

**Gestionar escuelas en tiempos de pandemia.  
Una oportunidad para repensar la escuela  
Conducting schools in pandemic times.  
An opportunity to rethink school**

Ingrid Sverdlick<sup>1</sup>, Analia del Valle Motos<sup>2</sup>, Julia Paola Lucas<sup>3</sup>,  
Marcelo Mosqueira<sup>4</sup>, María Virginia Ginocchio<sup>5</sup>

## Resumen

El artículo que presentamos comprende reflexiones sobre las políticas para la formación de directivos y su vinculación con la conducción y gestión escolar en el marco de la pandemia del COVID-19. En tal sentido, el trabajo intenta pensar algunas tensiones por las que la escuela se encuentra atravesando y que, en la coyuntura, se visibilizan y adquieren nuevos sentidos relacionados con las prácticas de evaluación y de enseñanza, los vínculos con las comunidades educativas, la función social de la institución escolar, el rol de los equipos de conducción, entre otros. Para ello, se presenta una lectura de los documentos emanados de la cartera educativa de la Provincia de Buenos Aires a la luz de las

## Summary

The article that we present includes reflections on the policies for the training of school authorities and the link of these policies with school conduction, this time, in the framework of the COVID-19 pandemic. In this sense, the work tries to think about some tensions that the school is going through and about the visibilization, at the conjuncture, of new meanings related to evaluation and teaching practices, the bonds with educational communities, the social function of school as an institution, the role of the school conduction teams, among others. For this, a reading of the documents emanating from the educational authorities of Buenos

tensiones mencionadas, señalando que muchas de ellas constituyen, en mayor o menor medida, viejas preguntas pedagógicas. Finalmente, se ensayan algunos interrogantes en torno del escenario pos-pandemia entendiendo que la situación actual ofrece la oportunidad de repensar la escuela y sus sentidos.

**Palabras Clave:** gestión escolar; COVID-19; políticas educativas; formación docente; provincia de Buenos Aires

Aires Province is presented in light of the aforementioned tensions, pointing out that many of these tensions constitute, to a greater or lesser extent, old pedagogical questions. Finally, some questions about the post-pandemic scenario are rehearsed, understanding that the current situation offers the opportunity to rethink the school and its senses.

**Key words:** school conduction; COVID-19; educational policies; teacher education; Buenos Aires province

|                                 |
|---------------------------------|
| Fecha de Recepción: 01/02/2020  |
| Primera Evaluación: 11/08/2020  |
| Segunda Evaluación: 30/08/2020  |
| Fecha de Aceptación: 12/09/2020 |

## Introducción

Desde hace algunos años venimos estudiando las prácticas educativas y las políticas de formación que están implicadas en la configuración de las trayectorias de las/os docentes que han asumido y/o asumirán cargos directivos(6). Nuestras indagaciones nos han permitido visibilizar el variopinto de sentidos, individuales y colectivos, puestos en juego en las formas de pensar la institución escolar. Nos referimos a sentidos construidos a partir de las reinterpretaciones que emanan de las políticas educativas de cada época, y también, de las significaciones puestas en juego por los propios sujetos que habitan, los más diversos territorios escolares.

De manera abreviada podemos decir que los sentidos políticos y pedagógicos desde los que se ejerce la dirección de una escuela tienen uno o más de los siguientes componentes: la dirección como un lugar para la realización profesional; el amor a las nuevas generaciones de niños/as y jóvenes; la lógica asistencialista para “compensar a los más vulnerables”, la escuela como un territorio político-pedagógico y/o un ámbito de militancia. La gestión de las escuelas se ven atravesadas por éstos y otros significantes que se articulan en función de los contextos generales y de cada institución de manera diferencial. Entendemos a la gestión escolar tal como lo expresan Cantero y Celman (2001):

Un proceso interactivo e intersubjetivo, ubicado en un ámbito organizacional y orientado al gobierno de las escuelas, que incluye dinámicas interpersonales, grupales e institucionales, de carácter

reflexivo e intencional que, en cada caso concreto, combinan y acentúan distintas estrategias, mediante el recurso a la autoridad y la influencia, para la satisfacción de determinados intereses y el logro de un conjunto de objetivos (Cantero y Celman, 2001:112).

