

## EL ROL DEL DIRECTIVO EN TIEMPOS DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

Prof. María de los Ángeles Centurión

Resumen: El artículo intenta retratar la mutación de las tareas de un directivo de colegio frente a la inédita situación que actualmente nos desafía. El espacio que actualmente ocupa en un sistema que, sobre la marcha se configura en cuestión de días, para atender la educación de nuestros jóvenes y niños.

---



El nuevo rol del docente, en tiempos de cuarentena por prevención de contagio de COVID-19 está más que claro, adecuar prácticas pedagógicas a la virtualidad o el trabajo desde el hogar. De golpe y plumazo pasamos de docentes con diversos grados de innovación pedagógica y tecnológica a ser, en muchos casos, prácticamente estudiantes

avanzados de tecnopedagogía.

La rutina se torna diferente y ahora, frente a una pantalla, con la mirada puesta en nuestra planificación reformada, proponemos actividades, realizamos videoconferencias, habilitamos foros, administramos plataformas, generamos y recomendamos distintos materiales audiovisuales, suponiendo el mejor de los escenarios para nuestros alumnos, el del estudiante que puede acceder a Internet.

Pero qué ocurre con el directivo de la escuela o colegio, el que continuamente se divide en las cuatro dimensiones de una institución: pedagógico-didáctica, administrativa, organizacional y comunitaria; y acostumbra a reunirse con diferentes miembros de la comunidad unas doce veces a la semana; soporta el peso de cientos de trámites y papeles para diferentes sectores de la comunidad y acompaña a equipos docentes y de orientación, alumnos y padres. Sólo por mencionar alguna de las múltiples y diversas tareas en tiempos de presencialidad.

### **LAS ACCIONES QUE AHORA LLEVAMOS ADELANTE**

En tiempos de resguardo fuimos los primeros en afrontar la noticia de suspensión de clases, acostumbrados a trabajar en redes muchos nos

apoyamos en algún colega para darnos ánimos tratando de recordar si vivimos alguna situación parecida, y qué hicimos para atravesarla. En líneas generales y con múltiples variante de acuerdo a conformación de equipos de trabajo, experiencia en casos de emergencia anteriores, modalidad y contexto de la institución educativa las acciones llevadas a cabo fueron algo así:

Quince de marzo a la noche, mientras escuchábamos la noticia, y en simultáneo, realizamos en tiempo récord un diagnóstico situacional de nuestros alumnos, docentes y personal no docente, y decimos "nuestro" porque este adjetivo posesivo está total e íntimamente relacionado al cariño y la pertenencia institucional. Pertenencia que nos mueve, aún cuando la incertidumbre y el cansancio emocional nos atrapa, a recopilar información y recursos.

Y allí comienza todo, creo que todos googleamos noticias, leímos sobre trabajo a distancia, respiramos hondo y empezamos a buscar referentes o modelos a imitar. Dialogamos con nuestros equipos y dimensionamos rápidamente el tamaño del desafío. Navegamos en un mar de tutoriales, anotamos ideas, pensamos en voz alta, baja, ... e iniciamos este recorrido.

Esa misma noche, luego de enviar comunicado a las familias del colegio y empezar allí mismo a extrañar nuestra rutina y nuestros alumnos pedimos a los docentes la redacción de las primeras actividades para los estudiantes y organizamos una reunión virtual. Tal vez la primera en nuestras trayectorias docentes, con ayuda de un hijo, hermano, familiar o un bendito tutorial (nuestros nuevos aliados).

En ese "encuentro" las preguntas llegaron en una ola infinita, de todos los sectores, docentes, alumnos familias, apoderados legales, supervisores, personal de comedores, no docentes, administrativos, de todos lados. Creo que si en ese momento nos pedían una descripción gráfica era la de un arquero atajando penales, la de un rockstar en plena conferencia de prensa.

Las ideas comenzaron a fluir, los acuerdos no se hicieron esperar, comprendimos que estamos todos en el mismo barco, y que la unión hace la fuerza; allí comenzó nuestra tarea totalmente renovada.

La tarea inicial fue mapear actores, verificar la disponibilidad horaria de quienes pueden acompañarnos y distribuir nuevas tareas. Armar un Equipo de trabajo con tareas diferenciadas de acuerdo al perfil de cada profesor. En nuestro caso, preceptoras y rectora nos encargamos de aprobar la comunicación saliente de la institución y registrarla, psicóloga institucional se dedicó al seguimiento de alumnos con tareas pendientes y junto al asesor pedagógico se inició el foco en el acompañamiento a los docentes.

Acostumbrados a la lupa de la sociedad sobre nuestras acciones, la escuela avanzó rápidamente en la transformación, cabe destacar que nunca el foco estuvo tan en lo pedagógico como en esta oportunidad: calidad de actividades, cantidad de material, originalidad de las propuestas, ... todo fue motivo de análisis por parte de padres, alumnos, especialistas y no tan especialistas.

