

SERIE

**LOS EQUIPOS DE CONDUCCIÓN FRENTE AL
COVID-19: CLAVES PARA ACOMPAÑAR Y
ORIENTAR A LOS DOCENTES, LAS FAMILIAS Y LOS
ESTUDIANTES EN CONTEXTOS DE EMERGENCIA**

**PLANIFICAR EN LA
EMERGENCIA PARA
SEGUIR EDUCANDO**

5 DESAFÍOS, 5 PROPUESTAS

Dirección editorial:
Cora Steinberg, Especialista de educación UNICEF Argentina

Coordinación general:
Marta Navarro, Oficial de educación UNICEF El Salvador
María Teresa Lugo, Consultora de educación UNICEF Argentina

Autoras:
María Teresa Lugo y Valeria Kelly.

© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)
Mayo de 2020.

Serie: Los equipos de conducción frente al COVID-19: claves para acompañar y orientar a los docentes, las familias y los estudiantes en contextos de emergencia
Planificar en la emergencia para seguir educando.
Primera edición
Buenos Aires

Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos aquí publicados, siempre y cuando no sean alterados, se asignen los créditos correspondientes y no sean utilizados con fines comerciales.

Edición: Federico Juega Sicardi
Diseño y diagramación: estudiobloom.com

UNICEF
Buenosaires@unicef.org
www.unicef.org.ar

PRESENTACIÓN

La pandemia del COVID-19 en Argentina ha obligado al Gobierno nacional a decretar el aislamiento social preventivo y obligatorio en todo el país y la suspensión de las clases presenciales por un tiempo indefinido. Como resultado de la suspensión, se estima que más de 10 millones y medio de estudiantes del nivel inicial, primario y secundario se vieron afectados por esta medida.

Uno de los mayores retos que enfrenta el sistema educativo ante el cierre de las escuelas, para garantizar la continuidad de los aprendizajes de las y los estudiantes, es transformar el modelo presencial a modelos de educación a distancia. Las autoridades educativas del Gobierno federal, a través del Consejo Federal de Educación, establecieron decisiones rápidas con relación a la respuesta al COVID-19. Fue así como el Ministerio de Educación Nacional de Argentina, de manera oportuna, lanzó el Programa Nacional “Seguimos educando”, que pone a disposición una plataforma web con contenidos pedagógicos, una programación educativa en televisión y radio públicas, y la distribución de cuadernos pedagógicos con planificaciones diarias de actividades para las y los estudiantes que están en situación de mayor vulnerabilidad. El Programa Nacional “Seguimos educando” se articula, a su vez, con las iniciativas puestas en marcha por parte de las autoridades educativas de cada una de las provincias.

Al día de hoy, aún persisten nudos críticos que es necesario resolver de manera inmediata y otros de cara al regreso de las clases presenciales, para que no se exacerben las desigualdades y se pueda garantizar el derecho a la educación de todas las niñas, niños y adolescentes. Este contexto requiere revisar la organización de la escuela, el trabajo de los equipos docentes y las condiciones de toda la comunidad educativa: docentes, no docentes, estudiantes y sus familias.

El rol de los equipos de conducción es clave en la vida de las escuelas, y más aún en contextos de emergencia. La planificación estratégica es crítica para acompañar a quienes lideran el cambio, de forma que acompañen a sus equipos en asegurar las condiciones de seguridad y sostenimiento de las actividades.

Al mismo tiempo que se planifica y se da respuestas a las prioridades en la emergencia, se debe pensar en los próximos pasos, primordialmente en las acciones necesarias para la reapertura segura de las escuelas. Esta planificación debe

estar alineada con el marco para la reapertura de escuelas de la Coalición por la Educación y los tres momentos considerados en él: 1) antes de la reapertura, 2) como parte de la reapertura y 3) con las escuelas abiertas. En cada momento, se deben considerar los escenarios que se presentan en el contexto de emergencia, en función del nivel de conectividad, el acceso a dispositivos tecnológicos, las habilidades digitales de docentes, estudiantes y familias, niveles de pobreza u otras condiciones de vulnerabilidad, pues exigen propuestas de acción contextualizadas y adaptadas que respondan adecuadamente a las necesidades de aprendizaje, salud y protección de las y los estudiantes, para garantizar el interés superior de las niñas, niños y adolescentes.

UNICEF Argentina ha elaborado una serie de seis cartillas, denominada *Los equipos de conducción frente al COVID-19: claves para acompañar a los docentes, las familias y los estudiantes en contextos de emergencia*, que abordan desafíos específicos que afrontan los equipos de conducción en el marco de la emergencia: 1) la planificación en contextos de emergencias; 2) El acompañamiento al equipo docente, las familias y las y los estudiantes; 3) la contención emocional del equipo docente y de las familias; 4) la retroalimentación de las actividades escolares; 5) el desarrollo de nuevas prácticas de enseñanza, y 6) el regreso a las clases presenciales.

Las cartillas parten de preguntas que invitan a la reflexión en torno a los desafíos planteados, cuidando los enfoques de derechos, género e inclusión. Tienen como propósito producir orientaciones a los equipos de dirección desde el territorio y desde lo práctico, reflejando la diversidad entre provincias y jurisdicciones, así como la especificidad de los diferentes contextos, modalidades y niveles educativos.

Confiamos en que esta publicación resultará un material de utilidad para los equipos directivos a la hora de gestionar la institución educativa, así como de sostener y acompañar a los equipos docentes, a estudiantes y a sus familias, tanto a nivel pedagógico como emocional. El objetivo es brindar para todas las niñas, niños y adolescentes una educación de calidad.

