



PROVINCIA DEL CHACO

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

1° DOCUMENTO DE
ACOMPañAMIENTO A LOS
EQUIPOS DIRECTIVOS
EN TIEMPOS DE PANDEMIA:
Gestionar y enseñar en un mar de
incertezas

DIRECCIÓN REGIONAL EDUCATIVA XII

2020

ÍNDICE

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	3
DESARROLLO	4
ACTIVIDAD	8
A MODO DE CIERRE	9
BIBLIOGRAFÍA	10

INTRODUCCIÓN

Sin lugar a dudas, la gestión escolar constituye un desafío permanente. En cada una de las instituciones educativas se plantean cotidianamente diversas situaciones que requieren la intervención directiva, transformándose así en objetivos de acción. Esos objetivos trazan la agenda de tareas y la toma de decisiones que ustedes, como equipos de conducción, construyen desde el compromiso de su rol, en el marco de las políticas educativas, nacional y jurisdiccional (debate y apropiación de políticas curriculares, articulación intra e interniveles, acompañamiento a la formación continua y la práctica docente).

Hoy somos protagonistas de un singular momento en el que se están produciendo transformaciones profundas a nivel social, económico y político. En ese escenario, la gestión de la escuela debe afrontar la necesidad urgente de plantearse nuevos modos de organización, de acompañamiento a la tarea de enseñar y de revisión de las formas de aprender. La escolarización donde prevalece la presencialidad ha dejado de ser el factor común, lo que por un lado nos aleja de nuestra zona de confort, de lo conocido, y, por otro, nos demanda nuevas formas de establecer los vínculos pedagógicos (director - docentes, docentes - estudiantes, escuela - familias) y redefinir la relación de la escuela con su comunidad. Es un momento en el que necesitamos reflexionar acerca de los modos en que todos los procesos educativos y escolares ocurren, *revisitar* nuestras escuelas (Nicastro, 2006). Para los Equipos de Gestión esto implica estar atentos a todo lo que se desarrolla en torno a la escuela, para pensarla y problematizarla, dando paso a los cambios que se requieran ante cada situación. Es nuestra intención, desde la Dirección Regional, habilitar con este documento un espacio de intercambio y diálogo, como un aporte a su compleja tarea, fuertemente movilizadora en estos tiempos de pandemia y de nuevas realidades que atraviesan las escuelas.

DESARROLLO

En los últimos años los/as docentes hemos transitado un importante camino en el ámbito de la tecnología educativa. Contamos, por ello, con valiosas lecciones aprendidas, experiencias de la práctica y la investigación que podemos recuperar y compartir. Sin embargo, el momento que vivimos ha sobrepasado el estado de revolución tecnológica que nos impulsó a integrar las TIC –de diversas maneras y a variados ritmos– en los procesos de enseñanza y aprendizaje: este es un tiempo de *revolución mental* que no llegó para “movernos el piso” sino, más bien, nos lo quitó. En este contexto, es necesario pensar cómo darles significado a nuestras prácticas de enseñanza, ya que precisamos, en primer lugar, encontrar la conexión entre el problema que nos preocupa y ocupa –la pandemia– y la educación; de lo contrario, todo planteo que hagamos carecerá de relevancia. Nuestro principal desafío está en construir nuevos acuerdos que nos permitan diseñar e implementar prácticas de enseñanza tan potentes que cuando volvamos físicamente a las escuelas lo hagamos con todos/as, y habiendo aprendido: no vamos a resolver todos los contenidos del año en los términos en los que pensábamos darlos, pero podemos trabajar para que cada estudiante culmine este año sintiendo que logró cosas, y avance un poco más en su construcción como sujeto crítico, imaginativo y transformador (Maggio, 2020).

Ya no se trata, entonces, de pensar sólo en el contenido a enseñar, sino de habilitar –junto a los/as docentes– los espacios necesarios para reflexionar y tomar definiciones respecto a qué queremos enseñar y por qué, qué saberes vamos a priorizar, cómo los vamos a presentar, cuáles serán las imágenes que los acompañarán, qué otros materiales podrán estar presentes para reforzar la lectura y comprensión, cómo los pondremos en discusión (esto es, los modos de promover el *ida y vuelta*) resignificando la relación pedagógica, los tiempos pedagógicos y los tiempos sociales y familiares... Es un momento en el que debemos plantearnos una vez más, pero ahora desde una perspectiva mucho más amplia ***¿Qué clase de escuela podemos ofrecerles a nuestros/as estudiantes, en este nuevo contexto? ¿Qué escuela queremos construir?***

