



**Directores en primera persona:**  
Las innovaciones que deja la pandemia

# Directores en primera persona:

## Las innovaciones que deja la pandemia



**Pensar**

## Contexto

Después de un 2020 sin clases presenciales, la redacción de este informe nos encuentra con más de la mitad del calendario escolar del 2021 tachado. La presencialidad fue volviendo tímidamente, y con mucha disparidad entre provincias y municipios; y peor aún, la inequidad se sigue acrecentando entre las escuelas de gestión estatal y de gestión privada, siendo las primeras las más perjudicadas. Todavía seguimos alzando las voces de reclamo para que se garantice la vuelta a clases de todos los chicos y las chicas, todos los días, en el horario completo. Sostenemos que es necesario y fundamental que esto suceda cuanto antes.

¿Qué pasará después de que la agenda de la presencialidad escolar deje de ser tapa de los diarios? Los medios se van haciendo eco de noticias y columnas de opinión que se ocupan de algo urgente: la calidad educativa, o, dicho en criollo: qué, cómo y para qué aprenden nuestros hijos. Desde la Mesa de Educación de la Fundación Pensar buscamos seguir aportando al debate. En esta oportunidad, lo hacemos a través de **una investigación que recoge la voz de más de 50 directores de escuelas de gestión estatal de diferentes puntos del país**, sobre las innovaciones que llegaron durante el cierre de la presencialidad y que deberían quedarse.

Es necesario aclarar que todos los directores entrevistados se destacan por ser líderes transformadores y que, frente al cierre de las escuelas, decidieron jugarse por sus estudiantes, romper estructuras, aprender el uso de las tecnologías y conducir equipos de docentes que, inspirados en su liderazgo, también se pusieron la camiseta por la Educación.

El presente informe es la continuación del publicado en junio de 2021, en el que describimos cómo respondieron las escuelas al cierre de la presencialidad desde la experiencia de los directores. El ejercicio de escucha nos permitió descubrir propuestas innovadoras que implementaron las y los educadores en medio de la emergencia y que merecen ser sostenidas y aplicadas más allá de la coyuntura actual. Luego de esta valiosa experiencia, podemos afirmar que **el diálogo con el territorio enriquece y fortalece las políticas públicas**.

## Perderle el miedo a la autonomía escolar

La autonomía escolar tiene mala prensa en muchos ámbitos. Pero desde este espacio invitamos a reabrir el debate tomando como fuente la voz de los directores y algo que cambió en la Educación a raíz de la cuarentena: **la escuela volvió a ser protagonista.**

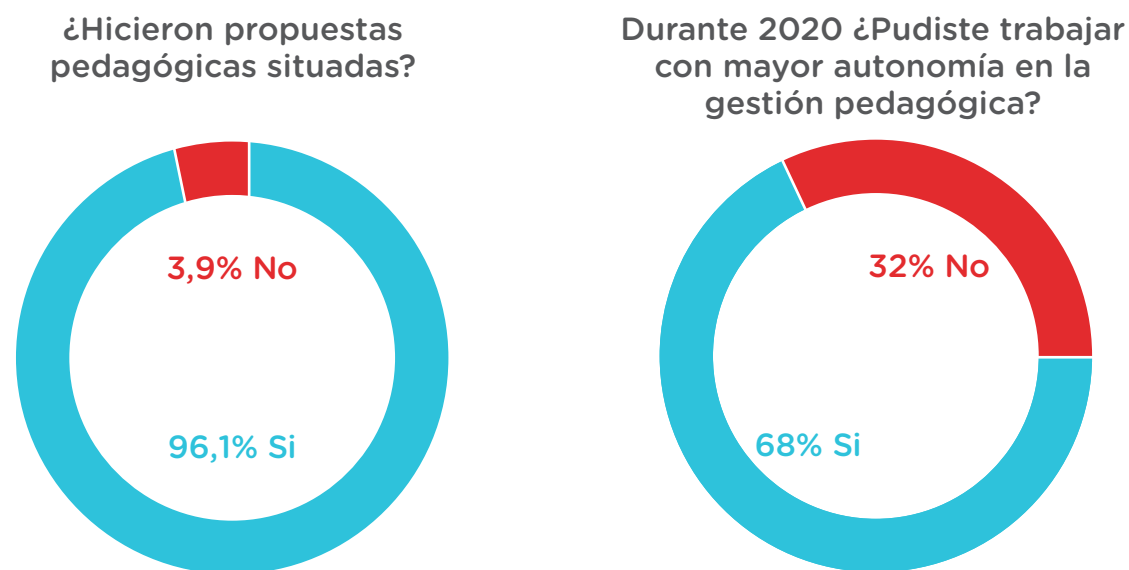
El cierre intempestivo por la pandemia dejó a los ministerios en *off side*, sin planes, sin recursos, y sin respuestas durante los primeros meses que siguieron a dicha medida. Este “vacío” obligó a cada equipo directivo a desplegar su creatividad y, con lo que tenían, buscar la manera de sostener la continuidad pedagógica de sus estudiantes. **La autonomía llegó por accidente, cobró notoriedad e importancia.**

En un sistema acostumbrado al hiper-verticalismo, cada escuela buscó su camino y surgieron tantas formas de enseñar como cantidad de instituciones. **El 94% de los equipos directivos afirmaron haber decidido sobre qué contenidos priorizar** en la pandemia y generaron propuestas pedagógicas situadas de acuerdo al contexto de la escuela, los recursos disponibles y la realidad de las familias a las que pudieron conocer mejor. “La selección de contenidos fue difícil porque uno está acostumbrado a tener a todos en un aula; pero otra cosa es planificar para que aprendan con cada una de las familias”, ejemplificó una directora de una escuela albergue de Salta.

Claro que al hablar de autonomía escolar, se abre un abanico de cuestiones: autonomía para qué y cómo. Al intentar descifrar el grado de libertad deseado por los directores, la mayoría coincidió en que les gustaría decidir más sobre la gestión pedagógica, la selección de contenidos y la capacitación docente (por ejemplo, cómo aprovechar las jornadas de perfeccionamiento). Las voces no fueron tan unánimes al hablar de recursos materiales o de infraestructura, ámbitos que exceden lo estrictamente pedagógico.