En relación con la formación, hemos podido constatar en nuestros estudios que “la práctica” o “la experiencia” es altamente valorada como una fuente de saber y para la construcción del rol, lo cual no va en desmedro de lo que se piensa respecto de lo teórico; por el contrario, existe una fuerte valoración de “la teoría”. La forma de considerar a la teoría y a la práctica está señalando que se vivencian como divorciadas y en oposición; en constante tensión. Cuando la pregunta refiere al aprendizaje del rol, las referencias destacan el lugar de la experiencia y la transferencia de saberes desde diferentes modelos o directores/as referentes; sujetos que inspiraron la trayectoria para llegar a ser director/a. La teoría, especialmente aquella que suele provenir de una formación académica y sus saberes, aparece en los discursos como aquello que permitiría desnaturalizar ciertas prácticas, esto es, interrumpirlas para poder “mirarlas” de otro modo. Sin embargo, esa formulación de la función de la teoría sigue siendo teórica y no zanja en la vida cotidiana el divorcio que los directivos aprecian entre lo experiencial y lo conceptual que emana de la formación inicial y continua. Esta forma de apreciar la relación entre los saberes experienciales y los saberes

teóricos sigue anclada en una lógica donde lo teórico tendría cierta superioridad sobre “lo práctico”, por lo cual, quienes son protagonistas en el territorio, resisten dicha jerarquización. Lo curioso de la cuestión es que quienes valoran el saber experiencial no se consideran a sí mismos productores de otros saberes conceptuales, aunque en la práctica los estén produciendo. Paradójicamente, el renegar de la teoría como cosa aislada y lejana, como algo que poco aporta para las decisiones que se toman en la gestión, no quita que las/os directivos se sientan interpelados por las categorías conceptuales que se manejan en los ámbitos político-pedagógicos y académicos y las utilicen en sus argumentaciones y discursos.

En medio de esta tensión, se aprecia una demanda de ofertas de formación oficiales/formales para atender las preocupaciones de las/os docentes antes y durante la asunción a un cargo para dirigir una escuela. Directoras y directores, aun reconociendo sus carencias y/o limitaciones, asumen sus cargos y ejercen sus funciones construyendo los estilos de dirigir las instituciones escolares a medida que van trabajando como directivos en las instituciones.

En el marco de la cuarentena, que ha modificado sustantivamente el trabajo escolar, los/as directores/as colocados en un escenario desconocido, intentan responder a las demandas a partir del repertorio de saberes provenientes principalmente de sus experiencias. Muchos de quienes hoy conducen los equipos de gestión ya transitaban otras etapas de excepcionalidad que vivió el país

en diferentes momentos de su historia. Esto nos lleva a preguntarnos por lo que acontece a la hora de gestionar sus instituciones en este contexto y con nuevas demandas. Por lo cual, en este artículo queremos ensayar algunas reflexiones sobre este asunto, tomando como base el trabajo de investigación al que ya nos hemos referido en la nota al pie y el contexto que nos ofrecen los documentos oficiales de la Provincia de Buenos Aires en relación con la Continuidad Pedagógica.

### **Tiempos de pandemia**

En nuestro país, y como es de público conocimiento, se han tomado una serie de medidas ante el brote de Coronavirus (COVID 19) que la Organización Mundial de la Salud declaró pandemia el pasado 11 de marzo de 2020 a los efectos de contener esta situación epidemiológica. En función del estado de emergencia sanitaria, nuestro país ha tomado una serie de medidas preventivas. En el ámbito educativo, el Ministerio de Educación de la Nación comenzó por recomendar a las instituciones educativas la adecuación de las condiciones de dictado del ciclo lectivo en el marco de la emergencia mencionada, de acuerdo con las condiciones de cada institución. Asimismo, este Ministerio instó a las Jurisdicciones y a las Universidades a dictar posiciones a fin de sostener las medidas preventivas asegurando el derecho a la educación mediante los dispositivos que consideraran pertinentes(7).

La decisión de interrumpir la presencialidad de las clases a partir del 16 de marzo de 2020, aunque imprescindible, resultó abrupta y sorpresiva (como todo lo que pasa en esta pandemia), lo cual obligó a actuar a gran velocidad para atender y anticipar demandas, particularmente en lo relativo a garantizar la alimentación, la salud y la educación. El reparto de mercadería(8) el pasaje de la presencialidad a la virtualización de la enseñanza, la atención de cuestiones administrativas desde la virtualidad, la necesidad de adecuación y el establecimiento de adecuaciones curriculares, lo referente a la modificación del calendario escolar y la problemática planteada en torno de la evaluación y acreditación, las condiciones y los ritmos del aprendizaje y la preocupación por las familias con mayores necesidades o a las cuales no se llega desde la escuela, pasaron a ser preocupaciones ineludibles de la gestión escolar.

