

Dispositivo de acompañamiento formativo para equipos de conducción

Un Programa para la formación continua y situada de directivos del Nivel Primario en la Escuela de Maestros de la Ciudad de Buenos Aires.

Autores: Equipo de Formación Continua de directivos y supervisores de Nivel Primario

Coordinación: Eugenio Visiconde

Facilitadores: Silvia Aletti - María Laura Keegan - Rocio Noya Dive - María Isabel Orsini . Cecilia Rassi

En la actualidad, la escuela está atravesada por un conjunto de retos que han complejizado su tarea cotidiana. Los saberes y capacidades del equipo de conducción tienen que orientarse al fortalecimiento del liderazgo directivo, en equilibrio con otras tensiones asociadas a las demás dimensiones de la gestión escolar.

El Programa de Formación Continua (PFCD, en adelante) está destinado a la capacitación permanente de los supervisores y los directores escolares, es decir, a promover el desarrollo de aquellas habilidades requeridas para desempeñarse en la gestión de las escuelas de Nivel Primario de los diferentes distritos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En este artículo queremos revisar los propósitos, las perspectivas pedagógico-didácticas y los contenidos que sustentan la propuesta de este programa, el significado y el sentido del acompañamiento formativo y los diferentes espacios de actuación que se vieron multiplicados frente a la coyuntura generada por la pandemia.

El PFCD se inició en el año 2016, sin embargo -a partir de 2020- de la misma manera que la escuela debió repensar sus objetivos, contenidos y prácticas, el equipo de facilitadores se encontró en la situación de reconsiderar los propios, para continuar acompañando a los directivos en su desarrollo profesional.

Las nuevas condiciones que la pandemia impuso, nos desafiaron a trasladar la propuesta -antes exclusivamente presencial- a la virtualidad, sin abandonar el modelo de acompañamiento colaborativo y reflexivo que sentó las bases del PFCD desde su origen.

Un dispositivo de actualización para equipos de conducción y de supervisión de Nivel Primario

Como sucede cada año, la elección de las temáticas y la frecuencia de los encuentros son consensuadas con las autoridades del Área de Primaria y los y las supervisores, considerando las necesidades distritales. De la misma manera que los/as supervisores/as en diálogo con los equipos directivos de cada Distrito Escolar, consensuaron dicha elección con el objetivo central de poder acompañar en forma situada el desarrollo profesional de los equipos directivos de los Distritos Escolares del GCBA.

Como punto de partida, planificamos distintos webinarios o encuentros virtuales (16) con la modalidad de taller, de carácter quincenal o mensual, con una extensión aproximada de dos (2) horas reloj cada uno.

De acuerdo a este encuadre, el dispositivo se construyó considerando como insumos fundamentales las inquietudes de las supervisiones, en relación con las escuelas, sus prácticas situadas y los desafíos que a diario se les presentaban. Así, los marcos conceptuales que integran el Programa permitieron construir propuestas de formación contextualizada a fin de atender las necesidades reales, las preguntas y demandas de los equipos de supervisión y conducción.

En un escenario tan cambiante y, más allá de la temática puntual elegida, en cada encuentro-taller se propuso a los equipos directivos: (1) resignificar su rol profesional para el acompañamiento de los equipos docentes; (2) visitar o conocer diversas herramientas conceptuales y prácticas acerca de la gestión directiva, sus alcances y limitaciones en tiempos de no presencialidad; (3) distintos formatos para el asesoramiento sobre el desarrollo de la práctica docente ante los desafíos de la cuarentena; (4) oportunidades de reflexión conjunta y crítica sobre el asesoramiento pedagógico a los docentes; (5) estrategias comunicacionales novedosas a fin de favorecer la continuidad pedagógica a través de diferentes formatos virtuales, entre otras propuestas y (6) la invitación al intercambio entre pares.

La convocatoria de los supervisores y directivos para participar del Programa FCD 2020 fue acompañada de la presentación de una serie de contenidos organizados en torno a ejes y desafíos que interpelan a la institución educativa de una manera particular en tiempos de pandemia. Estos contenidos estuvieron alineados con el desarrollo que requiere

un liderazgo directivo centrado en lo pedagógico, es decir, con las prácticas de gestión que los equipos de conducción realizan en cada escuela para fortalecer las oportunidades de formación de sus equipos docentes y de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los y las estudiantes.

Frente al nuevo escenario generado por la emergencia sanitaria, para poder desarrollar dichos ejes, fue imprescindible utilizar los recursos tecnológicos, conjuntamente con la colaboración de los equipos INTEC. Esto permitió poner en marcha algunas acciones de acompañamiento y orientación que fueron efectivas para que los equipos directivos pudieran reflexionar sobre la gestión de los cambios permanentes que les tocaba transitar.

