

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**

---

**EL REENCUENTRO EN  
LA VUELTA A LAS CLASES  
PRESENCIALES**

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

Autora:  
Lila Pinto

© 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.  
El reencuentro en la vuelta a las clases presenciales.  
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

La salud y el reencuentro: ¿cómo reconstruir el sentido de la escuela como un “lugar seguro”?

*“Habría que enseñar principios de estrategia, que permitan enfrentar los riesgos, lo inesperado y lo incierto, y modificar su desarrollo en virtud de informaciones adquiridas en el camino. La incertidumbre no se elimina: se negocia con ella”.*  
**Edgard Morin**

**Idea clave: hacer de la escuela un lugar seguro involucra un trabajo articulado de toda la comunidad educativa.**

A la hora de pensar el regreso a las aulas, es importante que los equipos directivos puedan planear y trabajar reconociendo tres momentos que garantizan la seguridad dentro de la escuela: el momento anterior al regreso, el momento de y durante la reapertura y el momento que implica el sostenimiento de la seguridad una vez abiertas nuestras escuelas.

**Consideraciones sanitarias y normativas que preparen al edificio escolar para recibir a toda la comunidad educativa**

Una de las cuestiones centrales a trabajar como equipo directivo es la vinculada con el conocimiento profundo y actualizado de los lineamientos oficiales para la apertura de nuestras escuelas. Si bien las normativas al respecto pueden ir variando y ajustándose con el correr del tiempo, existen ciertas consideraciones generales con las que hoy ya podemos comenzar a planear. Algunas de estas incluyen procedimientos de limpieza y desinfección, la seguridad de todo el personal que trabaja en la escuela, identificando personas de riesgo, la construcción de nuevas rutinas que involucren el cuidado personal, la higiene y la responsabilidad colectiva por el cuidado de nuestros espacios y materiales compartidos.

**La seguridad en las prácticas y los hábitos cotidianos de la escuela, en todos los espacios institucionales**

Volver a la escuela va a implicar necesariamente la construcción de nuevos modos de organizarnos, de relacionarnos y de vivir la experiencia educativa. Cada una de las actividades que hasta ahora resultaban conocidas por todos los miembros de nuestra comunidad educativa deberá ser revisada a la luz de las medidas de protección y seguridad que favorezcan el cuidado de todas y todos, cada una y cada uno.

**Cuidarse y cuidarnos todas y todos como aprendizaje para la vida**


A lo largo de los meses que hemos transcurrido sin asistir a la escuela, la sociedad ha ido sensibilizándose e incorporando nuevos hábitos y prácticas para el cuidado de todas y todos. Hoy podemos decir que, en mayor o menor medida, están presente en nuestros hábitos cotidianos la importancia del lavado de manos, la higiene de todas nuestras prendas y objetos, el cuidado de no toser sin protección o llevarse las manos a la cara. El estudiantado, en sus diferentes edades, ha ido apropiándose de estas prácticas con la ayuda de las personas adultas y ha internalizado, de alguna manera, la idea de que cuidarse son la mejor forma de cuidar a las y los demás. Estas nociones acerca del autocuidado y la responsabilidad por el bienestar colectivo es probablemente uno de los aprendizajes más importantes sobre los cuales construir el bienestar y la posibilidad de sentirnos seguros y seguros en la escuela.

**Un lugar seguro es también una red que contiene**

Resignificar los lugares públicos como lugares seguros es un trabajo importante que también se construye desde la escuela. Se trata de abordar la seguridad no solo desde las medidas de salud e higiene, sino también desde la dimensión emocional y social que las instituciones involucran. En este sentido, recuperar el espacio escolar como lugar seguro implica elaborar las emociones vividas en este tiempo, recuperar el cuerpo y la presencia en el encuentro, siempre incorporando los aprendizajes del autocuidado y el cuidado de las y los demás. Se trata de darle un nuevo valor a la fortaleza del tejido social que nos contiene en el marco de nuestra comunidad escolar. La escuela es un lugar seguro cuando nos cuidamos entre todas y todos, nos respetamos y podemos hablar y compartir lo que sentimos.

## ¿CON QUÉ CONTAMOS HOY?

- **Las normativas y lineamientos oficiales** para el cuidado de la higiene y la salud en la apertura de espacios públicos, elaborados y difundidos por los diferentes organismos oficiales.
- Un **conocimiento profundo de las características de nuestras instalaciones**, sus necesidades y sus posibilidades.
- La **conformación de nuestro plantel, sus tareas y funciones habituales**.
- Un **conocimiento de las rutinas y prácticas escolares** que deberemos revisar a la luz de este nuevo escenario.
- Los **mecanismos de comunicación institucional** que permiten organizar y planear las nuevas tareas.



*La escuela como punto de encuentro central de la comunidad para aprender. Construir sentido de comunidad, como refugio, salir del hastío, aburrimiento y miedo, para involucrarse a hacer entre todos/as. Hacer de la escuela un refugio de un afuera que hoy resulta amenazante es invitar a la comunidad educativa a ser parte de esta nueva etapa. Nos sentimos seguros si hacemos algo, si somos parte, si somos grupo, si aquello que vivimos nos permite ser parte de la reconstrucción. Porque después o mientras tanto será reconstruyéndonos la oportunidad para hacer de la escuela más que nunca un espacio de encuentro con los otros, donde el desafío será comprender que ese otro soy yo y que juntos sentiremos que no estamos solos, que somos parte de un todo que siempre será mejor que las partes.*

**Gustavo Weich, director general, Ciudad Autónoma de Buenos Aires**



### En relación con la dimensión de la higiene y el cuidado de la salud:

- Elaborar un plan de trabajo para la limpieza y la desinfección periódica de nuestras instalaciones. Esto involucra saber con quiénes contamos, dar a conocer los protocolos vigentes para esta tarea, anticipar los elementos y recursos materiales necesarios, organizar cronogramas y horarios, entre otras cuestiones. Estas tareas de limpieza, desinfección y prevención permanente requieren del compromiso de todo el personal de la institución, no solo de aquellos involucrados directamente con estas funciones. Es por ello que resulta importante que el equipo directivo gestione de manera clara y asertiva los mecanismos que permitan capacitar a todo el personal de la institución en estos temas.
- El cuidado y bienestar de todos los miembros de nuestra comunidad educativa es sin duda el propósito más importante que tenemos a la hora de afrontar estos desafíos. En este sentido, es necesario trabajar para proteger al personal, equipo docente y estudiantes en alto riesgo debido a la edad o a condiciones médicas subyacentes, con planes que cubran la ausencia de las maestras y maestros y la continuidad de la educación a distancia para apoyar a las y los estudiantes que no puedan asistir a la escuela, acomodándose a las circunstancias individuales y a los contextos singulares de cada región, en la medida de lo posible.
- Cuando pensamos en protocolos de autocuidado y salud, especialmente en el ámbito educativo, debemos contemplar la necesidad de incluir en ellos una perspectiva de género que acompañe a las alumnas y alumnos en el apoyo que puedan necesitar para el cuidado propio y de su higiene periódica. Por otro lado, estos protocolos también deben considerar una mirada inclusiva que tenga en cuenta a las niñas y niños con discapacidad, que en alto porcentaje necesitarán de acompañamiento y ayuda personalizada para cumplir con las medidas de protección personal e interacción social.
- Considerar el estado de las instalaciones de agua, saneamiento y gestión de residuos. Para ello, puede resultar necesario revisar las condiciones y prácticas actuales, modificando lo que sea necesario y acudiendo a las dependencias correspondientes para solicitar y/o verificar los recursos y la infraestructura precisa.
- Cuidar nuestras instalaciones para que efectivamente sean y puedan vivirse como un lugar seguro requiere que

todas las personas adultas que trabajamos en ella se sientan acompañadas y protegidas en el desempeño de sus funciones. En este sentido, como equipo de conducción, resulta importante conocer, anticipar y gestionar aquellos elementos de seguridad personal que permitan el desarrollo de todas las tareas.

