REFLEXIONES

...

REFLEXIONES

REFLEXIONES

SOLES EN LA NOCHE

Lo mejor que tiene la historia humana
es su capacidad de sorpresa,
la presencia de lo inesperado.
A veces ocurren cosas terribles,
pero también hay latidos de esperanza,
lo que yo llamo los soles que hay en la noche escondida,
que no se ven, pero que, de golpe, iluminan los caminos.

Eduardo Galeano

ESCUELA DE FORMACIÓN
PARA LA GESTIÓN DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La presencia de lo inesperado

Marzo de 2020. Inicio de clases. Delantales, cuadernos, agendas de trabajo, planificaciones iniciales, unidades diagnósticas, todo listo en las mochilas, portafolios, armarios. Algo de intriga frente a lo que se inicia, un poco de nerviosismo, la alegría del reencuentro, la transición entre el descanso y la actividad… las sensaciones de los comienzos conocidos, un caleidoscopio que dibuja imágenes nuevas con movimientos ya sabidos.

Pero a poco de andar, lo habitual se detuvo bruscamente:

> La noticia nos sorprendió. Era mediados del mes de marzo y nos comunicaban el cierre temporario de los establecimientos educativos para prevenir el avance de brotes de coronavirus. Cada docente recién comenzaba a recuperar la información de los diagnósticos de inicio de año de sus grupos y aún no podría relacionar el nombre de cada alumno y alumna con su rostro (Equipo de gestión, Escuela N°4 -Santa Rosa-).

Cada uno de los actores-sujeto de la escena educativa se sintió conmovido ante el giro inesperado de la realidad. Skliar lo retrata con metáforas:

> Un acontecimiento irrumpe, agita sus garras mortales, funestas, lúgubres, envuelve al mundo con un manto impiadoso y lo enfrenta a su desnudez más primitiva y más ancestral: nada es seguro, nunca lo fue, todo parece ruinoso, sálvese quien pueda […] Una fracción de tiempo divide las aguas entre sentirse bien y sentirse mal, entre el sentido seguro y acomodado y el sinsentido disparatado, entre la vida y el mundo que han sido y los que serán, entre existir y dejar de existir (Skliar, 2020: 10).

La conmoción se volvió angustia, incertidumbre, desasosiego:

> En poco tiempo se generó desconcierto y caos. Como todo caos, movilizó las bases sobre las que todos los involucrados "hacíamos escuela". Se vivieron momentos de gran ansiedad e incertidumbre... lo conocido: el formato aula, la convivencia escolar, el vínculo pedagógico y afectivo, se corrían de lugar (Equipo de gestión, Colegio Secundario Lucio V. Mansilla -Caleufú-).

Sin embargo, en medio de la confusión y la pérdida de certezas, la escuela siguió funcionando. Los equipos directivos se sintieron interpelados, surgieron preguntas que obligaron a resignificar los modos habituales de conducir la institución, a encontrar nuevos lugares de asilo cuando la transformación amenazaba tornarse deformación[1].

> La dualidad entre paralización y creatividad se presentó de golpe...y la creatividad pudo más. Desde la gestión institucional, surgió la preocupación por generar estrategias que permitan sostener la continuidad pedagógica de los estudiantes, con sus familias (Equipo de gestión, Colegio Secundario Lucio V. Mansilla -Caleufú-).

> La situación de excepcionalidad provocada por el Aislamiento Social Preventivo Obligatorio nos hizo pensar otros modos de enseñar y de acompañar a nuestros docentes y alumnos en el proceso de enseñanza y aprendizaje, es decir otra manera de hacer escuela (Equipo de gestión, Escuela N° 54 -Trenel-).

Los soles que iluminaron la noche

Dar continuidad a la enseñanza en un espacio no escolar, gestionar desde la no presencia, generar lazos a la distancia, convocar a todos a seguir participando de una escuela sin aulas ni patios, sin pizarrones, sin miradas. Imaginar alternativas de respuesta para todo esto se tornó imperioso para los equipos de gestión.

> La perplejidad nos detiene, un momento de quietud-inquietante nos empuja hacia alguna dirección impensada antes de habitarla. Cuando estamos perplejos, las lentes desde donde miramos el mun-

[1] Mèlich, J (2006) Transformaciones. Tres ensayos de filosofía de la educación. Buenos Aires, Miño y Dávila

do se quiebran o al menos se nos desacomodan. Vemos borroso, vemos puntos que no veíamos, no sabemos de qué se trata eso que nos llega a las retinas. El saber empieza a ignorar y una imagen se revela como fértil: "la ignorancia del saber", paradoja que nos invita a explorarla (Duschatzky, 2018: 134).

