

Gestión directiva durante el trabajo a distancia

César Octavio Flores Pérez

Las supervisiones escolares jugamos un doble papel de control/seguimiento administrativo y de asesoramiento/apoyo pedagógico a los centros educativos (Miranda, 2002). Además de lo anterior, en mi caso, como encargado de un equipo de supervisión, me agrada pensar que tenemos como misión facilitar que los docentes y escuelas cumplan su función primordial: que los niños se desarrollen y aprendan. Esa idea guía nuestras acciones y fue en esa directriz en la que tratamos de conducirnos durante el trabajo escolar a distancia en esta contingencia.

Gestión de una supervisión escolar de primarias en el desarrollo de la contingencia sanitaria ante COVID-19

La supervisión escolar de la zona 9 de educación primaria en el municipio de Comala, de la cual soy responsable, está compuesta por instituciones escolares con singularidades, enclavadas en diversos contextos sociales, económicos y culturales: desde las unitarias y bidocentes multigrado en las comunidades más alejadas del municipio, pasando por las vespertinas de organización completa con seis grupos para igual número de grados, llegando hasta las de organización completa de dos grupos por grado, situadas en la cabecera municipal y en comunidades de elevado número de habitantes.

Estas características dispares de los planteles de la zona y el reto que representó no tener una semana de trabajo presencial para organizar el trabajo a distancia (ya que en Colima se suspendieron clases una semana antes de lo indicado por el plan federal), provocó que la supervisión escolar se diera a la

tarea de organizar, de forma virtual y mediante el uso de redes sociales, los procesos formulados por la autoridad educativa nacional representados por cuatro grandes líneas de acción (que enseguida puntualizaré), buscando orientar a los directivos escolares para que gestionaran la incertidumbre y la transformaran en acciones concretas dentro de sus comunidades escolares.

¿Qué se propuso a los siete directores de la zona? Se les planteó, ante la carencia de una estrategia estatal de acción educativa, que a partir de la publicación del 18 de marzo de 2020 de la guía para la sesión extraordinaria de Consejo Técnico Escolar del 23 de marzo y demás documentos anexos en el portal de la Subsecretaría de Educación Básica, nos diéramos a la tarea de analizarlos para compartirlos con los compañeros docentes. Las cuatro sendas de acción que se dieron a conocer por parte de la Federación fueron:

1. Información sobre COVID-19 y medidas de prevención.
2. Conformación de comisiones de salud y realización de filtros en el hogar, la escuela y el salón.
3. Organización de la comunidad educativa para la realización de jornadas de limpieza.
4. Diseño de planes de aprendizaje en casa.

En ese sentido, se les sugirió a los directores que, de las cuatro rutas de acción nacional, las tres primeras se tomaran como información ante un eventual regreso, en virtud de que no se pudieron realizar por la suspensión anticipada en Colima.

Reflexionamos con los directivos para que se convencieran que, a partir de ese momento todos, como supervisión, directores y maestros nos teníamos que centrar en la línea cuatro, diseñar un plan de aprendizaje, un método de aprendizaje a distancia, conveniente a los requerimientos de los pupilos, familias, medio comunitario y recursos didácticos, pedagógicos y

materiales al alcance, así como también fijar un vínculo comunicativo con los padres de familia, para estar enlazados en el periodo de confinamiento, de tal manera que a partir del lunes 23 de marzo se estuviera en condiciones de ofrecer a los alumnos un acompañamiento educativo; así se hizo.

En este proceso se puso a disposición de los docentes y directivos el apoyo de los asesores técnico pedagógicos de la zona y del equipo de supervisión en su conjunto, para coadyuvar en esta labor codo a codo, en caso de dudas en el proceso o en la realización específica de planificaciones didácticas, por si requerían orientación, consulta u otro tipo de soporte.

Hablando específicamente de las características de las planificaciones para el aprendizaje en casa, se sugirió a los docentes, a través de los directores, que las actividades fueran muy concretas, que los alumnos las pudieran realizar de manera autónoma y que el trabajo se centrara en una selección de los aprendizajes esperados más importantes, descartando cualquier pretensión de llevar el salón de clases a los hogares, ni esperar que los padres de familia tomaran el papel de docentes sustitutos. Aunado a lo anterior, se intentó que cada centro de trabajo tuviera libertad, flexibilidad y respaldo para que como colectivo y como docente, eligieran la estrategia de educación a distancia que mejor se acomodara a sus necesidades.