### En relación con la revisión de las rutinas y prácticas escolares:

El distanciamiento social como mecanismo de prevención, autocuidado y cuidado de las y los demás nos enfrenta al desafío de revisar todas nuestras prácticas e interacciones en la escuela. Se trata de comenzar a identificar cada una de estas prácticas e interacciones y los modos “habituales o naturalizados” de ellas, para recrearlas a la luz de las nuevas y actuales necesidades y condiciones. A modo de ejemplo, listamos algunas:

- Llegada, inicio de la jornada escolar y procedimientos de cuidado personal y social: así como cuando salimos de casa y volvemos a ella, será necesario pensar en mecanismos de ingreso a la escuela que permitan incorporar hábitos de higiene y limpieza para el inicio del trabajo escolar. Prepararnos para aprender con otros implicará modificar nuestras formas de saludarnos, el lavado de manos, la limpieza de nuestros materiales, entre otros. Las rutinas habituales de salud a la bandera y de organización del espacio de trabajo en el aula deberán dar lugar a nuevas formas y rutinas para marcar el inicio del trabajo compartido. Se trata de construir nuevas rutinas que incluyan de manera prioritaria hábitos de cuidado y formas de relacionarnos que resulten significativas no solo desde la perspectiva de la salud, sino también desde la perspectiva de la construcción del lazo emocional y social con las y los demás y con el aprendizaje. En el diseño de estas nuevas rutinas y prácticas escolares, habrá que contemplar diversos escenarios posibles: llegada e ingreso escalonado, presencia de diferentes años escolares por días, división en pequeños grupos, entre otros.
- El momento del recreo: indudablemente, deberemos diseñar dispositivos novedosos para que las y los estudiantes puedan jugar, descansar e interactuar. La presencia de personas adultas que acompañen y gestionen estos dispositivos será de crucial importancia para el cuidado de todas y todos. Desde los equipos de conducción podemos ir trabajando con nuestros planteles docentes en la búsqueda de estrategias novedosas para estos momentos.

- El momento de la comida: para las escuelas que incluyan el momento de la comida, este será también un espacio para revisar. Es probable que debamos generar mecanismos para comer en diferentes espacios y en diferentes momentos. Anticipar esta situación, teniendo en cuenta las posibilidades de la infraestructura escolar, es algo en lo que podemos comenzar a trabajar. Estas planeaciones también deberían incluir el acceso al agua durante la jornada de trabajo escolar y los mecanismos posibles de su distribución en toda la escuela.

- El cierre y la salida de la escuela: así como la llegada a la escuela requiere de nuevas rutinas, el cierre de la jornada escolar y la salida también. Prepararnos para regresar a casa debería implicar asimismo la incorporación de nuevos hábitos de higiene y modos de despedirnos y reencontrarnos con nuestras familias. Esto incluye destinar un tiempo para higienizarnos e higienizar nuestros materiales y nuestros espacios, para saludarnos cerrando el día y para regresar a casa de manera cuidadosa y con un sentido de satisfacción por lo hecho en comunidad.

- Situaciones de posibles contagios: debemos estar preparados para que pudieran surgir en la escuela situaciones de alumnas o alumnos que presenten síntomas de posibles contagios. Ante esta circunstancia, debemos conocer los protocolos oficiales vigentes, pero también desarrollar protocolos institucionales que permitan actuar con rapidez, eficacia y empatía. El equipo directivo puede comenzar a elaborar estos procedimientos que involucran, entre otras cuestiones, la manera de informar a la familia y a las familias de la escuela, la disposición de un espacio especial para que la alumna o el alumno puedan permanecer de manera aislada respecto del resto de sus compañeras y compañeros y esperar a ser atendida o atendido, la disposición de elementos de seguridad personal para quien acompañe al estudiante, por mencionar algunos. En este escenario, es esencial cuidar la dimensión social del contagio de la enfermedad, abordando la importancia de evitar estigmatizaciones y prejuicios. Estos protocolos y procedimientos deben también ser adaptados para posibles casos de contagios dentro del personal que trabaja en la escuela.

- En la planeación de estas nuevas rutinas, y dependiendo de las características y posibilidades de la comunidad educativa, resulta importante involucrar a todos los actores de la escuela, especialmente a las y los estudiantes, en el cuidado de los espacios compartidos, en el diseño de actividades de bienestar y en la construcción de mensajes y dispositivos que permitan

construir una cultura de seguridad colectiva. Nuestras alumnas y alumnos deben ser protagonistas en la construcción de estas estrategias, su comunicación y su apropiación por parte de toda la comunidad educativa.

- En este sentido, una de las dimensiones más importantes y a la vez más complejas en el trabajo escolar es la del “distanciamiento social”. Diseñar formas y estrategias que favorezcan este tipo de conductas demandará un esfuerzo creativo y cuidadoso para proteger a toda la comunidad escolar, a la vez que fortalecer el tejido social que nos vincula y nos contiene.

- Finalmente, resulta de crucial importancia desarrollar estrategias de capacitación y comunicación de todas estas nuevas prácticas, rutinas y hábitos para toda la comunidad educativa. En definitiva, estamos cambiando una cultura y, para ello, debemos involucrar a todos los miembros de ella en la construcción de un nuevo sentido de bienestar y seguridad.

Para abordar todas estas cuestiones, sugerimos elaborar **listas de trabajo, asignación de tareas y responsabilidades y listas de cotejo** como herramientas organizadoras que favorecen la organización del trabajo de toda la comunidad escolar.

## DESAFÍO 2

### Los equipos y el reencuentro: ¿cómo nos preparamos para recibir a la comunidad educativa?

*“Construir significado con otros, especialmente los maestros, no es una cuestión de persuadir o informar. Es preciso tener en cuenta las condiciones culturales y contextuales de donde el cambio se construye”.*

**Mónica Gather Thurler**

## Idea clave: la anticipación y la comunicación son estrategias centrales de preparación para gestionar el regreso a las clases presenciales.