LUISA BRUMANA
Representante de UNICEF Argentina

DESAFÍO 1

¿Cómo redefinir los proyectos institucionales?

“Si quieres entender algo de verdad, intenta transformarlo”.
Kurt Lewin

Idea clave: la emergencia reclama formular líneas de acción con una mirada territorial.

El gran desafío educativo en el escenario de la pandemia es **seguir educando**. Aun cuando la comunidad escolar debe permanecer en sus hogares para proteger su salud y la de los demás, el proceso educativo continúa. Ante este objetivo, el rol de la conducción escolar en el contexto de la emergencia es crítico. Los directivos o equipos directivos son interpelados por múltiples actores hoy: la comunidad educativa, las autoridades del sistema, los equipos de docentes y auxiliares, las familias, las y los estudiantes y también las organizaciones del territorio con las que la escuela interactúa. La cuestión es, entonces, pensar qué constituye esa escuela reformulada y, seguramente, provisoria. Qué permanece, qué falta y qué cambia por este período. En cuanto a lo primero, sin dudas, toda la comunidad escolar debe conservar su pertenencia a un proyecto educativo, a ese que garantiza el derecho a la educación en el marco de un enfoque de inclusión y de género. En cuanto a lo que falta y se cambia, es importante comprender que no se trata de reemplazar, sino de recrear, reorientar y rediseñar estrategias.

Interpelados los tiempos, los espacios y los agrupamientos, los equipos directivos se han visto empujados a reorganizar la institución; a identificar las líneas prioritarias que permiten que la escuela se sostenga aunque la actividad pedagógica se traslade a los hogares. Por eso, en este escenario, la mirada desde la dirección es irremplazable para realizar un estado de situación, identificar fortalezas y obstáculos de los equipos en este contexto, comprender sus diferentes lógicas y actuar sobre la base de consensos y evidencias.

El primer punto a considerar acerca de este escenario es que no se trata de una situación estable ni uniforme, sino de una situación de emergencia particular, que comprende diferentes fases: 1) **prevención**, que incluye acciones de preparación para reducir el impacto de la crisis en la comunidad educativa, como por ejemplo el desarrollo de contenidos de salud y plan de seguimiento de las actividades educativas; 2) **mitigación**, durante la cual se implementan acciones para evitar el impacto negativo de la crisis, como por ejemplo la interrupción de las actividades escolares y el

contacto con estudiantes; 3) **preparación**, que incluye el desarrollo de capacidades para prevenir, responder y recuperarse de manera efectiva del impacto de una crisis, como por ejemplo el impulso de estrategias diversas para continuidad de aprendizajes y de planes de actuación frente al COVID-19, elaboración de protocolos de acción para distintos roles en la escuela; 4) **respuesta**, acciones durante la emergencia, encaminadas a reducir el impacto de la crisis, como por ejemplo las estrategias para asegurar la protección y el bienestar de la niñez, la generación de evidencia para monitorear situación de estudiantes, familias y docentes, y 5) **recuperación**, acciones encaminadas a la vuelta a la normalidad de la población, como por ejemplo la reapertura de escuelas, programas de apoyo escolar, nivelación y aceleración de aprendizajes, búsqueda activa de niñas, niños y adolescentes fuera de la escuela (UNICEF, 2020a).

Según el marco para la reapertura de escuelas elaborado por la Coalición para la Educación, esta etapa reconoce tres momentos críticos en la planificación: 1) antes de la reapertura, 2) como parte de la reapertura y 3) con las escuelas abiertas. Para cada fase, se deben asegurar y contextualizar cuatro dimensiones: las operaciones escolares seguras, el enfoque en el aprendizaje, el bienestar y la protección de la comunidad educativa, y garantizar la inclusión de los más vulnerables (UNESCO, UNICEF, BM, PMA, 2020).

Esta diferenciación en fases permite ir afinando las planificaciones a corto y mediano plazo y evaluaciones parciales de procesos y sus resultados.

Ahora bien, a esta altura, ya tenemos alguna certeza: una prioridad vital es la de sostener los vínculos, porque la gran amenaza en este período es la de perder el lazo con las y los estudiantes y su relación de pertenencia a la escuela como institución. La gran alerta es que esta situación impacta directamente en la meta de igualdad de oportunidades para la totalidad de las y los estudiantes, profundizando las desigualdades educativas, de género y sociales. Se trata, entonces, de diseñar estrategias para sostener los diferentes equipos (docentes, auxiliares, cooperadoras, familias) y

fortalecer los vínculos entre estos. Además de operar positivamente sobre estos actores, esta estrategia es clave para que ellos, a su vez, con su trabajo colaborativo, conformen una red de contención para las y los estudiantes, y nadie se sienta expulsado de su derecho a aprender.

Si en tiempos de innovación la escuela es la unidad de cambio, en tiempos de emergencia e incertidumbre la escuela es la unidad educativa de sentido, de permanencia, de pertenencia y relevancia.

¿CON QUÉ CONTAMOS HOY?

- Un **conocimiento** del contexto escolar, del territorio y de las condiciones de vida de las familias.
- **Equipos** docentes, administrativos y auxiliares, con roles ya establecidos.
- **Familias**, comunidad aledaña y otros posibles actores.
- Un **proyecto institucional** a revisar, pero que representa acuerdos institucionales.

En el 8% de los hogares, algún niña, niño y adolescente come en un comedor escolar. Un 21% indica que sigue manteniendo la misma frecuencia (UNICEF, 2020b).

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Realizar el estado de situación de mi comunidad educativa.

