

SER DIRECTIVO DOCENTE EN TIEMPOS DE PANDEMIA

Por Catalina Ángel Pardo
y Sonia Vallejo Rodríguez



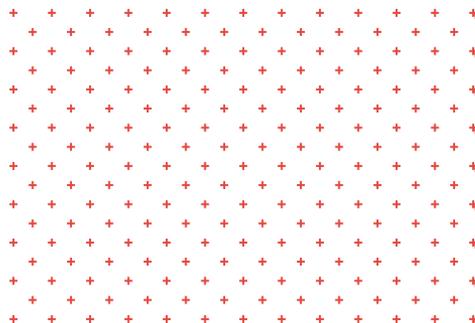
EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA TRANSFORMACIÓN ESCOLAR PARA ESTOS TIEMPOS DE CRISIS

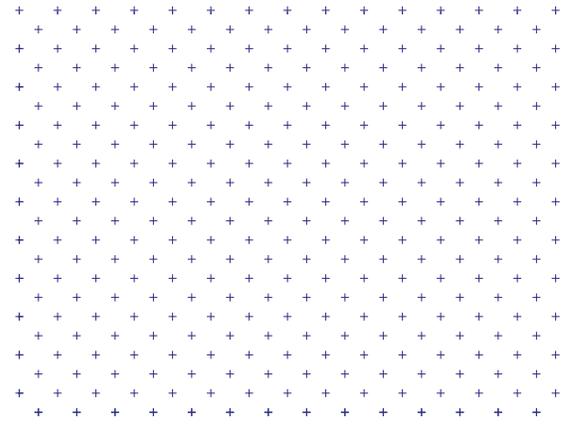
Colombia tiene un poco más de 19.000 directivos docentes, entre coordinadores, rectores y directores rurales. Desde la Fundación Empresarios por la Educación, llevamos trabajando durante más de 10 años con al menos 1.500 de ellos y con sus comunidades educativas, por eso queremos compartir todo lo aprendido.

En un abrir y cerrar de ojos la vida que teníamos cambió por la llegada del COVID - 19. Tuvimos que parar un momento, hacer un alto en el camino y empezar a crear otra forma de “hacer escuela”, otra forma de “ser docentes” e incluso, otra “forma de ser directivos docentes” y en eso estamos todavía.

Aunque es imposible predecir el futuro, durante la pandemia se ha dicho que la “normalidad de antes ya no volverá”, esto nos pone de cara al sentido de la transformación; es decir, a un cambio irreversible. Así como la mariposa, ya no volverá a ser pupa o larva, la escuela del mañana, ya no volverá a ser la misma de ayer. Entonces, lo que se afirma en esta situación **es la capacidad que se tiene desde la escuela para transformar la sociedad.**

Ya lo señaló Paulo Freire en su célebre frase **“Somos seres de transformación, no de adaptación”**. El liderazgo es sinónimo de transformación y el trabajo de nuestros docentes y directivos docentes así lo demuestra.





Pero, ¿cuáles son esas “nuevas formas de hacer” escuela? En conversaciones recientes con los directivos docentes, se identificaron tres asuntos prioritarios en los que han concentrado la mayor parte de sus esfuerzos: **la evaluación de aprendizajes, innovar en las prácticas pedagógicas y avanzar en la prevención de la deserción escolar.** ¿Por qué estos asuntos? A su juicio, la innovación pedagógica y la evaluación de aprendizajes forman un “círculo virtuoso” capaz de aminorar el riesgo de deserción.

A continuación, se despliegan algunas ideas que consideramos medulares para abrir la discusión sobre estos temas. Surgieron de conversaciones con cuatro directivos docentes y una directora local de educación; es decir, son acciones funcionales, producto de la experiencia reciente que, si bien no puede generalizarse, revela los principales retos asociados a estos asuntos y las acciones que están emprendiendo los directivos docentes y sus comunidades para enfrentarlos.

1. En Bogotá existen unos roles de liderazgo intermedio entre la Secretaría de Educación y los Establecimientos Educativos, se trata de los directores locales.