### Lineamientos institucionales para construir un regreso seguro para todos

Si bien todas las escuelas deben seguir las normativas y los lineamientos oficiales para la reapertura de sus actividades, también es necesario que cada institución diseñe los mecanismos de implementación y seguimiento de estos lineamientos. Esto implica poner en juego el conocimiento que el equipo directivo tiene acerca de los recursos humanos y materiales de su institución, los procesos que deben diseñarse, así como las estrategias de acompañamiento, capacitación y contención que resulten necesarias. En otras palabras, para que la normativa sea efectivamente una herramienta de cuidado y seguridad, el equipo de conducción debe apropiarse de ella y contextualizarla en el marco de la cultura institucional que gestiona. En este momento en el que podemos ir anticipando algunos escenarios posibles de regreso a clases, es crucial que preveamos estos lineamientos institucionales con la información que hoy tenemos y que podrá actualizarse periódicamente. Una cuestión importante para considerar en este ejercicio de anticipación es la eventual necesidad de una suspensión o cierre de los encuentros presenciales en caso de contagios o un rebrote de la pandemia. También para este escenario podemos anticipar comunicaciones y modos de trabajo que contengan y desplieguen nuevamente nuestros mecanismos de continuidad pedagógica. En otras palabras, adelantarse respecto de todo lo que esté a nuestro alcance nos permitirá generar mejores condiciones de bienestar, contención y actuación cuando nos reencontremos en la escuela.

### Comunicación y contención para preparar al plantel docente

En el manejo de situaciones de emergencia y crisis como la que vivimos, la comunicación clara, asertiva y contenedora resulta esencial para garantizar un trabajo articulado y eficiente de todo nuestro equipo, especialmente del equipo docente que está en la primera línea de trabajo con las y los estudiantes y sus familias. Comunicar todo lo que la escuela planea y organiza para el regreso a las aulas permite contener y acompañar no solo a los docentes, sino también a toda la comunidad escolar, resignificando el espacio público como un lugar seguro que depende de nuestro cuidado y compromiso ciudadano y social. Diseñar esta estrategia de comunicación es parte sustantiva del trabajo de la conducción escolar.

### Cuidar y fortalecer a los equipos: diseñar espacios significativos para el acompañamiento docente

Como mencionábamos anteriormente, la experiencia escolar será otra a la luz de las estrategias de cuidado y de aprendizaje que deberemos diseñar en este contexto. El plantel docente, que viene sosteniendo de manera comprometida el vínculo de las y los estudiantes con la escuela, necesitará de más instancias de acompañamiento y desarrollo profesional para poder no solo planear y diseñar nuevas estrategias de enseñanza en este contexto, sino también elaborar el impacto que estas transformaciones están teniendo en su tarea y en sus vivencias como educadoras y educadores. También resultará necesario que estos espacios de formación puedan preparar a las y los docentes para la atención psicosocial de sus estudiantes, el seguimiento de los protocolos sanitarios, el manejo de casos sospechosos o confirmados de contagio y modos de actuar o reaccionar frente a otras situaciones emergentes que puedan surgir en este contexto de pandemia y emergencia que transitamos. En esta nueva fase, deberemos pensar, desde la dirección escolar, qué espacios y dispositivos es posible diseñar para sistematizar el acompañamiento, el desarrollo y la contención de las y los docentes, atendiendo a las particularidades de cada contexto institucional.

### Recuperar las experiencias de la educación a distancia como oportunidad para el aprendizaje organizacional de la cultura escolar

Es indudable que la experiencia de los últimos meses de trabajo a distancia nos deja grandes aprendizajes acerca de la realidad, la cultura y las prácticas de nuestras escuelas. También es indudable que en el tiempo que venimos transitando ha resultado muy difícil parar para reflexionar acerca de cuáles son esos aprendizajes para la mejora de la conducción de la escuela y el trabajo de todo nuestro plantel docente. En esta fase de planeación, en este momento en el que comenzamos a gestionar las estrategias para el regreso a la escuela, puede resultar no solo importante, sino también valioso, recuperar aquellas experiencias y estrategias de trabajo que como equipo hemos desplegado para la continuidad de la tarea educativa. Muchas de esas prácticas nos permitirán generar nuevos dispositivos de gestión escolar y de colaboración que favorezcan la anticipación y la construcción de nuevas rutinas y dispositivos para una nueva experiencia escolar.



## ¿CON QUÉ CONTAMOS HOY?

- **Información acerca de las actividades** que ha llevado a cabo nuestro equipo docente con sus estudiantes y las familias de la comunidad educativa.
- **Lineamientos de las autoridades educativas** nacionales, provinciales y jurisdiccionales acerca de los mecanismos para fortalecer la continuidad pedagógica.
- **Espacios dedicados para la formación y el desarrollo profesional** de las y los docentes.
- **Experiencias y estrategias desplegadas para la comunicación y el trabajo colaborativo** con el plantel docente a lo largo de este tiempo.
- **Estrategias de gestión, enseñanza y aprendizaje a distancia** para evaluar, recuperar y consolidar.

## LÍNEAS DE ACCIÓN

Lineamientos institucionales para construir un regreso seguro para todas y todos:

- **Elaborar lineamientos institucionales claros y sencillos** que permitan comunicar los procedimientos y protocolos que se implementarán en la escuela para el cuidado de todas y todos.
- **Intercambiar perspectivas y colaborar con otras instituciones** escolares para revisar y enriquecer los propios lineamientos.
- **Validar estos lineamientos con los docentes** y enriquecerlos con sus experiencias en este tiempo.
- **Compartir estos lineamientos en diferentes lenguajes** (escrito, oral, visual, etc.) con toda la comunidad escolar.
- Hacer un **uso contextualizado de todo el material** de comunicación y difusión que producen y distribuyen los diferentes organismos oficiales.

Comunicación y contención para preparar al plantel docente:

- **Organizar espacios a cargo de los diferentes miembros del equipo directivo, especialmente dedicados a la escucha y contención de las emociones y vivencias de las y los docentes** a lo largo de este tiempo, y tendiendo el puente con las emociones que les provoca el regreso a las clases presenciales.
- **Diseñar dispositivos de registro** (documentos compartidos, encuestas/cuestionarios sencillos y accesibles, conversaciones/encuentros virtuales en pequeños grupos, etc.), para dejar documentadas las experiencias a lo largo de este tiempo de trabajo. Estas experiencias son parte del repertorio de nuevas formas de

enseñar, aprender y hacer escuela que alimentarán no solo las prácticas de gestión institucional, sino también los lineamientos del trabajo educativo en las clases presenciales y en los puentes con el trabajo a distancia.

Cuidar y fortalecer a los equipos:

- **Diseñar espacios significativos para el acompañamiento docente.** Una vez retomadas las clases presenciales, los equipos de conducción necesitarán diseñar espacios significativos para el acompañamiento docente a través de encuentros y conversaciones que favorezcan la elaboración y sistematización de las experiencias presenciales y sus puentes con el trabajo a distancia. Estos espacios pueden diseñarse en diferentes modalidades y con diferentes estrategias, de acuerdo con las características contextuales de cada comunidad educativa. En todos los casos, se trata de entrar a la dimensión pedagógica y emocional de la tarea que encara el equipo docente.
- **Promover y construir una relación de confianza en los equipos.** Una dimensión especialmente importante para potenciar y considerar en estos espacios de acompañamiento es la construcción de una sólida trama de confianza en la tarea de nuestros equipos, apoyándonos en la importancia de una cultura escolar que cultiva el liderazgo distribuido, tan evidentemente sustantivo en estos tiempos. El liderazgo distribuido implica potenciar la capacidad de cada actor de nuestra comunidad de asumirse como protagonista del quehacer escolar, parte del diseño y la construcción de esta nueva forma de hacer escuela, y capaz de tomar decisiones en el marco de los acuerdos y lineamientos consensuados en la comunidad educativa. Hoy más que nunca necesitamos equipos de conducción que potencien las habilidades de liderazgo, la confianza y la responsabilidad compartida como modos estructurantes de la cultura y el trabajo pedagógico.