Esto incluye, entre otros aspectos, las necesidades socioeconómicas de las y los estudiantes y sus familias antes de y/o debido a la emergencia; puntos fuertes y a fortalecer en los equipos docentes, auxiliares, administrativos; cuestiones de infraestructura escolar, equipamiento tecnológico de los diferentes actores escolares, acceso a conexión en el territorio y en los hogares. Es importante ir revisando este punto periódicamente y en relación con cada fase que se atraviesa.

2. Repriorizar objetivos.

A partir del estado de situación y en respuesta a los desafíos que va presentando la emergencia, es indispensable reformular los objetivos del plan institucional. Cabe preguntarse, por ejemplo: ¿qué recursos resultan críticos en el actual contexto? ¿De cuáles dispone mi comunidad y de cuáles no? ¿Quiénes son aquellos que tienen más dificultades? Tanto a nivel pedagógico como sociocomunitario, las acciones deben reconfigurarse, en función del objetivo principal de mantener la educación más allá de la presencialidad. Es posible que este reposicionamiento vaya cambiando en las diferentes fases.

3. Diseñar un plan de acción para la emergencia. A partir de los puntos anteriores, un plan de acción liderado por el equipo directivo, pero consensuado con los diferentes actores, será un instrumento clave para la toma de decisiones en medio de la incertidumbre propia de la emergencia. El día a día demanda respuestas inmediatas e imponderables, y un buen plan sirve de contención para dichas acciones. Este plan debe incorporar líneas de trabajo sobre aspectos, tales como el apoyo a los equipos docentes para dar continuidad al proceso pedagógico; tender y/o consolidar redes con otras instituciones educativas cercanas; prever la aparición de conflictos como parte de la situación y buscar estrategias para abordarlos de manera mediadora; monitorear los procesos y los resultados, apelando, por ejemplo, al uso de herramientas de seguimiento tales como rúbricas; organizar las tareas de asistencia sociocomunitarias, entre otras.

4. Organizar nuevas rutinas. El plan de acción debe contemplar la organización de nuevas rutinas en la dinámica institucional. En muchos casos, se trata de profundizar o reorganizar algunas preexistentes, como las tareas relacionadas con el rol sociocomunitario de la escuela: el pasaje del comedor escolar a la distribución de alimentos a las familias, la atención a situaciones de violencia doméstica y de género. Organizar la atención y provisión de recursos para mantener el edificio en condiciones sanitarias seguras es crucial en este momento. Recibir, instrumentar y comunicar la normativa y las recomendaciones que llegan de la administración educativa es un proceso habitual, pero que en las circunstancias actuales adquiere mayor dinamismo.

5. Enfatizar la importancia de la comunicación en todos sus aspectos.

En este período, la estrategia comunicacional es clave y debe ser parte del plan de acción. Resulta indispensable una comunicación clara, orientada a los diferentes actores; eficiente, en términos de emplear los medios adecuados según cada circunstancia y acceso a diferentes tecnologías. Compartir los problemas principales identificados y comunicar a las y los estudiantes y sus familias la nueva organización escolar son algunos de los desafíos a abordar en este punto.

Es importante el consenso en la toma de decisiones. Los primeros días organicé un consejo consultivo ampliado, con coordinadores de áreas, y pautamos criterios para la selección de contenidos por materia y cantidad de actividades semanales que harían las y los estudiantes.

Directora de nivel secundario, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

DESAFÍO 2

¿Cómo capitalizar la potencia de los diferentes actores?

“Esta dialéctica entre el colectivo y el individuo, el descubrimiento de lo que une a los alumnos y lo que especifica a cada uno de ellos, es, de hecho, lo que ‘hace una escuela’”.

Philippe Meirieu

Idea clave: un liderazgo distribuido y el fortalecimiento del trabajo en equipo son estrategias clave para avanzar con acciones claras en tiempos de incertidumbre.

En toda circunstancia, los diferentes actores son irremplazables, y cada cual aporta una fuerza particular para que los procesos puedan desarrollarse. En contextos de emergencia, es fundamental que esta idea aporte racionalidad a todas las decisiones que se vayan tomando. Ni sobrecargar ni subestimar la potencia de cada actor pueden habilitar acciones más efectivas y bajar la amenaza de conflictos.

Al mismo tiempo, es preciso identificar, dentro del colectivo escolar, las diferentes culturas profesionales para pensar estrategias que tiendan a la colaboración. Todos juegan roles clave para la sinergia: docentes, auxiliares, equipo de secretaría, gabinetes psicopedagógicos, de salud, referentes TIC, cooperadora, centros de estudiantes, quiosqueros o libreros que proveen a la población escolar. La formación y/o el fortalecimiento de las redes, a todo nivel, son indispensables en esta coyuntura.

Dentro de este juego, desde el lugar de la dirección se requiere prestar particular atención a la relación entre la escuela y las familias, y, dentro de ella, al vínculo entre docente y familias. Esta emergencia educativa tiene justamente la particularidad de que la tarea pedagógica se traslada a los hogares de las y los estudiantes y debe resolverse con los recursos que las familias puedan proveer.

Pobreza: 1 de cada 2 adolescentes es pobre (INDEC, 2019). Según el Censo 2010, el 17% de los jóvenes de entre 12 y 17 años tiene necesidades básicas insatisfechas. Un dato que se agrava en contextos rurales, donde esta situación asciende al 28% de las chicas y chicos (INDEC, 2010).

Además de las desigualdades en las condiciones de cada hogar, es importante considerar otros límites, más allá de los materiales. Las familias, comprometidas con la educación de sus hijas e hijos en estas circunstancias extraordinarias, necesitan mucha orientación

para evitar la frustración y que no se sientan abrumadas por una tarea para la que no han sido preparadas. Es preciso que conozcan diferentes modos de acompañamiento: no se trata de explicar temas o ayudar directamente en resolución de tareas, sino, por ejemplo, colaborar en la puesta a disposición de un tiempo y un espacio para hacerlas, de la escucha o lectura de trabajos, de sostener la comunicación con las y los docentes, entre otras.