¿Cómo fue que ese no saber se volvió habilitante? ¿Cómo hicieron los equipos de gestión para buscar lo que antes no se buscaba, para escuchar y ser interpelados por voces que antes no los atravesaban, para ensayar variantes a lo ya sabido?

La noche estrellada. Vincent Van Gogh

Recorrer las experiencias narradas por los equipos de gestión nos permite identificar algunas convicciones que, a modo de soles, iluminaron la noche. Una de ellas fue la certeza de que, en tanto el docente se configura como actor político y agente del Estado, en ese momento de contingencia se hizo necesario estar dispuesto/a. En palabras de Blejmar, estar dispuesto es elegirse a uno mismo como sujeto de posibilidad para con otro, es una oferta de disposición de ayuda, de acompañamiento, de solidaridad con la responsabilidad ajena (2018, 89).

Sabiendo que mi rol es una acción política, es que sostuve la decisión de pensar la escolaridad con la máxima intencionalidad pedagógica, de contención y acompañamiento, había que llevar adelante, más que nunca, un plan de trabajo articulado, que acompañara, sostuviera y reforzara las trayectorias escolares de nuestros estudiantes en estado de aislamiento preventivo obligatorio (Equipo de gestión, Colegio Secundario Mabel Peralbo -Santa Rosa-).

Al decir de Brener (2020), estar dispuesto significa anteponer la escucha al juicio demoledor, es preguntar "cómo estas" antes de preguntar por los contenidos, es, en definitiva, construir y militar la empatía.

Desde el Equipo de Gestión se planificaron encuentros con alumnos de los diferentes cursos, con el objeto de conversar con ellos, saber cómo estaban transitando el Aislamiento, cómo venían organizándose con las actividades (Equipo de gestión, Colegio Secundario Polivalente de Artes -Santa Rosa-).

Docentes y equipos directivos estuvieron dispuestos a sostener las trayectorias escolares, y eso implicó reconocer la desigualdad de posibilidades con que estudiantes y familias podían sostener la escuela en casa y diseñar alternativas variadas que permitieran llegar a todos y todas.

Con intención de contactar, sostener, acompañar, convocar, enlazar, los equipos de gestión exploraron canales de comunicación, propusieron la reflexión colectiva sobre las propuestas de enseñanza, generaron redes para el trabajo con organismos de la comunidad, construyeron instrumentos de seguimiento, re-conocieron las singularidades de las familias y la potencia de su presencia en el acto educativo.

Ponerse a disposición en una situación en la que muchos y muchas iban cayéndose del mapa, tuvo un fuerte impacto en la subjetividad de los equipos de gestión. Lo expresan sus voces, que logran capturar el atravesamiento en sus emociones, sus corporalidades, sus ideas y pensamientos: "tuvimos tiempos de angustia e incertidumbre", "todo era confusión, intriga y por qué no, un poco de deses-

peración", "me parece que el tiempo me atropelló sin darme cuenta", "estábamos frente a un nuevo desafío para el que no estábamos preparados".

Frente a ese desconcierto y ante la convicción de que había que estar dispuesto, fue asomando otro sol en la noche: la certeza de que el desafío requería ser asumido en forma colectiva, tal como puede advertirse en las siguientes citas:

> Como equipo directivo, sabíamos que debíamos buscar alternativas ante las nuevas dificultades que se nos presentaban, lo positivo en este momento es que no nos encontrábamos solas, sentíamos un gran apoyo de nuestra Coordinadora y presentábamos situaciones similares con las directoras de las escuelas del área, por lo que las reuniones que comenzamos a mantener con ellas nos enriquecían y aportaban nuevas ideas para introducir mejoras a nuestras prácticas (Equipo de gestión, Escuela N°4 -Santa Rosa-).

> Fue entonces cuando entendí que había que disponer condiciones habilitantes en torno a un proyecto común, generar el trabajo conjunto, diseñar dispositivos que permitan "el encuentro", permitir construir "lo común" y sostener la tarea de cada uno, atendiendo claramente a ese estudiante que estaba en su hogar (Equipo de gestión, Colegio Secundario Mabel Peralbo -Santa Rosa-).

Ahora bien, organizar y sostener el trabajo colectivo en contextos de no presencialidad implica, sin dudas, un desafío mayor. Una vez más, las palabras de Brener orientan la reflexión sobre este punto:

> La escuela tiene un diseño histórico que tiende al trabajo individual, el trabajo colectivo es contracultural, requiere de mucho más esfuerzo, el trabajo colectivo significa reconocerme en los otros, el saber que crecemos apoyándonos con otros, el trabajo del desafío colectivo es el modo más interesante de ejercer la autoridad pedagógica (2020).