## DESAFÍO 3

Las emociones y el reencuentro:  
¿cómo elaborar las experiencias  
y las emociones que despierta el  
“salir de casa”?

*“Ahora bien, educar es, precisamente, promover lo humano y construir humanidad... ello en los dos sentidos del término, de manera indisoluble: la humanidad en cada uno de nosotros como acceso a lo que el hombre ha elaborado de más humano, y la humanidad entre todos nosotros como comunidad en la que se comparte el conjunto de lo que nos hace más humanos”.*

**Philippe Meirieu**

**Idea clave: el aprendizaje no puede ser pensado más allá de las emociones. Las experiencias vividas por nuestros estudiantes y sus familias durante el tiempo de suspensión de clases presenciales son un punto de partida esencial para la resignificación de una nueva forma de hacer escuela.**

### **La singularidad de las experiencias de cada estudiante y de cada familia**

Nos volvemos a encontrar y, de alguna manera, ya no somos iguales que antes. Como individuos, hemos transitado este tiempo de aislamiento de manera diferente con situaciones y circunstancias muy distintas. Los temores, las dudas, los miedos, la incertidumbre son solo una parte del vasto espectro de emociones que hemos vivido en este tiempo. La convivencia con la familia u otros referentes, la posibilidad de haber estado enfermo o enferma, o que alguien querido lo esté, la alegría de haber podido continuar conectados con la escuela cuando esto fue posible, también forman parte de todo aquello que nos ha hecho sentir, pensar, vivir distinto. Reconocer la diversidad de estas vivencias, darles lugar en nuestra comprensión de lo que significa ser una comunidad educativa resulta fundamental a la hora de diseñar estrategias de reencuentro. Más aún, reconocer esta diversidad de vivencias y experiencias es crucial a la hora de comenzar a preparar a nuestros equipos docentes: ellos también han cambiado.

### **Diseñar estrategias que favorezcan la comunicación y la elaboración de las emociones que provoca el regreso a clases**

A la hora de recuperar las emociones en la planeación del reencuentro, podemos pensar en un antes, un durante y un después de volver a las aulas. El antes involucra recuperar todo lo que el equipo docente y los equipos de orientación saben y conocen acerca de la situación de las y los estudiantes. El antes también involucra anticipar a la comunidad escolar

cómo y de qué manera las y los esperamos, no solo explicando protocolos de cuidado y seguridad, sino también invitando a las y los estudiantes y a sus familias a reencontrarnos en el afecto y las emociones. En esta planeación, resulta importante tomar en consideración las ansiedades que despierta en toda la comunidad educativa el regreso a la escuela y el miedo al contagio. Pueden existir casos de familias que por temor decidan no enviar a sus hijas o hijos a la escuela. En este sentido, resultará importante compartir información clara, concisa y precisa sobre el COVID-19 y todos los protocolos de cuidado desplegados por la escuela y avalados por las autoridades, en un marco de respeto por las decisiones individuales de cada familia. El durante, el momento en el que nos reencontramos, nos desafía a diseñar actividades que, de acuerdo con las edades de las y los estudiantes, permitan elaborar las emociones y vivencias del tiempo de aislamiento. Esto no empieza y termina el primer día en que nos reencontramos. Sabemos que convivimos con una nueva experiencia de lo social en general y de lo escolar en particular. En este sentido, ir y venir de lo presencial a la distancia, encontramos de modos diversos, transitar el tiempo de emergencia sanitaria con reuniones en las escuelas, sigue provocando emociones y experiencias que se despliegan en el tiempo. Por ello también pensamos en un después, es decir, en el tiempo que transcurre fuera de la clase presencial y en el que las y los estudiantes viven y sienten estos nuevos modos de relacionarse, de aprender y de cuidarse. En otras palabras, prestar atención a la dimensión emocional es una tarea de todos los días. Pero llevarla a cabo es parte de la construcción del tejido social y afectivo de ser una comunidad educativa. Esta es una oportunidad única para poner esto en valor y resignificarlo.

## ¿CON QUÉ CONTAMOS HOY?

- **Documentos de referencia** acerca de las vivencias de las niñas, niños, jóvenes y personas adultas en el contexto de esta emergencia sanitaria.
- **Lineamientos de especialistas** para abordar la dimensión emocional en la elaboración de las vivencias de nuestra comunidad escolar.
- **El conocimiento de los docentes de las situaciones singulares de las y los estudiantes.**
  - En el caso de las escuelas que cuenten con un equipo de orientación, **el acompañamiento y seguimiento** que hayan podido registrar acerca de la situación emocional de las y los estudiantes y sus familias.
  - Desde el conocimiento de nuestra comunidad escolar, **la posible identificación de situaciones de vulnerabilidad o dificultad extrema.**

### **Prestar especial atención a las situaciones de estudiantes y familias vulnerables o que transiten situaciones de dificultad excepcional**

Sin duda, en el contexto del reencuentro debemos, por un lado, anticipar las situaciones de estudiantes y familias que no han estado conectados con la actividad escolar a distancia y tender puentes con ellos para poder acercarlos al aula presencial. Por otra parte, y ya en los encuentros presenciales, debemos acompañar a las y los docentes a prestar especial atención a las manifestaciones de malestar, vulnerabilidad o dificultad excepcional que estén atravesando algunos de los miembros de nuestra comunidad educativa para atenderlas de manera singular. Todo lo que podamos anticipar en este plano redundará en una mejor estrategia de contención y apoyo cuando regresemos a las aulas.

### Anticipar el trabajo con las emociones y las experiencias vividas por las y los estudiantes

- Antes de retomar las clases presenciales, el equipo directivo puede diseñar y poner en marcha un sistema de organización de la información que permita reunir el conocimiento que el equipo docente, psicólogas/os, psicopedagogas/os, orientadoras/es, trabajadoras/es sociales (o profesionales con los que cuente la escuela) tengan de la situación emocional y social de cada estudiante y su contexto familiar. En este sentido, la organización por grados resulta más práctica, y cada docente puede ser un referente para gestionar la organización y el manejo de esta información. Construir ciertos criterios y dimensiones acerca de lo que es relevante registrar es muy importante. Por ejemplo, algunos de estos criterios podrían ser:
  - En qué medida la o el estudiante estuvo conectada o conectado con la actividad escolar.
  - Si la familia pudo acompañar a las o los estudiantes en este tiempo.
  - Si sabemos o conocemos situaciones emocionales que debemos considerar para la contención.
  - Quiénes han establecido un contacto directo y son un referente escolar para esa familia.
  - Si existen cuestiones de salud del estudiante-familia-contexto que debamos tomar en consideración.
- Contar con esta información nos permite anticipar situaciones que pueden generarse en el reencuentro y organizarnos mejor para profundizar nuestro trabajo de continuidad pedagógica.
- Resultará necesario diseñar mecanismos para compartir esta información, preservando su cuidado y su confidencialidad.