Una última consideración, no menor, es la participación de las y los estudiantes, especialmente en el caso del nivel secundario, quienes tienden a involucrarse fuertemente frente a situaciones en defensa de su derecho a estudiar y a buscar soluciones a las necesidades de su comunidad.



Para lograr mayor sinergia y trabajo colaborativo, tenemos un acuerdo con el profesorado de formación docente local para que sus estudiantes produzcan contenidos digitales, audios con cuentos, etc., para las y los alumnos del jardín.

Directora de nivel inicial, Córdoba.



¿CON QUÉ CONTAMOS HOY?

- **Equipos de trabajo** (por área, por grado, por nivel, según corresponda) con mayor o menor grado de consolidación y *expertise*.
- **Centros de estudiantes** o agrupaciones estudiantiles.
- **Mapa de actores clave de la comunidad** (intendencias, organizaciones barriales, centros comunitarios, organizaciones rurales, quioscos, librerías cercanas, proveedores, clubes, instituciones de educación superior).
- **Canales de comunicación** entre docentes y familias.
- **Canales de comunicación** entre los actores institucionales.
- **Asociaciones de familias:** consejos, cooperadoras.
- **Redes interinstitucionales** (otras escuelas del distrito, institutos de formación docente, universidades, organizaciones de la sociedad civil, etc.)

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Actualizar los datos del mapa de actores con los que cuenta la escuela. Es importante tener a mano las líneas de teléfono para recibir ayuda en situaciones particulares (violencias de género, doméstica, ayuda a niños en situación de vulnerabilidad, etc.) y articular acciones de comunicación con los actores de la comunidad, como comedores comunitarios y organizaciones de la sociedad civil.

2. Redactar lineamientos para la comunicación entre docentes y familias. El objetivo es consensuar estilos de comunicación, frecuencia, y, al mismo tiempo, no agotar los canales ni sobrecargar a las familias ni a las y los docentes. Es preciso abrir la escucha para que las familias puedan plantear sus condiciones de conectividad, espacios para la realización de tareas, acceso a recursos y materiales de estudio, respetando siempre la privacidad e intimidad de su vida cotidiana.

3. Abrir espacios y favorecer la participación de las y los estudiantes. Este colectivo puede aportar lo suyo, tanto a través de sus centros de estudiantes como de otras formas de involucramiento, para pensar estrategias y llevarlas adelante desde sus hogares, capitalizando posibles competencias relacionadas con el uso de las redes y la producción de contenidos multimediales.

4. Incorporar, en las consignas de trabajo de las y los estudiantes, orientaciones para las familias. Los adultos a cargo precisan asistencia sobre cómo ayudar, acompañar, resolver dudas. Puede ser a modo de líneas generales como en cada tarea particular, a criterio del/de la docente.

5. Abrir espacios para las cooperadoras, que contribuyan con propuestas, actúen como referentes y lideren en la construcción de consensos con las madres y los padres.



Muchas familias se acercaron de entrada a colaborar con lo que pudieran. Un padre del turno mañana que sabe de informática nos armó la plataforma Moodle. Varios docentes la sabían usar por las capacitaciones y la están empezando a usar.

Directora de nivel primario, Río Negro.



DESAFÍO 3

¿Qué, cómo, cuándo y a quién comunicar las diferentes decisiones y líneas de trabajo?

“Si el diálogo es el encuentro de los hombres para ser más, este no puede realizarse en la desesperanza. Si los sujetos del diálogo nada esperan de su quehacer, ya no puede haber diálogo...”.
Paulo Freire

Idea clave: una buena gestión de las comunicaciones es clave para lograr la sinergia y el compromiso entre todos los actores, hoy dispersos en tiempos y espacios diversos.

En esta emergencia, el día a día nos encuentra en medio de múltiples decisiones que impactan sobre las tareas de docentes, estudiantes y familias, acontecimientos, normativas provenientes de las administraciones municipales, provinciales y nacional.

Pero una buena gestión de la comunicación no solo es la que baja eficientemente la información requerida, sino también la que teje vínculos, organiza tareas, busca consensos, convoca a resolver problemas de manera colectiva.

Por un lado, por ejemplo, es fundamental comunicar a las y los estudiantes la nueva organización escolar: cómo se van a distribuir las clases, en qué momentos se les va a solicitar tarea, cuándo y cómo deben entregarla, etc. Al mismo tiempo, hay que mantenerse en contacto permanente con la supervisión y otras escuelas del territorio. Y además, convocar a reuniones de docentes para redefinir semanal o quincenalmente el alcance de las actividades que se diseñan y envían a las y los estudiantes.

Queda claro, entonces, que los medios de comunicación deben elegirse según destinatarias o destinatarios, objetivos, limitaciones tecnológicas, asiduidad, necesidad o no de respuesta, etc. Es posible que haya que implementar nuevos circuitos, conocer nuevas aplicaciones o reajustar frecuencias y modalidades al interior de cada grupo.

Un punto importante a considerar es el referido a la información que circula a través de medios de comunicación y de redes sociales. Este punto requiere de una fuerte atención de los equipos directivos, para orientar a la comunidad ante casos de noticias falsas o información contradictoria, factores que provocan incertidumbre, malestar y pueden ser

fuente de conflicto entre miembros de la comunidad educativa.

