



Directores y docentes:
protagonistas de una
nueva escuela

Directores y docentes: protagonistas de una nueva escuela



Desde el 16 de marzo de 2020, cuando el presidente anunció el cierre de las escuelas, **la Educación en nuestro país cambió radicalmente y probablemente nunca vuelva a ser igual que antes.** Un año y medio después de aquel decreto, seguimos pujando por la vuelta a la presencialidad para millones de estudiantes. Al día de hoy, solo en nueve de las veinticuatro provincias las clases se dan mayormente en las escuelas, **en seis provincias siguen las escuelas cerradas y en las nueve restantes prima la Educación a distancia.**

En el informe “La Educación post-pandemia: un futuro con más oportunidades”, señalamos seis aspectos positivos que nos dejan la experiencia de la pandemia y el cierre de la presencialidad. En este artículo queremos referirnos a uno de ellos, vinculado a la organización del sistema educativo: **el rol protagónico que asumieron algunos equipos directivos y docentes en la reconfiguración de la escuela para sostener el vínculo con sus estudiantes y seguir enseñando a distancia.** Este trabajo se desprende de una serie de entrevistas realizadas por la Fundación Pensar a treinta directores de escuelas de gestión estatal que decidieron liderar la Educación en su comunidad.

Resulta ingenuo pensar que desde las capitales provinciales se puede entender de forma acabada la situación de cada región educativa, distrito y escuela. **No se le puede dar el mismo tratamiento a una escuela rural que a una de los grandes centros urbanos;** realidades diferentes requieren estrategias educativas diferentes. Si bien los supervisores hacen relevamientos continuos que elevan en extensas planillas, nadie conoce mejor la realidad de cada comunidad educativa que los equipos directivos y sus docentes.

Los testimonios recogidos sobre la experiencia de las instituciones durante la pandemia dan cuenta de que cada una eligió su camino para hacer escuela a la distancia. Los líderes educativos entrevistados también demostraron que aún en la adversidad, se puede innovar.

La decisión abrupta y sin planificación de cerrar las escuelas provocó un vacío en la arquitectura administrativa que suele “bajar” desde los ministerios a los supervisores y, a través de ellos, a las escuelas. Ese espacio sin demarcar generó que los directores junto con sus equipos docentes pudieran instaurar estrategias educativas de emergencia. **“Al principio no teníamos un lineamiento marcado de Nación, y mucho menos de la Provincia. Cada escuela fue improvisando.** Igualmente nunca tomé decisiones unilaterales. Fuimos decidiendo cómo se iba a

trabajar con los chicos, los preceptores, los tutores, la asesoría pedagógica, y la secretaria de la escuela”, cuenta una directora del interior de Tucumán que luego de ensayar varias dinámicas, implementó el trabajo por parejas pedagógicas y el aprendizaje basado en proyectos.

Algunos denominadores comunes de las experiencias recogidas en las entrevistas son que pudieron desarrollar propuestas pedagógicas situadas, pensando en la realidad socio-económica de las familias; seleccionar contenidos de acuerdo con el nivel y los intereses de sus estudiantes; romper con las divisiones por materias y enseñar por proyectos; aprender de sus pares y ser autodidactas sobre el uso de las tecnologías para después enseñarle a las familias; fortalecer el trabajo en red entre los docentes y con directores de otras instituciones; diseñar rúbricas de evaluación, por solo nombrar algunas. Y todo ello -vale aclarar-, con poquísimos recursos.

El uso de las TICs: antes y después

Entre los directores entrevistados, el 44% ya contaba con redes sociales, páginas de internet o había instaurado la comunicación por grupos de WhatsApp con las familias previo a la pandemia, solo una escuela tenía una plataforma educativa abierta. Para el 55% restante, el paso a la virtualidad significó un salto en el uso de las TICs que pudieron dar gracias a capacitaciones entre pares y/o a aprender de forma autónoma y en equipo: el tradicional prueba y error. “Hacíamos videollamadas y probábamos en la computadora para ver qué pasaba, y así íbamos descubriendo cómo funcionaba. Aprendimos a los golpes”, detalla una directora del Oeste del conurbano bonaerense que logró instaurar las clases por Zoom en una escuela primaria con 410 estudiantes.