### Diseñar actividades que recuperen la trama emocional y sus vínculos con el aprendizaje

- Antes del regreso a las clases presenciales, resulta importante anticipar a las y los estudiantes y sus familias cómo será, cómo van a encontrar la escuela, quiénes los recibirán y qué rutinas se implementarán para el trabajo escolar presencial. Esta anticipación tranquila, permite elaborar ansiedades, favorece la responsabilidad de toda la comunidad educativa y evita

que lo nuevo y “sorprendente” de “estar en la escuela” pueda provocar emociones de angustia o ansiedad.

- Diseñar junto con el equipo docente y todo el plantel profesional actividades que, de acuerdo con la edad de cada alumna y alumno, permitan compartir, simbolizar, poner en palabras lo vivido y lo que se siente en esta nueva etapa. Algunos ejemplos de este tipo de actividades pueden ser:
  - Actividades lúdicas para expresar emociones como el juego de dramatización o títeres con los más pequeños.
  - Leer cuentos y conversar sobre sentimientos y emociones para estudiantes no tan pequeñas o pequeños.
  - Dibujar y utilizar diferentes estrategias artísticas para decorar el aula y reapropiarse de ella en este nuevo contexto.
  - Destinar un espacio del aula con afiches para escribir o dejar comentarios sobre lo que pensamos y sentimos.
  - Conversar sobre el sentido del “tapabocas” y lo que sentimos al usarlo.
  - Recuperar las experiencias y conversar acerca de sus observaciones de cómo ha cambiado el barrio, la calle, la actividad social, etc.
  - Conversaciones con frases o imágenes disparadoras de reflexiones para los más grandes.
  - Elegir una canción o canciones que representan lo que sentimos en este momento y compartirlas.
- Una vez más, estas actividades no empiezan y terminan en un día. Es probable que debamos ir recuperándolas y ampliándolas en el transcurso de una etapa de trabajo que involucrará modalidades presenciales y a distancia en la continuidad pedagógica.
- También resulta importante recordar que, si algo hemos comprendido en este tiempo, es la sustantiva relevancia de la escuela como espacio de encuentro, de socialización, de posibilidad de proyectarse hacia nuevos horizontes. El regreso a las clases presenciales, en cualquier modalidad en la que esto ocurra, debería fortalecer este importante rol de la escuela como institución social.

## Organizar la tarea para acompañar situaciones de vulnerabilidad o extrema necesidad

- Para poder identificar y atender estas situaciones, debemos, por un lado, hacer uso de la información registrada en el período de trabajo a distancia (como mencionábamos más arriba). Por otro lado, acompañar al equipo docente a desarrollar una especial capacidad de observación y escucha que permita identificar cómo las y los estudiantes van transitando esta nueva etapa.
- Los lineamientos institucionales que también mencionábamos con anterioridad deberían contemplar procedimientos para que las y los docentes y todo el personal sepa cómo y a quién comunicar estas situaciones de manera de poder atenderlas oportunamente. En este sentido, resulta importante que todas las y los profesionales de la escuela conozcan los servicios y programas de apoyo existentes en su jurisdicción para atender la diversidad de problemáticas que pudieran identificar, en especial aquellas vinculadas con la violencia de género, la explotación o el abuso sexual, la salud sexual y reproductiva, entre otras.

*Recuperar la escuela presencial como “El” espacio de socialización entre pares se vuelve imprescindible, como espacio de salud y esperanza. Como educadores debemos priorizar la escucha a las infancias, ¿cómo retornan, qué piensan, qué sienten? Las infancias han sido las más damnificadas no solo por estar confinadas, sino además por llevar sobre sí la carga culpógena que la sociedad les endilgó de ser vectores del virus. Receptores de infodemia, difícil de tramitar. Inmersos en contextos familiares en tensión, con situaciones económicas que socavaban la seguridad básica necesaria para la construcción subjetiva. Si como escuela ponemos en diálogo con pluralidad y libertad las emociones vividas, las ponemos en palabras, las objetivamos en diferentes formas narrativas, de manera creativa, desarrollando en ellos todas las habilidades, haciéndolos partícipes protagonistas de la historia, ayudaremos no solo a tramitar lo vivido, sino también a construir opinión, propósito y futuro. Parafraseando a Hannah Arendt, con la discusión y el diálogo humanizamos aquello que va sucediendo y mientras lo hacemos aprendemos a ser humanos.*

**Liliana Shapiro, coordinadora de equipo de orientación, provincia de Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

## DESAFÍO 4

Los aprendizajes y el reencuentro:  
¿cómo resignificar los aprendizajes  
construidos en la educación a distancia?

*“Se trata, entonces, de entender que la enseñanza debería ser promotora del pensamiento apasionado —que incluye el deseo y la imaginación— para provocar una educación comprometida con la sociedad que a su vez dotará de significado la vida de los niños y jóvenes”.*

**Edith Litwin**

**Idea clave: para resignificar el sentido de la escuela y el desafío de aprender distinto, necesitamos tender puentes significativos entre las experiencias de enseñanza y aprendizaje vividas a distancia y el reencuentro de nuestra comunidad educativa en las aulas presenciales.**

**Recuperar todos aquellos aprendizajes que trascienden lo académico, tanto de las y los estudiantes como de las y los docentes**

Los meses que hemos transcurrido construyendo junto a las y los estudiantes la continuidad pedagógica a la distancia nos han dejado muchos aprendizajes que trascienden lo académico y curricular. En los diversos contextos en los que trabajamos, este tiempo de aprender distinto ha sido rico en la construcción de vínculos y en el conocimiento acerca de la posibilidad de las y los estudiantes y sus familias de relacionarse con la escuela. Hemos aprendido mucho, también, acerca de las estrategias de aprendizaje y trabajo que han podido desplegar los miembros de nuestra comunidad educativa, de acuerdo con sus edades y posibilidades. También sabemos que las y los estudiantes han aprendido muchas cosas que trascienden las propuestas escolares, muchas cosas acerca de la vida en familia, de la realidad local y global, de la vida en sociedad y del trabajo, de la salud y el cuidado, entre otras. Y por supuesto, el equipo docente también ha aprendido muchas cosas: a enseñar distinto, a revisar propuestas de aprendizaje que permitieran conectar la experiencia escolar con otros recursos y materiales, a manejar recursos tecnológicos con sentido pedagógico, a colaborar con sus colegas y con las familias, a revisar el sentido de la evaluación, entre otras. No hay duda de que al momento de reencontrarnos en las clases presenciales resulta no solo necesario, sino también enriquecedor y convocante, recuperar estos diversos y heterogéneos aprendizajes.

