

## Experiencia de gestión en tiempos de pandemia

Anahí Cuestas

[anahicuestas@gmail.com](mailto:anahicuestas@gmail.com)

Gabriela N. Iacoboni

[gabyiacoboni@gmail.com](mailto:gabyiacoboni@gmail.com)

Marcela Jalo

[marcelajalo@gmail.com](mailto:marcelajalo@gmail.com)

*En nuestra comunicación examinaremos las decisiones que tuvimos que tomar como equipo directivo de la Escuela de Lenguas en el contexto de pandemia y virtualidad así como la experiencia de su puesta en práctica. Es nuestra intención reflejar cómo se articularon “soluciones” ad hoc para enfrentar el desafío, qué nuevas situaciones trajeron aparejadas, y cómo se ha resignificado el trabajo en este contexto. A su vez, nos permitimos reflexionar acerca de la importancia de poder dar continuidad a las herramientas utilizadas y a las clases diseñadas para el trabajo en la virtualidad en la oferta de cursos para este año y sucesivos, buscando siempre optimizar tanto el funcionamiento de los cursos como la vivencia áulica de alumnos y docentes. A la luz de la experiencia desarrollada entre los años 2020 y 2021 y haciendo hincapié más en las posibilidades que en los problemas que se observan en la modalidad, el equipo de trabajo conformado por el equipo directivo, coordinadoras de sección y docentes de los distintos idiomas de la Escuela de Lenguas, desarrollamos una planificación que se ajustó a las nuevas necesidades, pero al mismo tiempo exploró los mecanismos de integración de lenguajes que se vieron favorecidos por el trabajo virtual tanto sincrónico como asincrónico.*

### Introducción

La pandemia que se desató hacia fines de 2019 e irrumpió en nuestro país a comienzos de 2020 obligó a las autoridades nacionales a tomar medidas que permitieran hacer frente a la consecuente crisis sanitaria. Fue así que se decretó el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) que obligó a suspender las clases y actividades presenciales en todo el sistema educativo. En el caso específico de la

Escuela de Lenguas, esta medida significó la suspensión de todas las actividades apenas dos días antes del inicio de clases.

Si bien al momento de escribir este trabajo aún estamos transitando esta pandemia por COVID 19, nos permitimos hacer una retrospectiva y reflexionar sobre el impacto del ASPO en el ejercicio de gestión.

### **Una oportunidad para el trabajo en equipo y colaborativo**

Nuestra institución siempre se ha caracterizado por fomentar el trabajo en equipo. Buena parte de las actividades de coordinación a nivel Sección y a nivel Área giran en torno a la búsqueda de consensos entre profesores y coordinadores: selección y elaboración de material didáctico, elaboración de exámenes, seguimientos de cursos y de casos particulares, por nombrar solo algunos.

En lo que respecta a nuestro trabajo a cargo de la dirección, y en concordancia con el modelo de gestión de la FaHCE, las decisiones también suelen ser consensuadas entre todos los actores de la comunidad de la Escuela que serán alcanzados por las propuestas en discusión.

Durante el primer cuatrimestre de 2020, nuestra labor desde dirección estuvo enfocada en tratar de sostener algunos acuerdos realizados pre-pandemia y a generar nuevos dados las condiciones impuestas por el ASPO y por la reestructuración forzada que provocó en las dinámicas en los ámbitos laboral y privado tanto de alumnos como de profesores.

En este sentido, esta comunicación es una invitación al encuentro, a la reflexión compartida y a la revisión de las creencias y supuestos. No aborda solo la descripción de lo que sucedió, sino que avanza en pos de propuestas que abonen a un trabajo cooperativo con prácticas situadas en la virtualidad.

### **El impacto de la pandemia en la Escuela de Lenguas**

La pandemia y el consecuente cierre de la Escuela iniciaron un ciclo en el que es posible reconocer algunas fases. Resulta importante realizar un breve paneo retrospectivo para avizorar el nuevo escenario que se abre en el inicio de la tercera fase de cara al ciclo 2022 y, a partir de él, sugerir algunas propuestas pedagógico-

didácticas que consideramos fundamentales sin obviar las recomendaciones y protocolos vigentes en torno a pautas organizacionales de retorno a la presencialidad.