Las y los adolescentes también eligen la televisión para informarse (el 80%), seguida por redes sociales (el 57%). Además, sus principales referentes/fuentes confiables son las madres y los padres (el 76%), seguidos por medios de comunicación (el 24%) (UNICEF, 2020b).



Sostener la comunicación cotidiana con las familias es clave. Desde la escuela, cada día, las familias reciben un saludo por parte de las y los docentes, haya o no haya tarea.

Directora, provincia de Buenos Aires.



¿CON QUÉ CONTAMOS HOY?

- La gran mayoría de las instituciones educativas cuenta ya con **listas de correo electrónico**. Sigue siendo este uno de los medios más organizados para las comunicaciones y los avisos oficiales.
- **Circuitos de comunicación** entre equipos directivos y docentes, docentes entre sí y docentes y familias, a través de diferentes herramientas de comunicación.
- **Canales oficiales de información**, a nivel municipal, provincial y nacional: medios públicos oficiales con presencia en televisión, radio y redes sociales, principalmente Facebook, Instagram y Twitter.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Realizar un mapeo de condiciones de acceso y conectividad. Es la base para elegir los medios de comunicación más efectivos e identificar cuál será el medio por el que se comunicarán las decisiones que regularán las tareas de cada uno de los actores. Por ejemplo, mail institucional, grupo de WhatsApp con o sin posibilidad de respuesta, grupo en Facebook, entre otros.

2. Establecer puntos focales de comunicación. Tener en cuenta, por ejemplo, urgencia o no de reacción, temas, actores. Identificar aquí cuáles son las informaciones que requieren respuestas por parte de las y los destinatarios o, por el contrario, solo son para ser leídas y, según el caso, seguir indicaciones de acción. Esa diferencia es clave para elegir el medio de comunicación adecuado y no generar sobreinformación o un alto tránsito de respuestas irrelevantes.

3. Manejar el tono y el estilo de la comunicación. Este aspecto también es relevante: iniciarlas con preguntas interesándose por la situación de los destinatarios, ser lo más asertivos posible al dar la información, evitar el uso de potenciales, ser positivos, dirigir planteos o correcciones solo a las o los interesados.

4. Apelar a los diferentes formatos que habilita la tecnología. Se apunta a usar la más adecuada según fines y destinatarias o destinatarios: envío de audios, videos, textos, pantallas de diapositivas, etc. Por ejemplo, el formato pdf se lee mejor en celulares que el de los procesadores de texto, como el Word.

5. No todo debe ser digital. Por ejemplo, capitalizar el vínculo con almacenes y otros negocios abiertos en la cercanía para colocar carteles con información relevante para la comunidad escolar.



Aunque la institución ya viene con un equipo docente cohesionado y comprometido, el primer momento fue un cimbronazo. Tuvimos que rediseñar las comunicaciones, reencuadrar el trabajo desde las coordinaciones, y ahora ya las decisiones vuelven a circular mejor.

Directora de nivel secundario, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.



DESAFÍO 4

¿Cómo favorecer y acompañar el trabajo de los equipos docentes en la coyuntura?

“El porvenir está en manos de los maestros de escuelas”.

Victor Hugo

Idea clave: los equipos docentes son “la primera línea” en cubrir la emergencia, lo que demanda a sus directivos una modalidad de conducción particular, entre la coordinación y organización del trabajo, el acompañamiento emocional y la comunicación permanente.

La gestión pedagógica más visible en tiempos de emergencia es la que ejercen las y los docentes con sus estudiantes, lo que demanda, a su vez, de decisiones claras y, al mismo tiempo, contenedoras por parte de los equipos directivos.

Es importante considerar que se trata de un contexto que también afecta a los mismos actores escolares, quienes asimismo están trabajando en condiciones muy poco favorables y realizando tareas nuevas en la mayoría de los casos. Si la tarea docente en estos días debe balancear entre la enseñanza y el acompañamiento de las y los estudiantes, los mismos docentes deben poder contar a su vez con herramientas pedagógicas concretas y acompañamiento emocional. Hay que subrayar, en este contexto de emergencia e incertidumbre, el reconocimiento de la complejidad que asume el ejercicio del rol docente dentro del entramado de la vida privada.

Un punto fundamental a comprender aquí es que la enseñanza a distancia en contexto de emergencia es diferente de la educación virtual. El trabajo de la escuela en los hogares familiares no es un proyecto de educación a distancia. Se trata de una situación de emergencia en la que lo único cierto es que habrá —hay— reajustes, reformulación de acuerdos y decisiones de corto y mediano plazo.

Aun así, hay algunos puntos de la educación virtual y a distancia que nos pueden servir, ya que son modalidades que han compilado buenas prácticas a nivel de la pedagogía en general. El apoyo tutorial, el uso de contenidos en diferentes formatos, además de los textos y la variedad de instrumentos de evaluación son componentes que bien vale la pena conocer.

En el 81,2% de los hogares, los niñas, niños y adolescentes tienen actividades o tareas escolares.

Sin embargo, el 23,4% de las y los adolescentes no tuvo contacto con sus docentes, y el 31,3% no tuvo devolución sobre las tareas entregadas.

El 18% no tiene internet en sus casas.

El 37% no cuenta con tablet, notebook o PC. Entre los que sí tienen conexión, el 76% considera que está más tiempo frente a las pantallas respecto al periodo previo de aislamiento (UNICEF, 2020b).

¿CON QUÉ CONTAMOS HOY?