**Diseñar estrategias didácticas que permitan recuperar las actividades desarrolladas en la educación a distancia y tender puentes con un diagnóstico de la situación de cada estudiante**

El reencuentro en las clases presenciales nos enfrenta al desafío de poner en valor la diversidad y heterogeneidad de todo lo que hemos construido en las experiencias de la educación a distancia. Cada docente conoce y sabe lo que se ha priorizado como propuesta de aprendizaje para sus estudiantes y las posibilidades de cada una o uno de concretarlas. En particular, cada docente conoce quienes de sus estudiantes han podido estar más o menos conectadas o conectados con la escuela y quienes, de alguna manera, han quedado fuera de la continuidad pedagógica. En cierto modo, es posible reconstruir el camino recorrido por nuestras alumnas y alumnos a lo largo de estos meses. Para muchas y muchos, realizar las actividades y propuestas escolares resultó posible y contenedor; para otras y otros habrá sido difícil de sostener y enmarcar en sus nuevas rutinas y posibilidades familiares y contextuales. En cualquier caso, a la hora del reencuentro, necesitamos recuperar cada una de estas situaciones y construir un puente que ponga en valor todo aquello que pudimos hacer y lo que nos queda por delante. Esto es importante por dos razones. En primer lugar, porque resignifica el sentido mismo de la continuidad pedagógica explicando y resignificando con las y los estudiantes la importancia de aprender y de hacerlo de nuevas y posibles maneras. En segundo lugar, porque son nuestro anclaje inicial para conocer y diagnosticar la situación de cada estudiante y poder desarrollar estrategias que acompañen en los aprendizajes por construir y recuperar. De singular importancia es poder ir activamente a la búsqueda de estudiantes que no han estado en relación con la escuela, rastreando estrategias para que puedan regresar a ella.

## ¿CON QUÉ CONTAMOS HOY?

- **El conocimiento de las y los docentes acerca de las propuestas de aprendizaje** que se han desarrollado en cada sala, grado o año y con cada grupo de estudiantes.
- **El conocimiento de las y los docentes acerca de la trayectoria de cada estudiante:** quiénes han podido, y en qué medida, seguir conectados con las actividades escolares, quiénes no han estado conectados con la escuela y han quedado fuera del sistema de alguna manera.
- **Los conocimientos y habilidades que han sido priorizadas por la escuela para la continuidad pedagógica.**
- **El trabajo colaborativo realizado entre docentes** para el diseño de propuestas de aprendizaje.
- **Los materiales y recursos que se han diseñado, implementado y utilizado** para la tarea de enseñar y el desafío de aprender.
- **Los materiales producidos por las diversas dependencias educativas** oficiales a nivel nacional, provincial y jurisdiccional.
- **Las orientaciones de especialistas acerca de estrategias y propuestas** para la tarea diseñar la enseñanza en el contexto de emergencia y a distancia.

### **Implementar estrategias de retroalimentación para comprender el trayecto de cada estudiante y diseñar rutas de trabajo grupales e individuales**

El punto anterior está estrechamente relacionado con la importancia de retroalimentar a las y los estudiantes para recuperar lo aprendido, reconocer los logros e identificar aquello que ha resultado difícil para avanzar juntos hacia nuevos aprendizajes. Retroalimentar implica analizar el trabajo de cada estudiante y del grupo, ofrecer consignas que les permitan, de acuerdo con su edad, participar de coevaluaciones y reconstruir sus recorridos hasta el momento. La retroalimentación y el análisis de la tarea realizada es el punto de partida para reconstruir los trayectos recorridos y diseñar nuevas rutas de aprendizaje para y con las y los estudiantes y sus familias. La idea de trayecto es potente en este contexto, precisamente porque transmite y comunica de una manera muy clara un recorrido de enseñanza y aprendizaje que trasciende las paredes del aula, va y vuelve y se sostiene a través del vínculo que construimos entre todas y todos con la escuela. En la reconstrucción de estas trayectorias, el equipo docente podrá identificar la diversidad y heterogeneidad de conocimientos de sus estudiantes de forma de poder hacer foco en aquellos saberes y aprendizajes que resulta importante recuperar o profundizar en el marco de los conocimientos curriculares prioritarios para el ciclo escolar de cada alumna y alumno.

### **Vincular nuestras estrategias de reencuentro pedagógico con los lineamientos para el cuidado de la salud**

Sabemos que el regreso a las clases presenciales habrá de implicar adaptaciones importantes en los modos de organizar el tiempo, el espacio y los vínculos en la escuela. Se barajan diversos escenarios: el regreso de varios grados escolares, pero divididos en pequeños grupos y en diferentes días; la incorporación de los últimos grados escolares que se encuentran encarando el pasaje a un nuevo nivel del sistema, entre otros. Claramente, estos escenarios son aún muy inciertos y poco claros. En cualquier caso, lo que sí sabemos es que deberemos diseñar propuestas pedagógicas que contemplen el trabajo con grupos más pequeños, en otros espacios de la escuela o grupos y grados en paralelo con otros. Esto representa un desafío que involucra no solo la logística institucional, sino también la manera de abordar la propuesta pedagógico-didáctica.

### Recuperar todos aquellos aprendizajes que trascienden lo académico

- Desde el equipo directivo, podemos comenzar recuperando con nuestros planteles docentes todos aquellos aprendizajes que trascienden lo académico que se fueron desplegando a lo largo de este tiempo, de manera de planear modos de entramarlos con las propuestas presenciales y con estrategias de consolidación de la continuidad pedagógica, en y más allá de la escuela presencial.
- Para llevar a cabo esta tarea, podemos apelar una vez más al desarrollo de las habilidades de liderazgo de nuestros equipos docentes y distribuir entre ellos la labor de recabar, registrar y sistematizar algunas de estas experiencias.
- Esta es una oportunidad especialmente significativa para identificar los aprendizajes vinculados con el desarrollo de habilidades que pudieran haber emergido en el marco de esta manera de enseñar y aprender distinto: habilidades de organización y estudio, de resolución de problemas, de autonomía, de comunicación escrita y comprensión de textos, por mencionar algunas. En el regreso a las aulas, resultará muy significativo recuperar estas habilidades desde la voz de las y los estudiantes. Se trata de pedirles que puedan contar las estrategias que han utilizado para organizarse, la forma en la que han trabajado con las propuestas de las y los docentes, la ayuda que han pedido, aquello que les ha resultado difícil de resolver y cómo han actuado frente a eso. También lo que han sido logros y nuevas maneras de resolver problemas. Recuperar este repertorio de estrategias nos permitirá trabajar y fortalecer algunas de las habilidades tan importantes y significativas para aprender, ahora y en cualquier contexto y escenario.
- Finalmente, también resulta significativo recuperar todo aquello que las y los estudiantes han aprendido sobre y a raíz de esta experiencia de aislamiento: aprendizajes sobre el mundo social y cultural, sobre la realidad local y global, sobre la pandemia y muchas otras temáticas que hoy son parte de la realidad que nos rodea e interpela.

### Diseñar estrategias didácticas que permitan recuperar las actividades desarrolladas en la educación a distancia y tender puentes con el aprendizaje de las y los estudiantes hasta aquí y hacia el futuro

- En el reencuentro en las aulas, y siguiendo con la noción de continuidad pedagógica con la que hemos actuado todos estos meses, resultará significativo retomar las propuestas de trabajo

y aprendizaje que les hemos brindado a las y los estudiantes. No desde la perspectiva del control y la evaluación, sino desde una mirada que permita formular preguntas acerca de lo aprendido. Podemos pensar actividades iniciales para el reencuentro en las que las y los estudiantes reconstruyan los temas y problemas que han sido parte de la enseñanza y el aprendizaje a distancia.

