



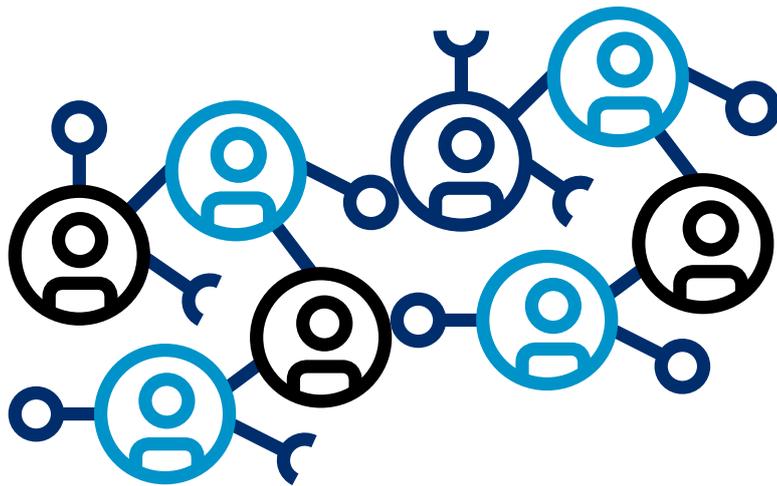
XIV Foro Latinoamericano de Educación

Rediseñar la escuela para
y con las habilidades del siglo XXI

Documento básico

GESTIÓN
DEL CAMBIO
EN LAS
INSTITUCIONES

Matías Jimenez Ortiz
Agustina Blanco



El Foro Latinoamericano de Educación es una iniciativa de Fundación Santillana y la OEI (Organización de estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura) que se realiza anualmente desde 2005 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La presente conversación corresponde a la XIV edición, que se llevó a cabo el 2 de julio de 2019 en el Centro Cultural Kirchner y cuyas grabaciones pueden verse en <https://www.facebook.com/ForoLatinoamericanoDeEducacion/>

Fundación **Santillana**



XIV Foro Latinoamericano de Educación

“Rediseñar la escuela para y con las habilidades del siglo XXI”

“Gestión del cambio en las instituciones”

*El siguiente texto corresponde al diálogo entre especialistas que se llevó a cabo en el contexto del XIV Foro Latinoamericano de Educación y recoge el aporte de **Agustina Blanco**. Dir. Provincial de Evaluación y Planeamiento. Provincia de Buenos Aires*

Coordina: **Matías Jiménez Ortiz**. Consejero de Educación de España en Argentina

Matías Jiménez Ortiz: Creo que los cambios se deben dar dentro de cada uno, pero también desde un punto de vista macro. Y para eso es necesario contar con datos y con estadísticas. ¿Cómo y en qué niveles se usan los datos y las estadísticas para la toma de decisiones en el gobierno?

Agustina Blanco: Los datos para nosotros como gestión han pasado a estar en el foco, en el centro de lo que son las políticas en la Provincia de Buenos Aires, particularmente si se entiende la dimensión que tiene. Contamos con cerca de 18 mil escuelas entre estatales y privadas, cerca de 4 millones de estudiantes y 380 mil docentes. Tiene una magnitud tal que sería prácticamente imposible intentar gestionarla, enfocarnos en la mejora del sistema sin tener una certeza. Nosotros decimos que es como estar en un barco en el mar totalmente a la deriva cuando uno no conoce el rumbo, cuando no sabemos a dónde ir.

Y los datos son evidencias, es la única forma de poder tomar decisiones basadas en cuestiones ciertas. Para nosotros el tema de las estadísticas ha pasado a ser central.

Lo que se ha hecho en la Provincia desde el Ministerio de Educación es un fuerte esfuerzo para consolidar los datos. Hoy el sistema tiene una nómina alumno por alumno. Esto nos permite conocer justamente cuáles son, y sobre todo aquellas escuelas que trabajan con niños y con jóvenes de mayor vulnerabilidad. Nos permite enfocarnos en todo lo que está ligado a la equidad, a políticas de equidad. Así que los datos particularmente comienzan por iluminar políticas educativas que son las que queremos priorizar.

De este modo, y si pudiésemos poner un ejemplo, tomo el caso de la prueba censal, nacional que es la prueba Aprender, por supuesto. Cuando los resultados están se procesan de manera inmediata y eso nos permite tomar ciertas decisiones que han sido totalmente focalizadas, por ejemplo, en fortalecer el nivel inicial. ¿Por qué? Porque hay una correlación directa entre lo que muestran los desempeños de niños, sean de sexto grado al terminar primaria o sea de sexto año al terminar secundaria, con la cantidad de años o si han ido al jardín de infantes. Esto solamente hace que se tenga que fortalecer el esfuerzo que se pone en el nivel inicial.

