y el alumno. Son preguntas acerca del sentido, acerca del para qué aprendemos y cómo podemos aprender mejor con otros, cómo logramos hacer atractiva la oferta de la escuela para que nadie quede afuera, para que la trayectoria educativa sea



verdaderamente una oportunidad para construir y sostener proyectos de vida, en un mundo globalizado, hiperconectado, desigual y cada vez más competitivo.

Invito a seguir construyendo a paso firme esta nueva escuela que nos interpela y pone a pruebas después de tantas veces pensarla o imaginarla como alternativa.

Mgter. Mónica Astore
Coord. de Educación
GCSJ