

Una historia de enseñanzas y aprendizajes que revaloriza el saber docente



Portal: Luego de semejante recorrido formativo y laboral ¿Cómo se hace para aunar ese aspecto de la vida con los demás de una persona: ser mamá, esposa, trabajadora...?

Silvina: Es difícil y más cuando tenés hijos pequeños. Te vas a trabajar o estas estudiando y te cuesta. Salís y uno de ellos llora, el otro...Trataba de conciliar mucho los horarios de trabajo con los tiempos de los chicos para no estar tanto afuera de casa. Además, cuando eran muy chiquitos, todavía estaba haciendo el doctorado, entonces, eso me lo hacía un poco más fácil. Se vive con lo justo porque todo es para los chicos. Entonces, es saber que no se puede todo, que uno trabaja pero está muy justo a fin de mes pero los hijos están bien y uno va creciendo.

También lo que tiene nuestra carrera es que es al revés, por ejemplo, de la carrera de los deportistas. Que empiezan muy fuerte de jóvenes, les va bárbaro y después viven de eso porque se convierten en empresarios. En el caso de nuestra carrera, uno crece con mucho estudio, con gran esfuerzo y luego es reconocido. Pero hasta doctorarse uno ya tiene 30 y pico...y hasta que escribe...y con los años va llegando el reconocimiento. Pero bueno, también fui criada así. Tenía padres que decían “a esforzarse, a sacrificarse”. Pero era difícil compatibilizar todos los aspectos y yo elegía no tener tantos trabajos, aunque viviéramos con lo justo.

Portal: ¿Cuánto de tradición familiar hay en su vocación profesional?

Silvina: Hay mucha relación. Para empezar, si bien ya en la época de mis padres había algunos avances, por ejemplo mi mamá trabajaba, todavía era una sociedad patriarcal. De esta manera, que eventualmente una hija estudiara educación no estaba mal visto, en ese contexto de sociedad más tradicional. En lo personal, lo que me llevó a orientarme a la educación fue la historia familiar. Siempre cuento que mi abuela paterna era analfabeta, mi papá vivía en un conventillo, mi abuelo era obrero calificado en un diario (...) y vivían mal. En los conventillos vivían varias familias que compartían un sólo baño, es decir, cada uno tenía un cuarto y nada más...no era para nada lindo.

La historia que suelo contar y que me marcó es la de mi papá. A los 12 años, después de terminar el 6to grado, tuvo que salir a trabajar y una maestra lo incentivó para que haga el secundario. Mi "viejo" ni sabía lo que era eso. Ella le explicó que podía ir al Ministerio de Educación y conseguir una excepción para estudiar en una nocturna. Ella lo prepararía gratis para dar el examen de ingreso. Así fue que -con sus pantalones cortos- se acercó hasta un lugar que dijo era el Ministerio.... y le dieron la excepción. La maestra lo preparó y él entró -primero en una escuela de Palomar pero luego pidió una segunda excepción para cambiar por un lugar más cercano y se pasó al "Vieytes"- . Y toda esa historia de una maestra ayudando a alguien que no era su pariente, ni alguien cercano...claramente me marcó.

Por otra parte, también me pasó que cuando estaba en el secundario, naturalmente me salía ayudar a mis compañeros. O estudiábamos juntos o me pedían que les explique algún tema....me sentaba y trataba de ayudarlos. Estaba entre derecho y educación. Mi "viejo" quería que estudie derecho y obviamente (se sonríe) yo le dije: "educación".

Portal: ¿Por qué se "rebeló" contra el mandato de su papá?

Silvina: Me gustaba educación y él lo aceptó, aunque no creo que lo hubiera aceptado en mis hermanos...tal vez porque era mujer. Y ahí empecé. Hice en paralelo la universidad y el profesorado. Hacía las dos cosas. O sea, fue gracioso porque tuve que dar ingreso para entrar al Nacional Buenos Aires pero no a la Universidad.

Portal: ¿Cómo fue su experiencia educativa considerando que su proceso de formación se dio en instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras?

Silvina: Aprendí mucho cuando estudié en la Universidad. En ese momento me atrasé un poco en la carrera porque no me gustaba. Pensemos que en el '82 todavía estaba la dictadura y en Psicología veías a Santo Tomás de Aquino...me aburría. De hecho me gustaba más el profesorado que la universidad. Pero cuando volvió la democracia, empecé a tener profesores nuevos. Así, tuve a Cecilia Braslavsky en Historia General de la Educación, a Gregorio Weinberg en Historia Argentina y a José Castorina en Psicología...y entonces me entusiasmé.