En algunas escuelas, principalmente a las que asisten los sectores populares, se vuelven a suscitar tensiones que no resultan novedosas, aunque, quizás sí renovadas en relación con las características de estos tiempos que corren. El dilema entre educar o asistir ya estuvo – y está- presente en nuestro pasado inmediato. Podemos recordar aquí el “éxito” de los comedores escolares durante la crisis de los 90’ y el estallido de la crisis de 2001, o el papel desempeñado por las escuelas en tiempos de la Gripe “Aviar” (H1N1) que llevó a la suspensión de clases en 2009. Las escuelas guardan en sus memorias y en su bagaje de recursos los embates sociales, económicos y políticos de diversas épocas que se

reactualizan ahora, a la luz de las nuevas, inéditas, contingentes, imprevisibles e inesperadas circunstancias.

Nos preguntamos cómo responden quienes dirigen las escuelas ante una situación inédita como lo es esta Pandemia. ¿Cómo se reacciona frente a los desafíos que se imponen en este nuevo escenario? ¿Acaso el miedo al contagio paraliza, generando acciones que priorizan la integridad personal por sobre el cumplimiento de la función social de la escuela? ¿Qué variaciones son necesarias pensar -o repensar- este escenario desde la gestión?

La pregunta sobre la/s forma/s en que los equipos directivos llevan adelante su tarea de gestión política-pedagógica en la pandemia irrumpe en un marco donde las certezas y los plazos de planificación se desdibujan y las demandas parecerían acelerarse y/o tomar nuevas formas. Cuando la escuela reclama centrarse en los vínculos, ¿cómo se gestiona? ¿Qué saberes se ponen en juego? ¿Se generan nuevos saberes? ¿Con qué recursos, instrumentos y dispositivos se cuenta en esta coyuntura? ¿Qué continuidades y qué rupturas existen cuando la presencialidad pedagógica queda “suspendida” hasta nuevo aviso?

Queremos compartir algunos aspectos que se manifiestan con relación a lo escolar en estos tiempos de pandemia:

- Parece poco posible trasladar la escuela presencial a la virtualidad debido a las diferentes dinámicas de

funcionamiento, reglas y ritmos que allí operan;

- Parece imposible enseñar lo mismo que estaba planificado, ni en cantidad ni en calidad;

- Parece difícil ofrecer actividades o tareas sino es en el marco de una propuesta integradora que tenga significado para el/la estudiante y para el/la docente;

- Los vínculos siguen teniendo un lugar privilegiado en la enseñanza y el aprendizaje;

- Desde los ámbitos ministeriales se ha decidido dejar en suspenso las formas tradicionales de calificar promoviendo la posibilidad de poner en práctica evaluaciones de tipo formativas que registren lo realizado para fortalecer las decisiones pedagógicas de las y los docentes y favorecer mejoras en las trayectorias educativas de las y los estudiantes. Esto apunta a la modificación de un aspecto medular de la experiencia escolar moderna que es el disciplinamiento que se ejerce sobre la vida de los estudiantes y de las relaciones de sentido que se construyen con el saber.

El mundo está cambiando inevitablemente en un escenario signado por la incertidumbre y el desafío ¿La escuela también se sitúa en este marco? ¿Qué implicancias asume la afirmación de “hacer escuela”? ¿Acaso se resignifica en estos tiempos de pandemia? ¿En qué sentido? ¿Cómo? ¿Qué cambios impactan en el formato escolar? ¿Qué se altera y que continúa?

Desde los diversos niveles de gestión

se hacen visibles los esfuerzos por sostener una diversidad de formas (producciones escritas, redes sociales como Whatsapp o Facebook, servicios de videoconferencias como Zoom o Meet, gestión de aulas como Google Classroom o Moodle) que garanticen la continuidad pedagógica con una proximidad simbólica que intenta menguar la distancia física. Hay una decisión para la tarea institucional de priorizar los vínculos con las y los estudiantes y un requerimiento de sistematizar los registros de lo realizado con la intención de pensar el escenario de la incierta vuelta a la presencialidad.