De esta manera, el ciclo referido se ha constituido por:

**Primera fase.** Declaración de la pandemia. Cierre de la Escuela.

**Segunda fase.** Sostenimiento de la conectividad y del proceso de enseñanza aprendizaje en las distintas lenguas.

**Tercera fase.** Reapertura de la escuela y regreso a la presencialidad parcial o plena.

Cabe aclarar que estas fases carecen de delimitaciones taxativas; más bien, se superponen unas con las otras. No obstante, creemos que esta división aporta mayor claridad a la presentación. Les proponemos un breve recorrido por cada una de estas fases y, a partir de ellas, esbozaremos algunas propuestas.

### **Fase 1. Declaración de la pandemia. Cierre de la Escuela.**

Esta primera fase se inició con el cierre de los establecimientos educativos como consecuencia de los primeros registros de COVID 19 y el avance de la pandemia. En el caso específico de la Escuela de Lenguas, esta medida significó la suspensión de todas las actividades a dos días del inicio de clases.

Este escenario inédito e incierto significó un desafío inmenso para nuestro trabajo de gestión, ya que no fueron pocos los interrogantes que se nos plantearon a la hora de reorganizar las actividades. A modo de ejemplo, presentamos sólo algunas de las numerosas preguntas que nos formulamos una vez establecido el ASPO: ¿Podremos poner en marcha de modo virtual los casi 150 cursos que tenemos? ¿Estarán dispuestos los casi 60 docentes de las diferentes lenguas a desarrollar sus clases de un modo diferente? ¿Podremos adaptar a la virtualidad en forma adecuada las clases previstas para la presencialidad? ¿Cómo reaccionarán nuestros más de 1400 alumnos a la nueva propuesta? ¿Será factible reorganizar también la atención de las cuestiones administrativas?

La comunicación inmediata con las autoridades de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, ente al cual pertenece nuestra Escuela, y su apoyo incondicional fue determinante para reorganizar prácticamente sin dilación las

actividades académicas y administrativas y garantizar el inicio y desarrollo del año lectivo.

## **Fase 2. Sostenimiento de la conectividad y del proceso de enseñanza aprendizaje en las distintas lenguas.**

La emergencia educativa disparó la necesidad de responder con rapidez a situaciones institucionales novedosas e imprevistas, como la organización de los cursos para el dictado de las clases de las distintas lenguas en las modalidades sincrónica por videoconferencia y asincrónica mediante un entorno virtual de aprendizaje o, al menos, un aula virtual, y el empleo de herramientas digitales y plataformas que facilitaran la educación a distancia.

Si bien la Escuela ya contaba desde hacía casi diez años con cursos virtuales de lectocomprensión y de escritura de textos académicos, tuvimos que adaptar la totalidad de nuestras clases al formato de la virtualidad y tratar de sostener los espacios de enseñanza-aprendizaje en un contexto inédito.

El trabajo virtual en la Escuela durante 2020 se realizó de manera asincrónica principalmente vía Google classroom. En consecuencia, se trabajó intensamente en la adecuación de los materiales de enseñanza, y en el diseño de secuencias de tareas a partir de los contenidos propuestos. En esta labor, los docentes debieron redoblar esfuerzos para garantizar el andamiaje necesario para que los estudiantes pudieran abordar la resolución de tareas de manera asincrónica.