Para ello, es imperioso que los Equipos Directivos faciliten la construcción de **espacios de confianza**, acompañando a los/as docentes en este proceso que requiere, con cierta urgencia, la revisión de las prácticas de enseñanza, para que éstas respondan a los nuevos modos de enseñar y aprender. En este sentido, es el Equipo de Gestión quien debe llevar claridad respecto a la necesidad e importancia de reconvertir las clases, teniendo en cuenta que el esquema de la didáctica clásica trasladado a la virtualidad constituye un enorme riesgo para el

Para tener en cuenta:

Se deben generar *entornos seguros de participación* entre los docentes y estudiantes, resguardando el uso de las imágenes y la privacidad, evitando el uso de lo producido en el entorno académico para otros fines.

También, es necesario poner atención al tipo de lenguaje utilizado, para evitar el cyber acoso.

sostenimiento de las trayectorias escolares de los/as estudiantes. En el formato no presencial se deben evitar los modelos aplicacionistas y direccionales tradicionales, porque el entorno y los tiempos que se manejan son otros. Las/os docentes deberán establecer nuevos tiempos pedagógicos, ajustando sus planificaciones y propuestas, en un ejercicio que requiere –más que nunca- conocer los gustos e intereses de sus destinatarios/as, pero también sus posibilidades de acceso, promoviendo el aprendizaje autónomo (con todo lo que eso implica) y el trabajo colaborativo. Para lograrlo se puede comenzar entablando diálogos con los/as estudiantes –y/o sus familias- para reconocer sus habilidades e intereses, los aportes que sus amigos/as y compañeros/as realizan, así como los aspectos comunitarios.

Desde esta mirada, cada una de las intervenciones de los equipos directivos y docentes debe estar enfocada en la **construcción de vínculos**, y plantearse a partir de las siguientes premisas:

1. **Seguir siendo humanos:** aunque la escuela se haya trasladado al plano virtual, quienes estamos detrás de las pantallas seguimos siendo nosotros/as, con nuestras emociones, nuestros miedos y todos los sentimientos que este momento desconcertante nos despierta. Necesitamos fortalecer el reconocimiento de los sujetos de la tríada en este nuevo contexto: incorporar la presencia del docente en un espacio de confianza, donde todos/as puedan conversar y hacer cómodamente, y desde allí invitar a los/as estudiantes a integrarse.
2. **Crear propuestas significativas, no al revoleo:** existe una inmensa cantidad de recursos digitales (que incluso existían antes de la pandemia), pero éstos no provocarán un impacto pedagógico sin la mediación docente. Somos las/os docentes quienes le damos sentido a la experiencia, por lo que debemos promover (luego de analizar, discutir, seleccionar) aquellos contenidos que produzcan conocimiento, desde una práctica de enseñanza dialógica, creando propuestas. Como dijimos antes, este año no podremos hacer lo que hacíamos todos los años, haremos otras cosas.
3. **Tener en cuenta el tiempo:** la construcción pedagógica se realiza ahora en la realidad física y en la realidad virtual. Pero en estas realidades el tiempo es diferente, por lo que debemos reconstruir nuestra noción de él para plantear una propuesta educativa sensata. Tenemos que estar dispuestos/as a conectarnos y a desafiarnos, a mirarnos sin desconectarnos de la realidad y del momento que estamos atravesando.

Para analizar esta cuestión, es interesante indagar **cómo se calcula una hora de enseñanza virtual:**

Todo tiempo que el estudiante dedique a la realización del curso se contabiliza dentro de las horas de ese curso. Así, leer el contenido en una pantalla, realizar un ejercicio, ver un video, leer un artículo, participar en una discusión, hacer una tarea... todo lleva una dedicación que se contabilizará en el cómputo global. También debe tenerse en cuenta que cada alumno tiene un ritmo de aprendizaje, un ritmo de ejecución, de lectura y de comprensión. La lectura de un artículo que a una persona le demandará 10 minutos seguramente a otra le requerirá 20, y es posible que otra dedicará 10 minutos más para volver a leerlo. Entonces, lo que se hace es estimar el tiempo que debería dedicarse a esa lectura, con un grado de atención efectivo: no se cuentan los minutos que se tarda en leer un texto, sino cuánto se tarda en abordarlo de manera tal que el alumno pueda responder a un cuestionario o ejercicio en el que se evalúe la comprensión de lo leído. Este aspecto modifica los tiempos, ya que no es lo mismo hacer una lectura rápida que una lectura en la que se comprendan los diferentes términos, reteniendo ciertos datos o conceptos para poder explicarlos o entablar una charla en torno a ellos.