La directora de una escuela primaria de Tucumán contó que “El maestro tenía que preparar a las familias, para que las familias le transmitieran al estudiante; por eso el contenido fue más situado y el aprendizaje, más significativo”.

Los directores siempre tienen la responsabilidad de tomar decisiones sobre la gestión de la escuela, pero el grado de libertad fue mayor durante la pandemia porque **los lineamientos, que muchas veces encorsetan, faltaron.**



Respecto a esto, algunas voces fueron más categóricas respecto del anhelo de mayor autonomía que otras. “Uno siempre va recibiendo orientaciones de nivel central; pero cuando esos lineamientos no están, la escuela tiene que seguir en marcha, no podés quedarte esperando. (...) **La función de la escuela es irremplazable;** como directora soy responsable de la escuela por lo que esas decisiones las tengo que tomar”, explica una directora de escuela primaria de Bahía Blanca, provincia de Buenos Aires.

La postura de otra directora de primaria de Tres Arroyos, también en la provincia de Buenos Aires, fue más determinante: “La escuela tiene que tener muchísima más autonomía, porque cada escuela es un mundo. Cada institución educativa tiene sus propios insumos y tienen que trabajar en relación a ellos. No es lo mismo una escuela rural que una escuela céntrica. **Yo creo que la descentralización y la autonomía de las instituciones educativas son fundamentales**”. En el mismo sentido se expresó la directora de una escuela primaria de Coronel Rosales, al decir que “el sistema es tan verticalista que no entiende de diferentes realidades. Dentro de cada provincia, cada distrito tiene una realidad diferente. **Si se sostiene el verticalismo, nunca vamos a tener libertad de acción**”.

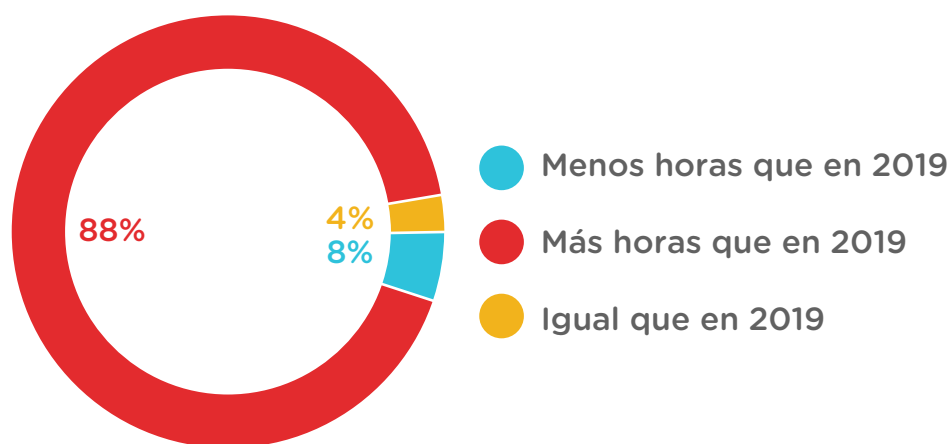
## Directores líderes que hacen la diferencia

La investigación que sustenta este informe tiene una dirección: recuperar las voces de los directores que se animaron a liderar la respuesta educativa a la pandemia. Está más que comprobado que **el liderazgo del director es esencial para potenciar el trabajo de los docentes y los aprendizajes de las y los estudiantes**. Más aún en tiempos de dudas y confusión.

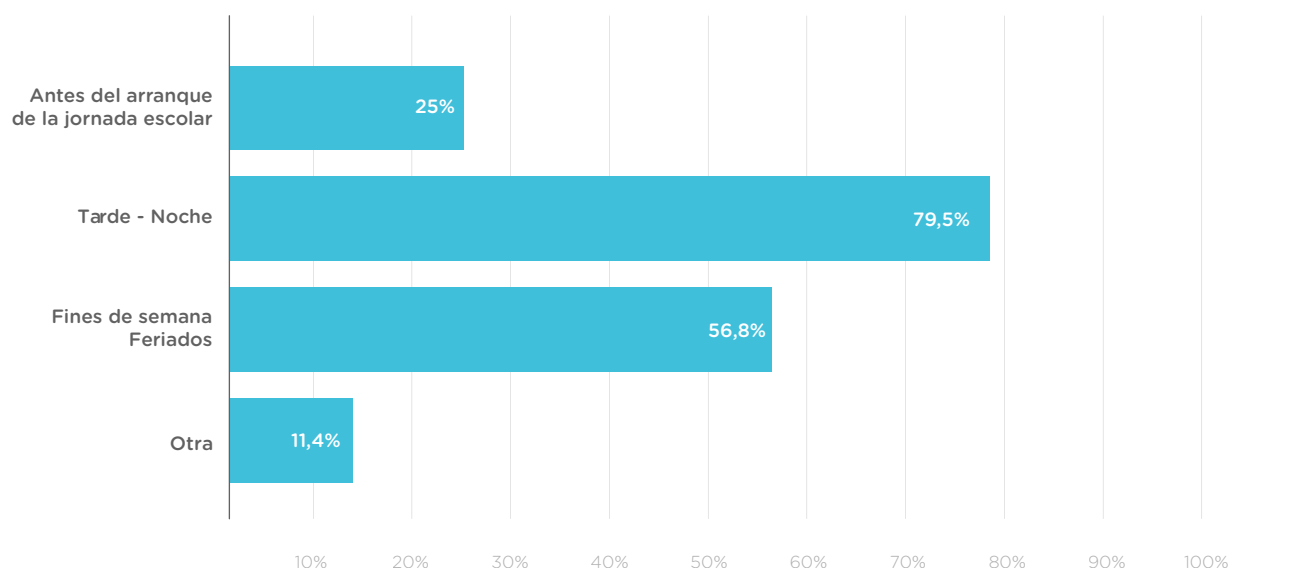
“Mi función es acompañar, asesorar y lograr que el trabajo se haga mejor a pesar de las dificultades”, detalló una directora de Coronel Rosales, provincia de Buenos Aires. Otra directora de Santa Fe puso en palabras los altibajos de los equipos docentes que tuvo que sostener desde su rol: “Hubo mucho cansancio y momentos de desesperación por parte de los docentes. Yo era la que tenía que sostener todo eso, porque también los vínculos tienen que fortalecerse”.