Después de un arduo trabajo de planificación por parte de los docentes, el lunes 23 de marzo los colectivos y maestros ya contaban con su plan de aprendizaje en casa, construido con base en sus alumnos y contextos, complementándolo, en la medida de sus posibilidades, con recursos como radio, televisión, la programación de *Aprende en casa* y las herramientas digitales como portales de internet y Classroom. De esta forma arrancó este trayecto de aprendizaje a distancia en casa en la zona 9 de educación primaria en Comala.

En el tiempo transcurrido desde que inició este proceso de educación a distancia, el 23 de marzo, y hasta que terminó, el 5

de junio, en todo momento pretendimos realizar una labor más que de seguimiento, de acompañamiento con los directivos y que éstos lo hicieran, a su vez, con los docentes. Por ello, nos propusimos saber, desde el principio, cómo iban a trabajar y lo que estaban haciendo en nuestras escuelas los maestros, para estar apoyándolos permanentemente. Cabe decir que hubo momentos en los que las autoridades educativas federal y local (sobre todo esta última) nos presionaba con la idea de fiscalizar, de hacer que los docentes y directivos generaran reportes e informes.

Se presentaron también instantes en los que se saturaba de información a las escuelas, pero nos resistimos a sucumbir, nos mantuvimos firmes, con la convicción de acompañar y asesorar, de transformarnos en una suerte de paraguas que protegiera a los planteles de un exceso de información, que apoyara a simplificar procedimientos, a no distraer la labor que los docentes realizaban con alumnos y padres de familia. Quiero pensar, como responsable de este equipo de supervisión, que así fue, pero la mejor valoración la tienen nuestras escuelas, directivos y maestros.

Centrándonos en las estrategias elegidas por los siete planteles de nuestra zona, notamos grandes contrastes: como maestros lo sabemos, ningún niño, grupo o centro escolar es igual a otro. A pesar de esas disparidades, en un ejercicio de clasificación para su análisis, las agrupamos y caracterizamos en cinco tipos:

1. *Estrategia con comunicación personal con padres de familias, sin uso de tecnología o medios masivos de comunicación para complementar procesos de aprendizaje, generando el docente actividades propias.* Se aplicó en la comunidad más marginada, con nula conectividad, nivel socioeconómico y cultural muy bajo y una gran problemática social. El trabajo se caracterizó porque los maestros siguieron tomando como recursos principales los libros de texto y cuadernos, sólo que, de forma simplifica-

da, seleccionando los aprendizajes esperados más relevantes. Los docentes forzosamente tuvieron que presentarse periódicamente en las escuelas (cada semana o quince días) para dejar las actividades a los padres de familia y orientar el trabajo, así como para dar seguimiento a las labores de los niños y recoger evidencias para las carpetas de trabajo.

2. *Estrategia en las que se tuvo comunicación con padres a través de redes sociales, sin uso de tecnología o medios masivos de comunicación para complementar el proceso de aprendizaje, generando el docente actividades propias.* Las escuelas que siguieron esta estrategia usaron WhatsApp como medio de comunicación con padres, mediante la cual los docentes enviaron las actividades que ellos generaron. Los ejercicios se basaron en el uso de los libros de texto y cuadernos de los alumnos, con una selección de los temas y aprendizajes esperados. Dos escuelas trabajaron con esta modalidad, una de ellas, matutina de organización completa, ubicada en la cabecera municipal y con la mayor matrícula de la zona (más de 300 alumnos); la otra fue multigrado-unitaria, situada en una comunidad con buena conectividad digital y transporte carretero.
3. *Estrategia en las que se tuvo comunicación con padres a través de redes sociales, con uso de tecnología o medios masivos de comunicación para complementar el proceso de aprendizaje y generando también el docente actividades propias.* Un colectivo de la zona decidió que, de acuerdo al contexto de la mayoría de padres de familia y alumnos, el medio más apropiado para contactarlos y hacer llegar las actividades que cada docente diseñaba era WhatsApp, así que con ayuda de los directorios telefónicos escolares crearon grupos. Establecieron un horario de atención para dudas y comentarios de padres de familia y retroalimentación en caso de ser necesario. Además, las actividades que diseñaron los docentes fueron complementadas con videos o enlaces y también al ser la televisión un medio digital con el que cuenta la gran mayoría de alumnos, se integraron

a la estrategia los programas educativos de *Aprende en casa*, por lo que se indicó en cada grupo que al menos dos días a la semana estuvieran atentos a la programación de su grado y realizaran las actividades propuestas.