Todo esto sucede sabiendo que nada reemplazará la presencialidad y que la virtualidad viene a mostrarnos –aún con mayor crueldad y evidencia- la dura cara de la desigualdad en un sentido amplio de esta expresión en términos sociales y económicas, pero también, en el acceso a las nuevas tecnologías, a la conectividad, a los saberes para el manejo de la tecnología, entre otros, que evidencia la posibilidad de acceso al campo simbólico muy desigual.

### **Los directivos en las propuestas educativas en el marco del aislamiento social obligatorio**

En la coyuntura que nos encontramos atravesando actualmente, la noción misma del sistema y del formato escolar moderno como única forma posible de encauzar a la infancia se ve tensionada e interpelada. Los diferentes ámbitos de gestión educativa, tuvieron que

generar otras maneras de hacer escuela y tramitar las trayectorias educativas en tiempo récord.

Como consecuencia de esta situación de fuerza mayor, las instituciones educativas se vieron ante la necesidad de elaborar un plan de contingencia a fin de proteger la comunidad educativa al tiempo que tuvieron que realizar esfuerzos para garantizar el derecho a la educación de las/os estudiantes y la seguridad de su personal docente y auxiliar.

En la actualidad, y de esta manera, cada institución educativa se encuentra renovando sus acuerdos y las/s estudiantes y docentes se están conociendo virtualidad mediante. Asimismo, al irrumpir la pandemia, la mayoría de los equipos de la administración pública se encontraban -y, en algunos casos, todavía se encuentran- en proceso de conformación, debido al reciente cambio de gestión que tuvo lugar en varias jurisdicciones a fines de 2019.

A los fines de este artículo, nos centramos en el caso de la Provincia de Buenos Aires. Hasta ahora, es posible trazar dos momentos generales para las políticas educativas en tiempos de pandemia. El primer momento corresponde con la suspensión del dictado de clases presenciales en los todos los niveles y modalidades durante quince días corridos a partir del 16 de marzo de 2020 (Resolución Conjunta N°554/2020).

Con respecto a las tareas solicitadas a los equipos de conducción escolares en este marco, la Resolución N°555/2020 los facultó a realizar acciones para garantizar/instrumentar:

a. la entrega del material en formato papel presentes en la plataforma virtual “Continuemos Estudiando”, impreso por el nivel central y enviado a las dependencias escolares para aquellos/as alumnos/as que no disponen de conectividad en sus hogares;

b. la entrega de los módulos alimentarios;

c. la limpieza, desinfección y mantenimiento de las condiciones de higiene en los establecimientos;

d. la continuidad o inicio de tareas de refacción y mantenimiento edilicio;

e. las actividades administrativas, dando prioridad y celeridad “el cumplimiento de las obligaciones de información y carga de datos en los sistemas de la Dirección General de Cultura y Educación a los fines de mejorar la calidad informativa para el desarrollo de la contingencia COVID 19” (Resolución 555/2020).

Pocos días después de la suspensión de las clases presenciales, llegaría la determinación a nivel nacional del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (DNU 297/20) que rige, con algunas flexibilizaciones progresivas por regiones, hasta el momento de elaboración del presente escrito. A partir de allí, la planificación de las políticas públicas, entre ellas las educativas, se ha llevado adelante sin contemplar plazos preestablecidos: las acciones se han ido definiendo y actualizando de forma permanente, según la evolución de la epidemia y las determinaciones tomadas a nivel nacional.

En ese escenario, las actividades/ tareas en los edificios escolares dispuestas para los Equipos de Conducción quedaron reducidas, formalmente, a la entrega de los materiales de estudio y los módulos alimentarios, con una frecuencia quincenal, sumadas a las tareas que puedan realizarse en modalidad virtual (reuniones de personal, acompañamiento pedagógico-didáctico, cuestiones administrativas, entre otros). En el marco de lo inédito, nos preguntamos en qué forma se ponen en juego aquellos saberes que las/os directores/as suelen recuperar como centrales para desempeñar su rol. La dimensión práctica/experiencial, esto es, aquella premisa que señalaba que “ser director/a” es algo que, en gran medida, se aprende pasando por la experiencia y/o acudiendo a referentes con más antigüedad en el cargo se ve tensionada por la irrupción de lo desconocido.