Los líderes entrevistados coincidieron en la importancia del trabajo en equipo, especialmente en momentos de incertidumbre. Todos ellos les dedicaron a sus docentes elogios y un reconocimiento conmovedor. Hubo algunos directores que se emocionaron hasta las lágrimas al hablar de los docentes de sus escuelas. **El 88 % afirmaron que los docentes habían trabajado hasta altas horas de la noche, en las madrugadas o incluso los fines de semana** para enseñarle a todos sus estudiantes debido a la falta de dispositivos en los hogares.

¿Durante la no presencialidad el equipo docente de tu escuela trabajó...?



## ¿Qué franjas horarias sumaron a la jornada laboral?



La directora de una escuela secundaria de Catamarca cuenta que “a medida que se iba prorrogando el decreto de suspensión de clases, tuvimos que implementar más y más flexibilidad en cuanto a los horarios, porque las familias no podían conectarse en los horarios habituales de clases. También empezamos a usar los fines de semana para conectarnos”.

“Es un cargo muy solitario”, afirma una directora de nivel inicial de Gral. Belgrano, provincia de Buenos Aires, dando cuenta de que muchas veces es difícil sostener a otros sin soporte propio. Por eso, **es imperativo fortalecer los equipos directivos para que el liderazgo pueda ser llevado adelante de manera conjunta y no en soledad**. Así lo demuestra una directora de escuela primaria de Caleta Olivia, Santa Cruz, para quien fue clave la comunicación y coordinación entre las tres personas que conforman el equipo directivo: “Somos todas muy diferentes, pero trabajamos muy bien juntas. Creemos que tenemos que sostenernos entre las tres y sostener al resto del equipo”.

## Redes que sostienen

En medio de la confusión que generó el cierre de las escuelas, **el trabajo en red interescolar e intraescolar fue para muchos la forma de encontrar caminos, estrategias y respuestas**.

Respecto a las redes entre directores, en algunos casos se habían gestado desde antes; en otros, surgieron en medio de la necesidad.

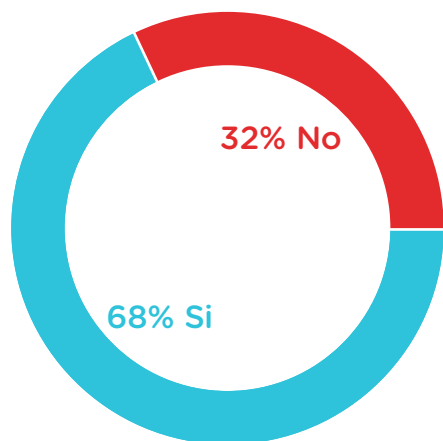
“Tenemos un grupo en el que estamos todas porque todas nos conocemos. El grupo está activo los cinco días, de toda la vida, y nos ayuda a sostener y mejorar la tarea”, describió una directora de Nivel Inicial de Gral. Villegas, provincia de Buenos Aires.

Directores de escuelas secundarias de la Región Educativa IV-A, en Chaco, atravesaron parte de la pandemia sin supervisor, por lo que apelaron al trabajo en red para poder orientar la gestión educativa de cada escuela. La directora de una escuela en Presidencia Sáenz Peña contó que el grupo se armó por iniciativa propia. “Con los otros directores tratamos de resolver los instrumentos legales, interpretar la normativa, ver los protocolos. Armamos un grupo de WhatsApp para estar más unidos porque todos tenemos las mismas necesidades”.

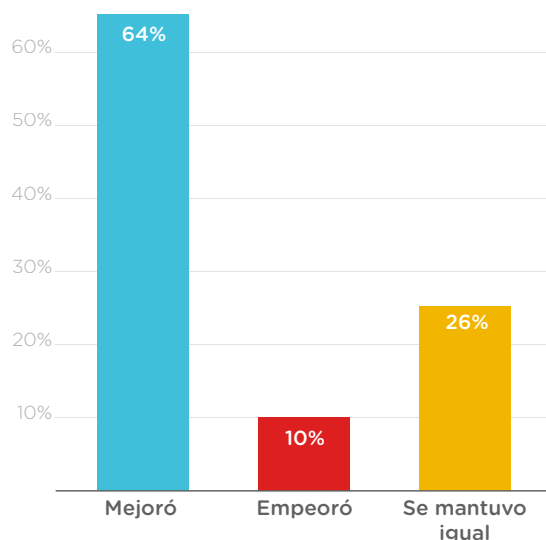
Desde Bahía Blanca, otra directora de primaria fue más allá: “Perdimos el miedo a preguntar por el rumbo, formas de seguir, estrategias entre directores. Nos abrimos todos a trabajar en equipo”.

El trabajo en red también se fortaleció al interior de las instituciones. La directora de una escuela especial de Mendoza resaltó el trabajo interdisciplinario: **“Hemos logrado formar un gran equipo. Tomar decisiones apoyadas en varias miradas”**. Señaló que tiene un equipo estable, de muchos años, lo que les permite generar un sentido de pertenencia, que ayudó a sostener el vínculo con las familias y a poder llevar adelante la escuela, a la que asisten estudiantes con discapacidad intelectual.

¿Trabajaste en red con directores de otras escuelas?



A lo largo del 2020, el trabajo en equipo docente...

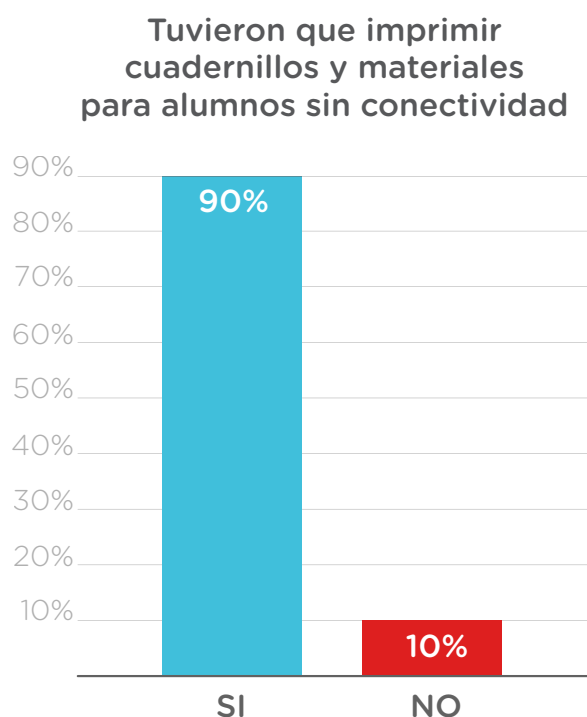


Un gran beneficio de la virtualidad fue que facilitó mucho las reuniones del equipo docente. “Nunca había tenido la bendición de tener tantas reuniones con los docentes como ahora, porque las escuelas no suelen contar con tiempos donde todos coinciden para realizarlas”, contó la directora de una escuela primaria de La Plata.