Un día en la facultad veo un cartelito pegado en la pared que decía que la profesora Braslavsky buscaba ayudantes de segunda para su cátedra -todavía en ese momento no había conocidos de conocidos y la verdad que yo no tenía tradición de padres académicos en la universidad-. Entonces me presenté a ese concurso interno -no era formal- y me tomaron ad honorem. Así, Cecilia me "abrió el mundo" porque ella venía de Alemania, tenía una formación muy importante. Por mi parte, tenía muy buenas notas, era muy buena estudiante, debo reconocer que era de las "tragas". Quisiera negarlo pero no (se sonríe). Así, cuando estaba próxima a graduarme, me ofreció unas becas de CONICET de pre iniciación para que me presente y hacer una maestría. Yo no sabía qué era eso - pensemos lo que era el ascenso social de mi familia. Mi "viejo" no sabía lo que era la secundaria, y yo no sabía lo que era una maestría-. Ella me lo explicó y gracias a mi promedio gané la beca. Comencé a conocer profesores de afuera y entendés que existe un mundo mucho más amplio. Cuando terminé la maestría, seguí con el doctorado. Ya estaba muy "canchera" en todo lo que era la vida académica, me iba formando pero siempre con sacrificio y con esfuerzo.

Quisiera destacar una anécdota, para todos aquellos que quieren llegar a algún lado y se encuentran con obstáculos. Un día le llevo contenta el proyecto de tesis de maestría a mi profesora. Ella me cita en su casa y me dice "*leí tu proyecto*" y adelante mío lo rompe - tenía 25 años y en ese entonces, los proyectos de tesis se hacían en máquina de escribir-. Me dijo "*Silvina, vamos a empezar de nuevo. Yo sé que podés hacer algo mucho mejor. Tenés la capacidad para hacerlo y te voy a ayudar. Pero éste (proyecto) está mal*". Y ahí fue el momento donde me dije "me voy y no sigo nunca más" o elijo volver a intentar. Y si bien ese día llegué a mi casa, lloré y me sentí frustrada, entendí que el proyecto debía estar mal y que quería hacerlo bien. Entonces me senté de nuevo y escribí de cero. Lo volví a hacer, una y otra vez (muchas veces), hasta que me saqué 10 (se ríe). Pero estaba dispuesta a aprender. Y así fue. También aprendí a escribir porque lo hacía muy mal y con el tiempo lo hice bien. Lo digo porque parece que uno se sienta y fluye la palabra. Y en realidad, no fluye nada. Es una práctica que requiere mucho estudio, esfuerzo y animarse a que las cosas salgan mal y aprender de eso.



Portal: Y hablando de escribir, a la fecha son más de 26 sus libros publicados, y el Decálogo para la mejora escolar sigue siendo uno de gran referencia para los educadores ¿Por qué cree que lo es?

Silvina: Creo que haber tenido esta doble formación, de investigadora y académica, pero a su vez como docente, me ayudó a entender que la producción académica no necesariamente le sirve a un docente. A veces sufría con los cursos de perfeccionamiento que eran súper teóricos, dados por gente que no tenía experiencia en escuelas. Y, entonces, me empecé a preguntar acerca de aquello que sirve para la academia y para hacer un buen diagnóstico sobre un sistema educativo y que no es lo que necesita un director, por ejemplo.

Siempre me preocupó mucho el tema de la práctica, de cómo llegar, de cómo comunicar en un lenguaje accesible a los docentes y directores aquello que sea útil e interesante para su rol -y que claramente, también ha sido interesante para mí-. Porque cuando me inicié en la carrera como educadora, había un desprecio por el saber docente que creo todavía arrastramos. Una mirada de “lo académico” como algo maravilloso y una desvalorización del saber docente. Lo que hice fue rescatar ese saber y ponerlo en valor. Recuperar aquellos saberes prácticos, que no se aprenden en los libros. Hay saberes que tienen que ver con el “saber hacer” que son indispensables y que tienen que ver con la formación de los docentes y que no son aprenderse la teoría o saber mucha filosofía. De esta manera, siempre tuve una doble vía de escritura, por un lado los artículos académicos y por el otro, los trabajos y artículos de perfeccionamiento y mejoramiento o capacitación en gestión. Para escribir estos últimos me ayudó haber estado en la gestión. Cuando

asumí como Directora de la Escuela de Educación en la Universidad de San Andrés había que gestionar. Entonces la filosofía es muy bonita pero no te ayuda, necesariamente, a comunicar bien, a gestionar un presupuesto o para armar equipos... Y además seguía con el interés de éste saber docente. Existía una importante cantidad de producción extranjera al respecto que empecé a leer y estudiar para, luego, escribir.

Portal: Una particularidad de su propuesta es que hace hincapié en recuperar el valor del dato, es decir, de la evidencia empírica para pensar la gestión educativa.

