



Escuela de Educación

MARIA VICTORIA ABREGÚ Y MARIA EUGENIA G. T. DE PODESTÁ

EQUIPOS DIRECTIVOS SIN DISTANCIA



The logo for AIQUE features a solid light green circle positioned above the letter 'I'. The word "AIQUE" is rendered in a grey, serif, all-caps font. The 'A' and 'Q' have a classic, slightly ornate design, while the 'I' is a simple vertical bar. The 'U' and 'E' are also in the same serif style, with the 'E' having a small tail on its right side.

AIQUE

The logo for AIQUE features a solid light green circle positioned above the letter 'I' in the word 'AIQUE'. The word 'AIQUE' is rendered in a grey, serif, all-caps font. The 'A' and 'Q' have distinct flourishes, and the 'E' has a horizontal tail that extends to the right.

AIQUE

EQUIPOS DIRECTIVOS
SIN DISTANCIA



Escuela de Educación



Abregú, Victoria
Equipos directivos sin distancia / Victoria Abregú ; María Eugenia G.T de Podestá. - 1a ed. -
Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Aique Grupo Editor, 2021.
96 p. ; 23 x 16 cm. - (Escuela de educación)

ISBN 978-987-06-0961-2

1. Educación a Distancia. I. G.T de Podestá, María Eugenia. II. Título.
CDD 374.4

Edición

Rosalía Muñoz

Corrección

Cecilia Biagioli

Diseño de tapa y diagramación

Verónica Codina

Producción industrial

Pablo Sibione

Ilustraciones:

Ángeles Walther



© Copyright Aique Grupo Editor S. A. 2021

Francisco Acuña de Figueroa 352 (C1180AAF). Ciudad de Buenos Aires.

Teléfono y fax: 4865-5000 - <http://www.aique.com.ar>

Hecho el depósito que previene la Ley 11723.

LIBRO DE EDICIÓN ARGENTINA.

ISBN 978-987-06-0961-2

Primera edición

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11723 y 25446.

Esta edición se terminó de imprimir en mayo de 2021 en Primera Clase Impresores, California 1231, Ciudad de Buenos Aires.

EQUIPOS DIRECTIVOS SIN DISTANCIA

MARÍA VICTORIA ABREGÚ Y MARÍA EUGENIA G. T. DE PODESTÀ

Colaboradores:

Claudia Airaldi, Fátima Apollonio, María Eugenia Aztiria, Florencia Bacci,
María Inés Barzi Urrutia, Mercedes Celentano, Malvina de Montial, Sonia de Ugalde,
Héctor Foce, Celeste García Haymes, Alejandra Giménez, Gisela González,
Alejandra Lageyre, Victoria Leo, María Florencia Pidutti, Mariano Pirilli,
Luciana Rodríguez, Mariana Rodríguez, Viviana Ruiz de Aguirre,
Cristina Sánchez Martínez, María Laura Vaghi, Silvia Velázquez,
Sharon Vera, Nathalia Vergara Uquillas, Adriana Vizcaino.



The logo for AIQUE features a solid light green circle positioned above the letter 'I'. The word "AIQUE" is rendered in a grey, serif, all-caps font. The 'A' and 'Q' have a classic, slightly ornate design, while the 'I' is a simple vertical bar. The 'U' and 'E' are also in the same serif style, with the 'E' having a small tail on its right side.

AIQUE

ÍNDICE


Introducción.....	11
1. Gestionar la incertidumbre	13
1.1 Hablan los protagonistas. Los directores dicen... ..	21
2. Los criterios institucionales	29
2.1 Hablan los protagonistas. Los directores dicen... ..	37
3. El rol pedagógico del equipo directivo en la no presencialidad.....	51
3.1 Hablan los protagonistas. Los directores dicen... ..	60
4. Planificar la incertidumbre, ¿un oxímoron?	65
4.1. A identificar problemas, también se aprende.....	74
5. Lo que deja la marea.....	75
Bibliografía	87

AIQUE

The logo for AIQUE features a solid light green circle positioned above the letter 'I'. The word "AIQUE" is rendered in a grey, serif, all-caps font. The letters are closely spaced, with the 'I' and 'Q' having a distinctive shape where the top and bottom curves meet at the sides.

AIQUE

“Y aunque la distancia persista
y confluir sea improbable,
tal vez sea necesario seguirnos abrazando,
no para encontrar,
no para entender,
no para llegar.
Si acaso para resistir,
un abrazo escudo,
un abrazo ventana,
un abrazo puente,
un abrazo que nos regale
un breve resto del otro,
y nos devuelva a un encuentro casi posible”.

 AIQUE Matías De Rioja. Fragmento de “Casi”,
poema del libro *Mufasa no debió morir (escritos por si acaso)*.

