





ACOMPañAMIENTO A LA GESTIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO EN CONTEXTO DE PANDEMIA

NIVEL INICIAL Y PRIMARIO

Estimados equipos directivos:

Nuevamente nos encontramos a través de un documento que creemos es una de las tantas formas de estar en contacto, de seguir repensando nuestras prácticas, nuestra escuela. Es sabido que la Pandemia por el COVID-19 nos ha sorprendido mostrando un nuevo escenario social totalmente desconocido y que tenemos un gran desafío por delante para sostener y fortalecer las trayectorias educativas de nuestros niños y niñas de la Educación Inicial y Primaria.

Este año 2020 es el inicio de nuevos tiempos, de nuevas formas de ser, de estar, de vincularnos, y por supuesto, de enseñar y de aprender. Estamos frente a un escenario complejo e incierto, debemos ser conscientes que el cuidado del/de la otro/a es el valor más trascendente que podemos desarrollar como humanidad.

La Escuela hoy está siendo y haciéndose en el camino como parte de un proceso de transformación. Nuestras prácticas han cambiado, aquello que nos era ordenador, rutinario y tranquilizador, como el recreo, los horarios de ingreso y de salida, el timbre, los diferentes momentos de la jornada hoy se encuentran suspendidas y suplantadas por nuevas rutinas que se organizan en torno a los tiempos familiares. No podemos pensar ni actuar como antes, son tiempos excepcionales que necesitan ideas y respuestas innovadoras.

En el marco del **Plan Estratégico Educativo COVID 19** aprobado mediante Resolución N° 1405-E-2020, que posibilita garantizar los aprendizajes, evaluación y promoción de los saberes, y la Resolución N° 1468-E-2020 que aprueba los **saberes prioritarios** para el ciclo lectivo 2020, es que se hace necesario repensar la gestión de nuevas prácticas educativas para desarrollar y acompañar las transformaciones que hoy nuestra educación necesita, en un marco de igualdad, equidad y justicia curricular.

La **gestión pedagógica curricular** es una tarea compleja que en este tiempo tiene la gran oportunidad ineludible de repensarse, de proponer un trabajo colaborativo, de integración interdisciplinar e institucional, de unión de ideas y esfuerzos y, principalmente, de participación activa en la construcción de nuevas y posibles prácticas de enseñanza que faciliten y favorezcan la construcción de saberes, el desarrollo de capacidades, habilidades y competencias en los y las estudiantes.

Nos convoca pensar y construir juntos/as esas nuevas formas de gestionar la escuela, de interpelarnos como agentes educativos y responder a las demandas de nuestras infancias jujeñas en el marco de su derecho a la Educación. Estamos convencidas/os que una buena forma de repensarnos es haciéndolo juntos/as, reuniendo voces de todos y todas para contribuir a fortalecer



los grandes, pequeños, tímidos, auténticos esfuerzos que conllevan el gran compromiso ético y humano que tenemos con la educación.

La gestión pedagógica curricular en tiempos de pandemia

Los Diseños Curriculares de nuestra provincia definen a la gestión pedagógica curricular como el proceso a cargo de los equipos directivos referido a **organizar y gestionar** la implementación y desarrollo del **proyecto pedagógico curricular institucional**. La función primordial de la gestión se vincula con los **aprendizajes significativos** en términos pedagógicos; en esta gestión se entrecruzan las definiciones políticas (como el mismo Diseño Curricular) y la cultura institucional, las características del contexto y la comunidad en la que está inmersa la Escuela, como también las particularidades de los sujetos que la habitan y conforman.

Este nuevo escenario interpela a los equipos directivos a visitar la gestión del proyecto pedagógico escolar propuesto para este ciclo lectivo 2020, como también desafía a los y las docentes a pensar y **construir otras diversas y posibles formas de enseñar** en este contexto de aislamiento.

Es una oportunidad que se tiene para **renovar y transformar** ciertas **prácticas y gramáticas escolares** instaladas y avanzar hacia nuevas formas de encuentro con el conocimiento.

En este sentido, los equipos directivos desde su capacidad de liderazgo podrán **gestionar y concretar** profundas transformaciones en las escuelas, promoviendo proyectos institucionales en los que se trabaje de manera colaborativa, escuelas y, acompañando a los y las docentes a pensar otras formas de agrupamiento, de generar otros tiempos y/o estilos de aprendizajes, de flexibilizar el currículum, de sostener un trabajo más integral.