Esta ventaja se hizo notar especialmente en las escuelas secundarias en las que muchas veces los docentes no llegan a conocerse entre sí porque no coinciden en días y horarios. “Las jornadas institucionales que se habían suspendido desde nivel central las hicimos igual. **Me dí cuenta de que, a través de la virtualidad, pudimos generar mayor capacidad de trabajo y participación de los docentes**”, explicó una directora de secundaria de Neuquén.

## Las TICs llegaron para quedarse

De los directivos entrevistados, **el 81.63% afirmó que la cuarentena implicó un salto en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)**. Sólo el 52% de las escuelas consultadas contaba con instrumentos desarrollados antes de la pandemia; en su mayoría son grupos de WhatsApp y de Facebook, que se usaban para informar y compartir fotos de los actos y eventos escolares.



Después de lo vivido a lo largo de 2020 y parte de 2021, más del 90% de los entrevistados aseguró que **las TICs vinieron para quedarse, y quieren profundizar su uso** para lo que necesitan capacitarse más. **Lo que demandan es la inclusión digital de sus alumnos** para que las oportunidades sean para todos. De hecho, la falta de dispositivos y conectividad puede verse reflejada en que el 90% de los entrevistados tuvo que imprimir cuadernillos para una parte de la matrícula desconectada.

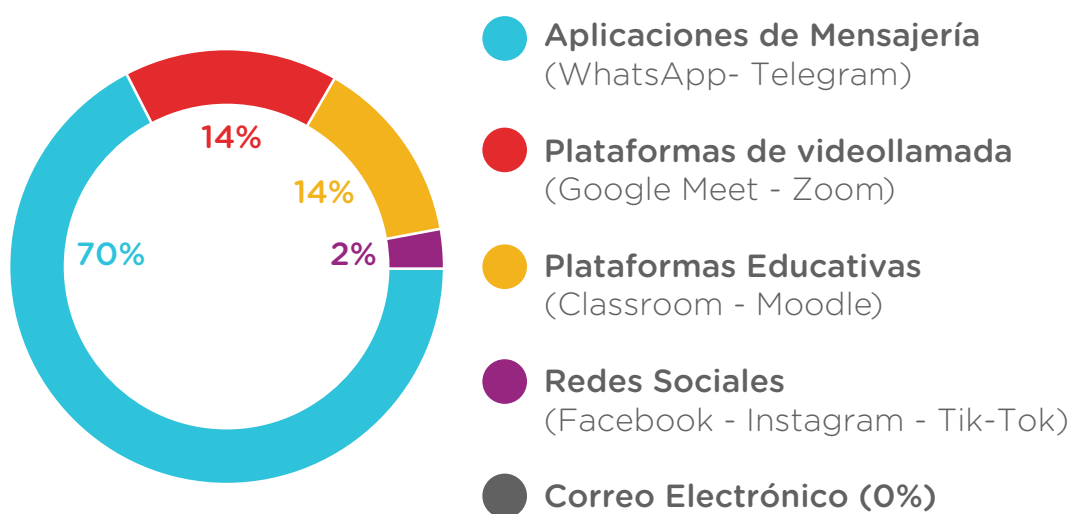


**La formación entre pares permitió a los docentes y directivos adoptar los conocimientos sobre el uso de herramientas digitales** tanto para dar clases, como para la gestión educativa de la escuela. En este sentido, los docentes con experiencia en TICs generaron y sostuvieron un ecosistema tecnológico en cada escuela. En muchas instituciones fueron los profesores de informática y bibliotecarios quienes asumieron el rol de facilitadores digitales: capacitaron a sus pares, colaboraron con la digitalización, el envío o la publicación de los contenidos en las diferentes redes y plataformas.

Para el 70% de los directores consultados, el WhatsApp fue la principal herramienta de comunicación con las familias y estudiantes; otros, utilizaron plataformas educativas, como el Classroom o Moodle; de video-llamadas, como el Zoom o Meet; o redes sociales, como el Instagram, el TikTok y el Facebook (en las que se pueden transmitir en vivo). También grabaron videos y los subieron a Youtube.

“Los profes de Educación Física se grababan en Tik Tok para llegar mejor a los chicos. Los nenes también les mandaban videos y así se generaba el intercambio. Los videos también nos ayudaron con los horarios, porque los podían armar cuando tenían acceso a un dispositivo”, dijo una directora de escuela primaria de Moreno, provincia de Buenos Aires.

#### ¿Cuál fue la tecnología más utilizada para sostener la continuidad Pedagógica?

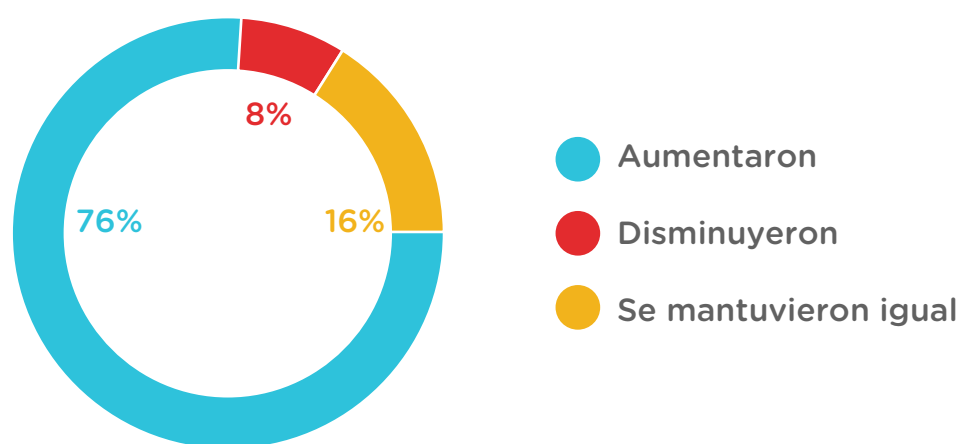


## Menos carga administrativa, más foco en lo pedagógico

A raíz del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) decretado por el Gobierno Nacional, también el trabajo administrativo de las escuelas pasó a la virtualidad, lo que generó que se hicieran de forma digital muchos trámites que antes se hacían en persona. Esto generó ahorro de tiempo y recursos por parte de los equipos directivos y los supervisores. “No tener que ir más a la Jefatura Distrital, y poder mandar todo por correo nos alivia mucho”, compartió la secretaria de una escuela de Tres de Febrero, provincia de Buenos Aires.