En función de la lectura de los documentos emanados desde la Dirección General de Cultura y Educación en la fase de confinamiento general, hasta el momento se puede dar cuenta de tres etapas en la línea de las políticas en el ámbito educativo.

La primera etapa tuvo tres ejes centrales: a) la elaboración de material para la enseñanza (Plan de Continuidad Pedagógica y la plataforma virtual “Continuemos Estudiando”)(9) para los niveles obligatorios; b) la readecuación del Servicio Alimentario Escolar, organizando, de forma articulada con el Ministerio de Desarrollo de la Comunidad, la entrega de módulos de alimentos para los estudiantes que habitualmente

asistían a los Comedores Escolares (Resolución Conjunta Nro705/2020); c) el fortalecimiento de la plataforma “Mis Alumnos”, donde se efectúa la carga de los datos de la matrícula. Esta etapa se desarrolló durante un período de dos semanas, entre el 20 de marzo y el 5 de abril de 2020.

En cuanto a los equipos de conducción escolar, se los facultó para -en conformidad con los inspectores/as- habilitar o instrumentar acciones en cuatro sentidos:

- a. la plena implementación de la Continuidad Pedagógica;
- b. programar actividades para el desarrollo y adecuación de los contenidos una vez concluido el período de aislamiento;
- c. actividades administrativas y
- d. “toda otra tarea que el equipo de conducción requiera y solicite en el marco de la excepcionalidad mencionada” (Resolución Nro574/2020).

Este último punto habilita cierta flexibilidad en las decisiones de gestión a nivel institucional en el marco de la excepcionalidad. Durante la vigencia del confinamiento, la segunda y la tercera etapa de las políticas educativas vinculadas a los procesos de enseñanza, se han organizado en torno de los Documentos Base elaborados por la Subsecretaría de Educación (SSE) de la Provincia.

El primero de esos documentos llega a territorio el 6 de abril y se titula “Acerca de la continuidad de las

políticas educativas”. En función de los ejes allí planteados, los diferentes niveles y modalidades efectuarían sus propias adecuaciones. El documento expresa que el desafío principal en esa etapa para todos los niveles de gestión, esto es, *“desde la Dirección General de Cultura y Educación hasta las aulas” ha sido “cuidar y preservar los lazos afectivos y vinculares entre estudiantes y familias y docentes del sistema educativo”* (SSE, 2020a:2). Sumado a esto, se señala que, tanto la propuesta de contenidos para la enseñanza como el despliegue de estrategias para el acompañamiento ante la contingencia, revisten igual importancia. Finalmente, se propone la realización de un registro de lo producido por los/as docentes y estudiantes durante ese período, a los efectos de organizar la evaluación del avance de los aprendizajes. En tal sentido, se convoca a generar *“crecientes niveles de participación entre inspectores, equipos directivos, docentes y auxiliares utilizando para ello, los dispositivos que tenemos y los que iremos creando”* (SSE, 2020a:4).

La tercera etapa de las políticas educativas provinciales con referencia a los procesos de enseñanza se inauguró el 12 de mayo con el Documento Base “Enseñanza y evaluación”. En este documento, se sitúa en el centro de labor formativa a la enseñanza, *“en tanto proyecto político y cultural orientado a lograr que las y los estudiantes no sólo accedan, permanezcan y egresen de las instituciones educativas, sino ante todo, que aprendan”* (SSE, 2020b:7). No obstante, se señala la evidencia de *“desigualdades que la pandemia ha mostrado con mayor agudeza al exponer, entre otras, las dificultades de*

*muchos bonaerenses para acceder a los recursos necesarios para la enseñanza y aprendizaje (conectividad, dispositivos tecnológicos, materiales impresos, etc.)”* (SSE, 2020b:3). En ese escenario, la SSE enmarcaría a las prácticas de evaluación, recuperando el trabajo llevado adelante por supervisores, equipos directivos y docentes y considerando la complejidad territorial. Asimismo, se hace hincapié en la necesidad de diferenciar los procesos evaluativos de la calificación: el sentido que prevalece está ligado al evaluar para mejorar/reorientar los procesos de enseñanza y de aprendizaje. En cuanto a los equipos de conducción, se manifiesta cierta continuidad entre las prácticas preexistentes y aquellas necesarias para el marco actual.