Los participantes de nuestra conversación fueron:

Yaqueline Garay (Directora Local. Ciudad Bolívar. Bogotá)

Marcela Benítez Mendivelso (Rectora de la IE Misael Pastrana Borrero. Bogotá)

Carlos Abraham Villalba (Rector IE Alfonso Jaramillo. Pereira)

Miriam Esteban (Rectora IE Salvador Camacho Roldan. Casanare)

Marco Fidel Bernal (Rector IE Acacia II. Bogotá)

1. Innovar en las prácticas pedagógicas

Mi reto como rector ha estado en construir una nueva lógica de hacer escuela que funcione en la virtualidad en términos académicos y administrativos. A los profesores, les ha costado adaptarse al diseño de nuevos ambientes de aprendizajes en la distancia. Las familias esperaban clases normales, calificaciones normales. Ahora, han tenido que entender el manejo de los tiempos, las asesorías de clase y su papel en todo esto. - Rector Carlos Abraham Villalba.

Parra (2011) dijo que la innovación educativa es una forma de dotar a la experiencia pedagógica de nuevas significaciones (p. 45). Y aunque podríamos decir mucho más sobre la innovación, estas palabras son suficientes para señalar que la pandemia ha exigido buscar nuevos significados de lo que representa enseñar y aprender. Sobre esto, las experiencias vividas por nuestros participantes señalan los siguientes retos y acciones:

Los retos

- Aceptar que la forma de enseñar cambió.
- Confiar en que cada uno puede hacer bien su trabajo; en que los estudiantes pueden aprender sin tener al “maestro controlador” en frente.
- Confiar en las nuevas formas de interacción y construcción del conocimiento.

- Conocer en profundidad el contexto social, económico y cultural de los estudiantes y cuidar que el diseño de las actividades se ajusten a sus características.
- Acompañar a las familias a ganar un rol más activo en el proceso de aprendizaje de sus hijos.

Lo que están haciendo los directivos docentes y las comunidades educativas para superar los retos:

Aquí preguntamos a los directivos docentes ¿Qué hacen ahora para enseñar que no hacían antes de la pandemia? Y estas fueron sus respuestas:

- Fortalecemos el trabajo en equipo: paradójicamente, la virtualidad ha avivado el trabajo en equipo y le ha otorgado mayor horizontalidad.
- Diseñamos estrategias de comunicación para levantar diagnósticos que nos permitan conocer mejor a nuestros estudiantes y así tomar decisiones con información veraz.
- Innovamos en el diseño de ambientes de aprendizaje en casa de manera flexible, comprendiendo nuestros desafíos a nivel profesional y los de familia como principales acompañantes.
- Diseñamos materiales que integran los saberes escolares con los saberes familiares.
- Diseñamos estrategias flexibles a través de procesos de cooperación familia-escuela, del diseño e implementación de guías de aprendizaje y, de la mediación y acompañamiento de los docentes a través de llamadas telefónicas, e incluso, visitas en casa.
- Hacemos equipo con las familias y cuidadores. La pandemia ha enseñado a las familias a ser tolerantes en la convivencia con sus hijos, a establecer hábitos de estudio y, muchas veces, a involucrarse con los procesos pedagógicos que proponen las guías de trabajo en casa.
- Aprendemos a contra-reloj a ser mejores lectores de las situaciones de la vida para tomar decisiones pertinentes y oportunas.
- Fortalecemos nuestra capacidad de resiliencia, mejorando los procesos de comunicación, de apoyo mutuo y de cuidado de nuestra salud emocional.

2. La evaluación de aprendizajes

Las prioridades cambiaron frente al tema de la evaluación. Antes, la pregunta estaba resuelta; hoy, estamos construyendo una nueva, acorde a las circunstancias de estar todos en la casa y no en el colegio. -Rector Marco Fidel Bernal. IE Acacia

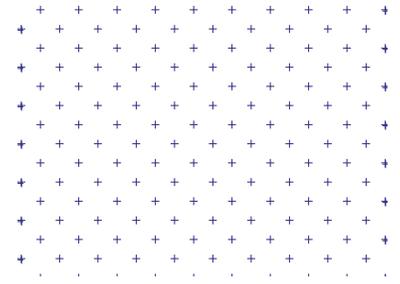
Rosales (2014, p. 5) expresa que la “evaluación formativa nos facilita la tarea de identificar problemas, mostrar alternativas, detectar los obstáculos para superarlos, en definitiva, perfeccionar el proceso educativo”. Afirmaciones como esta hacen que la evaluación formativa, sea plenamente aceptada. Sin embargo, la tensión entre la evaluación formativa y la sumativa parece siempre presente en las aulas de clase y en los comités de evaluación y promoción de fin de año y ¡claro! se ha hecho más aguda durante la pandemia.