Otro ejemplo, hay una correlación muy directa entre el nivel educativo formal alcanzado por los papás con el desempeño que tienen los chicos al correr los años. Es una correlación muy directa, es muy evidente la importancia que tiene focalizarse también en educación de adultos. Sabemos que cuando un adulto decide volver a la escuela, decide terminar por ejemplo primario o secundario, toda la casa cambia, la conversación en la casa cambia. Entonces esto ilumina la política educativa como primera medida.

Segundo, los datos también sirven para la escuela misma. No hay forma de que un director o que un equipo directivo gestione la escuela si no tiene la evidencia y el rumbo claro. Si tiene desafíos respecto a la repitencia, si tiene desafíos respecto del abandono, tener datos ciertos y no solamente una percepción también permite que la escuela se pueda focalizar.

Y si volvemos a nivel sistema, y con esto voy cerrando, pensemos también cuando un gobierno toma decisiones respecto de programas que quiere llevar adelante. Tomar decisiones de programas, sobre todo cuando se habla de un sistema de la magnitud del que tiene la Provincia de Buenos Aires. Son decisiones difíciles y complejas porque, por supuesto, toman en cuenta o requieren recursos humanos, recursos presupuestarios y demás, y uno no puede tomar la decisión de focalizarse en tal lado, en tal sector o tal otro si no tenemos los datos ciertos. Un programa que nosotros sentimos muy cerca porque está dando muy lindos resultados, es el programa Red de Escuelas de Aprendizaje, es un programa de muy alta escala que está trabajando con 2108 escuelas de la Provincia, 99% de ellas estatales. Y lo que quisimos hacer, es ofrecerlo a escuelas de mayor vulnerabilidad socioeducativa. No hay forma de saber cuáles son las escuelas de mayor vulnerabilidad socioeducativa si uno no tiene datos reales. Fue un programa que se ofreció para que las escuelas se postulen de manera voluntaria, pero fuimos a los distritos del conurbano en un 70%, intentamos focalizar donde más se necesita y las escuelas se postularon. No solamente capacitamos más de 2000 directores con post título de alto nivel, con 200 horas cada uno y demás, sino más de 11 mil docentes todos los meses de manera presencial en servicio. No podríamos estar llevando adelante un programa de esta envergadura si no tuviésemos datos constantemente actualizados todos los días.

Eso es lo que permite una verdadera gestión del cambio, un dato que demuestra: acá está ocurriendo algo como quisimos o como se planteó, ratifica que estamos por el buen camino. Pero cuando algo no ocurre como quisimos o como lo previmos, hay que actuar de manera inmediata. No sirve conocer el dato al final del año, es tarde.

Entonces, esto nos permite esta acción reacción constante. Y de vuelta, es basarnos en evidencia y no en la intuición o en la percepción.

Matías Jiménez Ortiz: entonces ¿Cómo utilizar esos datos? Porque aquí hay dos visiones, por un lado, este punto de vista más de datos estadísticos y qué necesidad tenemos de cambiar la escuela, qué educación tenemos para este siglo XXI que ya llevamos una quinta parte de él.

Agustina Blanco: Yo sí creo que de algún modo esta transición, en términos del cambio del paradigma cuesta porque es compleja. Estamos, creo yo, transitando ya varios años en que por más que se comprende que el mundo ha cambiado, que vivimos en esta Sociedad del Conocimiento donde se requiere un cambio pero la velocidad del cambio en la educación tiene que acelerarse para poder acompañar el cambio científico y tecnológico de la sociedad, no es sencillo. Porque, de algún modo, creo que nos hemos formado, me incluyo, bajo un paradigma que rotundamente cambió.

Yo resumo, a veces así muy simple el nuevo paradigma, pensándolo en un aprendizaje con sentido. En el alumno protagonista, en el que un alumno pueda construir conocimiento, que pueda ser constantemente dueño de su propio destino, construir con estos nuevos docentes, como digo con este nuevo para-

digma, que puedan acompañarlos, que puedan guiarlos. No es fácil porque no hemos sido formados así.

Entonces, sí creo que cuesta pero también creo, y en esto soy una eterna optimista, creo que hay mucha avidez por el cambio.