Extraído de "Calcular una hora de e-learning", disponible en <https://bit.ly/34t056l>

4. **Diseñar actividades globalizadoras (complejas):** necesitamos pensar en propuestas que articulen varias áreas/espacios curriculares, superando la lógica de los ejercicios simples, partiendo en lo posible de un problema o caso del contexto.
5. **Fortalecer la identidad institucional:** esto requiere dedicarle tiempo a la construcción de vínculos, a conversar (sincrónica o asincrónicamente). Es imprescindible establecer nuevos acuerdos institucionales, nuevos modos de relación entre el personal directivo, de servicio, docentes, estudiantes, familias, e incluso con la comunidad extendida.
6. **Establecer diálogos expandidos:** estos nuevos modos de enseñar y aprender nos permiten habilitar el ingreso de diferentes voces (polifonías) de idóneos y expertos, ampliando la relación unívoca docente-estudiante.
7. Aprovechar este tiempo distinto para **promover la inserción** de todos/as los/as integrantes de nuestras comunidades educativas en estas experiencias movilizantes. Y en el camino, utilizar los recursos disponibles para documentar lo que suceda, para la reconstrucción narrativa de estos momentos tan particulares que con seguridad transformarán nuestra realidad.

Estas proposiciones han sido desarrolladas por la Dra. Mariana Maggio, en un video seminario disponible en: <https://bit.ly/2K0MR7u> Los/as invitamos a verlo.

Siempre que hablamos de enseñanza y aprendizaje, sin importar el contexto en el cual ocurren, se nos hace presente término **evaluación**. En el material compartido, la Dra. Maggio no hace una propuesta al respecto, pero advierte acerca de la necesidad de escapar a la tentación de evaluar como si nada estuviera pasando. Como Equipos de Gestión, esta cuestión nos interpela de manera diferente, de acuerdo con la realidad institucional: el posicionamiento del equipo docente, la existencia o inexistencia de acuerdos, la

comunidad educativa, el nivel y/o modalidad, entre otros factores. Es posible que a estas alturas la estrategia utilizada para trabajar con las/os estudiantes y sus familias –según esa realidad- nos habilite algunos instrumentos de evaluación más que otros (participación en foros, textos, imágenes o videos producidos a partir de un material analizado, documentos colaborativos, pizarras, trabajos de investigación, etc.). Lo que no podemos perder de vista es que la evaluación debe tener, como principal objetivo, la retroalimentación – mediante la información que aporta- de los procesos de enseñanza (y de todos los elementos que caracterizan las propuestas: el volumen de lo que se envía, la pertinencia de los contenidos, la claridad de las consignas, entre otros) para fortalecerlos o redireccionarlos, en caso de ser necesario. Cabe aclarar que la pertinencia de los contenidos no sólo tiene un parámetro curricular, sino que éstos deben estar contextualizados y promover el desarrollo de capacidades.

No podemos dejar de mencionar que para hacer más accesible el proceso de evaluar es indispensable compartir y dar a conocer los **criterios**. Criterios que deben ser explicados a las familias y a los/as estudiantes -recordando que no todos tienen por qué comprender el lenguaje pedagógico- y que en el caso del nivel secundario y de la educación para adultos pueden construirse de forma colectiva y participativa. Estos criterios de evaluación se traducirán en planillas concretas de seguimiento, registros de avances, indicadores de resultados, que nos permitan sistematizar la información para:

- Repensar nuestras propuestas de enseñanza y hacerles los ajustes necesarios.
- Acompañar a los/as estudiantes, para que ellos mismos aprendan a regular sus procesos de aprendizaje y producción.
- Construir valoraciones sobre los logros alcanzados que resulten de interés para los/as estudiantes y los/as impulsen a seguir aprendiendo.
- Elaborar valoraciones que puedan traducirse “lo menos arbitrariamente posible” en calificaciones cuantitativas y cualitativas, que permitan la acreditación de los espacios curriculares o áreas trabajadas.