La contracara de esta ventaja fue **el exceso de relevamientos que solicitaron la mayoría de los ministerios a las escuelas con plazos muy acotados** (“de hoy para ayer”), lo que terminó sobrecargando la tarea administrativa. La directora de una escuela de Alta Gracia, Córdoba, cuenta que en 2020 les pedían que reporten los vinculados y desvinculados por día al Ministerio de la provincia. “Sos como un secretario; en vez de hacer tu trabajo pedagógico hacés más trabajo administrativo. **Me gustaría saber quién leyó todo lo que mandamos, porque no tenemos nunca una devolución**”, reclamó.

Los requerimientos administrativos desde el Nivel Central durante la pandemia...



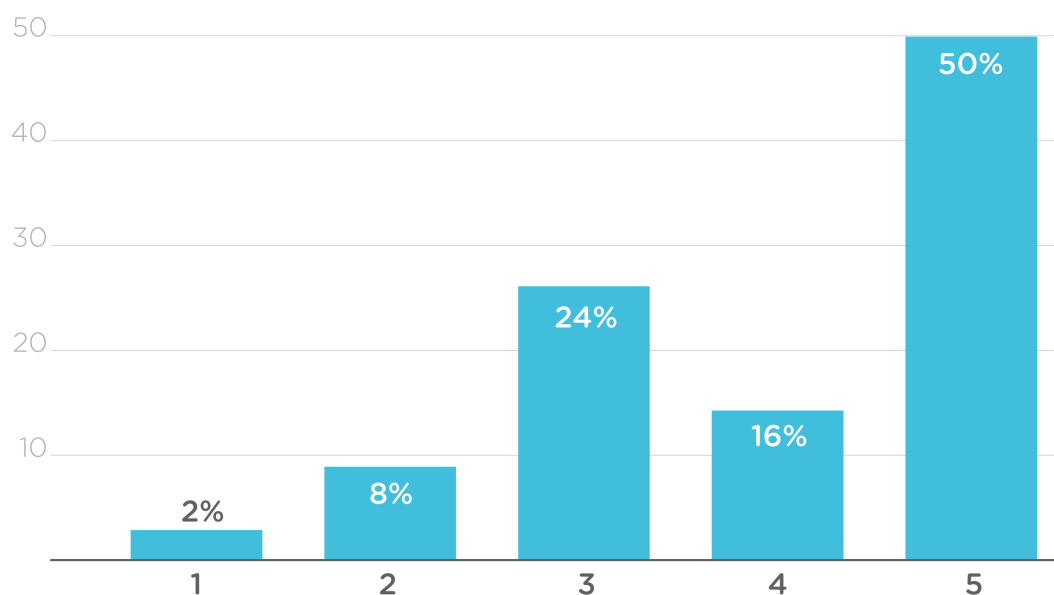
Algunas escuelas usaron plataformas de archivos compartidos, como el Google Drive o el Dropbox, lo que simplificó la tarea de recolectar la información. “Fue difícil implementar el uso del Drive por la resistencia de los docentes. Tenemos una maestra a la que le encanta la tecnología y socializó muchísimo su conocimiento. **Los archivos de Drive compar-**

**tido nos quedaron y son muy productivos”**, explicó una directora del Oeste del conurbano bonaerense.

“Cuando los padres venían a buscar el bolsón de alimentos me preguntaban cómo venían sus hijos. Con solo meterme en el Drive les podía informar qué trabajos les faltaban entregar”, dijo un director del conurbano bonaerense.

**La digitalización de los procesos internos de cada escuela, así como la gestión administrativa de los ministerios hace más eficiente y transparente al sistema**, reduce el uso de recursos materiales y de tiempo, y tiene un impacto positivo en el medio ambiente.

¿Cuán de acuerdo estás con la digitalización de los procesos administrativos?\*



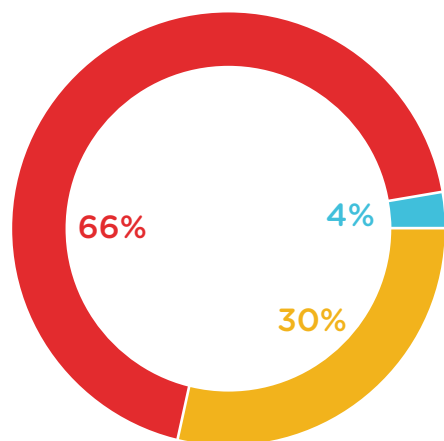
\*1 - muy en desacuerdo / 5 - muy de acuerdo

## Enseñar con la mirada puesta en los estudiantes y sus realidades

Los contenidos prioritarios fueron acordados en el Consejo Federal de Educación recién en septiembre de 2020, entretanto, cada escuela decidió qué enseñar. El principal recurso que brindó el Ministerio de Educación fueron los cuadernillos, que se imprimieron en el marco del programa “Sigamos Educando”. Pero al consultar este material, solo el 4% los utilizó como herramienta principal para la continuidad pe-

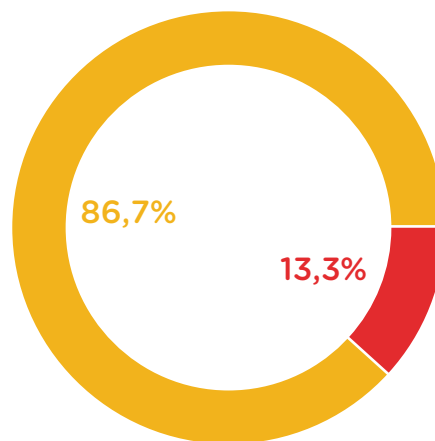
dagógica. En cambio, el 92% contó que habían elaborado sus propios cuadernillos, para mandarlos por WhatsApp o imprimirlos, dadas las dificultades de conectividad y la falta de dispositivos.