Lo que sí notamos es que generalmente uno enseña como aprendió. Entonces estamos en esta transición, que no quiere decir que no haya enorme voluntad para cambiar. Porque sí vemos, o por lo menos acá en la escuela argentina y te diría inclusive más en la escuela secundaria, muchas veces decimos se encuentra bastante apatía de parte de los jóvenes, como que a veces para ellos también hay un sin sentido. Sin embargo, cuando en la escuela de algún modo se inyecta con cierto grado de innovación, cuanto más mejor, los equipos docentes comienzan realmente a poder planificar juntos, comienzan a sentirse equipo, se redescubren, redescubren la vocación.

Yo podría volver una y mil veces al programa que te contaba porque, como te digo trato de ser menos subjetiva de lo que soy consciente que soy. Pero lo que hemos visto y lo que estamos viendo en tanta cantidad de escuelas en donde lo que se hace es una propuesta pedagógica muy motivadora, en donde cada capacitación que tenemos tiene que ver con estos formatos de taller, donde el docente también pasa a ser protagonista de su propio aprendizaje, donde constantemente ellos construyen y ellos también proponen, lo que se ve es un nivel de entusiasmo distinto.

Esto entra en la escuela y la escuela cambia, la cultura cambia. Nosotros entramos con este programa, y no importa este programa en sí, son grandes líneas que estamos apoyando, que por ejemplo tienen que ver con el clima escolar.

El clima escolar en algún aspecto sentimos que es todo, una escuela donde se respire buen clima escolar es una escuela donde uno quiere estar. Es hasta difícil de definir el clima escolar porque es muy subjetivo, es algo que está ahí que sucede, que se respira, que uno siente. Pero también está el clima áulico que se define como el vínculo entre el docente y los estudiantes. El vínculo entre los estudiantes entre sí.

Y hay mucha evidencia que comprueba que cuando hay un buen clima áulico, el aprendizaje significativo ocurre.

Para esto también usamos los datos, lo que no nos gusta es pensar muchas pruebas estandarizadas, sabemos que en el mundo entero son cuestionadas. Se cuestiona el hecho de que se enseña para la prueba y estamos todos de acuerdo que un exceso de eso no es bueno. Sin embargo, evaluaciones como la prueba Aprender censal, nos dicen cosas bien interesantes. Por ejemplo, en la provincia de Buenos Aires y en toda Argentina sabemos que estamos con un desafío muy grande respecto de lo que es el área de matemática, nos está costando bastante. ¿Qué hicimos en provincia? Una investigación de las mejores 100 escuelas, 50 estatales, 50 privadas, porque sabemos que hay países que les va bien con el tema del aprendizaje en matemática. Pero ¿qué hacen nuestras propias escuelas que les va muy bien? Estas son escuelas y colegios que casi todos los chicos miden un nivel de desempeño avanzado y fuimos a estudiar qué hacen. Logran buenos climas de aula, tienen cierres de esas clases que tiene que ver con preguntar a los chicos, dejarlos participar, qué hacen, qué no hacen, ¿se equivocaron? El error pasa a ser una excelente oportunidad de aprendizaje. Son aulas en donde tenés que dialogar, animar a equivocarte. Otra cosa que hacen y quedó comprobado en las 100 es que trabajan sobre problemas matemáticos, razonan constantemente.

Entonces digo los datos sirven para mucho, sí creo que estamos en una transición bien difícil, bien compleja y sí estoy de acuerdo con vos en que realmente los grandes héroes son estos docentes que a pesar de que necesitan adaptarse a un nuevo paradigma, cuando descubren o redescubren esa hebra que les toca la vocación, las cosas que hacen son formidables.

Matías Jiménez Ortiz: Volviendo a los datos, a informes. En España se produce un terremoto, en Argentina también, cada vez que sale el informe PISA, o cada vez que sale algún tipo de informe educativo. Está bien porque pone en primera línea de la noticia a la educación. Cada vez se habla más de educación y eso es bueno, aunque sea para mal incluso algunas veces, porque es bueno que la educación esté presente, que se hable, que se debata. Y pasa como con la política del fútbol, que cada uno tiene su opinión y en educación es igual, cada uno quiere dar su receta.

¿Cómo se acoge, en este caso desde la provincia, cada vez que publican datos de estadísticas? ¿Cómo ves que afectan los datos en los ciudadanos? Porque dentro de los informes, como has comentado, la matemática en la provincia es donde más se debe mejorar. ¿Cómo se toma todo esto desde el gobierno, desde la gestión?