Luego de todo lo dicho, queremos escucharlos/as a ustedes:

ACTIVIDAD:

Les proponemos ingresar al siguiente link y participar de un espacio de escritura y lectura colaborativa: <https://mypads2.framapad.org/mypads/?/mypads/group/gestionar-y-ensenar-a-distancia-3eah69ea/pad/view/gestionando-y-ensenando-a-distancia-fgak69su>

Al ingresar (haciendo clic en el *link*) encontrarán un espacio titulado “Gestionando y Enseñando a Distancia”, donde hemos colocado una frase que da inicio al texto que les proponemos construir. El desafío es que cada uno/a de ustedes continúe con el desarrollo de esa idea, por ejemplo:

- Colocando una oración que se agregue a la inicial, o las que ya se encuentren...
- O escribiendo un párrafo corto (de no más de 5 o 6 renglones) que nos ayude a seguir pensando y problematizando el desafío de gestionar la escuela, la enseñanza y los aprendizajes en estos tiempos donde la presencialidad no es posible.

Como este es un espacio de escritura colaborativa, podemos no sentirnos del todo cómodos/as con lo que otros/as participantes escriban. Podemos disentir, pero para ello es fundamental expresar sintéticamente nuestra postura, brindando una pequeña fundamentación, en el marco del respeto a las ideas ajenas en un entorno académico. Si estamos de acuerdo con lo que leemos, podemos darle continuidad a la escritura, intentando que lo expresado vaya adquiriendo coherencia y cohesión.

En la herramienta que presentamos simplemente hace falta **animarse a escribir**. No es necesario guardar lo escrito (el sistema lo hace de manera automática) y cada vez que ingresemos al link podremos ver lo que fueron escribiendo los/as demás.

¡Esperamos y leemos sus aportes!

Para enriquecer nuestras categorías de análisis y seguir pensando juntos/as, les presentamos “Las viejas tecnologías en tiempos de cuarentena”, charla reciente de Daniel Brailovsky: <https://bit.ly/2RybTyl>

A MODO DE CIERRE

Nuestra intención con este material es acompañarlos/as en la construcción de un recorrido que nos invita a pensarnos y a pensar la escuela desde otro lugar, con el objetivo de fortalecer la gestión y, desde ese lugar, mejorar y hacer visible todo lo que ocurre en ella. Es el Equipo Directivo quien pone en valor, a través de su presencia y acción, el intercambio y la formación del colectivo docente e institucional.

Al iniciar este documento les dijimos que esperamos establecer, por este medio, un diálogo con ustedes. Por eso les pedimos que ahora ingresen al siguiente link, donde hallarán algunas preguntas, que necesitamos respondan de forma breve pero clara, para dar continuidad a esta propuesta: <https://forms.gle/w4B3njfvHM98BYmn8>

Hasta la próxima.

BIBLIOGRAFÍA

- BAUMAN, Z. (2000) “Modernidad Líquida”. 3ra. Reimpresión. 2004. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica S. A.
- BLEJMAR, B. (2018) “El lado subjetivo de la gestión”. 3ra Reimpresión. Buenos Aires, Aique Grupo Editor S. A.
- BRAISLOVSKY, D. (2020) “Las viejas tecnologías en tiempos de cuarentena”. Pedagogía entre paréntesis. Disponible en:
<https://www.youtube.com/watch?v=nhtdQjfc9YI&feature=youtu.be>
- CARNEVALE, G. (2014). Clase Nro.1: “El rol pedagógico del Director: construyendo el deseo de aprender”. Equipos Directivos II. Especialización docente de nivel superior en educación y TIC. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.
- MAGADÁN, C. (2012) “Clase 3: Las TIC en acción: para (re)inventar prácticas y estrategias”, Enseñar y aprender con TIC, Especialización docente de nivel superior en educación y TIC. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.
- MAGGIO, M. (2020) “Enseñar en tiempos de pandemia”. Departamento de Educación a distancia – UNCA. Disponible en:
<https://www.youtube.com/watch?v=lvY5QZ5Qk04&feature=youtu.be>
- MANSO, M. (2018) “Las TIC en las aulas. Experiencias latinoamericanas”. 1ra Edición. C.A.B.A., Editorial Paidós.
- NICASTRO, S. (2006) “Revistar la mirada sobre la escuela. Exploraciones acerca de lo ya sabido”. Rosario, Homo Sapiens.
- ROLDÁN, P. (2015) Clase Nro 1: Evaluación como relato. Seminario 1: Evaluación. Especialización docente de nivel superior en educación y TIC. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.

Este cuadernillo contiene material recopilado y editado por:
Equipos Supervisivo, Técnico-Pedagógico y de Apoyo y Orientación Escolar
de la Dirección Regional Educativa XII. Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la
Provincia del Chaco. Abril de 2020.

Esta Producción fue pensada para la difusión de conocimiento y contiene información de dominio público, pero se solicita se respete y mantenga la integridad de la obra cuando sea necesario reproducirla, para mantener la fidelidad con la que fue pensada por los/as autores/as.