Habitualmente, los equipos directivos realizan relevamientos institucionales para sistematizar tanto los medios utilizados para la enseñanza y la comunicación con estudiantes y familias como los avances y las dificultades del proceso educativo de los distintos grupos escolares. Del mismo modo, las evaluaciones de los equipos de supervisión se utilizan para orientar y acompañar las decisiones tomadas por los equipos directivos. Muchas de estas herramientas siguen siendo útiles para el contexto actual, mientras que otras deberán ser adaptadas o pueden no ser de utilidad para evaluar en este tiempo (SSE, 2020b:4).

Como componente específico de la coyuntura, podemos mencionar

una mayor incidencia de la mediación de las familias en los relevamientos y registros de las actividades de enseñanza y de sostenimiento del vínculo con los estudiantes. Asimismo, el documento también apunta a reforzar el acompañamiento de las trayectorias educativas interniveles, poniendo especial atención a los tramos de inicio y finalización de los niveles de enseñanza obligatorios y, en tal sentido, profundizar la articulación interinstitucional y entre equipos de conducción (SSE, 2020b).

A partir de la lectura de estos documentos, existe cierto consenso en torno de que la pandemia ha evidenciado (y, en muchos casos, profundizado) problemáticas preexistentes, entre ellas, lo que, con variadas insistencias y recepciones, desde diferentes voces ligadas al ámbito educativo se venía planteando hace tiempo: no hay un único orden para encauzar la infancia y las juventudes.

### **La escuela siempre presente**

La pandemia y el confinamiento han visibilizado la necesidad de la pregunta pedagógica. En ella, se destaca la cuestión del cuidado y la enseñanza como instancias que no son excluyentes entre sí, sino que ambas se ven imbricadas en los procesos educativos. Esto, que históricamente se podía ver asociado con el Nivel Inicial y quizás el Primario, en el nuevo escenario encuentra lugar en todos los niveles educativos: que cuidar es, también, una forma de educar y enseñar, se presenta como uno de los posibles aprendizajes potentes de la coyuntura educativa y socio-

sanitaria. Hace algunos años, Estanislao Antelo (2005) abordaba esta cuestión. Surge así la pregunta sobre si nuestro sistema educativo avanzará hacia un enfoque de cuidado en el proceso de garantizar el derecho social a la educación.

Los diferentes niveles de gestión estatal -en este caso, educativos- con sus matices, potencias y dificultades, están demostrando, como también lo han hecho durante etapas de crisis previas, su capacidad de respuesta relativamente rápida y articulada para llegar hasta el territorio con políticas en el marco de una situación social y económica que ya era muy compleja antes de la irrupción de la pandemia.

Lo cierto es que antes, durante, y después de la pandemia, las decisiones educativas son decisiones políticas y responden a un horizonte de sentido determinado e inscrito en un proyecto político más amplio, contextualizado en un tiempo y un espacio. Con relación a la conducción y la gestión escolar, y como hemos desarrollado en otros trabajos (Sverdlick y Motos, 2020), ambas vienen siendo discutidas desde hace varias décadas y consideradas como instancias centrales, no sólo en el nivel del funcionamiento de las escuelas sino, también, en términos de la concreción de las políticas educativas.

Así como en la década del '90 la preocupación por la gestión educativa se manifestó desde un marco de sentido eficientista, administrativista y de mercado; en el posterior viraje hacia

una concepción de Estado como garante de derechos (2005-2015), se asumiría a las y los directores como conductores y gestores pedagógicos de las instituciones, haciendo hincapié en la responsabilidad ética y política que conlleva esa función. Más recientemente, con el retorno de un nuevo gobierno neoliberal (2015-2019), asistimos a la discontinuidad de las políticas públicas garantes de derechos y la vuelta de las ideas noventistas del neoliberalismo con algunas novedades, como ser, el énfasis en el “emprendedurismo/entrepreneurship” y las formas de privatización de la formación docente para la gestión escolar con fondos públicos. Los documentos analizados aquí, referidos a la gestión actual de gobierno y relativos a la situación de emergencia que estamos viviendo, pueden acercarnos al horizonte de sentido de los equipos que han arribado recientemente a la gestión pública.