**Los cuadernillos impresos por el Ministerio de Educación de la Nación (Seguimos Educando)...**



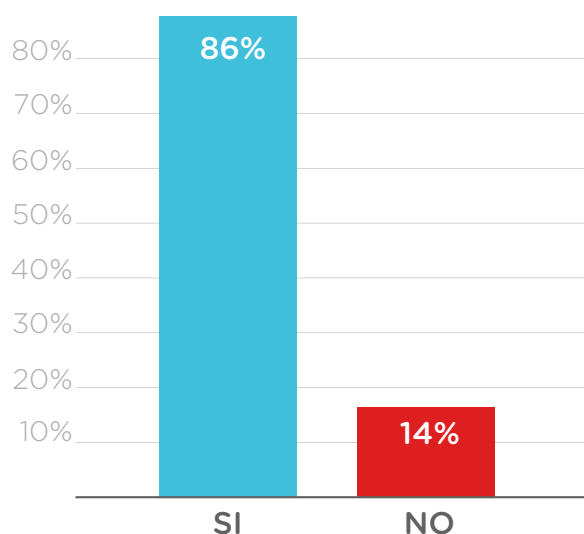
- No los utilizamos
- Los utilizamos como herramienta principal para la continuidad pedagógica
- Los utilizamos como material de apoyo para la continuidad pedagógica

**Marque el motivo por el que no utilizaron los cuadernillos de Ministerio de Educación de la Nación (Seguimos Educando)...**



- No los recibimos
- Los recibimos tarde (0%)
- No se ajustaban a lo que necesitaban nuestros estudiantes

**¿Reorganizaron la enseñanza por áreas/materias respecto a 2019?**



Al relatar los primeros días y semanas después del cierre de las escuelas, los directores rescatan el momento en el que se pararon frente a la nueva realidad y tuvieron que decidir su posicionamiento como líderes de un equipo que tenía enfrente un escenario completamente nuevo.

**Todos los equipos directivos que participaron de la investigación afirmaron que tuvieron que priorizar contenidos** y que lo hicieron en equipo con los docentes, pensando en la trayectoria de sus estudiantes. Y ante la dificultad de poder sostener la cantidad de materias en la virtualidad, **el 86% se animó a romper estructuras y crear nuevas formas de enseñar.**

“Al principio repasamos contenidos de 2019, como nos había dicho la supervisora. Pero cuando vimos que el cierre iba a extenderse por tiempo indefinido, nos reorganizamos con los acuerdos pedagógicos que tenemos en la escuela. Son los contenidos irrenunciables, lo prioritario de lo prioritario. Pusimos el foco en Matemáticas y Prácticas del Lenguaje”, cuenta la directora de una escuela primaria de General Villegas, provincia de Buenos Aires.

Para las escuelas técnicas el desafío fue todavía más grande. “Todo lo que se enseña en talleres es muy difícil de mantener a la distancia. Por más que muestres en un video cómo usar el torno, no es lo mismo que hacerlo. Lo mismo que un laboratorio, ver los puntos de ebullición, los colores, es imposible de recuperar en la virtualidad”, señaló el director de una escuela técnica de Vedia, provincia de Buenos Aires.

Una metodología de enseñanza a la que apelaron muchas escuelas para poder integrar áreas de conocimiento y aprovechar mejor los recursos fue **el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)**. Es una metodología de enseñanza que parte de un problema que es de interés de los estudiantes. A partir del mismo, las preguntas van guiando el aprendizaje, que tiene la particularidad de ser multidimensional. El rol de los docentes es diseñar el proceso, acompañar, alentar y guiar a los alumnos.

Luego del receso escolar de 2020 y cuando la ilusión de poder volver a la presencialidad y a las aulas se había apagado y las energías empezaban a flaquear, una directora de primaria de Tres de Febrero decidió hacer una encuesta entre las y los estudiantes, que le permitió conocer los intereses de los chicos. “Con los proyectos se pudo seguir trabajando, conectando, y las familias fueron de a poquito enganchándose más”, dijo la directora; la matrícula de esa escuela creció con familias que llegaron por recomendación de otras.

“Al trabajar de manera interdisciplinaria podés darle un sentido más práctico al contenido. **Los docentes pudieron encaminar las propuestas articuladas en proyectos. Gracias a eso pudieron usar mejor el tiempo y a los niños les resultó más atractivo**, más vinculado con su realidad” sintetiza una directora de Salta.

Las y los estudiantes de la Escuela Primaria para Jóvenes y Adultos (EPJA) de Corrientes también tuvieron que reinventarse en su salida laboral y por eso los docentes reformularon la materia Orientación Laboral para ayudarlos a transitar la pandemia.