- El **proyecto institucional** (PCI, Proyecto Escuela, etc.) representa un punto de partida consensuado que puede dar marco a futuras decisiones curriculares, incluso desde el replanteo general de sus objetivos hasta las propuestas de evaluación.
- **Equipos de docentes** por grado, año, área, departamentos, para trabajar en colaboración.
- Las **planificaciones de inicio de año**, de mayor o menor alcance, a partir de las cuales trabajar para identificar grandes núcleos temáticos, aprendizajes prioritarios y actividades viables para realizar en los hogares.
- **Recomendaciones** de las administraciones educativas.
- El **portal del Ministerio de Educación** con su propuesta transmedia.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Partir de la base de que este no es un contexto oportuno para la experimentación o para demandar cambios de enfoque. Posiblemente, aparezca la necesidad de realizar cambios y revisar prácticas, pero la iniciativa debería surgir del equipo (de abajo hacia arriba) en función del diagnóstico de las y los estudiantes.

2. Comenzar por usar las tecnologías amigas, las que ya tienen confianza para usar. Identificar cuál es el mejor medio para llegar a familias y estudiantes.

3. Organizar redes y agilizar las existentes. Abrir las aulas entre los colegas para tomar ideas, para compartir dificultades y logros. Apuntar a la formación de las comunidades de práctica virtuales a través de los medios más utilizados (WhatsApp, grupos cerrados de redes sociales, teléfonos celulares o incluso telefonía fija o las radios).

4. Planificar las reuniones virtuales a las que se convoca. 1) Comenzar preguntando cómo están; 2) dar el encuadre: objetivo y duración de la reunión; 3) en el cierre, enunciar las conclusiones, decisiones o algún documento vía mail.

5. Capitalizar la presencia de perfiles experimentados. Se trata de pensar en quienes ya tienen experiencia en dinámicas de trabajo, uso de tecnologías, *expertise* en diferentes temas: referentes TIC, estudiantes o docentes de áreas específicas que puedan actuar como mentores en este contexto.

6. Diseminar fuentes válidas de contenidos curriculares.

Por ejemplo, “Seguimos educando” presenta una grilla de trabajo organizada por niveles en los tres canales de televisión públicos: Canal 7, Pakapaka y Encuentro; hilo en Twitter para compartir actividades exitosas en cuarentena: <<https://twitter.com/PsicEduM/status/1248678645675294721>>.



Apuntamos al trabajo colaborativo para facilitar la tarea docente. Armamos un Drive para hacer planificaciones colaborativas: todas las docentes escriben propuestas y cada una la adapta a su sala. Yo voy entrando, corrijo, aporto, enriquezco, sumo ideas al plan de mejora.

Directora de nivel inicial, Córdoba.



DESAFÍO 5

¿Cuál es el rol de las tecnologías para seguir educando en la emergencia?

“Y una vez que la tormenta termine, no recordarás cómo lo lograste, cómo sobreviviste. Ni siquiera estarás seguro de si la tormenta ha terminado realmente. Aunque una cosa sí es segura, cuando salgas de esa tormenta, no serás la misma persona que entró en ella. De eso se trata la tormenta”.

Haruki Murakami

Idea clave: las tecnologías digitales son grandes aliadas cuando se diseña una estrategia que contemple las diferentes condiciones de acceso de la comunidad escolar y la experiencia de los equipos docentes y de gestión.

Las tecnologías digitales ocupan un espacio central en la redefinición de acciones a nivel institucional en el marco de la emergencia actual. Hay que contar, como siempre, con los modos reales de apropiación por parte de los diferentes actores escolares. Y también como siempre, el factor del acceso, tanto a una conexión de calidad como a dispositivos al alcance de las y los estudiantes, sigue siendo determinante a la hora de pensar estrategias. Finalmente, y no menos importante, es imprescindible no confundir tecnología con calidad educativa: un buen nivel de conectividad no es garantía de que se aprenda de manera significativa.

Para el equipo directivo, además, es nodal el uso de la tecnología con el fin de llevar adelante la gestión administrativa de la institución, que también debe continuar funcionando, tanto a nivel interno como externo. Cuestiones como licencias médicas, recepción de alimentos y elementos de limpieza o mantenimiento del edificio siguen siendo impostergables.

Por lo tanto, tenemos que establecer un mapa, lo más ajustado posible, de la situación de conexión o equipamiento de las familias, el equipo docente y el personal administrativo, y a partir de allí reorganizar circuitos, reformular tareas, establecer prioridades.

Al mismo tiempo, es preciso no olvidar que la escuela se sostiene, más allá de cuál sea el escenario tecnológico que presente. ¿Estudiantes y docentes trabajando en una plataforma de *e-learning*? ¿Una computadora para toda una familia? ¿Solo una parte del equipo docente ya formado en el uso pedagógico de las tecnologías? ¿Celulares con

uso de datos limitados o sin conexión a internet? Y además: ¿televisión con cable o por aire? Las diferencias —y su relación con la desigualdad— son grandes, pero también variadas. En este momento, este mapa para cada institución es indispensable para poder llegar con las tecnologías más viables, incluyendo las que no implican conexión ni materiales digitales.

Brechas de acceso y uso de las tecnologías (hogar y escuelas):

- **En el nivel primario, 1 de cada 5 estudiantes no cuenta con acceso a internet.**
- **En el nivel primario hay mayor brecha digital que en el secundario. El 19,5% de los alumnos de sexto grado del nivel primario y el 15,9% de los estudiantes del último año del nivel secundario no cuentan con conexión a internet en su hogar. En ambos niveles se observan disparidades dentro del país (Artopoulos, 2020).**

¿CON QUÉ CONTAMOS HOY?