¿Es posible, entonces, el trabajo colectivo en escenarios que impliquen la no presencialidad? La respuesta es que no sólo es posible, sino que resulta necesario ¿Cómo hacerlo? ¿Cómo promover un trabajo común, cómo convocar, a quienes, con qué intención? Lo que hace viable el trabajo colectivo es, entre otras cosas, aceptar que no implica la participación de todos los actores, sino de algunos. En ese sentido, Estela Soriano propone:

> Interesa organizar los equipos directivos y los equipos docentes, ver en nuestro equipo quién logra mejor resolver determinadas situaciones, quiénes manejan mejor lo tecnológico de una manera más actualizada y, tal vez, distribuir roles y funciones contando lo que realmente podemos hacer, no hacer todo juntos todo el tiempo, hacer acuerdos parciales y nos iremos involucrando de a poco, pero con esta idea de aportar, de sumar (2020).

Según lo narran los equipos de gestión, los y las docentes trabajando colectivamente se convirtieron en baluartes para sostener las trayectorias escolares: algunos/as de ellos/as asumieron tareas que originalmente no estaban entre sus funciones, otros/as se incorporaron al equipo de gestión, otros/as asumieron actuar como referentes de curso y acompañaron en la mediación entre la institución y la familia, entre muchos hicieron posible el seguimiento y sostenimiento de las trayectorias. Sin lugar a dudas, este proceso también provocó tensiones y se hicieron presentes los reclamos, los desencuentros. Pero en general, los testimonios reflejan la convicción de que el trabajo en equipo fue la clave para hacer posible una escuela que aloje, que preserve, que sostenga y otorgue sentido a la experiencia de niños, niñas y adolescentes.

Nuevos caminos en la noche encendida

> No pierda la cabeza, nada ocurre como está previsto, es lo único que nos enseña el futuro al convertirse en pasado
>
> (D. Pennac)

Hemos llegado hasta este punto con la certeza de que los equipos de gestión ensayaron alternativas, exploraron nuevos modos de andar. Fueron descubriendo, iluminados por esos soles nocturnos, los caminos que se abrían por delante. Pero aún estamos en medio del camino ¿Qué depara ese tiempo por venir? ¿Es posible permanecer dispuesto? ¿Es sostenible el trabajo colectivo?

¿Cómo se posicionan los equipos directivos ante los desafíos que depara un panorama aún incierto?

> Una escuela que se piensa a sí misma requiere que los agentes, en tanto agentes del estado, se posicionen y busquen mejores condiciones para que los alumnos aprendan. Para nosotros, implica posicionarse y decidir en el sentido que más contribuya a la garantía de derechos de los chicos, que ubique a nuestra escuela en mejor posición para la construcción de su colectivo y que permita reforzar lazos. Hay mucho por hacer, mucho por pensar, mucho por enseñar y, sobre todo mucho, por aprender [...] El futuro tendrá, como siempre, la última palabra Equipo de gestión, Escuela N° 54 -Trenel-).

A modo de reflexión final queremos contar nuestra propia certeza. La escuela aún respira, se mueve, actúa. Entre el sin saber y el sinsabor ensaya, intenta, asume el desafío de ser red y sostener –a estudiantes, familias, docentes, directivos- y entramar para seguir latiendo. Ese respirar fue y continúa siendo por momentos agitado, entrecortado... ¿Es posible hacer una pausa en este escenario incierto, respirar hondo y detener la carrera para mirar con calma y sopesar el próximo paso? Si se trata de construir un barco que permita navegar hacia otra costa, esa pausa se torna necesaria. Hacer una pausa mientras se actúa, hacer silencio mientras se dice. Porque no se trata de la inacción, sino de detener la agitación para provocar el movimiento.

BIBLIOGRAFÍA

• Blejmar, B. (2018) El lado subjetivo de la gestión. Del actor que está haciendo al sujeto que está siendo. Buenos Aires, Aique

• Brener,G (2020) Conferencia "Gestionar una escuela en el siglo XXI, del pasado indefinido al presente imperfecto". Ciclo de charlas interactivas "La gestión directiva en tiempos de no presencialidad- presencialidad escolar." Escuela de Formación para la Gestión de las Instituciones Educativas. Ministerio de Educación. La Pampa. **Disponible aquí**.

• Duschatzky, S. (2018) Escuelas en escena. Una experiencia de pensamiento colectivo. Buenos Aires, Paidós.

• Skliar, C. (2020) Mientras respiramos: en la incertidumbre. Buenos Aires, Noveduc

• Soriano, E. (2020) Conferencia: "De la respuesta educativa en la emergencia al proyecto educativo. Ciclo de charlas interactivas "La gestión directiva en tiempos de no presencialidad- presencialidad escolar." Escuela de Formación para la Gestión de las Instituciones Educativas. Ministerio de Educación. La Pampa. **Disponible aquí**.