En cuanto a los medios utilizados, más de la mitad (65%) sostuvo la continuidad pedagógica a través del envío de archivos PDF por WhatsApp para saldar la falta de dispositivos y conectividad de las familias. La directora de una escuela secundaria de Neuquén tomó la decisión por consenso en reuniones consultivas: tanto docentes como estudiantes se inclinaron por WhatsApp por ser la herramienta más inclusiva. Recién pasados varios meses desde la interrupción de la presencialidad algunos fueron sumando videollamadas o clases virtuales, aunque reconocen que cuando las hacen no todos pueden conectarse. “Este año (por 2021) logramos hacer nuestra primera videollamada con los chicos de sexto”, celebra la directora de una escuela primaria rural del Sur del conurbano.

Propuestas pedagógicas situadas

En reiterados testimonios aparece que la primera pregunta que buscaron responder las y los directores y docentes fue: **¿qué y cómo enseñamos?** Con el realismo de que no se podía enseñar lo mismo desde la virtualidad, cada escuela priorizó los contenidos y rehizo la planificación en base a los mismos. **Transcurría entonces el mes de marzo, el Consejo Federal de Educación recién resolvería sobre este aspecto en septiembre.**

Este proceso de barajar y dar de nuevo se repitió en todas las entrevistas. En algunas escuelas, los docentes de cada año trabajaron en equipo y unificaron la planificación. Esto permitió que los estudiantes pudieran cambiar de turno de acuerdo con la disponibilidad de dispositivos y/o los tiempos familiares. En otros casos, la selección la hizo el equipo directivo en reuniones con los docentes de cada grado. Hubo escuelas que se animaron a proponer el Aprendizaje Basado en Proyectos, rompiendo las divisiones por materias o áreas. En síntesis, todos los directores consultados afirmaron que algo de la vieja estructura y la tradicional forma de enseñar se había transformado, y los equipos fueron capaces de reinventarse.

Un claro ejemplo de que las escuelas se volcaron por estrategias situadas fue lo ocurrido con los cuadernillos elaborados por el Ministerio de Educación de la Nación, en el marco del programa “Seguimos Educando”. Los 54 millones de ejemplares fueron repartidos en los barrios más vulnerables de las zonas urbanas. El 90% de los educadores consultados afirmaron que prescindieron de los cuadernillos porque no se ajustaban a su contexto ni a las necesidades de sus estudiantes. “Los cuadernillos eran diferentes a lo que nosotros veníamos trabajando. A lo mejor para lugares donde no llegaba nada, estuvo bueno; aunque algunos ejercicios resultaban obsoletos”, graficó una directora del Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires. En cambio, las escuelas decidieron elaborar sus propios cuadernillos de actividades, que enviaban por WhatsApp a las familias, los imprimían y los repartían junto con la entrega de alimentos, o los dejaban en quioscos del barrio para que las familias pudieran sacar copias. Más aún, más del 95% de los directores consultados contaron que ellos o personas de su equipo los llevaban a los domicilios de los chicos que no podían conectarse.

Frente a la adversidad, la comunidad

Al indagar sobre los aspectos vinculares durante la pandemia, **el 90% de los directores manifestó que el equipo de trabajo había salido fortalecido de la experiencia 2020**. Ahora hay más comunicación y trabajan más articuladamente entre todos. Algo no menor: la virtualidad permitió que más docentes y profesores pudieran participar de las reuniones de equipo.