- A nivel institucional, se cuenta con un ecosistema de dispositivos que pueden ser pensados de manera estratégica: qué se puede hacer con celulares, con tablets, con PC de escritorio.
- Un piso tecnológico: los puntos de partida son diferentes, pero siempre válidos, desde plataformas de *e-learning* o de gestión hasta correos electrónicos o grupos de WhatsApp.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Identificar las innovaciones tecnológicas u organizacionales que ya estén incorporadas a la vida institucional. El correo electrónico, dispositivos con que cuenta la institución que se puedan distribuir o poner a disposición, grupos de correo y/o de WhatsApp son las herramientas para trabajar en este período.

2. Orientar en el diseño de propuestas con y sin computadora y/o conexión a internet. Por ejemplo, las y los estudiantes pueden fotografiar las hojas de sus carpetas o cuadernos y mandarlas por WhatsApp. Algunas familias acercan la tarea al ir a buscar las viandas.

3. Capitalizar los grupos de WhatsApp. Se trata de un medio apto para enviar archivos pdf con lecturas, tareas, actividades. Conviene utilizar audios y videos breves tanto para el envío de consignas como para algunas producciones orales por parte de las y los estudiantes.

4. Planificar con detenimiento la incorporación de nuevas tecnologías. Es el caso, por ejemplo, de la videollamada: para qué, cuál, cuándo, con quiénes, con cuántos. En el ecosistema escolar, al sumar un componente, el impacto es sistémico; no solo suma, sino que además debe integrarse a los que ya estaban en funcionamiento.

5. Evitar la sobrecarga de redes. Tener en cuenta los horarios y días de la semana en que hay mayor sobrecarga del sistema de red, en general, así como en relación con la dinámica de los hogares, donde puede haber diferentes miembros de la familia conectados.



Las tecnologías tienen que estar a nuestro servicio y no al revés. Desde el principio, vimos que teníamos que diversificar según la realidad de cada familia: usar el Drive y mantener abierto el quiosco de la fotocopidora.

Directora de nivel primario, Río Negro.



En la región ya teníamos redes de comunicación, pero ahora tuvimos que reorganizarnos: WhatsApp para la gestión a corto plazo, reuniones grupales con Zoom, videollamadas para duplas o equipos pequeños.

Directora, provincia de Buenos Aires.



RECURSOS



Lecturas para la reflexión y la discusión

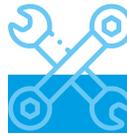
Dussel, Inés, "La escuela no es en casa pero también ahí llega", entrevista realizada por Fundación Medifé, 17 de abril de 2020, disponible en línea: <<https://www.youtube.com/watch?v=m5odue6i5p8>>.

Hargraves, Andy, "Los docentes deben liderar la respuesta de las escuelas durante el COVID-19", en *Red Global de Aprendizajes*, 8 de abril de 2020, disponible en línea: <<https://redglobal.edu.uy/es/articulo/hargreaves-docenteslideres-covid19>>.

Meirieu, Philippe, "'La escuela después'... ¿con la pedagogía de antes?", en *Movimiento Cooperativo de Escuela Popular*, 18 de abril de 2020, disponible en línea: <<http://www.mcep.es/2020/04/18/la-escuela-despues-con-la-pedagogia-de-antes-philippe-meirieu/>>.

Martín, Elena, "¿Por qué vamos a la escuela?", entrevista de Carlos Magro, en *Ed21*, disponible en línea: <<https://fundacionsantillana.com/enclave/entrevista-elena-martin/>>.

Rogero, Julio, Jaume Martínez Bonafé, Jaume Carbonell y José Gimeno Sacristán, "Manifiesto por otra educación en tiempos de crisis: 25 propuestas", en *El Diario de la Educación*, 14 de abril de 2020, disponible en línea: <<https://eldiariodelaeducacion.com/2020/04/14/manifiesto-por-otra-educacion-en-tiempos-de-crisis-25-propuestas/>>.



Caja de herramientas

IIEP UNESCO (2020), "Tres maneras de planificar la equidad durante el cierre de escuelas por el coronavirus", documento elaborado por Stefania Giannini, subdirectora general de Educación de la UNESCO, y Suzanne Grant Lewis, directora del IIEP UNESCO, disponible en línea: <<https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/es/portal/tres-maneras-de-planificar-la-equidad-durante-el-cierre-de-escuelas-por-el-coronavirus>>



Videoconferencias, Webinars

Primer Encuentro del Conversatorio "Generación única y derechos en tiempos de pandemia", disponible en línea: <https://unicef-my.sharepoint.com/:v/g/personal/olotito_unicef_org/EYS0VZW5zJ5pJWlcILSflKwBst3JPItb6STA05G0GqcEIQ?e=GV0orp>.

Educación y creatividad en tiempos de #coronavirus: ciclo de webinars organizado por la Universidad Nacional de Quilmes y Wikimedia Argentina, disponible en línea: <https://www.youtube.com/watch?v=gs2FZMGmW_0&list=PLFKntUouDuswcf7RKmEjpt509ByFWMg81>.

Furman, Melina, "Aprender en casa en tiempos de coronavirus", 30 de marzo de 2020, disponible en línea: <<https://www.youtube.com/watch?v=YK7FStaER7w>>.



Ministerio de Educación
de la Nación



Referencias
bibliográficas

Seguimos educando: propuesta de acompañamiento a las iniciativas de jurisdicciones, escuelas y educadores. Es una iniciativa transmedia, ya que articula los contenidos de TV, una serie de cuadernillos y materiales digitales a fin de facilitar y promover el acceso a contenidos educativos y bienes culturales hasta tanto se retome el normal funcionamiento de las clases.

Docentes y directivos: materiales, recursos e ideas para seguir educando, disponible en línea: <<https://www.educ.ar/recursos/151381/docentes-y-directivos>>.