Entonces, ¿cómo evaluar a los estuantes si no los podemos ver?, ¿cómo saber si aprendieron?, ¿será mejor no evaluarlos?, ¿los que no se puedan conectar “perderán el año”? Mil preguntas se han puesto sobre la mesa. Esto dicen los directivos docentes:

Los retos

- Abandonar la evaluación como un sistema de control y convertirla en un sistema de aprendizaje.
- Desplazar la idea de la calificación numérica hacia la evaluación cualitativa, sin tildarla de “poco rigurosa”.
- Considerar las condiciones socioemocionales como un aspecto determinante en la evaluación de aprendizajes.
- Disminuir el miedo al fracaso escolar (en estudiantes, familias y cuidadores) generado por los cambios intempestivos durante la pandemia.
- Generar estrategias para asegurarnos que todos aprendan sin tener como único foco la promoción escolar.

Lo que están haciendo los directivos docentes y las comunidades educativas para superar los retos



Aquí preguntamos a los directivos docentes ¿Qué hacen ahora para evaluar los aprendizajes que no hacían antes de la pandemia? Y estas fueron sus respuestas:

- Trabajamos en equipo para encontrar estrategias que nos ayuden a fortalecer la autonomía de los estudiantes y ampliar nuestra confianza en ellos.
- Nos convencimos de que cambiar la manera de enseñar y evaluar no significa sacrificar la calidad.
- Nos convencimos de que lo importante no es “ganar o perder el año”...lo importante es aprender.
- Fortalecimos estrategias de autoevaluación y retroalimentación.
- Diseñamos materiales y guías de aprendizaje que incluyen una propuesta de autoevaluación y que señalan los aspectos que serán evaluados por el docente.
- Trabajamos con las familias y cuidadores para que, en equipo sepamos qué es lo que debemos mejorar para garantizar que los estudiantes aprendan.

Consideramos las condiciones socioeconómicas y emocionales de nuestros estudiantes, así actuamos desde los principios básicos de la justicia social y equidad.

- Hacemos reportes a las familias, cuidadores y autoridades sobre cómo va el proceso y tomar decisiones.

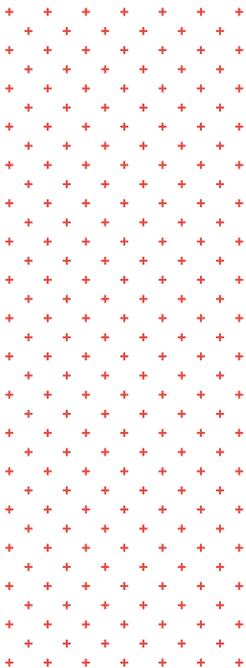
3. La prevención de la deserción escolar

Casi el 60% de mi comunidad tiene dificultades de acceso a conectividad y un 40% tiene necesidades básicas insatisfechas. Las familias tienen que decidir, cuando tienen unos pesos, si invierten en la recarga del celular o en la alimentación de su familia. Ante esta decisión, la educación queda en el segundo renglón. -*Yaqueline Garay Directora Local Ciudad Bolívar*

Según cifras del Ministerio de Educación Nacional, en el 2017 la Tasa de Deserción Intra-Anual, la medida porcentual del abandono estudiantil en el transcurso del ciclo escolar aumentó.

En el 2017, la interrupción o desvinculación de los estudiantes colombianos de sus estudios sin haber terminado el nivel para el cual se matricularon fue del 15.79% según el Sistema Integrado de Matricula de Educación Preescolar, Básica y Media (SIMAT) de MEN y en el 2018, la tasa nacional de deserción escolar fue de 3.03%.

Las razones para abandonar el colegio son variadas. No obstante, la pobreza y el nivel socioeconómico, es una de las principales y, sin duda, una de las que más se ha agudizado durante la pandemia. Por eso, garantizar acciones que mantengan activo el proceso educativo, articulando todas las estrategias que tenemos a disposición, es uno de los principales retos. Así ¡todos podrán regresar al colegio!