The logo for AIQUE features a solid light green circle positioned above the letter 'I'. The word "AIQUE" is rendered in a grey, serif, all-caps font. The letters are closely spaced, with the 'I' and 'Q' having a distinctive shape. The 'A' is a simple triangle, the 'I' is a vertical bar with a dot, the 'Q' has a tail, and the 'E' has three horizontal bars.

AIQUE

INTRODUCCIÓN

María Eugenia G. T. de Podestá
Victoria Abregú



Sobre cómo empezó todo...

AIQUE

Durante 2020, desde el Área de Extensión de la Escuela de Educación de la Universidad de San Andrés, diseñamos múltiples dispositivos para acompañar a los equipos directivos en el complejo escenario que les tocaba atravesar.

Queríamos estar “cerca” de ellos. Caminar a su lado. Ofrecerles espacios donde pensar juntos. Y donde refugiarse. Porque fue mucha y muy diversa la tarea que les tocó atravesar este año. Porque les tocó contener, albergar y sostener a familias, alumnos y docentes. Y sentíamos que ellos también necesitaban ser sostenidos, albergados, contenidos.

En ese marco, diseñamos este curso para ellos.

Nos preguntábamos si los equipos directivos, sobrecargados de tareas, iban a aceptar sumarse a la aventura. La convocatoria creció sostenidamente, y el cupo se llenó.

El grupo que aceptó nuestra invitación superó todas nuestras expectativas. Se sumaron directores de diferentes provincias de nuestro país y de otros países; de diferentes niveles educativos, y de escuelas públicas y privadas; de esa diversidad aprendimos todos y mucho. Porque “exprimieron” cada consigna que pusimos a disposición, nos sorprendieron con su capacidad de respuesta a lo que les proponíamos semana a semana, aceptaron cada invitación y siempre estuvieron dispuestos a más.

Con mucho orgullo de haber sido parte de esta maravillosa experiencia, compartimos acá algo de lo vivido en este curso, con el objetivo de que lo que hemos construido colaborativamente dentro de este espacio pueda servirles a otros.

Encontrarán acá los diferentes ejes abordados a lo largo del curso “Equipos directivos sin distancia” y, lo más valioso, lo que los directores produjeron a partir de cada consigna propuesta, demostrando que caminar con otros hace todo menos complejo.

Mariu y Vicky



I

Gestionar la incertidumbre



The logo for AIQUE features a solid light green circle positioned above the letter 'I'. The word "AIQUE" is rendered in a grey, serif, all-caps font. The letters are closely spaced, with the 'I' and 'Q' being particularly prominent.

AIQUE

La pandemia cerró las aulas y abrió todo tipo de preguntas (Rivas, 2020). Antes de la pandemia teníamos pocas certezas pero, con la pandemia, esos pequeños “archipiélagos de certeza en un océano de incertidumbre” (Morin, en Pinto, 2019) se fueron diluyendo.

Al iniciar la etapa de no presencialidad, todos estábamos “huérfanos de instrucciones”¹. De a poco, nos fuimos “rearmando”; con rápida capacidad de reacción, fuimos encontrando algunos caminos, creando con aquello que teníamos y construyendo un enorme laboratorio de experiencias, con mucho costo emocional y gran sobrecarga laboral.

Pero aun así, tampoco logramos construir demasiadas certezas porque la misma estrategia que funcionaba una semana, la otra ya no daba tanto resultado. El escenario tan dinámico nos exigió reajustar permanentemente el hacer, estar muy atentos a las evidencias, monitorear, escuchar, barajar y dar de nuevo una y otra vez.

¿Es posible entonces gestionar en contextos tan inciertos como el que nos toca transitar? “No elegimos este escenario, pero no estamos exentos de la responsabilidad de gestionarlo”, dice Blejmar (2020, p. 1). Y acordamos... Iniciamos una travesía **no elegida** (Blejmar, 2020), para la que nadie estaba preparado. Quizás, **más que** estar preparados, de lo que se trata es de estar disponibles o dispuestos (Blejmar, 2020; Skliar, 2012).

¿Y qué sería *estar dispuestos*? Estar abiertos a aprender, a prestarnos estrategias entre colegas, a pensar juntos. Pensar con otros siempre nos salva, pero mucho más aún cuando estamos frente a situaciones que nos abruman y que sentimos que nos superan (Punta, 2014).

Hace tiempo que venimos sosteniendo que construir comunidades de aprendizaje (Wenger, 2001) es una experiencia de “aprendizaje pleno” (Perkins, 2010) porque nos permite compartir estrategias, preguntas, los “no sé”; los logros y obstáculos para, desde ahí, fortalecernos colectivamente. Porque posibilita que el conocimiento circule para poder reflexionar junto a otros sobre lo hecho y para vislumbrar también nuevas maneras de hacerlo.