En esta tarea será imprescindible el **trabajo con otros/as**, dentro y fuera de la escuela. Es decir, poder involucrar en la búsqueda de mejores decisiones no sólo a los y las docentes, sino también a supervisores/as, las familias, a la comunidad en general, para lograr una continuidad en la tarea educativa en estos tiempos.

Algunas recomendaciones para gestionar las escuelas hoy:

En torno a la Institución:

- Continuar gestionando desde una **estructura organizacional horizontal**, donde la participación de otros/a actores institucionales no sólo es simbólica, sino que cobra sentido en cada una de las propuestas a partir de una participación real. No se trata sólo de colaborar sino de involucrarse y construir conjuntamente la propuesta educativa. Este tipo de organización incorpora aspectos relacionados al trabajo en equipo, de intercambios continuos que enriquecen las prácticas.

- Repensar **lo prioritario** en la gestión escolar, delimitando y organizando las cuestiones administrativas para que no solapen lo central de la educación: la tarea pedagógica.
- La organización del trabajo y de la dinámica Institucional a partir de las disposiciones provinciales y nacionales para este tiempo de pandemia. No sólo será necesario **conocer** estas nuevas disposiciones, sino también, y fundamentalmente, **comunicarlas** y **trabajarlas** hacia el interior de la escuela, pudiendo orientar puntos en común, definiendo líneas de trabajo institucionales. En esta tarea es importante el trabajo conjunto y proactivo entre los equipos supervisivos y directivos para alcanzar los objetivos propuestos.
- Enmarcar las propuestas educativas en el **Plan Estratégico Educativo COVID 19** (Resolución N° 1405-E-2020) para garantizar los aprendizajes, evaluación y promoción de los **saberes prioritarios** para el ciclo lectivo 2020 (Resolución N° 1468-E-2020).

En torno a la comunicación:

- La búsqueda de **nuevos espacios y formas de comunicación continua** con el equipo docente, con el propósito de reflexionar sobre las prácticas pedagógicas en este contexto, cuidar las trayectorias de cada niño/a, intercambiar propuestas de enseñanza y retroalimentarlas. Es difícil imaginar instituciones que puedan desarrollar su tarea sin mantener **intercambios significativos con los otros/as**.
- Nuevas **redes de trabajo colaborativo** no sólo dentro de la escuela sino con otras instituciones y/o actores sociales, comunitarios, productivos, por ejemplo: agentes sanitarios, recolectores de basura, choferes, comisionados municipales. Es decir, pensar en **actores claves** dentro de cada contexto que ayuden a acercar a los/as estudiantes a las propuestas educativas.

En torno al vínculo Escuela- Familias- Comunidad:

- Motivar la construcción de **propuestas educativas que promuevan la creación y el sostén de vínculos** con las familias, con los/as niños/as habilitando intercambios; idas y vueltas, preguntas y respuestas sobre lo que nos está pasando, sobre lo que sentimos, cómo vivimos y sobrellevamos eso que estamos aprendiendo y cómo lo estamos significando. Esto se puede realizar a través de diferentes formas de comunicación (sincrónica y asincrónica).¹

¹ La comunicación asincrónica es la que sucede en tiempos distintos; por ejemplo el/la docentes envía un texto, o material de lectura, consignas, foro, etc, y espera la respuesta en otro momento. La comunicación sincrónica sucede en el mismo momento, por ejemplo mediante una videollamada o llamada telefónica, o un chat.

- En la educación rural donde no es posible la conectividad para llevar adelante la enseñanza, será necesario promover un acompañamiento desde las **múltiples formas de estar presentes**: una intervención a través de la radio local, una carta de los/as docentes a sus estudiantes, el buzón comunitario, un cartel con un mensaje pegado en el kiosco del barrio, entre otras formas. Se trata de **construir otras presencialidades** en este contexto, donde lo central sigue siendo el fortalecer los vínculos con los y las estudiantes para favorecer sus aprendizajes.