Los retos

Preguntamos a los directivos docentes qué retos tienen asociados a las razones que llevarían a los estudiantes a abandonar el colegio y estas fueron sus respuestas:

- El miedo al contagio por el COVID-19, no solamente para los estudiantes sino también para las personas con quienes viven; las familias prefieren abandonar el proceso y regresar cuando se aseguren mejores condiciones de salubridad.
- Las dificultades económicas de las familias que tienen a sus hijos en colegios privados, les ha llevado a retirar a sus hijos del colegio.
- La migración hacia otras regiones del país u otros países.
- La decisión de las familias de que este sea un año de transición que les permita tener mejor disposición. Pues, no siempre es posible que los padres tengan el tiempo ni las condiciones para que los estudiantes continúen en el colegio.
- La carencia de medios de comunicación y conectividad.

Un caso para acercarnos a la situación

La rectora Marcela Benítez señaló: “al principio del año teníamos 1394 y por la coyuntura se han retirado aproximadamente 12 estudiantes. 8 de ellos han sido trasladados a otros municipios de Cundinamarca para estar al resguardo de la familia. Los otros 4 son estudiantes venezolanos que han solicitado retiro.

No hemos tenido contacto con aproximadamente 200 estudiantes por no contar con datos de contacto, esto dificulta su ubicación para la interacción. Hay semanas en la que logramos contactar 980 estudiantes. La semana en la que tuvimos más estudiantes, fue 1.230 estudiantes. El 95% de los estudiantes ha logrado conectarse en algún momento con los docentes a través de todas las alternativas ofrecidas”.



¿Qué están haciendo los rectores y las autoridades locales?

“La consigna es: encontrar los estudiantes, llegar a ellos y a sus familias, mantenerlos activos en el proceso” -*Yaqueline Garay Directora Local Ciudad Bolívar*

- Avanzamos en estrategias de búsqueda activa para encontrar a los niños y a los jóvenes con quienes ha sido difícil el contacto. Esto ha exigido la articulación de todos los sectores sociales, no solo de educación.
- Acompañamos de cerca a las familias para contribuir con la solución a sus problemas. Por ejemplo, hacemos consejos de padres y consejos estudiantiles para revisar conjuntamente las situaciones particulares.
- Trabajamos con la Secretaría de Educación para garantizar la entrega del bono alimentario.
- Entregamos Kits escolares para facilitar el trabajo en casa.
- Establecemos planes de mejoramiento semana a semana.
- Abrimos asesorías permanentes por los medios virtuales disponibles desde las 8 a.m. hasta las 6:00 p.m.
- Creamos diversas estrategias para minimizar las dificultades de los estudiantes, especialmente en lo que tiene que ver con la conectividad y la comunicación.
- Estamos trabajando en el diseño de protocolos que posibiliten el regreso a la escuela de modo gradual y cuidadoso. Del diseño y comunicación asertiva de dichos protocolos dependerá la confianza que se construya hacia las familias. La garantía a la seguridad para el regreso sigue dependiendo del trabajo escuela – familia.

¿Qué transformación nos dejará este momento para la educación?

Sin duda alguna se ha buscado muchas estrategias para hacer que los estudiantes se apropien del conocimiento sin necesidad de estar el docente presente. -*Rectora Miriam Esteban*

Esto nos dijeron los directivos docentes sobre lo que queda instalado en la escuela y que se convertirá en la semilla para seguir transformando la educación del país:

- La disposición permanente al cambio.
- El entusiasmo por seguir actualizándonos en el conocimiento y manejo de las TIC.
- La necesidad de crear material contextualizado y pertinente.
- La forma de evaluar: sin control y más humano.
- La participación real y efectiva de las familias y cuidadores en el proceso de aprendizaje.
- Trabajar en red para gestionar el conocimiento entre directivos, este nuevo saber hacer se fortalece cuando se comparte.

¿Qué piensan ustedes?

Referencias

Fundación Empresarios por la Educación. (2018). Apuntes para una discusión sobre liderazgo educativo. Bogotá.

Fundación Empresarios por la Educación. (2019). Módulo III. Potenciando tesoros. Programa Rectores Líderes Transformadores. Bogotá.

Rosales, M. (2014). Proceso evaluativo: evaluación sumativa, evaluación formativa y Assessment su impacto en la educación actual. In Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación (Vol. 4).

Rodríguez, J. P. (2006). El carácter humano de la experiencia educadora. Educación y ciudad, (11), 31-52