La educación nos une: propuestas de recursos educativos, actividades formativas, libros y juegos, puestas a disposición de manera gratuita por el sector privado, organismos de la sociedad civil, academia y organismos gubernamentales y multilaterales durante el tiempo que dure la pandemia, disponible en línea: <<https://www.educ.ar/noticias/200373/la-educacion-nos-une>>

Artopoulos, Alejandro (2020), “¿Cuántos estudiantes tienen acceso a Internet en su hogar en Argentina?”, Observatorio Argentino por la Educación, disponible en línea: <https://cms.argentinoporlaeducacion.org/media/reports/ArgxEdu_Conectividad_Coronavirus_.pdf>.

INDEC (2010), “Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010”, disponible en línea: <<https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-CensoNacional-999-999-Censo-2010>>.

INDEC (2019), *Encuesta permanente de hogares*, disponible en línea: <https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/menusuperior/eph/EPH_registro_t318.pdf>.

OEI (2020), “Playlist de herramientas para aprendizaje virtual #YoMeQuedoEnCasa”, en *Panorama. Portal de Política Educativa en Iberoamérica*, disponible en línea: <<https://panorama.oei.org.ar/playlist-de-herramientas-para-aprendizaje-virtual-yomequedoencasa/>>.

UNESCO, UNICEF, BM, PMA (2020), *Marco para la reapertura de escuelas*, disponible en línea: <<https://www.unicef.org/es/documents/marco-para-la-reapertura-de-las-escuelas>>.

UNICEF (2020a), *La educación frente al COVID-19. Propuestas para impulsar el derecho a la educación durante la emergencia*, disponible en línea: <<https://www.unicef.es/sites/unicef.es/files/educa/unicef-educa-covid19-propuestas-protoger-derecho-educacion-emergencia-0.pdf>>.

UNICEF (2020b), *Encuesta de Percepción y Actitudes de la Población. Impacto de la pandemia y las medidas adoptadas por el gobierno sobre la vida cotidiana de niñas, niños y adolescentes*, disponible en línea: <<https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/covid-19-unicef-encuesta-percepcion-poblacion>>.

UNICEF, OMS, FICR (2020), *Guía provisional para la prevención y control de la Covid-19 en las escuelas*, marzo de 2020, disponible en línea: <https://www.unicef.org/media/66046/file/Key%20Messages%20and%20Actions%20for%20COVID-19%20Prevention%20and%20Control%20in%20Schools_Spanish.pdf>.

0800-333-3382

DISPONIBILIDAD:

Lunes a viernes (excepto feriados) desde las 8:00 a las 20:00

PUEDEN LLAMAR LOS ESTUDIANTES O LOS ADULTOS RESPONSABLES

Notificamos línea telefónica del Ministerio de Educación para consultar los siguientes temas:

- No contar con acceso a internet.
- Tener problemas de conectividad.
- No contar con dispositivo electrónico (netbook, notebook, tablet, PC).
- Tener problemas con sus dispositivos electrónicos.
- Cualquier otro problema que impida o complique el contacto con la escuela y el desarrollo de la tarea escolar.

¿CÓMO NOS CUIDAMOS DURANTE LA PANDEMIA?

PREVENIR #CORONAVIRUS:



- **Lavarse frecuentemente las manos** con agua y jabón o con una solución basada en alcohol, antes de comer o beber, y al volver a tu casa.



- **Para toser o estornudar, cubrirse nariz y boca con el pliegue del codo** o con un pañuelo, desechar el pañuelo inmediatamente y lavarse las manos.



- **No llevarse las manos a los ojos, la nariz y la boca.**



- **Desinfectar los objetos** que se usan con frecuencia.



- **Ventilar** los ambientes.



- **Evitar el contacto directo** con personas que tengan síntomas respiratorios.



- **Cumplir con el aislamiento social** preventivo y obligatorio. #Quedateencasa.



- **Poner en práctica el distanciamiento social:** evitar dar la mano, abrazar o besar a otras personas, así como compartir comida, utensilios, vasos y toallas.

SÍNTOMAS:



Fiebre y tos.



Fiebre y dolor de garganta.



Fiebre y dificultad para respirar.

Si tenés alguno de estos síntomas, no te automediques y evitá acudir directamente al centro sanitario. Consultá de inmediato al sistema de salud: <www.argentina.gob.ar/salud>; llamar al 120 es gratuito desde cualquier parte del país, y atienden las 24 horas.

Consultas o consejos de prevención del coronavirus: escribí "Hola" (sin comillas) al +54-9-11-2256 0566 y comenzá a chatear.

Videollamadas para personas con discapacidad auditiva: línea 11-5728-4011. La Agencia Nacional de Discapacidad ofrece el servicio de lunes a viernes de 10 a 15 horas.

LÍNEAS DE ATENCIÓN ANTE SITUACIONES DE VIOLENCIA:

Violencia familiar: línea 137 o WhatsApp 11-3133-1000.

Ayuda al niño: línea 102, para atención gratuita de niñas, niños y adolescentes. Si no funciona en tu jurisdicción, ver el número a pie de página*.

Violencia de género: línea 144 o WhatsApp 11-2771-6463, 11-2775-9047 o 11-2775-9048. Aplicación gratuita "Línea 144 Atención a mujeres" para descargar en el teléfono.

Línea de Emergencias 911



* San Luis y Río Negro: 911, La Pampa: 101, Chubut: 0297-154779774, 02945-15551610 y 0280-154575758, Tierra del Fuego: 02901-657789/464472 y 02964 490270/605670, Santa Fe: 0342-155145520 y 0341-153217392 y Santa Cruz: 02966-644943 y 02966-706676.