- Para abordar el diseño de estas propuestas iniciales, el equipo directivo puede acompañar al equipo docente elaborando algunos ejemplos de actividades que puedan formar parte de un repertorio colaborativo de estrategias de este tipo para toda la escuela.
- Estas primeras propuestas didácticas para el reencuentro nos ofrecerán información muy relevante para considerar lo que hemos planteado como actividades de aprendizaje: podremos recuperar aquellos conocimientos que las y los estudiantes han construido, aquellos temas que resulta importante recapitular y profundizar, y aquellos saberes que podemos introducir para conformar otros nuevos.
- También desde estas primeras propuestas didácticas pensadas para el reencuentro podremos trabajar institucionalmente en la creación de nuevas estrategias y actividades que sean valiosas para esta nueva etapa en la que el trabajo presencial habrá de entramarse con la enseñanza y el aprendizaje a distancia. En este sentido, se trata de avanzar en la posibilidad de pensar en proyectos de aprendizaje que involucren diferentes áreas del conocimiento y resulten relevantes para el aquí y ahora de las y los estudiantes. O en actividades que tengan sentido ser realizadas a la distancia porque se recuperan desde un lugar diferente, enriquecedor y colaborativo, en los encuentros presenciales, por mencionar algunos ejemplos.

### Implementar estrategias de retroalimentación para comprender el trayecto de cada estudiante y diseñar rutas de trabajo grupales e individuales

- Las y los docentes conocen y saben mucho acerca de cómo las y los estudiantes han podido ir trabajando con las propuestas de aprendizaje que se les han planteado. En muchos casos, han estado en una comunicación fluida. Hay un primer conocimiento acerca del vínculo de las y los estudiantes con el trabajo escolar que el equipo docente tiene. En el reencuentro, será importante que las y los docentes puedan conversar con cada estudiante acerca de esto, construyendo un diálogo que promueva una retroalimentación acerca de lo realizado y estimule una actitud de interés y posibilidad ante nuevos desafíos de aprendizaje.
- Poder conocer e identificar los logros y los desafíos de



aprendizaje de cada estudiante resulta el punto de partida para construir acuerdos y estrategias de trabajo pensadas para cada individuo. Como equipo de conducción, desde los lineamientos institucionales se pueden construir protocolos que favorezcan el registro y seguimiento de los acuerdos y trayectorias de cada estudiante. Trayectorias que involucran actividades y proyectos de aprendizaje, estrategias de trabajo, metas compartidas y modos de pedir ayuda.

- La construcción de estas trayectorias, acordadas y conversadas con las y los estudiantes (y también, en algunos casos, con sus familias), resultan un marco y un lenguaje de interacción compartido para dar continuidad y seguimiento al trabajo y el progreso de cada estudiante.
- De sustantiva relevancia resulta la construcción de estrategias de acompañamiento para las y los estudiantes que no han podido conectarse con las propuestas de continuidad pedagógica. Se trata de diseñar dispositivos de trabajo que, partiendo de las condiciones de cada estudiante (contexto familiar, conectividad, dificultades de aprendizaje, entre otras), puedan desplegar modos de acompañamiento singulares para cada una y cada uno. Por ejemplo, cartillas de trabajo personalizadas con explicaciones especialmente diseñadas para estas y estos estudiantes, así como modos de interacción con el equipo docente que pueden implicar encuentros especiales en la escuela o centros comunitarios, previamente acordados y avalados por las autoridades y las familias.

#### Vincular nuestras estrategias de reencuentro pedagógico con los lineamientos para el cuidado de la salud

- El regreso a las clases presenciales demandará de los equipos directivos un esfuerzo creativo importante para acomodar el reencuentro a las condiciones y lineamientos que se establezcan oficialmente para ello.
- Dependiendo de cómo se conformen los grupos escolares en el regreso, será necesario diseñar con las y los docentes las propuestas de enseñanza que mejor hagan uso de los espacios y tiempos disponibles en la escuela.
- Pensar estos temas creativamente, por ejemplo, nos invita a cruzar las líneas invisibles que nos separan y construir maneras de vincular a las y los estudiantes de los mismos o diferentes grados a través de tareas de colaboración y trabajo que van dejando marcas en un producto o proceso colaborativo que permanece en la escuela.



*Organizar la escuela utilizando recursos tecnológicos fue un desafío muy grande, porque no contábamos con plataformas ni experiencia de los docentes en el área. Hubo una tarea de formación en servicio muy fuerte interviniendo las propuestas de actividades que nos compartían los docentes en diálogo constante. Creo que la estrategia para la vuelta va a tener que ir en el mismo sentido, con un trabajo didáctico muy fuerte sobre la propuesta de integración de los recorridos realizados en la virtualidad, valorándolos, trabajando en colaboración. El desafío es no perder el eje de la enseñanza para que el reencuentro tenga sentido y no sea un espacio de la validación de conocimientos como se ha escuchado decir en más de una oportunidad.*

**Ana Clara Monteverde, equipo directivo, provincia de Buenos Aires**



## DESAFÍO 5

La comunidad y el reencuentro:  
¿cómo potenciar la relación entre  
escuela y comunidad?

*“Hay un escenario más deseable desde la óptica de la justicia social y la innovación pedagógica: el de una decidida y sólida apertura de la escuela hacia el exterior con una estrecha coordinación/colaboración de la educación formal y no formal”*

**Jaume Carbonell Sebarroja**

### Idea clave: fortalecer los vínculos generados entre la escuela y la comunidad durante el período de educación a distancia permite consolidar estrategias de contención social y apoyo a los aprendizajes en contexto de emergencia sanitaria

#### **Considerar a los diferentes actores de la comunidad escolar en el regreso a clases presenciales**

Es muy probable que durante estos meses de trabajo a distancia hayamos podido reconocer la presencia de diferentes actores que han participado de la construcción de la continuidad pedagógica. Por supuesto, miembros de las familias de las y los estudiantes, pero también miembros de la comunidad más extendida, organizaciones barriales, colectivos de vecinos o familias que se han puesto al servicio de la contención de las y los estudiantes, del apoyo al grupo de docentes y de la construcción de estrategias de sostén a las necesidades de las familias de nuestra comunidad educativa. Resulta importante reconocer el valor de esta red construida entre la escuela y la comunidad en esta nueva etapa, para identificar y fortalecer los lazos que se desplegaron en el apoyo a la tarea educativa y a la contención socioemocional. Este es un momento especialmente relevante para que esta red siga creciendo y despliegue su capacidad en las estrategias que diseñemos para el reencuentro en las clases presenciales.

#### **Evaluar, contextualizar y hacer un uso potenciador de los mecanismos de comunicación desarrollados durante el período de educación a distancia en este nuevo escenario de presencialidad**

Nuevamente, hacemos hincapié en la importancia de la comunicación con todos los actores de la comunidad educativa más amplia para dar a conocer las estrategias que construimos desde la escuela de cara a esta nueva etapa de trabajo. Una comunicación clara, asertiva y bien difundida habrá de permitirnos organizar mejor las posibilidades de cada actor de la comunidad en el apoyo que necesitamos. Por otra parte,

esta comunicación convoca, pone en valor las posibilidades de participación de cada uno y contribuye a la construcción de un fuerte sentido de identidad y pertenencia, emociones que contienen y permiten sanar situaciones de estrés y ansiedad propias del contexto que vivimos. Todos somos parte una comunidad escolar en movimiento, que se hace presente en la vida de nuestra comunidad y sus familias. Todos somos parte de la posibilidad de ir avanzando hacia la construcción del bienestar y la seguridad colectiva en un escenario de responsabilidades compartidas, enmarcadas en nuevos encuadres de un contrato pedagógico que se reformula en este complejo e inédito escenario.