El contexto adverso también dio lugar a grandes gestos de solidaridad entre docentes y para con las familias. Colectas de alimentos, ollas populares en casas particulares, donación de dispositivos a docentes y estudiantes, y sobre todo contención emocional para sobrellevar el encierro, la soledad. El proyecto del ropero solidario, creado por la Escuela Secundaria 69 de la Cuenca XV de Neuquén y difundido por un diario local, es solo una de las tantas acciones que hicieron y hacen que esta crisis sanitaria, económica y educativa sea más llevadera.

También las familias tuvieron un rol más protagónico en la pandemia.

Su involucramiento en los procesos de aprendizaje de los chicos y chicas fue determinante. En aquellos hogares donde los adultos no pudieron orientar a sus hijos en las tareas, fue sumamente difícil el sostenimiento de las trayectorias (por no decir imposible). Este nuevo rol hizo que apreciaran más el trabajo de los docentes. El 95% de los directivos afirmó que el vínculo con las familias mejoró y que se sintieron más valorados en su trabajo. “Cuando los recibimos en la escuela para las inscripciones, muchos llegaron con tortas fritas, budines para compartir en agradecimiento por todo lo que hicimos el año pasado”, cuenta una directora de primaria de Neuquén que en varias oportunidades salió a buscar a los chicos a los asentamientos en terrenos tomados porque habían cambiado el número de celular y perdido la vinculación.

Así como la pandemia vino a “derrumbar” las paredes del aula, también rompió los calendarios y la división entre la vida familiar y laboral de muchos docentes y directores, que trabajaron sin mirar el reloj con tal de conectarse con sus estudiantes. Los adjetivos que usaron algunos de los directores consultados para referirse a los educadores de su escuela son: “excepcional”, “trabajan muchísimo”, “comprometido”, “increíble”, “vale oro”. Una directora de primaria del Oeste del conurbano cuenta: “Les pedimos que se conectaran a las 7:30 o después de las 18, que eran los horarios en los que los papás estaban en la casa y los chicos podían acceder

al celular; este año nos propusimos acotar los horarios, pero igualmente las docentes siguen llamando en horarios en que los chicos pueden”.

Los vaivenes de los funcionarios y supervisores

Cuando reconstruyen las primeras semanas y meses de la educación a distancia, la mayoría de los directores tienen una mirada sumamente crítica sobre los niveles centrales de los sistemas educativos. “Estuvieron siempre un paso atrás”, afirmó una directora primaria del Oeste del GBA. Según ella, las resoluciones que establecían los marcos normativos para el trabajo venían con meses de demora para “legalizar” lo que ya venía sucediendo en los hechos. En Chaco, la directora de una escuela secundaria rural afirmó: “...del Ministerio bajaban cosas utópicas, sin conocimiento de las condiciones”.

En cuanto al rol de los inspectores, las opiniones fueron diversas. Hubo directores que resaltaron el acompañamiento, la mayor capacidad de escucha y el trabajo más horizontal y en red que se pudo llevar a cabo durante la crisis. Una directora del Noreste de la provincia de Buenos Aires comparte que la inspectora “organizaba reuniones con todos los directivos de las escuelas primarias, y lo que hacíamos era armar criterios en común para que en el desierto, todas las escuelas funcionaran de la misma manera”.

Otros directores percibieron actitudes autoritarias por parte de sus supervisores que bajaban lineamientos insostenibles y los cambiaban permanentemente: “Nosotros ya dejamos de planificar, porque no queremos que nos vuelva a pasar que armamos un esquema para abrir la escuela y la noche anterior o mismo en la mañana nos mandan un mensaje que nos hace volver a empezar”, relata frustrado un director de la zona Norte del conurbano.

El 68% de los directores consultados reconocieron haber actuado “en contra” de lineamientos ministeriales para hacer lo que consideraban era mejor para sus alumnos, como por ejemplo, abrir esporádicamente la escuela aunque estuviera prohibido. “Avanzado el año nos vinieron a plantear que en vez de trimestres, teníamos que organizar el año por cuatrimestres para dar más tiempo a que los chicos aprendan. Pero nosotros ya teníamos todo organizado, así que lo que hicimos fue mostrar una cosa hacia afuera, pero seguir con nuestra organización al interior de la escuela”, cuenta el director de una escuela secundaria del Oeste del GBA.