Hacer escuela en este contexto ha sido un enorme esfuerzo y un gran desafío. Sostenerla a medida que pasa el tiempo nos convoca como equipos directivos a un desafío aún mayor. Preparar el regreso a clase con modelos mixtos o con la continuidad de las clases sin presencialidad, o diseñar nues-

1 Proyecto Pansophia, disponible en: <https://shortest.link/iKr>.

tro propio “protocolo del reencuentro” (Alonso, 2020), nos desvela. ¿Cómo seguir de ahora en más?

¿Es posible planificar en escenarios tan inciertos? Di María (2020) propone “reeditar la planificación”, volviendo a mirar ese mapa de navegación que armamos, un poco a los tumbos, a fines de marzo. Analizar el qué y también el cómo. En este marco, los equipos directivos son los encargados de diseñar un marco general de trabajo que construya acuerdos y criterios compartidos, y que habilite el “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”.

Nos gusta la metáfora del “ensamble” (Maggio, 2020) para definir el producto colectivo que es posible construir, para diseñar propuestas que puedan combinar lo que sucede en la virtualidad con lo que puede/podrá ir pasando gradualmente en la presencialidad. Tenemos que crear, como producción colectiva, un círculo virtuoso entre propuestas que vayan articulando momentos de intercambio y de (re)encuentro. El ensamble suma, enriquece, desde la singularidad de cada uno.

Algunas premisas de donde partir

Para iniciar este recorrido juntos, partimos de algunas premisas:

1. *Hemos vivido un tiempo de grandes aprendizajes.* Este tiempo de “transformación forzada” ha obligado a la escuela, tan lenta para alterar sus formas y su gramática, a reaccionar y aprender muchas cosas en poco tiempo: no somos los mismos que el primer día de cuarentena. Tampoco seremos los mismos al volver a las escuelas. De ese aprendizaje, surge una pregunta hacia adelante: ¿qué escuela queremos construir en el futuro? “La nueva normalidad implicará nuevas formas de llevar a cabo muchas tareas y forzará a repensar la forma en la que lo hacíamos en el pasado” (Lorenz, 2020).
2. *Estamos atravesando una etapa de “infoxicación”.* A la tarea de la escuela en el hogar, se le agrega la lectura de innumerables documentos, resoluciones, informes, mientras exploramos y analizamos múltiples recursos, y asistimos a una gran cantidad de capacitaciones, charlas, conversatorios... El exceso de información en el que nos sumergimos buscando desesperadamente herramientas también nos abruma. Quizás es un buen momento

para poder parar la pelota y mirarnos: lo que hicimos, lo que salió bien, lo que no, lo que la pandemia nos ayudó a valorizar (fenómenos naturalizados, como el contacto cuerpo a cuerpo con nuestros alumnos, la mirada, el abrazo), lo que nos gustaría *sostener* en el futuro. En las escuelas, sabemos que sostener es, a veces, más difícil que iniciar procesos...

3. *Toda experiencia necesita ser contextualizada.* No existen recetas de validez universal sin anclaje en la singularidad de cada contexto, afirma Poggi (2001); y son los equipos directivos los profesionales críticos que conocen su contexto y saben qué se puede y qué no, con quiénes cuentan y con quiénes no, qué es viable y qué no... La transposición de las ideas que aquí compartimos es necesariamente situacional, y las ofrecemos desde un profundo respeto por la tarea que los equipos directivos hacen, reconociendo que se han cargado sobre los hombros una responsabilidad enorme.
4. *Tenemos la responsabilidad, como equipos de conducción, de gestionar este escenario no elegido,* de tomar una posición frente a él. Una posición respecto al lugar de la escuela, a cómo construir cercanía y continuidad en la distancia, a cómo y de qué modo seguir presentes en las casas. Dirigir la escuela requiere no solo poder hacer bien lo que ya había sido planificado, sino poder crear y producir a partir de lo que cada relectura de la situación posibilita. Gestionar requiere la capacidad de leer y releer la escuela en situación (Marturet y otros, 2010).

Tomar posición

“Cada escuela abre nuevos desafíos, interrogantes, urgencias, que requerirán al director tomar posición ante la realidad en la que se encuentra para poder actuar en ella, confiando en que, en las diferencias, en la singularidad de cada escuela, están también sus posibilidades”.

Marturet y otros, 2010.

Tomar posición desde la escuela y desde nuestro rol no implica poderlo todo (ni el optimismo ingenuo que nos hace sentir “superhéroes” ni el pesimismo fatalista que nos paraliza o nos deja sin margen de acción).