4. *Estrategias diferenciadas en un mismo colectivo.* Ante lo diverso de sus grupos en el mismo centro escolar, dos colectivos decidieron trabajar con dos estrategias diferentes dentro del plantel (las estrategias uno y dos). Una de ellas fue una escuela de organización completa de doce grupos (dos por grado), ubicada en una comunidad grande que no es cabecera municipal y la otra fue un centro multigrado bidocente situada en una pequeña comunidad.
5. *Estrategia ecléctica.* La escuela que trabajó con esta estrategia es unitaria multigrado, localizada en una de las comunidades más alejadas geográficamente, pero con la característica de tener condiciones socioeconómicas y culturales aceptables, además de padres muy participativos que apoyan y reconocen la labor escolar. La estrategia la podemos considerar como ecléctica porque la maestra-directora estuvo en comunicación con los padres a través de WhatsApp, asistiendo a la escuela periódicamente para explicar y entregarles algunas actividades y recoger evidencias del trabajo de los alumnos. Por otra parte, la docente generó sus actividades seleccionando aprendizajes esperados y actividades de los libros de texto, pero complementó con ejercicios extra, grabación de videos en donde ella explicaba temas u orientaba, o utilizando videos que le compartían o encontraba en la red; fue la única escuela en la que se instó a que los alumnos hicieran algunas actividades de la plataforma Classroom. También la profesora consideró la programación televisiva de *Aprende en casa*, entre otros recursos. Todas estas herramientas, tecnologías y dinámicas que usó la maestra siempre estuvieron articuladas, teniendo un eje didáctico-

pedagógico bien definido; no se trató de una acumulación de actividades sin sentido.

Logros y fortalezas

A lo largo de esta gestión directiva y acompañamiento de nuestras escuelas durante el trabajo a distancia, fuimos testigos de varios logros e identificamos muchas fortalezas, entre directivos, docentes y colectivos. Entre todo lo que se logró destacamos lo siguiente:

- Aproximadamente 80% de los alumnos y padres de familia de la zona escolar participaron adecuadamente en las actividades a distancia.
- El 100% de los docentes en las escuelas, incluyendo titulares, de educación física, inglés y educación especial, estuvieron presentes con actividades para sus alumnos; utilizaron redes sociales para comunicarse dentro de sus colectivos, así como aplicaciones como Zoom o Meet para participar en reuniones virtuales o teleconferencias; se autoformaron y capacitaron a través de plataformas y herramientas para aprender a distancia, como seminarios web, conversatorios o teleconferencias y tuvieron acercamientos básicos de cómo funciona la plataforma G Suite de Google.

En cuanto a las fortalezas que observamos en la zona escolar, nos llaman especialmente la atención las siguientes:

- Trabajo, disposición y coordinación de todos los docentes dentro de los colectivos, sin importar que fueran titulares, de inglés, educación física o especial.
- Capacidad organizativa, de gestión y de motivación por parte de todos los directores de las escuelas.
- La mayoría de los colectivos escolares mostraron cohesión y claridad en sus objetivos.

- Disposición, flexibilidad y apertura de la mayoría de docentes y directivos para usar, capacitarse y aprender con medios digitales.

Dificultades y áreas de oportunidad

En lo que respecta a las dificultades, las que más se repitieron en todas las escuelas fueron:

- Aproximadamente 20% de alumnos y padres de familia no participaron en las actividades que los maestros les propusieron.
- El acceso a datos de internet se le complicó a la mayoría de los padres de familia. Hubo quienes hicieron un gran esfuerzo por tener esa posibilidad, pero muchos no la lograron.
- Muy pocos alumnos y padres de familia cuentan con una computadora personal propia.
- Muchos padres de familia, dada su escasa formación académica, mostraron preocupación y frustración por no poder apoyar a sus niños (sobre todo a los de grados superiores), a pesar de que, precisamente, desde un inicio se planteó que las actividades fueran lo más sencillas, concretas y claras, de tal manera que el alumno fuera capaz de resolverlas autónomamente.

