

# Formación de directivos en el contexto de COVID 19 desde una perspectiva situada

Liderazgo y Gestión III - Autores: Emilce D´angelo



El Programa de Formación en Liderazgo y Gestión es una propuesta de la Escuela de Maestros de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires dirigida a los docentes que aspiran a desempeñarse como directivos de nivel inicial, primario y secundario. Sustentado en el enfoque de Enseñanza para la Comprensión, se propone el desarrollo de competencias claves para el ejercicio del rol en los equipos de conducción desde una perspectiva innovadora.

Los contenidos a trabajar se organizan en tres ejes: Desarrollo Institucional y Estratégico; Clima escolar, Comunidad y Contexto y Gestión Pedagógica. El abordaje de estos ejes desde una propuesta metodológica activa, brinda a los participantes herramientas fundamentales para desempeñarse en la función directiva puesto que los coloca en un rol protagónico desde el inicio del Programa, invitándolos mediante las actividades a colocarse en el lugar de directivos que deben apelar a los conceptos trabajados para resolver diferentes situaciones. En todos los casos se trata de tareas contextualizadas en el marco de la promoción de un aprendizaje auténtico y significativo.

El Programa comenzó en 2017 con una propuesta de trabajo que desde su inicio se desarrolló combinando instancias presenciales con actividades virtuales. De manera presencial los cursantes participaban en clases de frecuencia quincenal a cargo de los profesores que componen el Equipo de trabajo. En esas instancias se abordaban los contenidos de los diferentes ejes a la par que se generaban las condiciones para que se produzcan momentos de encuentro e intercambio grupal.

La propuesta se completaba con instancias de trabajo virtual en la plataforma e-learning de Escuela de Maestros. En esa instancia, los participantes encontraban recursos de trabajo compuestos por bibliografía actualizada y materiales multimedia para ampliar y profundizar en los contenidos. Cada clase ofrecía dos actividades de desempeño individual orientadas a analizar y poner en juego marcos teóricos para la resolución de una situación planteada, además de un foro de participación e intercambio. En este trayecto virtual, el acompañamiento estaba a cargo de un tutor.

La alta valoración del Programa como medio para el desarrollo de las competencias que caracterizan y definen una buena dirección escolar contribuyó a que se re-edite en cuatro oportunidades en con esas mismas características y se diera espacio a una nueva cohorte en 2020. Sin embargo, la expansión del COVID 19 que derivó en la suspensión de actividades económicas, laborales, sociales y académicas en el marco del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO), obligó a una revisión de las condiciones de desarrollo en esta 5° edición.

### **¿Qué decisiones se tomaron en el contexto del COVID-19 para llevar adelante la propuesta formativa con iguales condiciones de calidad que en ediciones anteriores?**

La respuesta a esta pregunta nos obliga a situarnos en el mes de marzo de 2020, momento en que se estaba iniciando la suspensión de actividades presenciales por un período cuya duración excedió las previsiones de casi todos quienes formamos parte del Equipo de trabajo.

En esas circunstancias totalmente nuevas e inciertas, la propuesta se pensó desde el inicio como una instancia de desarrollo profesional totalmente virtual. Consideramos esta decisión como un aspecto clave para el desarrollo de la 5° edición del Programa.

Inspirados en el Diseño Universal de Aprendizaje (DUA), el Programa se pensó entonces con una arquitectura que hiciese posible su continuidad sin resignar ninguna de sus fortalezas.

Para lograrlo, fue necesario atender a dos cuestiones fundamentales:

- ¿De qué modo alternativo resolver las clases presenciales?
- ¿Cómo acompañar a los participantes de manera más efectiva para sostener sus trayectorias en un contexto tan particular?

La respuesta a la primera pregunta fue resuelta mediante dos estrategias: por una parte se decidió mantener la frecuencia quincenal de encuentros mediante una videoconferencia que funcionaría como una clase sincrónica por Módulo de trabajo con la intención de presentar las temáticas, movilizar el interés de los participantes y ofrecer un espacio de intercambio respecto a las cuestiones en estudio. Por otro lado el desarrollo de los contenidos se completaría con clases de carácter asincrónico disponibles en la plataforma en las fechas establecidas de acuerdo al cronograma elaborado al inicio del año.

La particularidad de los encuentros sincrónicos fue su carácter optativo. Esta condición se les aclaró a los cursantes junto con la información de que las grabaciones quedarían disponibles en la plataforma para acceder a ellas cuando lo dispongan. Cabe destacar sin embargo, que la asistencia a las clases en línea con los profesores tuvo un alto grado de participación, alcanzando un promedio de asistencia cercano al 80% de la totalidad del grupo.