En este sentido, puede ser útil apelar a dos categorías teóricas que quizás algunos de ustedes ya conocen y que nos ayudan a pensar el hacer desde un optimismo responsable, reconociendo lo que podemos como escuela, como docentes, como equipos directivos, y lo que no... Son las categorías del Círculo de Influencia (CI) y el Círculo de Preocupación (CP), que siempre tenemos a mano en las situaciones complejas porque pueden ayudar a registrar nuestro hacer y, al mismo tiempo, a aceptar los límites de ese hacer. Las categorías teóricas nunca explican la realidad, porque la realidad es siempre mucho más compleja y está llena de zonas grises, matices, intersecciones, cruces... pero aun así, nos parece que ayudan a entenderla un poco más.



Fuente: Jabif, 2004.

El CI está compuesto por todas aquellas acciones que dependen en forma directa de nuestra función específica (en el caso de los docentes y equipos de conducción: la enseñanza, la evaluación, la planificación didáctica, la articulación, los criterios institucionales, etc.). Y el CP está compuesto por todos aquellos aspectos que atraviesan el hacer institucional, pero que no podemos resolver solos como escuela (la situación socioeconómica de las familias, la falta de conectividad de los hogares, por ejemplo). El CP es entonces una invitación a articular con otros actores y a trabajar en red, asumiendo que la escuela no lo puede todo, que los docentes no lo podemos todo, pero que siempre hay un margen de tracción que podemos expandir. Como plantea Tenti Fanfani (2007), la escuela sola no puede pero, sin la escuela, no se puede (en Gvirtz, Abregú y Paparella, 2015).

Estas categorías no ayudan a explicar la realidad (que es siempre mucho más compleja que las categorías teóricas), pero pueden ayudarnos a comprender algunas cosas: a reconocer nuestra área de incidencia directa (CI), para focalizarnos en ella, y a identificar nuestra área de incidencia indirecta (CP), para articular acciones con otros actores de la comunidad. En definitiva, para buscar expandir las acciones que de nosotros dependen sin dejar de reconocer los “bordes” de la tarea.

Primeros hallazgos de la “travesía no elegida”

Parafraseando a Blejmar (2020), les proponemos recuperar lo recorrido hasta ahora a partir de algunos “hallazgos” que, en futuras clases, recuperaremos para ver qué de esto nos gustaría sostener en el futuro y cómo hacerlo:

1. *Estamos haciendo camino al andar en esta pedagogía de excepción* (Rivas, 2020). Fuimos construyendo conocimiento a lo largo de estos meses entre colegas, con las familias, con especialistas que nos dieron la mano. Fuimos aprendiendo mucho de la virtualidad, nos hicimos expertos en plataformas virtuales, con frustraciones, con muchos logros también... Fuimos construyendo estrategias para llegar a todos los alumnos, reconociendo las condiciones de acceso de las familias, reconociendo las posibilidades de cada casa, de los hogares con un solo dispositivo para varios niños. En mayor o en menor medida, fuimos aprovechando los recursos que las políticas educativas nos ofrecieron; las familias fueron encontrando algunas rutinas en las casas; con algunos desencuentros, fuimos descubriendo que necesitamos construir alianzas con las familias... En ese “camino al andar”, hemos tenido dos grandes conquistas: en muchas escuelas, generamos o consolidamos una cultura de trabajo colaborativo, rompiendo ese aislamiento en el que, tantas veces, estamos inmersos cada uno desde su aula, sosteniéndonos entre colegas. Y muchas instituciones comenzaron a documentar el proceso, a sistematizar lo realizado. Pensar con otros y registrar lo que hacemos, dos cosas que suelen costarnos en la escuela, empezaron a suceder...
2. *En este contexto de excepcionalidad* (donde se han “mezclado” la escuela, el aula, la casa, el tiempo, los espacios multifunción, los trabajos familiares,

la economía familiar, el tiempo sin tiempo que nunca alcanza), *ha sido más complejo que nunca conducir una institución educativa*. Sabemos que gestionar es complejo y desafiante, pero esa complejidad se agudizó en este tiempo. Y nos desafió e interpeló a pensar nuevas maneras de articular acciones institucionales y construir acuerdos en la distancia, a diseñar nuevas estrategias didácticas para decidir qué era posible enseñar a la distancia y qué no, cómo llegar a todos los estudiantes, cómo construir puentes para tocarles el hombro en casa y decirles “vas bien por ahí” o “¿por qué no probás de esta manera?”.