Cuando sea posible mirar en retrospectiva y con mayor distancia lo acontecido en este marco, podremos también ver el impacto la discusión político-cultural, esto es, la disputa de sentidos, entre ellos, los que operan en las políticas públicas cuando la excepción avanza sobre la regla. Vale la pena enfatizar la necesidad de hacer lugar a las preguntas pedagógicas, a las discusiones (viejas y no tanto) que se actualizan en un escenario de pandemia que evidencia y profundiza la desigualdad educativa. Las discusiones que han llegado (y las que vendrán) ofrecen la oportunidad de desnaturalizar, de pensar juntos, y de escribir, para ordenar ese pensamiento.

Tal vez la pandemia opere de manera tal que nos posiciona ante la situación de que es posible convenir propuestas,

impulsar proyectos y discutir alternativas de escolarización que nos permitan tramitar la pluralidad y la diversidad de trayectorias educativas existentes. Asimismo, es una invitación a pensar en cómo dar soporte a la escuela para que re-centre su función en la transmisión de los legados culturales y, por qué no, también interpelarlos: ¿qué legados transmitimos? ¿es necesario recortar en aquellos prioritarios? Y, en todo caso, ¿cuáles serían éstos?

Otra interpelación que provoca esta situación excepcional es ver la posibilidad de construir trabajo en red con otras instituciones -no sólo educativas, comprendiendo las demás esferas de gestión y aquellas que forman parte del territorio. En síntesis, nos preguntamos cómo nos ubicamos ante el desafío de construir una escuela “distinta” que sea una verdadera polea social y cultural, permitiendo a los/as niños/as y jóvenes articular con este mundo diferente.

La escuela pública es hoy (como lo ha sido siempre, pero, sobre todo, durante las crisis más duras de nuestro país) referencia y presencia la llegada del Estado. Eso, es una certeza.

Finalmente, en el marco de un conjunto de políticas express y ad hoc, en las que se enfatiza la necesidad de sostener los vínculos hacia el interior de cada comunidad educativa, se hace cada vez más evidente lo irremplazable de lo que hoy, en el confinamiento, no es posible: la presencialidad escolar.

Pero, ¿cómo es esa presencialidad

que nos encontramos construyendo? ¿Se llevará adelante la función democratizadora de la escuela, en el sentido del acceso a las nuevas generaciones a las herencias culturales y el conocimiento formalmente establecido? ¿Cómo acompañará el sistema educativo a los equipos de las trayectorias de las/os niños/as y adolescentes para que puedan mantener su escolaridad y realizar aprendizajes? ¿Qué formas adoptarán los vínculos con las nuevas generaciones? ¿Cómo establecemos acciones y dispositivos para

### Notas:

(1) Doctora en Pedagogía por la Universidad de Málaga, España. Licenciada en Ciencias de la Educación por la Universidad de Buenos Aires. Actualmente es Directora Provincial de Evaluación e Investigación en la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, Docente e investigadora de Universidad Nacional Arturo Jauretche Dirige la Carrera de Especialización en Docencia Universitaria en la Universidad de la Patagonia San Juan Bosco y en UNAJ.

(2) Licenciada y Profesora en Educación (UNQ) y Maestranda en Psicología Cognitiva y Aprendizaje (FLASO-UAM). Se ha desempeñado como profesora en ISFDs y UNAJ. Ha dictado seminarios de Especialización en UNDAV, para la DGCyE y el INFD. En investigación, ha participado en proyectos en UNQ y UNAJ. En la actualidad, se encuentra cumpliendo funciones en la Dirección de Evaluación de la DGCyE de la Pcia. de Bs. As.

(3) Licenciada en Educación (UNQ), Especialista Universitario en Sistemas Interactivos de la Comunicación (UNED) y Maestranda en Antropología Social (IDES/IDAES/UNSAM). Es docente e investigadora de la Universidad Nacional Arturo Jauretche y de la Universidad Pedagógica Nacional. Actualmente forma parte de la Dirección Provincial de Evaluación e Investigación, Subsecretaría de Planeamiento de la Provincia de Buenos Aires.

(4) Licenciado y Profesor en Educación (UNQ), Maestro de Educación Primaria. Se ha desempeñado como docente y director en el Nivel Primario y Secundario (Jornada Extendida) en la Pcia. de Bs. As. Ha participado de diferentes proyectos de vinculación e investigación de la UNQ. Ha dictado seminarios de Especialización (UNDAV) y de formación docente (ISFD y UTN). Actualmente forma parte de la Dirección Provincial de Evaluación e Investigación, Subsecretaría de Planeamiento de la Provincia de Buenos Aires.