## **Evaluar el proceso de cada estudiante**

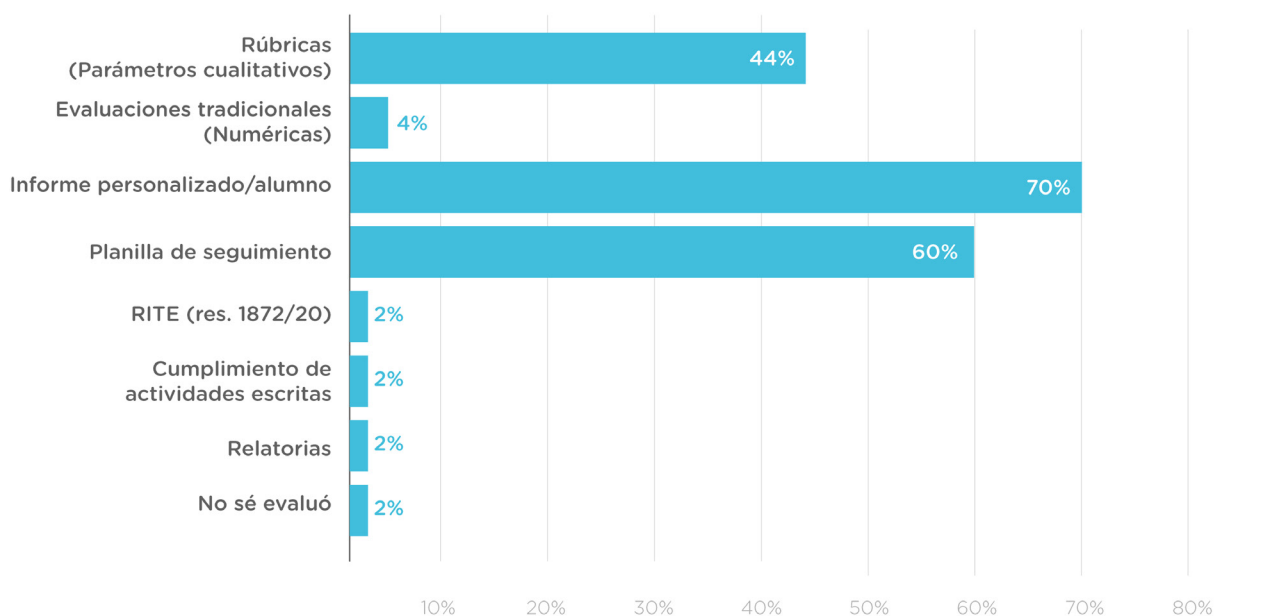
Otra área de oportunidad en la que los directores y docentes se animaron a innovar fue la evaluación. **En mayo de 2020 el Consejo Federal de Educación resolvió que no habría calificaciones numéricas**, sino que la evaluación sería de “carácter formativo con el propósito de retroalimentar el proceso de aprendizaje”- según especificó el Ministerio de Educación de Nación en su página web.

Luego de esta resolución, cada jurisdicción bajó sus propios lineamientos. En la provincia de Buenos Aires, por ejemplo, recién en noviembre de 2020 se emitió la Circular Técnica Conjunta No 1/2020 del Registro Institucional de Trayectoria Educativa (RITE) que, como describe, es “un informe valorativo en el que se explicitan los aprendizajes alcanzados y los pendientes”. **Para ese entonces, las escuelas ya habían desarrollado su propio método de evaluación y seguimiento.**

La directora de una escuela primaria céntrica de Moreno explicó que fue llevando dos procesos de evaluación en paralelo. Cuando llegó la Circular, completaron el RITE, pero para el uso interno de la escuela, diseñaron un registro más específico. “Hicimos una especie de RITE paralelo, ‘RITE de entrecasa’ lo llamábamos. Les pedimos a los docentes que plasmen esos contenidos realmente enseñados en una columna y en la otra las dificultades que veían. Se los entregamos a las familias y todo aquello que notamos como dificultad nos dio el pie para empezar este año”, explicó la directora.

En una escuela primaria para adultos de Mercedes, Corrientes, la directora organizó que cada estudiante pase de año con una ficha interna especificando lo aprendido y las dificultades. Asimismo, en la escuela llevaron adelante evaluaciones por WhatsApp, de forma individual y grupal. “Teníamos la duda de si habían aprendido el año pasado. Les hicimos pequeñas evaluaciones al comenzar el año y celebramos porque habían aprendido y, además, coincidía con lo que habían escrito los docentes en la ficha”, sostuvo la directora.

### ¿Qué formas de evaluación implementarán?



**Para algunos directores la evaluación como proceso no fue nueva.** La directora de una escuela secundaria del sur de Santa Fe contó que su escuela venía trabajando con una evaluación por estudiante a partir de una rúbrica, que llenaba cada departamento y se la compartía al alumno. Ese proceso lo mejoraron a lo largo de la pandemia al realizar tres informes de forma colegiada. **“La evaluación no tiene que ser un número, si no que el chico tiene que ver que su andar en la escuela secundaria es un proceso** para generar habilidades y capacidades que lo ayuden en la vida adulta”, fundamentó la directora de la única escuela media del pueblo.

**La evaluación diseñada por cada escuela representó un desafío** especialmente en el nivel secundario porque los profesores suelen enseñar

en 2 o más escuelas. El director de una escuela secundaria del Oeste del conurbano bonaerense evaluó como positivo que cada escuela pudiera contextualizar la promoción acompañada de sus estudiantes. **“Cuando se hace una bajada uniforme, hay diferentes realidades y concepciones que no pueden tenerse en cuenta”**, explicó. Pero al mismo tiempo, al haber conocido en primera persona lo problemático que fue para los profesores tener diferentes lineamientos en las escuelas donde dan clases, el director evalúa que se podrían haber acordado rúbricas similares entre los directores de cada distrito, o con escuelas de perfiles similares. Además, según él, si se hubiese trabajado en red con otros directores, hubiera dado mejores resultados.

## Resultados que no se corresponden con el esfuerzo

Hacer escuela durante el primer año de pandemia supuso para los directores y docentes que están comprometidos con la Educación una montaña rusa de emociones. Dejaron todo en la cancha, se reinventaron en pos de gestar una nueva escuela para educar a la distancia, aún en los contextos más desfavorables. **Lo más importante fue no perder de vista que la función de la escuela es que las chicas, chicos y adolescentes aprendan.**

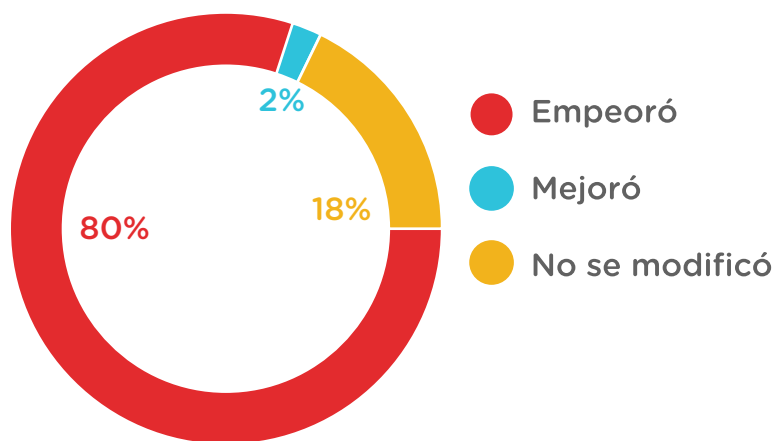
En ese contexto, cuando estaban en plena lucha para avanzar en la continuidad pedagógica, el Ministro de Educación de la Nación anunció que ningún estudiante repetiría de año, lo que provocó el desencanche de muchos estudiantes y familias y generó, con razón, mucho malestar entre docentes y directores. Cuando cuentan cómo cayó la noticia en las escuelas que dirigen, todavía se puede percibir bronca, desazón y abatimiento en sus caras y voces.