3. *Nada garantiza que lo que hoy funciona funcionará mañana*. El corto plazo hoy se come al largo plazo, ya que los escenarios van mutando permanentemente y exigen reacciones rápidas, ensayar, probar, barajar y dar de nuevo todo el tiempo. Es necesario recontractar los acuerdos permanentemente (con los alumnos, con los docentes, con las familias), comunicarlos y fundamentarlos. Emergió en este contexto un nuevo dispositivo planificador: “Lo vamos viendo”, para captar nuevas e inimaginables posibilidades de acciones. “Ver, comprender y actuar fue la maniobra requerida” (Blejmar, 2020).
4. *Todos estamos aprendiendo*. Y, por eso, tenemos que habilitar la perplejidad, ser más flexibles que nunca, darnos permiso para decir “no sé” y, al mismo tiempo, asumir que no todo da lo mismo.

La duda atrae la variedad, el “todo vale” o el “todo vale igual” (...) los dilemas pueden ser motivo de justificación de quietud o de cualquier decisión, dado que ninguna es la correcta. No es así, o no debería ser así. Los dilemas son productores de sentidos y de nuevas preguntas, y también de caminos, como los tantos recorridos por las escuelas día a día (Rivas, 2020, p. 62).

Acortar distancias

“El concepto de distancia asociado a la escuela nunca fue muy feliz. Aquello de tomar distancia unos de otros, apartar al compañero con el brazo extendido... Mejor que no haya distancia de los docentes entre sí, ni entre docentes y padres, ni con el entorno comunitario”.

Goldberg, 2020.

Acortar distancias como equipos directivos implica ser capaces de situarnos ante esta nueva realidad, buscando colaborativamente las respuestas a las preguntas que van surgiendo: ¿Qué haremos con esto vivido? ¿Cómo pensamos la vuelta? ¿La vuelta a qué escuela? ¿Cómo lograr nuevos vínculos con los saberes, con las prácticas, con los espacios?

La escuela por venir será diferente en algunos aspectos, pero iguales en otros y esto nos moviliza a volver a mirar la institución, su singularidad, aquello que la hace única, no solo en su dimensión material, sino 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.

1.1 Hablan los protagonistas. Los directores dicen...

Los invitamos a **compartir** los *Había una vez... Entonces... Así fue como...* del “cambio que está siendo”² de los equipos directivos sin distancia:

“Había una vez, un colegio que venía atravesando una crisis institucional muy grande, en 2019, rearmando equipos en 2020 e intentando dar los primeros pasos en solidez, luego del inmenso tembladeral del año anterior (...). **Entonces**, ¡sucedió!, llegó la pandemia con su consecuente cierre de las escuelas y todos debimos reprogramar, irnos a trabajar en soledad desde casa. En soledad y en equipo, pero un equipo en formación y conectados a través de Internet, plataformas virtuales y el celular (...) Nos fuimos acomodando, nos fuimos animando cada vez a más: reuniones de padres, encuentros por Zoom, actos, festejos, celebraciones, entrevistas con personas del mundo del deporte de fuera del colegio. Cada vez que algo superaba nuestras expectativas, nos generaba una gran fortaleza en el equipo, nos ayudaba a superar escollos y diferencias entre nosotros. **Así fue como**, con tropiezos y muchísima disciplina, charlas, encuentros, reunio-

² Tomado de Lila Pinto: “Hackear el hackeo”, disponible en: <https://shortest.link/iKX>.

nes, conversaciones, mails, meets improvisados, capacitaciones on-line, fuimos vislumbrando un nuevo colegio, una nueva identidad”.

“**Había una vez**, una directora de nivel inicial, que comenzó en un cargo directivo hace 20 años (...) Me llevó tiempo conocer y poder tomar decisiones respetando también la historia institucional, pero con un objetivo concreto, recuperar el rol pedagógico de la institución (...) me llevó tiempo fortalecer los roles de las distintas docentes, acercar las familias a la necesidad de la valoración de todo lo que ocurría dentro del jardín... Llevó un proceso largo generar el marco de cambio. Hoy me encuentro intentando conformar un equipo pensante, que nos preguntemos qué queremos provocar en los niños, cómo lo hacemos... Me vienen pensamientos durante este tiempo de pandemia que tienen que ver con las huellas que dejamos aun a pesar de la no presencialidad. Y un concepto que me da vueltas, que tiene que ver con lo no construido hasta ahora, ¿se puede construir desde la virtualidad? Me sigo pensando”.