El siguiente desafío fue adaptarnos todos, tanto docentes como alumnos y familias de estudiantes de los cursos de niños, a la modalidad virtual. Claramente, las dinámicas de enseñanza en modalidad virtual no pueden ser iguales a las intervenciones docentes “in situ” en las clases presenciales. En nuestras realidades anteriores a 2020 entraban en juego varios factores sobre todo a nivel territorial, sensorial y corporal. El contexto de pandemia nos llevó a poner el cuerpo de un modo diferente, también nuestras voces se transformaron de alguna manera al comunicarnos a través de una cámara y hubo que asumir ciertos riesgos y animarse a vivir situaciones extrañas, como por ejemplo a dar clases ante una pantalla con cuadros negros en los que sólo aparecían nombres e imaginar que allí había alumnos. El desafío es que las plataformas no nos deshumanicen (Maggio, 2020). En la construcción de esta mirada

situada, contextualizada y sobre todo empática, necesitamos elaborar criterios para el diseño de nuestras prácticas virtualizadas. Mediante estos nuevos criterios logramos no solo adaptar los materiales didácticos a la virtualidad sino, más importante aún, garantizar la continuidad pedagógica para los alumnos de todas las edades y todas las lenguas.

Los docentes de la Escuela debieron continuar el dictado de sus clases con los recursos disponibles. El dominio de las competencias digitales por parte de docentes y alumnos era disímil, por lo que fue necesario adoptar propuestas formativas generales y específicas para acompañar el cambio y poder atender las necesidades tanto del cuerpo docente como de nuestros estudiantes.

Las tecnologías del aprendizaje y conocimiento (TAC) fortalecieron el trabajo en equipo, la cooperación, la constitución de alianzas y aprendizajes entre colegas capaces de diseñar y congeniar las buenas ideas con proyectos innovadores y realizables. Dentro de estas condiciones claves para la continuidad, no podríamos dejar de mencionar la dimensión socioemocional y afectiva de los docentes tratando de afrontar “desde la trinchera” y trabajando en sus hogares los efectos negativos de la pandemia y el consecuente impacto en sus propias historias de vida.

El proceso requirió de la selección e implementación de herramientas tecnológicas, la capacitación del personal docente, la provisión de guías y tutoriales para todos los actores involucrados y la planificación de los elementos necesarios para llevar adelante las actividades de la institución, incluyendo los recursos pedagógicos, las evaluaciones y las tareas administrativas en la virtualidad. Si bien nos encontramos aún transitando la experiencia, consideramos importante poder compartir lo hecho hasta el momento para generar un espacio de reflexión tanto al interior como en el sector de la enseñanza de lenguas en nuestro entorno.

Asimismo, la naturaleza incierta del contexto requirió que la implementación debiera ser evaluada a cada paso y que se realizaran diversos ajustes necesarios a lo largo del camino. Estos fueron los objetivos fundamentales que procuramos lograr a la hora de decidir cómo proceder:

- Brindar certezas en un contexto de incertidumbre. La continuidad resultó fundamental tanto para mantener el vínculo con los alumnos como para

sostener la fuente de trabajo de los docentes, reconvirtiendo su tarea para funcionar en la nueva realidad generada por la cuarentena.

- Sostener un vínculo fluido con los alumnos. La primera semana de suspensión de clases fue utilizada para realizar ajustes técnicos y capacitar a los docentes en el uso de Google Classroom. Durante este período, los estudiantes recibieron mails enviados desde la secretaría y redactados por el equipo directivo para informar acerca de la modalidad que utilizaríamos para dar inicio a las clases en la virtualidad. Si bien en un primer momento parecía impensable que la situación pudiera perdurar como luego lo hizo, el plan que se implementó contemplaba esta posibilidad y eso nos permitió dar continuidad al aprendizaje.
- Analizar distintas alternativas técnicas y pedagógicas disponibles, tarea que tuvimos que emprender desde el primer momento para el dictado de clases virtuales y finalmente tomar decisiones acerca de las más convenientes según los destinatarios de las clases. De este modo, optamos por utilizar Google classroom para la mayoría de los cursos con la excepción de preparatorio y Niños 1 menores que utilizaron la plataforma Class Dojo.
- Evaluar de manera continua. Si bien la evaluación continua es un rasgo distintivo de la gestión educativa, en este contexto de innovación y excepción fue imprescindible implementar dispositivos permanentes de retroalimentación para optimizar distintos aspectos del proyecto durante su desarrollo. Esto lo hicimos mediante la creación de encuestas por Google Forms dirigidas y enviadas directamente a los estudiantes o las familias en el caso de los cursos de la Sección Niños.