En cuanto al acompañamiento de los participantes, se apeló a un fortalecimiento de las estrategias habitualmente desplegadas por el tutor mediante la incorporación de encuentros sincrónicos grupales, también de carácter optativo. Esos espacios pensados de manera colaborativa por el Equipo, funcionaron como momentos de intercambio para apuntalar la dinámica grupal, aclarar dudas, profundizar conceptos y desplegar consignas de trabajo. Se desarrollaron tres encuentros por Comisión en cada etapa del Programa. La respuesta de los participantes fue altamente positiva, logrando en todos los casos un alto porcentaje de asistencia.

Cabe acotar también que además de esta posibilidad de contacto grupal con cada tutor, se ofreció a cada uno de los docentes participantes del Programa un apoyo personalizado mediante la flexibilización de plazos cuando eran requeridos, atención a dudas y retroalimentación permanente a través del uso de otras herramientas de comunicación interna disponibles en la plataforma, como el chat y el correo electrónico.

Como es evidente, todas las estrategias desplegadas encontraron aliados en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Si bien las TIC ya formaban parte de las herramientas mediadoras del Programa, este año adquirieron mayor relevancia.

Estas decisiones pedagógicas fundamentales tomadas al inicio del año, se complementaron con otras no menos importantes y vinculadas entre sí: la revisión de la consigna final para la acreditación y la reposición de instancias de trabajo en pequeño grupo.

En relación a la propuesta de trabajo final, que años anteriores implicaba la realización de un trabajo de campo en pequeños grupos, se mantuvo la modalidad grupal y se rediseñó la consigna para incorporar las condiciones contextuales al análisis y la elaboración de un plan de trabajo que diera cuenta de la apropiación de los contenidos abordados.

Los grupos de trabajo apelando a herramientas colaborativas que nos ofrecen las TIC se vieron fortalecidos en sus intercambios y producciones. Para reponer el momento plenario que nos ofrecían las instancias presenciales y recuperar parte del espacio colectivo de la clase, se dispuso en la plataforma de un espacio donde alojar los productos grupales de modo que todos los participantes puedan conocer e intercambiar ideas a propósito de ellos.

Es importante destacar que las nuevas circunstancias de cursada nos permitieron a todos incrementar las habilidades digitales y desarrollar competencias colaborativas de una manera que parecieran exceder los logros de las ediciones anteriores.

## Los aprendizajes construidos a partir de la nueva propuesta

Entendemos que el contexto particular generado a partir de la pandemia y el aislamiento social, preventivo y obligatorio, puso de relieve el carácter situado de esta instancia formativa. La respuesta del Equipo partió de atender las nuevas condiciones y pensar una alternativa posible sin descuidar sus fundamentos pedagógicos y lo que es más importante, desplegando estrategias que potenciaron los aprendizajes de todos los participantes: cursantes, profesores y tutores.

Descubrimos que la presencialidad es valiosa pero que es posible construir la cercanía cuando hay claridad en torno a los propósitos de trabajo.

Una propuesta de calidad es tal por sus contenidos, su metodología y los vínculos que la sostienen. Ninguno de estos tres aspectos fue descuidado, pero podríamos decir que, habiendo ganado fortaleza en los dos primeros en las ediciones anteriores, en esta última cohorte concentramos la energía en la construcción de tramas afectivo-colaborativas.

Las decisiones pedagógicas tomadas para el sostenimiento de la propuesta nos llevan de regreso a los ejes de trabajo descriptos, esta vez puestos en situación respecto al propio Programa: diseño estratégico del dispositivo, coherencia entre el marco pedagógico y las prácticas desarrolladas y profundo clima de confianza grupal. De este modo fue posible el entramado de una comunidad de aprendizaje que se hizo visible en la continuidad de la propuesta formativa y el mantenimiento de la trayectoria de los participantes.



CV: Emilce D'Angelo es Licenciada y profesora en Ciencias de la Educación, egresada de la UBA (1991). Especialista en Investigación, en Nuevas Infancias y Juventudes, en Docencia Universitaria. Actualmente es Doctoranda en Educación. Es consultora en temas educativos y forma parte del Equipo del Programa de Formación en Liderazgo y Gestión desde 2020. Se desempeñó en formación docente inicial durante 27 años y desde 2009 ha integrado diferentes equipos de formación docente continua.