Agustina Blanco: yo apoyo mucho el caso de la prueba PISA desde este lugar. Creo que a nivel sistema global pruebas tan rigurosas como las PISA han hecho una contribución muy grande. Pero devuelta por ahí pecho de optimista, creo que PISA ha ayudado a iluminar muy buenos sistemas y eso nos permite una comparación virtuosa a mi entender. Nosotros podemos ver qué países de la región están mejorando y de qué manera, y en ese sentido debemos sentirnos ciudadanos globales. Y acá muy bien entra todo lo que tiene que ver con los objetivos de Naciones Unidas y demás, cómo hacemos para mejorarnos como sistema. En ese sentido, apoyo PISA. Creo que más allá de eso, no es otro el aporte, no es tanto qué piensa o qué no piensa la sociedad. Es realmente plantearnos en qué aspecto contribuyen pruebas de este estilo internacionales donde tantos países participan para poder, realmente, iluminar nuevas ideas.

En el caso de Aprender es distinto porque al ser una prueba censal lo que nos permite tiene que ver mucho más con lo quirúrgico, con lo artesanal. Qué nos da esto como para decir a dónde tenemos que ir, dónde tenemos que fortalecer. Así como mencioné matemática, también nuestro último Aprender, ambos, 2017 en secundaria como 2018 primaria, mostró que ha habido una enorme mejora en lo que respecta al área de prácticas de lenguaje. Entonces, quizás esto también la sociedad lo puede tomar como algo muy bueno.

Desde el gobierno se trabaja codo a codo con las escuelas y con los inspectores. Una cosa muy importante es que la prueba le sirve a la escuela.

Los resultados de las pruebas llegan a las escuelas a los seis meses como máximo. Y lo que hemos hecho en provincia de Buenos Aires fue ir un pasito más adelante desde la Dirección de Estadística. Lo que hicimos fue a través de los datos, no solamente pruebas Aprender, sino por sobre todo datos como repitencia, abandono, los procesamos y construimos indicadores. Entonces, cada una de nuestras 18 mil escuelas tiene acceso a estos datos donde puede ver sus propios indicadores, no solamente repitentes a nivel sistema que serviría más para cuestiones de toma de decisiones en torno a política educativa, sino los no promovidos desde tu propia escuela. Esto a un director le sirve enormemente porque puede, en base a eso, planificar de vuelta. Para ellos también tiene que

ver con una planificación estratégica. *“Yo tengo tantos repitentes, cuál sería mi objetivo, qué hago al respecto”*, lo mismo con temas de abandono, qué podemos hacer. Otra vez, no sirve si lo vemos a fin de año, sirve si lo vamos monitoreando todo el año en base a qué plan de acción decidimos acompañar y lo vamos monitoreando a ver si va dando o no resultado.

Entonces, creo que sirve siempre y cuando nos paramos desde un lugar positivo. Siempre dentro de lo que tiene que ver con este marco que es la mejora escolar y la mejora escolar se resume en este círculo muy virtuoso que es tener un diagnóstico, entender las causas, definir objetivos, deducir un plan de acción y evaluarnos. Si para eso sirve el dato, las pruebas estandarizadas y cualquier otro tipo de prueba, perfecto. Cada escuela, luego de esto, lo que tiene es focalizarse en lo que es la evaluación formativa, que es totalmente distinto. Pero nuevamente, si no nos basamos en evidencias, es muy difícil avanzar.

Quiero contar qué hacemos nosotros en torno a la innovación y, de nuevo, siempre intentando hacer el esfuerzo mayor con las escuelas que más lo necesitan. Nosotros tratamos de entrar, respecto a innovación, desde distintos lugares.

Uno de ellos es, por supuesto, trabajando con aprendizaje basado en proyectos que hoy el mundo entero sostiene que esto es un escenario de aprendizaje formidable, en el caso de las 2000 escuelas entramos como un área específica de aprendizaje basado en proyectos.