“**Había una vez**, una escuela que vivió, en forma escalonada durante 2019, un cambio profundo en los Equipos Directivos de sus niveles. Jubilaciones, nuevos destinos laborales, nuevas autoridades en la Dirección General de la escuela... Paralelamente, una comunidad educativa conformada, sólida, con docentes comprometidos con la institución, y un fuerte sentido de la pertenencia, con estudiantes y padres que adhieren a la propuesta escolar. **Entonces**, comenzó el 2020 con una primera reunión, donde el ‘trabajo en la plataforma virtual’ fue apenas un punto más en una lista de cuestiones por trabajar. Y llegó la pandemia. **Así fue como** debimos replantearnos, como Equipo Directivo, aquel objetivo propuesto a finales de 2019. Y surgieron nuevas preguntas: ¿Cómo acompañar en este nuevo escenario? ¿Cómo conocer a nuestros docentes en una geografía completamente distinta a la habitual? ¿Cómo motivar a nuestros estudiantes, especialmente a los cursos superiores? ¿Cómo establecer contacto con las nuevas familias de la escuela, frente a la incertidumbre de lo desconocido de una nueva escuela para sus hijos? ¿Qué acciones llevar adelante en este contexto? ¿Qué objetivos propuestos debíamos postergar? ¿Cuáles debíamos sostener y fortalecer?”.

“**Había una vez**, un instituto de inglés, con trayectoria prestigiosa, que comenzaba el año con un nuevo desafío: su alumnado proviene de contextos sociales cada vez más heterogéneos, desiguales, complejos como las escuelas a las que asisten. Entonces, escuchamos la noticia. Se suspendían las clases. El primer acierto fue hacer las cosas muy en serio, como si no volviéramos a la presencialidad, había que imaginar otra manera de enseñar, y no sabíamos por cuánto tiempo. Lo que supe desde el primer momento es que mucho de lo que venía no se iba a ir”.

“Al compartir mi ‘**había una vez**’, encuentro que en cada relato, cada experiencia descrita, puedo identificarme y reconocirme allí. Tomando las palabras de Lila Pinto, cada cultura institucional es propia, única e irreplicable; sin embargo en este escenario disruptivo en el ámbito educativo, podemos identificar un fenómeno sociocultural altamente significativo y profundamente paradigmático: todas las escuelas hemos transitado los mismos obstáculos, dificultades, búsquedas y avances que, de manera directa, impactarán en la ‘nueva normalidad educadora’”.

“Lo primero que pensé cuando entendí que no volveríamos por un tiempo largo al colegio fue en los chicos a los que les dábamos el desayuno y la merienda. Sus rostros, sobre todo, de aquellos que guardaban en sus bolsillos el cereal, el pan o las galletitas. Esa imagen dolía, sabía que para muchos de ellos era todo lo que comían, que la escuela les brindaba mucho más que las clases, el estar en un lugar calentitos, con calefacción, el poder usar el gimnasio para practicar alguna coreo o para simplemente jugar allí. Este primer momento cedió su lugar a pensar cómo llegar a nuestros estudiantes, ya conociendo la propuesta de la jurisdicción, pero sabiendo que nuestra realidad era mucho más compleja que la del resto. Por ello, preparamos nuestra propuesta pedagógica teniendo en cuenta que una gran cantidad de estudiantes no tenían conectividad ni aparatos tecnológicos, pero también sabíamos que las familias estaban habituadas al uso de Facebook institucional para cualquier comunicación oficial del colegio. Con la vicedirectora y la trabajadora social, nos organizamos para repartir algunos cuadernillos que armamos con el material del colegio. Esto nos permitió tener un conocimiento más concreto de la realidad de nuestros alumnos”.

“Mientras soñábamos y animábamos el diseño de diferentes proyectos, salidas didácticas, propuestas interdisciplinarias para el año, lo inesperado llegó. La pandemia ‘pateó el tablero’ y atravesó nuestras vidas (...) Al cierre del primer cuatrimestre, logramos diversificar las propuestas, trabajando articuladamente en equipo. Se fueron propiciando espacios individuales de aprendizaje con distintos recursos diseñados por los docentes, como videos, textos, *podcast*, audios, simulaciones, cuestionarios, infografías, presentaciones, desarrollando teoría con ejemplos, formularios drive... y también encuentros sincrónicos grupales, realizando no solo explicaciones de las temáticas abordadas, sino que fundamentalmente fuesen espacios de debates, trabajos colaborativos, análisis de casos, y también, actividades lúdicas. Nos permitió armar clases de otra forma, como propuestas de aula invertida, afianzándose una Comunidad de Aprendizaje para el intercambio de propuestas didácticas, recursos, buenas prácticas. Y todo esto, acompañado con una mirada en seguir fortaleciendo vínculos, generando un espacio de respeto y confianza, estando presentes, llevando contención, intentando escuchar con atención a nuestros estudiantes, sus familias y por supuesto a los docentes, reconociéndonos y acompañándonos más allá de los contenidos curriculares”.