En cuanto a las áreas de oportunidad que identificamos entre los colectivos, directores y docentes de nuestra zona, pero también aplicables a las supervisiones escolares, autoridades locales y federales, podemos centrarnos en:

- Los procesos de evaluación siguen siendo una asignatura pendiente y esto aplica no sólo para los docentes, sino hasta los más elevados ámbitos de la autoridad educativa. No se ha comprendido que la evaluación no tiene qué ver con el

trabajo, el ejercicio, los informes y reportes que realiza el alumno o el maestro, sino con el hecho de percatarse si el pupilo ha alcanzado el aprendizaje deseado.

- Como sistema educativo, nos cuesta mucho identificar y seleccionar entre todos los posibles aprendizajes, los que son primordiales y trascendentes. Esto se expresa cuando al docente le es difícil jerarquizar o escoger los aprendizajes esperados más importantes y cuando, como autoridades educativas y escolares, somos incapaces de establecer programas de estudio con pocos aprendizajes o planes de acción con objetivos limitados: siempre hemos preferido la amplitud a la profundidad cuando, desde la perspectiva del aprendizaje, lo contrario sería más deseable.
- En este proceso educativo a distancia se evidenció que a muchas de las personas que integran nuestra sociedad nos falta desarrollar la competencia de aprender a aprender, que va muy de la mano con el aprendizaje autónomo y la construcción del “conocimiento mediante múltiples formas y actores” (SEP, 2017, p. 33), todo lo cual le costó mucho trabajo a los alumnos y familias concretar, a los docentes generar situaciones para que esto se lograra y a las autoridades escolares y educativas, guiar y gestionar para encaminar la labor educativa hacia ello.

Retos

Finalmente, luego de este proceso de análisis de nuestra gestión supervisora durante el trabajo a distancia en la zona escolar y la identificación de logros, fortalezas, dificultades y áreas de oportunidad, se puede señalar, a manera de cierre, que hay dos grandes retos para el sistema educativo:

- Debemos aspirar a una equidad en el acceso y conectividad a internet, así como también lograr que todos los alumnos y docentes en el sistema educativo cuenten con acceso a una

computadora personal. Esto permitirá disminuir las brechas entre los que más y menos tienen, igualando posibilidades de aprendizaje. Por su parte, que los docentes posean esta misma oportunidad pone las bases para su capacitación y los potencializa en lo profesional, aumentando las probabilidades de que sus alumnos tengan más y mejores ventanas de desarrollo.

- Es necesario que todos nos esforcemos para que los alumnos desarrollen su competencia de aprender a aprender. Para ello se tiene que voltear a los procesos formativos en las escuelas y reflexionar en que, para lograr el propósito, se debe apostar por métodos más constructivistas, no sólo en el papel y en los planes y programas de estudio, sino en la práctica, de forma real, lo que implica una redefinición de procedimientos desde las más altas esferas gubernamentales y educativas hasta lo que hace cotidianamente un maestro en clase. Lo anterior supone dejar de lado la dinámica anacrónica de las escuelas que continúan haciendo lo mismo desde hace siglos y, en este sentido, la educación a distancia no escapa, pues en muchos casos, es una extensión de lo que ordinariamente sucede en las aulas. Así pues, el trabajo educativo no presencial vino a poner sobre la mesa la necesidad de generar cambios en los modelos de aprendizaje en las escuelas y en la sociedad: o hacemos eso, o la educación a distancia y la educación cotidiana en los centros escolares seguirán inclinándose hacia la frustración en los adultos y al resentimiento en los niños por la escuela y los procesos educativos como los conocemos.

Referencias

Diario Oficial de la Federación. Acuerdo número 02/03/20 por el que se suspenden las clases en las escuelas de educación preescolar, primaria, secundaria, normal y demás para la formación de maestros de educación básica del Sistema Educativo Nacional, así

como aquellas de los tipos medio superior y superior dependientes de la Secretaría de Educación Pública. Disponible en: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5589479&fecha=16/03/2020 (Consultado el 15 de junio de 2020).

Miranda Martín, Enrique (2002). “La supervisión escolar y el cambio educativo. Un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros”. *Profesorado*, Revista de currículo y formación del profesorado disponible en: <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/41963/47982>

SEP (2017). *Aprendizajes clave para la educación integral. Educación primaria. 1°. Plan y programas de estudio, orientaciones didácticas y sugerencias de evaluación.* México: autor.

SEP (2020). Consejo Técnico Escolar. Sesión extraordinaria. Preescolar, primaria y secundaria. Ciclo escolar 2019-2020. Guía de trabajo. Organización escolar para enfrentar la emergencia epidemiológica del COVID-19. México: autor.