Con estas prioridades en mente, nos abocamos al diseño, la planificación y la implementación de lo que en un momento consideramos sería un plan de contingencia pero que, con la extensión de la cuarentena, se convirtió en la modalidad general de realización de las actividades también durante el ciclo lectivo 2021.

La modalidad online ha facilitado la realización de actividades complementarias para los alumnos, tales como los talleres de expresión oral que se ofrecieron en 2020 para los cursos de adultos y jóvenes con una propuesta orientada a fomentar la fluidez, la oralidad y el intercambio de ideas acerca de temáticas de actualidad e interés general. Dichas clases fueron diseñadas y llevadas a cabo por becarios de experiencia laboral

en ambas secciones. Dichos talleres se ofrecen como una oportunidad más para que los alumnos continúen aprendiendo en la interacción con sus pares en un contexto de esparcimiento, haciendo hincapié en la competencia comunicativa y en el encuentro con el otro para el desarrollo de la oralidad.

Un desafío importante fue la implementación de evaluaciones en línea que se volvió una realidad ineludible para garantizar y acreditar el aprendizaje realizado en la modalidad virtual. Al encarar esta tarea analizamos distintas opciones tanto en el plano técnico como en el pedagógico. Si bien la propuesta no podía retener todos los elementos de una evaluación presencial, tampoco podíamos apartarnos demasiado de las expectativas de los alumnos, ya que, de hacerlo, esto podría impactar negativamente en sus niveles de logro en la producción lingüística. Por esta razón se optó por la realización de un examen de desempeño basado en tareas con el fin de evaluar la comprensión de la consigna y la producción escrita. A tal fin, se realizó un protocolo en el que se establecieron los requisitos y condiciones a tener en cuenta para su correcta implementación. De igual modo, y con un criterio similar, se llevaron adelante las evaluaciones orales.

### **Fase 3. Reapertura de la escuela y retorno parcial/ total a la presencialidad.**

El retorno a la presencialidad exigió entre otras cuestiones la atención a ciertas condiciones que entendemos serán claves y terminarán de definir el escenario de cara al futuro. Algunas de ellas son:

Infraestructura edilicia adecuada, con condiciones de higiene y seguridad y abastecimiento de recursos fundamentales, incluidos los pedagógico- didácticos.

Conectividad garantizada. Acceso a Internet, dispositivos tecnológicos de acceso digital y el complemento de recursos para la producción de materiales digitales. Equipamiento tecnológico acorde a estas necesidades para todas las aulas y demás espacios de trabajo (secretaría, biblioteca, coordinación y dirección).

Capacitación permanente sobre enseñanza en la virtualidad y en espacios híbridos con vistas a sostener e incrementar la oferta de cursos de lengua a distancia y de modalidad mixta.

## **Reflexiones finales**

Los estudiantes de la Escuela de Lenguas respondieron con interés y motivación a esta propuesta en la virtualidad y alcanzaron grandes logros en términos de continuidad en el aprendizaje. A partir de la experiencia pedagógica y los resultados de las encuestas realizadas, concluimos que si bien sostener las clases en la virtualidad implica un desafío y un esfuerzo compartido, seguiremos apostando al compromiso que han demostrado docentes y estudiantes para dar continuidad al proceso educativo con muy altos índices de rendimiento académico. Esto requiere, desde ya, de un colectivo docente dispuesto a explorar, a hacer, a inventar caminos nuevos y de un campo pedagógico comprometido con pensar este tiempo y construir otros futuros.

## **Bibliografía**

Barrionuevo Vidal, M.B. (2021). *Aulas híbridas y bimodalidad: entornos integrados de aprendizaje*. Buenos Aires, AR: Noveduc.

Dussel, I., Ferrante, P. y Pulfer, D. (2021). *Pensar la educación en tiempos de pandemia*. Buenos Aires, AR: Editorial de la Universidad Pedagógica Nacional.

Maggio, M. (2012). *Enriquecer la enseñanza*. Buenos Aires, AR: Paidós.