**“Cuando Trota anunció que no se repetía me di cuenta de que estamos solas. Más de un 30% de los chicos, después de eso, desaparecieron.** Los docentes se enojaron mucho, nos dejaron sin herramientas”, contó la directora de una primaria céntrica del Oeste del conurbano bonaerense, que tuvo que enviar notificaciones a los padres explicando que no podían vulnerar el derecho de sus hijos a la educación. En sentido inverso, la directora de una escuela primaria de San Miguel de



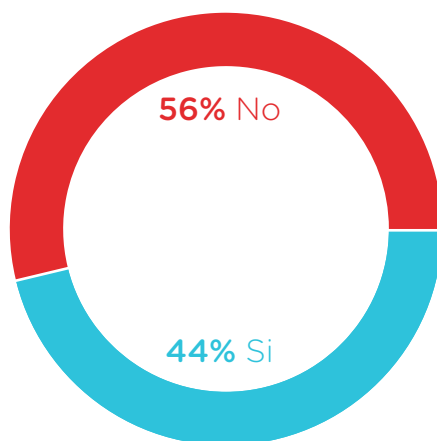
Tucumán cuenta que cuando el ministerio provincial anunció que sí se evaluaría, hubo un repunte en la entrega de trabajos y de conectividad por parte de las familias.

**Luego del anuncio del Ministro de Educación sobre la NO repitencia en 2020, el compromiso de las familias / estudiantes con la educación..**



Los anuncios desafortunados se sumaron a las dificultades que día a día tuvieron que sortear las y los directores, como la falta de conectividad y de dispositivos. **Muchos educadores respondieron a los desafíos redoblando esfuerzos, compromiso, tiempo de trabajo, recursos propios.** Sin embargo, al consultarles si los resultados habían reflejado el esfuerzo realizado, casi el 60% dijo que no.

**¿Considera que los resultados en los aprendizajes reflejan el esfuerzo realizado por la comunidad educativa ?**



“Hubo muchísimo esfuerzo por parte de la escuela que no se ve reflejado en los aprendizajes de los chicos”, ejemplificó una directora de Bahía Blanca, provincia de Buenos Aires y planteó que su principal preocupación es la alfabetización de los niños, en la que nota un retroceso

muy fuerte y marcado. “Estamos viendo -por el año en curso, 2021- cómo vamos a organizar la escuela para que todos los chicos terminen alfabetizados”, detalló.

La desvinculación de estudiantes fue más notoria en el nivel medio. **De las escuelas secundarias consultadas, la que menos matrícula perdió lo hizo en un 15%, pero hubo casos que llegaron a tener al 70% de los chicos desconectados.** En las zonas de vulnerabilidad socio-económica, muchos jóvenes tuvieron que salir a trabajar para ayudar a su familia a sortear la crisis. La falta de recursos como conectividad, dispositivos o mismo adultos referentes que pudieran acompañar pesaron más en esas comunidades.

Les propusimos a los directores que describieran **en tres palabras las dificultades** que atravesaron en su escuela durante el 2020. Aquí compartimos sus respuestas:



## Hacia adelante

Los efectos negativos de haber tenido las escuelas cerradas durante todo este tiempo son inconmensurables. Muy pocos gobiernos provinciales han revelado las cifras de la cantidad de alumnos que dejaron la escuela o han implementado programas serios para revincular a todos los estudiantes. **Tampoco se evaluaron los aprendizajes por lo que no conocemos la dimensión del problema.** Otros países como Perú, México y Chile sí lo han hecho.

A lo largo de esta investigación hemos demostrado cómo las escuelas se pusieron al frente de la continuidad pedagógica de sus estudiantes en pandemia. **En la mayoría de los casos, sin recursos ni el apoyo de los ministerios de educación provincial ni nacional.** En medio de esta catástrofe educativa, la escuela recuperó el centro de la escena y la valoración social, sobre todo aquellas instituciones que mostraron un fuerte compromiso con los estudiantes y sus familias.

Las voces que hemos recogido a lo largo de esta investigación dan sobrada cuenta de lo que son capaces los educadores líderes: innovar con la mirada puesta en los aprendizajes de sus estudiantes. De su experiencia se desprende que

- Las escuelas deben tener mayor autonomía y libertad para decidir sobre las propuestas pedagógicas;
- Cada escuela debe tener un equipo directivo de excelencia capaz de liderar la innovación hacia la mejora de aprendizajes;
- El trabajo en redes inter e intraescolares debe fortalecerse para potenciar el aprendizaje cooperativo;
- La inclusión digital debe ser una política de estado y las escuelas, un motor para lograrla;
- La evaluación de los aprendizajes debe ser multidimensional y focalizada en los procesos;
- Los sistemas administrativos deben avanzar hacia la digitalización porque facilita la gestión basada en la información, con mayor transparencia, eficiencia y eficacia.

Como hemos señalado en varias oportunidades, es urgente que se pongan en marcha verdaderas políticas de inclusión educativa y recupero de aprendizajes a nivel nacional, provincial y municipal. **Los esfuerzos deben partir de una lectura territorial, brindándole a los directores y docentes la posibilidad y los recursos para desarrollar estrategias acordes a la realidad de sus comunidades educativas.** Son ellos los que pueden liderar el camino a una Educación de calidad, que le permita a cada niño, niña y joven ser protagonista de su futuro.

## Metodología

Para realizar este informe se han realizado entrevistas abiertas a 52 directores/as de escuelas estatales de catorce provincias que se destacan por su liderazgo y compromiso. Se cubrieron los niveles Inicial, Primario, Secundario y las modalidades Especial, Técnica y Rural. Las escuelas se encuentran en las provincias de Buenos Aires, Catamarca, Chaco, Chubut, Ciudad de Buenos Aires, Córdoba, Corrientes, Jujuy, Mendoza, Neuquén, Salta, Santa Cruz, Santa Fe y Tucumán.



**Gabriel Sánchez Zinny**  
**Mercedes Sanguinetti**  
**Morena Llanca Rosello**  
**Victoria Giamichelle**  
**Trinidad Guitiérrez Reguera**  
Septiembre, 2021.