“Fuimos armando redes, diferentes grupos de trabajo colaborativo con los docentes, con los coordinadores de áreas disciplinares, psicopedagogas, tutores, secretarías. Compartiendo recursos, proyectos, buenas prácticas docentes. Con aciertos y errores, intercambios y ajustes, en revisión permanente. Siempre poniendo como prioridad a los chicos”.

“El viernes 13 de marzo les sugerimos a nuestros estudiantes que se llevaran sus materiales ‘por las dudas’, nos despedimos con abrazos y sonrisas. Muchos profesores no llegaron a conocer a sus alumnos porque efectivamente sucedió lo que temíamos, el 16 de marzo dejamos de ir al colegio. Entonces buceamos en nuestras fortalezas, partimos de nuestra experiencia previa y definimos un protocolo de contingencia con el equipo directivo completo, la administración del colegio, las secretarías, el equipo de seguridad y el de comunicación. Y más que hackear, decidimos potenciar las certezas y desplegar el potencial de nuestro equipo de profesores. En base al proyecto de desarrollo profesional que fuimos consolidando en los cinco años, pudimos

centrarnos aún más en los enfoques de enseñanza y aprendizaje más apropiados para este escenario. Y de a poco, fuimos sumando herramientas a nuestra caja. Buscamos fortalecernos como equipo y con los estudiantes en el centro”.

“**Había una vez**, una escuela con 45 años de historias, así en plural, inserta en una comunidad que había establecido lazos afectivos muy fuertes entre docentes, alumnos, familias, directivos. En eso estábamos navegando cuando llegó el 15 de marzo del 2020. De un momento para otro, lo incremental se transformó en irrupción, en torbellino de decisiones para hacer escuela de manera virtual, cómo ensamblar esto en una comunidad donde el aprendizaje y la enseñanza pasaban por la presencia, los abrazos, el diálogo compartido en la rutina del barrio. Ahí la construcción colectiva del equipo directivo fue un refugio, largas horas de zoom, ¡ya con mates individuales y virtuales!, pensando, haciendo catarsis e intentando fortalecernos para sostener, motivar, acompañar a docentes, padres y alumnos. Las resistencias a incorporar diferentes herramientas, estrategias, etc., fueron muy altas en los primeros meses, desde la distancia afectiva con los alumnos hasta la réplica de una clase presencial a través de la pantalla con espacios sin rostros. Pensamos, lo seguimos haciendo cada viernes por la mañana, juntos, ‘mapeando esta escuela virtual’ tratando de elaborar nuevas tramas con toda la comunidad que nos acerquen un poquito a cierto alivio de ‘estado de navegación turbulenta’, pero ¡navegación al fin!”.

“Pasadas las dos semanas de aislamiento, y al advertir que esto nuevo que estábamos viviendo no tenía un fin cierto, es más, [que] parecía prolongarse por tiempo indeterminado, nos reunimos con el Consejo Pedagógico y los coordinadores de áreas para recoger los aprendizajes de este primer período y realizar ajustes en función de lo evaluado en equipo. ‘Es el currículo el que ha de adaptarse a la realidad y no al revés. Pensemos, pues, qué necesidades pide esta nueva realidad y usemos el sentido común’. Esta frase de César Bonanos acompañó en los inicios, además de la convicción de que lo primordial era construir/sostener el vínculo pedagógico con los alumnos y contenerlos en el contexto que atravesábamos. No podíamos interactuar con ellos ‘como si nada estuviera pasando’”.

“Al principio, fue ‘apagar incendios’. Luego comenzamos a sistematizar la comunicación con las preceptoras, luego profesores por curso, las familias. Fuimos aprendiendo a cambiar estrategias de enseñanza. Enseñar a distancia no es la misma clase presencial dada en forma virtual. Fuimos aprendiendo la importancia de ‘un estar presentes’ desde la virtualidad. Usamos plataforma educativa, luego incorporamos videoconferencias, para promover el vínculo y consultas, pero esencialmente para sostener lazos: todos los docentes y preceptores junto a los estudiantes del curso y aquellos integrantes de las familias que quisieran acompañar. En el camino, surgieron ideas de cómo festejar actos de una nueva manera: cada asignatura trabajó previamente la fecha con el grupo clase, realizaron producciones y luego, a una hora señalada, por curso, se reunieron todos: docentes, estudiantes y familias...”.