En torno a la práctica docente:

- Promover en los equipos docentes la organización de **propuestas secuenciadas** y pensadas **integralmente**, donde se reconozca la heterogeneidad de escenarios y realidades de cada estudiante, y se proyecten nuevas escenas de enseñanza y de aprendizaje, problematizadas con las diversas realidades social económica y familiar. En este sentido, los equipos directivos continuarán con su tarea de acompañamiento, asesoramiento de estas propuestas, habilitando encuentros entre docentes, facilitando recursos didácticos-pedagógicos, material de lectura, e inclusive pudiendo formar una pareja pedagógica con grupos de docentes.
- Habilitar distintos canales de comunicación para crear y/o sostener **acuerdos pedagógicos** que alienten a la continuidad de las distintas trayectorias escolares desde una **enseñanza inclusiva**, construyendo propuestas que se articulen entre sí y que demanden para su desarrollo distintas habilidades/capacidades contemplando las posibilidades de cada niño/a.
- Promover entre los/as docentes la inauguración de **nuevos encuentros** entre los/as estudiantes con el saber. En este sentido, podemos pensar en que ellos/as puedan ser parte de la toma de algunas decisiones didácticas- pedagógicas juntos/as con sus docentes, (por ejemplo, preguntarles qué cuentos les gustaría leer, qué autores son de su interés, qué experimentos se pueden trasladar a los hogares, a través de qué juegos quieren aprender). El propósito, además, es que las propuestas estén vinculadas a lo doméstico, a lo que nos atraviesa a diario. De esta manera el ingreso de lo escolar en los hogares tendrán una recepción más amigable, empática y así, los/as estudiante se sientan parte de este proceso y no receptores de actividades a desarrollar.
- Si las condiciones están dadas, promover **encuentros** a través de la virtualidad, un blog, una plataforma virtual, con enseñanza mediada por las TIC (una videollamada, un audio). En estos escenarios las tecnologías son una herramienta, y lo central sigue siendo la tarea pedagógica.
- Promover **prácticas de evaluación formativa**, evitando realizar calificaciones numéricas. Es importante poner énfasis en el **acompañamiento** a los/as estudiantes en

sus procesos de trabajo cotidiano de aprendizaje, y en la **devolución continua** de lo que ellos/as van haciendo, escribiendo, diciendo. La evaluación es parte del proceso de enseñanza y aprendizaje, y por lo tanto debe guardar coherencia con lo **que** efectivamente se enseñó y **cómo** se lo enseñó. El sentido de la evaluación es mejorar la enseñanza y los aprendizajes, y en este tiempo es necesario **ayudar** a encontrar nuevos marcos y actualizar los criterios, recursos y las herramientas con las cuales evaluar, por ejemplo desde una lógica colectiva, evaluación entre pares, una evaluación que valore los aportes, las preguntas, las inquietudes, en sí, la participación de los/as estudiantes. Por otro lado, en este escenario evaluar también implica acompañar a las familias dando sugerencias acerca de cómo intervenir en estas nuevas escenas de aprendizaje.

- Propiciar la **reflexión individual y colectiva** desde la **evaluación de las prácticas docentes**, en función de la mejora y transformación educativas atendiendo a la heterogeneidad de los aprendizajes logrados en este tiempo de no presencialidad.

Qué es necesario cuestionar y repensar en este contexto:

- *¿Siguen vigentes actividades aisladas, de aprestamiento, que no involucran al/a la estudiante en desafíos cognitivos?* Entonces, será necesaria la **resignificación** de aquellas experiencias tradicionales; deberán ser reinventadas para conformar un nuevo vínculo pedagógico con innovadoras propuestas de aprendizaje.
- *¿Es oportuno sostener jornadas escolares que mantengan la misma carga horaria que tenía la escuela presencial? ¿Es necesario que niños/as y jóvenes asistan a sus “clases virtuales” con uniformes? ¿Es necesario que las clases estén divididas y fragmentadas en espacios curriculares?* Estas preguntas nos conducen a pensar que estamos en presencia de un nuevo tiempo escolar, que se construye con las familias. La **gestión de estos nuevos tiempos** implica pensar en los diferentes contextos, las diversas organizaciones familiares, en las nuevas rutinas de aprendizajes; es por eso que cobra sentido pensar en propuestas integrales que tengan en cuenta el tiempo en el que se está produciendo la enseñanza, el tiempo del estudiante en su contexto, el tiempo de las familias.
- *¿La virtualidad es el único escenario posible para enseñar hoy?* Es clave comprender que donde el acceso a la conectividad no es posible para los niños, niñas y sus familias, y también para los/as mismos/a docentes, es necesario inaugurar **nuevas propuestas y canales de comunicación** donde el aprendizaje continúe siendo una cuestión de derecho. Un primer paso será reconocer que la virtualidad no es la única posibilidad de enseñanza y aprendizaje; hay que promover y propiciar el uso de **todos los recursos posibles** que cada contexto posee (medios de de comunicación locales, puntos de circulación comunitario,

afiches, cartillas impresas, entre muchas otros). En este sentido, también se está **resignificando el vínculo** entre los/as estudiantes y los/as docentes.