La Educación vale el esfuerzo

Cuando en las entrevistas preguntamos sobre los resultados concretos en los aprendizajes, las respuestas que recibimos no se condicen con los esfuerzos realizados: una docente de sexto enseñando en 2021 con la currícula de quinto; las maestras teniendo que “volver a empezar” porque se dieron cuenta que muchos padres habían realizado las tareas de los chicos; solo el 30% de los contenidos pudieron entrar en la nueva planificación priorizada; plazos de entrega que se reprogramaron una y otra vez para evitar la desconexión de los estudiantes; evaluaciones cualitativas donde se registraba la entrega de los trabajos antes que los contenidos aprendidos (por orden del ministerio), solo por citar algunos ejemplos.

Queda evidenciado que la Educación a distancia como única modalidad de enseñanza no es suficiente para garantizar la inclusión, la equidad y la calidad educativa. Esto no quiere decir que después de haber atravesado la experiencia de enseñar a distancia no queden **herramientas positivas para adoptar a futuro.**

En este proceso de escucha, les preguntamos a los directores **qué prácticas les gustaría que perduren después de la pandemia** y mencionaron: la posibilidad de usar más y mejor las TICs, sostener la continuidad pedagógica de manera virtual con estudiantes que no puedan asistir, implementar la bimodalidad, la libertad para priorizar contenidos y realizar propuestas pedagógicas situadas, el Aprendizaje Basado en Proyectos, la evaluación cualitativa de los procesos de aprendizaje con rúbricas, el trabajo en equipo con todo el personal de la escuela; la horizontalidad en la construcción de estrategias comunes con los supervisores y directores de otras escuelas, el uso de las plataformas para las reuniones de equipo, la digitalización de los procesos administrativos, y la lista continúa...

En Argentina, un millón y medio de niños, niñas y adolescentes abandonaron la escuela, y aquellos que sostuvieron el vínculo aprendieron muy por debajo de lo esperable para su nivel. Según un estudio de la Red de Investigación sobre el Sistema Educativo (RISE) y Argentinos por la Educación recientemente publicado, **haber perdido medio año de clases en los primeros grados equivale a la pérdida de dos años en la secundaria.** Los especialistas marcan que ya no alcanza con la vuelta a la presencialidad, sino que hay que desarrollar políticas y programas

que permitan recuperar los aprendizajes perdidos. Los aspectos positivos que nos deja la experiencia 2020-2021 rescatados en la presente investigación pueden echar luz en este proceso.

En la selección de testimonios, priorizamos los directores que trabajaron más que antes sobre aquellos que tuvieron una actitud poco o nada comprometida. Esta decisión se funda en que **nuestro país necesita visibilizar a los que silenciosamente ponen la Educación por sobre todas las cosas y nunca pierden de vista que el rol de la escuela es lograr que los chicos aprendan.** Los directores comprometidos que saben liderar son los que generan ecosistemas de trabajo virtuosos. Es por ello que las políticas educativas deben fortalecer su rol y su trabajo.

Nota aclaratoria

La mayor parte de los directores entrevistados en este primer segmento de indagación, prefirieron no ser nombrados en el artículo porque eso condicionaría sus respuestas. Algunos incluso expresaron que de ser nombrados, debían “pedir permiso” a su supervisor. Esto da cuenta del hiper verticalismo que rige el sistema educativo. Paradójicamente, es ese verticalismo el que buscamos poner en debate en esta investigación.

Fundación Pensar Educación



**Gabriel Sánchez Zinny,
Mercedes Sanguineti,
Morena Llanca Rossello
y Victoria Giamichelle.**

Junio, 2021.