Inquietudes y necesidades de los equipos de conducción en este contexto

Ante la selección de las temáticas para desarrollar en los webinar, los directivos se focalizaron especialmente en los talleres vinculados con: 1) los saberes y habilidades directivas en la gestión pedagógica, desde la perspectiva del coordinador de ciclo frente a los nuevos retos de la no presencialidad; 2) cómo gestionar los acuerdos pedagógicos entre docente para el seguimiento de los alumnos/as; 3) las buenas prácticas docentes que sustentan el acompañamiento pedagógico en entornos virtuales; 4) la enseñanza en entornos virtuales, la diversidad de recursos y las buenas prácticas docentes; 5) la gestión de los dispositivos didácticos en ambientes digitales para mejorar las prácticas docentes; 6) el proyecto escuela como plan estratégico para gestionar la escuela; 7) la gestión de los vínculos y del lazo educativo en tiempos de sobreexigencia familiar.

¿Por qué “Gestión en Acción Situada”?

A lo largo de los diversos encuentros virtuales nos propusimos profundizar la reflexión, planteando actividades y dinámicas que ayudaran a los/as supervisores y directores/as a activar sus experiencias y conocimientos previos. Al hacer explícitas las relaciones entre lo que se aprende conscientemente y los saberes profesionales, mediante el uso de emulaciones de buenas prácticas, el intercambio de experiencias y testimonios de otros/as colegas, procuramos hacer visible “la gestión en acción situada” y reflexionar sobre ella.

El enfoque reflexivo que identificó cada taller, se centró en tres componentes fundamentales: la *reflexión* basada en la experiencia, la *construcción de sentido* sobre la acción y la *comunicación y discusión colectiva* como parte del proceso formativo de los directivos.

Así, en el enfoque de una pedagogía activa y experiencial, la propuesta del Programa “Gestión en acción situada” se centró en que cada director/a (a) se asuma como protagonista de su aprendizaje; (b) conecte con los fundamentos teóricos de la gestión institucional, los aspectos subjetivos y emotivos que se ponen en juego en la tarea, y la práctica situada y (c) sea parte de un proceso de aprendizaje colaborativo que requiere de la puesta en marcha de conversaciones pedagógicas y análisis reflexivos para producir un cambio en la forma de ser y actuar en la gestión.

El significado de “acompañar “ en el marco de la formación de los directivos

Consideramos oportuno mencionar a qué idea de acompañamiento formativo adherimos quienes integramos el equipo del PFCD. En primer lugar, el acompañamiento es una manera de posicionarse frente a la formación en términos de cuidado. Este acompañamiento no está dado *a priori*, sino que se construye *con y a partir* del otro y de su disponibilidad de dejarse acompañar. En segundo lugar, el acompañamiento es formativo en clave de transformación estable, que moviliza creencias y modelos mentales; que permite el desarrollo de nuevas miradas de análisis; que requiere de una experiencia que conmueve y moviliza para desde allí reflexionar, generando marcos que posibiliten intervenir en la gestión de tareas cotidianas propias del quehacer educativo.¹

Por otra parte, la perspectiva metodológica que orientó la planificación de cada encuentro continuó alineada con las nuevas modalidades de formación destinadas a los y las directivos escolares.² Este enfoque, que se visibiliza como una tendencia destacada por los expertos en la bibliografía internacional de la última década, está basado en la modalidad experiencial, la indagación reflexiva y los procesos de aprendizaje sociales o entre pares, las metodologías de resolución de problemas o los estudios de casos. Dichos componentes delinearon el marco pedagógico-didáctico de la propuesta del PFCD.

Otros espacios de acompañamiento a los directivos

El Campus de la Escuela de Maestros sirvió de marco para la organización de los distintos grupos de participantes, el registro y la calendarización de las acciones. Del mismo modo

1 Souto, M. (2017). *Pliegues de la formación. Sentidos y herramientas para la formación docente*. Ed.Homo sapiens. Rosario.

2 Weinstein, J. y Muñoz, Gonzalez (editores); *et al* (2018). *Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas*. Santiago de Chile:Ediciones Universidad Diego Portales. Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (Cedle).

y fundamentalmente, para realizar un seguimiento del proceso formativo mediante el Foro de Buenas Prácticas y el Colaboratorio de Recursos, lo que permitió extender el acompañamiento y poner a disposición distintos materiales y aportes para la gestión.

Con la misma intención, se fue afianzando nuestro espacio en el Instagram del Programa. Allí comenzamos a trabajar como parte del ecosistema de medios conectivos ya que estos nos ayudan a generar aprendizajes invisibles y colaborativos con la comunidad educativa en su conjunto. En ese espacio, los facilitadores y directores pudimos recuperar los tópicos trabajados entramados con las propias experiencias.

Por último, el escenario educativo pronto renovará sus desafíos en todas las instancias de formación. La articulación de un modelo dual, aquel que combine la actividad presencial con la no presencial, nos exigirá estar una vez más a la altura de circunstancias inéditas, donde la tarea colaborativa se nos presenta como una oportunidad singular para seguir aprendiendo juntos.