- **¿Qué información es necesaria para la gestión de esta nueva escuela?** Es oportuno, definir y/o adecuar documentos administrativos que sean acotados, focalizados y asertivos. De esta manera, se optimizarán tiempos, recursos y el **acompañamiento** desde la gestión que éste nuevo escenario requiere. La información recabada debe ser **necesaria y pertinente para la toma de mejores decisiones**, por lo que es importante construir estos instrumentos y su sentido junto a la Supervisión.
- **¿Cuál es el sentido de demandar evidencias de aprendizaje?** La demanda de tareas deben ser acordes y coherentes a la concepción de evaluación formativa y deben **resignificarse en cada contexto** y de acuerdo a las trayectorias de los/as estudiantes. También, es necesario decir que de acuerdo a la heterogeneidad de los escenarios, las producciones serán a través de soportes tecnológicos, otras en papel, con distancias amplias de tiempo entre el envío y la producción del/de la estudiante. Pero, siempre, se deberá sostener una **retroalimentación formativa** que promueva seguir aprendiendo.
- **¿Qué nuevas oportunidades se presentan para gestionar lo pedagógico curricular?**
 - La **selección de saberes prioritarios** para la Educación Inicial y Primaria, posibilitan sostener las trayectorias educativas, y la transición entre niveles y ciclos, siempre que la gestión de cada escuela conduzca teniendo claridad acerca de los mismos, y que estos saberes sean la columna vertebradora de las propuestas de enseñanza de las distintas salas y grados.
 - El establecimiento de **trabajos en redes** con diferentes actores educativos de todo el Ministerio de Educación y la comunidad en general.
 - Los **diversos documentos pedagógicos- didácticos** elaborados desde el Ministerio de Educación que orientan a la gestión y la tarea docente en este nuevo escenario educativo.
 - La habilitación de diferentes **espacios de diálogo desde un marco institucional** para seguir pensando con otros/as. Eso significa sostener el diálogo con los diferentes actores que constituyen la comunidad escolar: conocer cómo están llevando adelante sus tareas, cuáles son las dificultades que se presentan, gestionar para resolver los obstáculos, pensar con otros. Es decir, humanizar la comunicación.
 - En este sentido, también es necesario reconocer que la presencia del personal en las escuelas no debe sólo enfocarse en la dimensión administrativa, ya que ante este nuevo escenario la demanda pedagógica requiere mayor atención. Los/as docentes y personal administrativo pueden accionar como facilitadores de LUA a los docentes, encargados de impresión de material, sostén de comunicación, entre otras.



SECRETARÍA DE INNOVACIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA
Dirección de Planeamiento Educativo

De esta manera, esperamos haber contribuido a la gran tarea de gestionar las escuelas en tiempos de pandemia, recuperando algunos conceptos claves de la gestión pedagógica curricular.



SECRETARÍA DE INNOVACIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA
Dirección de Planeamiento Educativo

Gobernador

Gerardo Rubén Morales

Ministra de Educación

Isolda Calsina

Secretaría de Innovación y Calidad Educativa

Natalia García Goyena

Secretaría de Gestión Educativa

Silvina Guadalupe Camusso

Directora de Educación Inicial

Otilia Subia

Directora de Educación Primaria

Patricia Tapia

Directora de Planeamiento Educativo

María Guadalupe Bravo Almonacid

Coordinadora Departamento Desarrollo Curricular

Claudia Marcela Gámez Moreno

Equipo Técnico Pedagógico Educación Inicial y Educación Primaria

María José Méndez

María Angélica Kruzynski

Carla Noel Álvarez Androvetto

Cecilia Rita Rivera

Verónica María Acosta

AÑO 2020