## ¿CON QUÉ CONTAMOS HOY?

- **Un conocimiento profundo sobre las redes de apoyo que se desplegaron** en la comunidad para el soporte a las familias y a las escuelas.
- **La identificación de referentes sociales** que pueden movilizar a la comunidad y vincularla con las necesidades de toda la comunidad educativa.
- **Experiencias de comunicación efectiva** entre la escuela y la comunidad en relación con el cuidado de la salud y la continuidad pedagógica.
- **Estrategias locales** que han favorecido y acompañado la tarea pedagógica y social de la escuela en cada contexto singular.
- **Orientaciones de diferentes organismos y asociaciones** acerca del sentido y el valor de la relación sinérgica entre la escuela y la comunidad.

Considerar a los diferentes actores de la comunidad escolar en el regreso a clases presenciales

- Identificar, desde el equipo de conducción y con la participación del equipo docente, a aquellos diferentes actores sociales que han participado, y pueden seguir haciéndolo, en la construcción de una red de apoyo y contención en esta nueva etapa. Por ejemplo, estos actores y referentes sociales de la comunidad pueden servir de soporte en:

- Identificar niñas, niños y adolescentes que están fuera de la escuela, para generar su reincorporación.

- Promover el derecho a la educación de todas las niñas y niños, rompiendo con el miedo de las familias a que sus hijas e hijos lleguen a la escuela.

- Listar las acciones y tareas que la escuela puede y necesita desplegar en conjunto con la comunidad para consolidar las estrategias de contención social, emocional y la continuidad pedagógica:

- Apoyo en estrategias comunitarias de salud e higiene, salud mental, salud sexual y reproductiva, atención psicosocial, promoción de derechos, conectividad, acceso a dispositivos tecnológicos, entre otros.

- Identificar y atender educativamente, coordinando con la escuela, a niñas y niños que han quedado rezagados o que tienen necesidades que requieren de un acompañamiento más intenso para poder continuar aprendiendo.

- Informar a estos actores los planes de la escuela en relación con esta nueva etapa de apertura de las aulas presenciales.

- Diseñar junto a ellos las acciones compartidas que pueden favorecer el cuidado de la salud y el bienestar colectivo de toda la comunidad educativa en el regreso a las clases presenciales. Por ejemplo:

- Promover campañas contra la estigmatización de las personas contagiadas por el coronavirus.

- Identificar situaciones de vulneración de derechos de las niñas, niños y adolescentes y actuar para la referencia de esos casos para su denuncia, atención y restitución de derechos.

Evaluar, contextualizar y hacer un uso potenciador de los mecanismos de comunicación desarrollados durante el período de educación a distancia en este nuevo escenario de presencialidad


- Sistematizar la información y los mecanismos de comunicación que han resultado efectivos con las familias y la comunidad a lo largo del tiempo de trabajo a distancia (por ejemplo, grupos de WhatsApp por grado, padres o madres delegados por grado, comercios de proximidad que distribuyen o apoyan en la difusión de información y materiales, carteleras y material visual informativo, por mencionar algunos).

- Contar con esta información disponible para el equipo directivo, el equipo docente y los equipos de orientación encargados de sostener esta comunidad viva y activa.

- Cuidar la confidencialidad de esta información y su utilización responsable.


- Los equipos directivos, en conjunto con el equipo docente, pueden comenzar a diseñar una estrategia de comunicación anticipatoria del regreso a las clases presenciales que se difunda a través de esta red comunitaria.

- Anticipar y diseñar, también, estrategias de comunicación fluida acerca del progreso y devenir de los escenarios educativos, el fortalecimiento de las prácticas del cuidado de la salud y los planes de trabajo de continuidad pedagógica, en colaboración con las redes comunitarias.



Ahora que empezamos a pensar en el regreso o en la posibilidad de reencontrarnos en los edificios escolares, el principal desafío es ver cómo conservamos los logros y los aciertos que tuvimos en el trabajo en colaboración que se potenció entre la escuela, las familias y la comunidad en este período. Los nuevos canales de comunicación que logramos establecer, los nuevos criterios comunes respecto a los proyectos educativos, los nuevos espacios de encuentro, que pueden incluir nuevas herramientas, para poder enriquecer un trabajo en colaboración mucho más integrado a lo que hacíamos anteriormente. Esto también vinculado con la posibilidad de revisar nuestros proyectos institucionales para incorporar todos estos logros relacionados con una nueva alianza escuela-familia-comunidad.

**Claudia Lombardo, directora general,  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires**



# RECURSOS



## Enlaces

Fundación Santillana, “La escuela que se viene”, disponible en línea: <<https://laescuelaqueviene.org/>>.

Gurvich, Diego y Pedro Núñez, “Apuntes para una agenda de reconstrucción educativa”, en *La Vanguardia*, 10 de junio de 2020, disponible en línea: <<http://www.lavanguardiadigital.com.ar/index.php/author/pedro-nunez-y-diego-gurvich/>>.

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/>>.

Seguimos Educando, “Un hogar en el que aprendemos todos y todas”, disponible en línea: <<https://www.educ.ar/recursos/151429/un-hogar-en-el-que-aprendemos-todos-y-todas?from=151412#gsc.tab=0>>.



## Archivos

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 (2020), “Guía para madres, padres, cuidadores y educadores sobre el Coronavirus (COVID-19). Lo que madres, padres y educadores deben saber: cómo proteger a hijas, hijos y alumnos”, disponible en línea: <<https://www.unicef.org/argentina/guia-adultos-coronavirus>>.

UNICEF (2020), “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, Organización Mundial de la Salud y la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2020), “Guía provisional para la para la prevención y el control de la COVID-19 en las escuelas”, disponible en línea: <<https://www.unicef.org/es/informes/mensajes-y-acciones-clave-para-prevencion-y-control-covid-19-en-escuelas>>.



## Videos

Filidoro, Norma, “Los docentes y los niños frente a lo disruptivo: tiempos de ver, lanzados a actuar”, disponible en línea: <<https://youtu.be/GM3dzsDkVJ8>>.

Seguimos educando, “Los expertos nos cuentan”, disponible en línea: <[https://www.youtube.com/watch?v=WakwxWSkqKw&list=PLncOCZ\\_bu7NKRIXIC-h7W601qAkIZDT\\_N](https://www.youtube.com/watch?v=WakwxWSkqKw&list=PLncOCZ_bu7NKRIXIC-h7W601qAkIZDT_N)>.

Tonucci, Francesco, “Por una buena escuela en tiempos de coronavirus”, disponible en línea: <<https://www.youtube.com/watch?v=bDXIXVfTxfY&feature=youtu.be&app=desktop>>.

Tsipkis, Flavia y Gabriel Brener, “La escolaridad en tiempos de aislamiento y virtualidad. Repercusiones familiares”, disponible en línea: <<https://www.youtube.com/watch?v=3txCoSlgaZE>>.

# 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](http://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.