“(…) **Así fue como** decidimos incursionar en ‘una educación a distancia para la emergencia’, y la tecnología ‘debía ser nuestra aliada’. ¿Aliada? ¡Cuánto por aprender! Aún estábamos ‘haciendo los palotes’ y nos vimos en la necesidad ‘de escribir una historia’... Hubo enojo en algunos, resistencia al cambio de situación y de estrategias, intentos por replicar el aula tal como la conocíamos y familias desorientadas que nos buscaban como a ‘una brújula que les marcara el norte’... No había tiempo para lamentarnos, había que dar respuestas y, aunque no teníamos las herramientas adecuadas, nada nos haría ‘perder el rumbo’. Incorporamos nuevas formas de ‘conectar con nuestros alumnos’. La pizarra se cambió por el video, el libro por el PDF y la palabra por ‘la voz grabada de la señora’...”.

“(…) Con paso lento, pero firme, fuimos creando nuevos espacios de aprendizaje y encuentro con los chicos y las familias. Revalorizamos la necesidad de la cercanía para aprender (no de los cuerpos, sino de un otro atento a nuestras necesidades y realidades). Dentro del equipo directivo tomamos nuevos roles, nos abocamos a la tarea de acompañar a los docentes y de meternos de lleno en las clases y en lo pedagógico. Descubrimos que, frente a una situación tan desestabilizadora, el trabajo en equipo se volvió fundamental para continuar”.

“Vivimos diferentes etapas desde marzo. Al principio, fue mucha la exigencia para todos: docentes, alumnos, familias, directivos. Fue

muy brusco el cambio, y tuvimos que aprender mucho en plena acción. Luego pudimos construir rutinas a las que nos habituamos que nos ordenaron y sostuvieron. Llegamos a julio muy cansados y con hastío. La asistencia comenzó a bajar mucho. Signo del descenso de la motivación. Desde agosto, el desafío fue renovar la propuesta sin perder una estructura básica. Para ello, sumamos talleres opcionales y otras invitaciones para mantener la continuidad pedagógica y propiciar que el aprendizaje fuese significativo y desafiante para los alumnos... El tema de la comunicación fue clave. Para todo esto, se necesitó tener un clima sereno y de confianza en el colegio por parte de las familias, los chicos y los profesores. Siempre mantuvimos un canal abierto con padres y estudiantes. Tenemos espacios y estructuras de participación de los estudiantes que nos permiten escuchar sus necesidades y propuestas. Fueron muy constructivos y valiosos sus aportes”.

“Surgieron y construimos nuevas formas, nuevas redes de comunicación y trabajo conjunto entre directivos, áreas, docentes y familias. Desde el punto de vista estrictamente pedagógico, avanzamos desde un enfoque integrador de la enseñanza que se propone potenciar ‘continuos de aprendizaje’, orientando desde este principio la toma de decisiones pedagógicas y didácticas emocionalmente significantes e intelectualmente desafiantes, y de esta manera, repactar la escuela, ‘negociando con la incertidumbre’, como dice Lila Pinto, y trabajando colaborativamente en equipo”.

“Hicimos foco con nuestro catalejo para planificar y redefinir nuestro Proyecto Educativo Institucional. Diagnosticar y reformular las situaciones institucionales en contexto, acordar con los actores territoriales, acompañar y gestionar desde la confianza, reforzar los vínculos con los niños y las familias, redefiniendo las tareas de cada uno de los actores de la comunidad educativa. Aquí también los nuevos vientos nos enseñaron la importancia de comunicar las decisiones con claridad y sentido, de no perder de vista la necesidad de fortalecer cada día las redes y a marras para contener a los equipos docentes y sostenernos entre nosotros”.

“A partir de este punto, a lo mejor desde un poquito antes también, esta ya no es mi historia. Es la de un equipo de gestión que, desde un

principio, entendió que esto solo podíamos atravesarlo juntos. Juntos entre nosotros, juntos con el equipo de docentes, juntos con los chicos, que siempre tienen tanto para aportar, juntos con las familias. Es la historia de todos nosotros”.





Universidad de
SanAndrés

AIQUE
Educación

Durante el año 2020, desde el Área de Extensión de la Escuela de Educación de la Universidad de San Andrés diseñamos múltiples dispositivos para acompañar a los equipos directivos en el complejo escenario del COVID-19.

Queríamos estar “cerca” de ellos. Caminar a su lado. Ofrecerles espacios donde pensar juntos. Y donde refugiarse. Porque fue mucha y muy diversa la tarea que les tocó atravesar ese año. Porque les tocó contener, albergar y sostener a familias, alumnos y docentes. Y sentíamos que ellos también necesitaban ser sostenidos, albergados, contenidos.

Diseñamos entonces el curso “Equipos directivos sin distancia”, destinado a equipos directivos de nuestra región, convencidas de que caminar con otros hace todo menos complejo.

Este libro recoge esa maravillosa experiencia con el objetivo de que esta construcción colaborativa pueda servirles a otros.

Victoria y María Eugenia



Cód.: A-4-0961