Pero bien decías, no es una innovación de hoy, la realidad es que hoy hay metodologías mucho más definidas, que ayudan muchísimo a los docentes. Entonces desde ese lugar nosotros entramos, nuestras 2000 escuelas lo van incorporando, nos envían buenas prácticas. Y lo que hacemos, y esto también para nosotros es innovación, es constantemente este intercambio de buenas prácticas. La Red de Escuelas de Aprendizaje de la provincia, sentimos que hacen que cada una de estas escuelas se potencie enormemente. No es qué me dice el especialista, ni qué me dice un experto. Sino qué hace una escuela que, por ahí está cerca, que tiene quizás entornos similares a los míos, que tiene una idea que yo no tuve o que tiene un desafío similar al mío y cómo lo resolvemos juntos. Entonces, innovamos desde poner a las escuelas a trabajar juntas, innovamos con tecnología entrando celulares, con plan de datos, con aplicaciones, innovamos con aprendizaje basado en proyectos. Innovamos desde lo pedagógico en todo sentido.

Desde cambiar los espacios, desde que los chicos lean afuera, lean adentro, desde el trabajo grupal.

Entonces, aunque la innovación por más que no sean cosas de descubrimiento fenomenales, lo importantes es que pueda realmente penetrar la escuela.

Y de vuelta, eso genera un nivel de motivación entre los miembros de una comunidad educativa que es muy difícil de describir.

Matías Jiménez Ortiz: *Creo que, en la gestión del cambio de las instituciones educativas muchas veces, la sociedad va muy rápido. Los niños y los docentes de sexto de primaria ya se relacionan casi de otra manera que los de segundo de primaria o que los de cuarto de secundaria. No es como antiguamente donde todos teníamos el mismo patrón para relacionarnos. Entonces pregunto, que no nos pase como aquella frase de Benedetti “cuando ya tenemos todas las respuestas, de pronto nos cambian las preguntas”. ¿Nos puede pasar eso, podemos desde las instituciones adelantarnos y una vez que propongamos los cambios en las instituciones, no queden anticuados antes de llevarlos a efecto?*

Porque los cambios educativos o las reformas educativas llevan su tiempo y ahora creo que ese tiempo es muy escaso.

Entonces, ¿nos dará tiempo a reformar e ir avanzando?

Agustina Blanco: estoy totalmente de acuerdo, la única constante es el cambio, no vamos a ver otra cosa. Y no es una innovación como decían como un tsunami que viene y te vuela todo. Sí creo que ya se ha instalado en el mundo, desde ya también en la región, esta necesidad inminente de cambio. Que la escuela como la conocimos no puede seguir sucediendo y que tiene que ver con este nuevo paradigma, con el aprendizaje activo, con el aprendizaje consentido, con que los chicos se conecten a ese aprendizaje. Hoy está muy comprobado, y en este sentido las neurociencias hacen aportes impresionantes, para entender qué cosas a los chicos los atrae, cuáles son las cosas que realmente de algún modo los moviliza, hoy se sabe que el aprendizaje ocurre solo cuando se asocia lo cognitivo a lo emocional. Y no hace falta más que pensar qué cosas a nosotros nos conecta con aquello que aprendimos cuando por éramos chicos. Si vamos a la primaria nuestra, ¿qué cosas son las que nos quedan hoy? Y seguro tuvo que ver algo que nos penetró en torno a las emociones.

Entonces, si tenemos eso en claro, hacia ahí el cambio sí tiene que suceder. Creo que ahí no hay riesgo, no es una reforma, es un camino que tenemos que recorrer y también creo que se aceptó y se instaló esta cuestión de la necesidad de que hoy por hoy el aprendizaje tiene que ser competencial.

Iremos cambiando algunas cuestiones. A nivel nacional, el Consejo Federal aprobó el marco de capacidades en nuestro país. En la provincia estamos dándole una vuelta más. Por ejemplo, sabemos que nos importa la capacidad de la colaboración, de la creatividad, de aprender a aprender, de la comunicación. Pero por ejemplo ahora también nos importa la curiosidad, fíjense la simpleza, si no tenés curiosidad no vas a tener ímpetu para ir de manera autónoma y aprender toda tu vida. Se puede generar un hábito, se pueden desarrollar mentes científicas. Es distinto cómo ve el científico las cosas. Es ver lo mismo, pero mirarlo con otro lente, es pensar en esto, pero hacer las preguntas adecuadas. Es este hábito de la mente de la indagación constante y yo creo que ahí no hay riesgo y no creo que sea tan abrupto. Creo que tenemos que ir transitándolo, entrar desde distintos lugares. Estoy convencida y creemos en la provincia que tenemos que ir hacia una escuela más autónoma porque cada escuela tiene una identidad propia, tiene un contexto propio, tiene intereses propios y ahí es donde se prende la chispa en la gente. Y la gente cuando trabaja y piensa junta, es imparable. Creo que ahí debemos ir con poco riesgo.