(5) Su formación de base es en Ciencias de la Educación (UBA) aunque ha incursionado en otras instancias como el Profesorado Universitario (UBA) y un posgrado (MAestría de Educación - UdeSA). Se ha desempeñado en el área de investigación (Ministerio de Educación de la Nación) y actualmente realiza tareas en el área académica universitaria (UNAJ) y como docente universitaria (UBA).

(6) El proyecto de investigación PICT 2015 Nro0973 “Políticas y prácticas de formación para la conducción y gestión de instituciones educativas en los niveles inicial, primario y secundario”, está a cargo de la Dra. Ingrid Sverdlick y cuenta con financiamiento del FONCYT. Siendo su sede la Universidad Nacional Arturo Jauretche (UNAJ), este proyecto se ha desarrollado en la Región Educativa IV de la Provincia de Buenos Aires.

(7) Resolución Nro105/2020 del Ministerio de Educación de la Nación. 14 de marzo de 2020.

(8) La Resolución Conjunta Nro705/2020, de la Dirección General de Cultura y Educación y el Ministerio de Desarrollo de la Comunidad, estableció que el Servicio Alimentario Escolar (SAE), a partir de la publicación de dicha medida, se prestará mediante la entrega de módulos de alimentos.

(9) Los recursos del Plan de Continuidad Pedagógica están disponibles en <https://continuemosestudiando.abc.gob.ar/>.

### Referencias bibliográficas

ANTELO, E. (2005). La falsa antinomia entre enseñanza y asistencia. El monitor de la educación, (4). Buenos Aires: Ministerio de Educación.

CANTERO, G. Y CELMAN, S. (2001) La gestión escolar en condiciones adversas. Santillana. Buenos Aires.

SVERDLICK, I. y MOTOS, A. (2020). Políticas y prácticas en la formación de directivos escolares en Argentina. Tensiones discursivas y experienciales. Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 28(41). <https://doi.org/10.14507/epaa.28.4147>. Políticas para la Gestión del Dossier Obligatorio de Educación Pública en Iberoamérica, editado por Ângelo R. de Souza, Sebastián Donoso Diaz y Joaquín Gairin.

### Fuentes consultadas

DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN, (2020a). Resolución Conjunta Nro554/2020. 16 de marzo de 2020. Provincia de Buenos Aires. La Plata. Retrieved from: [http://abc.gob.ar/sites/default/files/res.\\_554-20\\_suspension\\_del\\_dictado\\_de\\_clases\\_presenciales\\_en\\_las\\_escuelas\\_boanerenses.pdf](http://abc.gob.ar/sites/default/files/res._554-20_suspension_del_dictado_de_clases_presenciales_en_las_escuelas_boanerenses.pdf). Consultado el 24 de mayo de 2020.

DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN, (2020b). Resolución Conjunta Nro555/2020. 17 de marzo de 2020. Provincia de Buenos Aires. La Plata.

DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN, (2020c). Resolución Conjunta Nro574/2020. 17 de marzo de 2020. Provincia de Buenos Aires. La Plata. Retrieved from: <https://normas.gba.gob.ar/documentos/VJJeRXIm.pdf>. Consultado el 25 de mayo de 2020.

MINISTERIO DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD/ DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN, (2020). Resolución Conjunta Nro705/2020. 26 de marzo de 2020. Provincia de Buenos Aires. La Plata. Retrieved from: <https://normas.gba.gob.ar/ar-b/resolucion-conjunta/2020/705/211531>. Consultado el 25 de mayo de 2020.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA NACIÓN (2020). Resolución Nro105/2020. 14 de marzo del

2020. Retrieved from: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226750/20200316>. Consultado el 12 de junio de 2020.

PRESIDENCIA DE LA NACIÓN ARGENTINA (2020). Decreto de Necesidad y Urgencia Nro297/2020. 19 de marzo de 2020. Retrieved from: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>. Consultado el 24 de mayo de 2020.

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN. DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN, (2020a). Documento Base “Acerca de la continuidad de las políticas educativas”. 6 de abril de 2020. La Plata.

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN. DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN, (2020b). Documento Base “Enseñanza y evaluación”. 12 de mayo de 2020. La Plata.