Los directivos fuimos mediadores entre los distintos ámbitos de la comunidad educativa, encontrando una gran variedad de posturas frente a los desafíos del contexto, ya no entre padres y alumnos distintos sino en el mismo padre y el mismo alumno con un par semanas de diferencia. Los comentarios que escuchábamos iban desde "las tareas son demasiadas" a "mi hijo termina todo en una hora, ¿nada más que eso le van a dar"?, un sector demonizaba a los maestros desalmados que no pensaban en las emociones de los chicos y otros sostenían que el ritmo en el hábito de estudio era el mejor sostén para que los estudiantes sobrepasen esta pandemia. También recibimos palabras de aliento, acompañamiento y reconocimiento por la celeridad con que pusimos en marcha este gran proceso de transformación, sin más herramientas que la vocación y buena voluntad.

Desde lo **pedagógico**, quienes estamos al frente de una institución educativa sabemos que una escuela a pedido de cada uno de los actores escolares no existe ni es posible, porque tampoco es el fin de la escuela; y comenzamos un muestreo estratégico para indagar información, desde encuestas hasta sondeo de actividades presentadas por curso, materia, docente; clasificamos las actividades según los plazos dados por los profesores y la frecuencia de comunicación y correcciones. Nos transformamos en estadísticos pedagógicos. En nuestro caso nos valimos de encuestas que permitieran tomar decisiones basados en las opiniones de la mayoría de los actores involucrados y el análisis del tráfico de mensajería interna para discernir los espacios en los que era importante reforzar o regular.

Otro gran foco estuvo puesto en aceitar los canales de **comunicación**, diseñamos sistemas de elevación y de gestión de actividades y de remoción de dudas o solicitud de sugerencias entre docentes y alumnos. Unificar los canales por los que circulaba la información fue crucial para evitar el colapso, no podíamos permitir que la desorganización tire por tierra el

trabajo gigantesco que alumnos y docentes llevaban adelante para acercarse a los nuevos conocimientos y habilidades.

Por último, el tercer pilar de este sistema es el **registro y documentación** de lo que está ocurriendo con esta virtualización de las clases. Cada novedad, nueva sugerencia de trabajo, plazo de entrega, capacitación docente sobre evaluación formativa, etcétera. se plasmó por escrito. En algunos casos sistematizados en una carpeta para tal fin, virtual, analógica, mixta; o en la multiplicidad de comunicaciones que todos reciben y envían en sus diferentes formatos. En algún momento de este proceso fuimos repasando todo lo ocurrido, revisando los errores cometidos, regulando las acciones a llevar adelante, sistematizando y generando acuerdos.

En el caso del San Isidro Labrador, institución de nivel secundario de la ciudad de La Paz, en Entre Ríos; de la que soy rectora, generamos encuestas a padres, alumnos y docentes que validen las **decisiones pedagógicas**. Reformas del protocolo de **comunicación existente** informadas por videos y mensajes institucionales. **Documentos** de apoyo con conclusiones de capacitaciones, reforma de criterios de evaluación de acuerdo a la virtualidad y creación de reglamento para videoconferencias, entre otros registros; que plasmen, regulen, evalúen lo que ocurra y nos permitan un aprendizaje cíclico para no recaer en errores.

Los directivos sorteamos múltiples obstáculos en el actual contexto de incertidumbre, pero debo destacar que siempre estuvimos acompañados por el equipo docente y no docente. Descubrimos, una gran capacidad de adaptación de la escuela que, con aciertos y errores, permite alcanzar la propuesta a gran parte de nuestros alumnos. Y dolorosamente, también somos testigos de la brecha generada para quienes por no tener acceso a Internet, no tienen la posibilidad de desarrollar la totalidad de las actividades planteadas.

Nuestro rol no termina de transformarse, y a la par de la innumerable cantidad de reuniones de equipo: investigamos, leemos y pensamos ¿cuál será la mejor forma de regresar a la presencialidad? En esta elaboración seguiremos trabajando hasta la noche anterior del ansiado reencuentro, no tenemos definiciones sobre algo que nunca nos ha ocurrido, pero sabemos que deberá estar marcado por la reflexión de lo que vivimos globalmente.

Más allá de lo pedagógico y la validación de contenidos tan esperada por algunos sectores de la sociedad, este regreso a las aulas deberá dejarnos muchísimos aprendizajes a todos los miembros de la comunidad educativa. Caso contrario, daremos cuenta de que no estuvimos a la altura de las circunstancias.



C.V de María de los Ángeles Centurión

Profesora de matemática y en proceso de escritura de Tesis del ciclo de Licenciatura en Gestión Educativa. Catorce años de experiencia docente y seis como rectora de un colegio secundario.

CORREO ELECTRÓNICO: [mariadelosangelescenturion@live.com](mailto:mariadelosangelescenturion@live.com)