Silvina: Sí, porque creo que el “saber hacer” no es interesante si no trabajás con un buen diagnóstico. Y un buen diagnóstico se hace con evidencia empírica. Del dato duro, uno va y vuelve. Porque si, por ejemplo, tengo un diagnóstico que da cuenta que hay un número importante de estudiantes de la maestría que abandonan. ¿Cómo mejoro esos números? ¿Qué hago para que los estudiantes no abandonen? Después tendré que ir desagregando esos datos para ver si el problema está en alguna materia en particular. Para eso habrá que conversar con los alumnos, hacer encuestas de opinión, saber si el proceso de selección está bien, etc. porque después tengo que empezar a trabajar. Tomemos el caso hipotético, de que un profesor es “filtro”. Tendremos que ver qué pasa, hablar con él, mostrarle sus propios números y así...pasas del dato agregado para el diagnóstico (el dato duro) al trabajo cualitativo con personas. Entonces vas del dato a las trayectorias, del dato al trabajo con personas....porque los problemas se resuelven a partir del trabajo con las personas en concreto, que es lo más difícil en las escuelas y en todas las instituciones. Todas las instituciones que trabajan con personas, tienen ese desafío.

Lo que uno a veces nota, aunque ahora un poco menos, es que un supervisor o inspector en la provincia de Buenos Aires te decía: *“Esta escuela es buenísima”* pero ¿por qué? *“Porque los chicos están bien y aprenden”*, pero ¿qué aprenden? ¿Cómo medimos eso? Por ejemplo, cuando ingresé al Nacional Buenos Aires debíamos haber sido como 30 divisiones, de 30 estudiantes y egresamos muy pocos. Entonces, uno podría preguntarse, *“¿eso es una buena escuela?”*. En realidad, una buena escuela es aquella donde todos los que entran aprenden y, por lo tanto, egresan en tiempo y forma y disfrutan de lo que aprenden. En función de cómo definas esa noción de buena escuela vas a mirar los datos y saber si estás en ese camino o no. Entonces, no deberíamos basarnos en percepciones subjetivas para hacer diagnósticos institucionales y esto va tanto para una escuela como para otra organización. Por ejemplo, ahora estoy desempeñándome como Secretaria de Ciencia, Tecnología y Políticas educativas en el Municipio de La Matanza y también miro los números para identificar cuáles son los problemas existentes y diseñar las políticas junto a mi equipo de trabajo. Sabemos, por ejemplo, que tenemos como en todo el país

un problema en la escuela secundaria. Estamos trabajando para que los chicos no abandonen diseñando un programa de becas u otras acciones concretas, como también trabajamos con una política universal de entrega de libros. Pero para eso se necesita un diagnóstico basado en datos numéricos y observaciones, así tomar decisiones sobre lo que hay que hacer. Otro ejemplo posible: vimos que había un número importante de chicos sin sala de 4 -estaba universalizada la de 5 pero no la de 4 que es obligatoria-, entonces, decidimos trabajar fuertemente en este tema. Pero ¿cómo descubrimos el problema? Mirando los números, mirando dónde.



Portal: Hace un momento, usted destacaba el valor de trabajar en equipo, donde cada uno tiene su rol ¿Cuál es el rol que le compete a cada uno dentro la escuela?

Silvina: El director es el que conduce y tiene que estar acompañado por el inspector/supervisor. A él le viene dado el equipo porque no puede elegir los maestros. Entonces, en primer lugar, tiene un enorme trabajo para construir su equipo. En paralelo tiene que saber cómo funciona su escuela. Así, por ejemplo, tiene que saber qué cantidad de alumnos/as se le van de la escuela a lo largo del año. Si se le van con o sin pase. Porque son problemas distintos. Si se van con pase puede ser que se trate de un problema de migración. Si, en cambio, son sin pase, lo que sucede es otra cosa. Entonces, uno diría “acá tengo algo sobre lo que puedo trabajar para mejorar mi institución”. Ahora, podría suceder que otro director diga “acá los que entran, se gradúan pero necesito mejorar los aprendizajes en tal área”. Y para eso, además de observar los datos duros, deberá escuchar a los maestros. Tienen que compartir la mirada institucional junto con ellos y con

todos los integrantes de la escuela. Esos procesos no son fáciles porque especialmente en secundaria no hay horas institucionales para las reuniones de equipo, pero siempre hay que generarse algún momento para hacer 2 o 3 reuniones al año, en que los directivos escuchen a su equipo -no sólo para que hablen y expliquen-. Creo que esas son las reuniones más interesantes, donde cada docente puede dar su opinión de la escuela, donde puede identificar qué falta o incluso hablar sobre el propio director/a y señalar cómo se podría mejorar tal o cual situación. De esta manera, todos se “ponen en tarea”.

Portal: Armar y conducir reuniones de equipo, todo un tema...

Silvina: La cuestión de cómo se arma una reunión con el equipo docente es un tema muy interesante para seguir trabajando. Tiene que haber una agenda, tiene que generarse un momento de escucha. Por ejemplo, en mi última reunión de equipo en La Matanza -esto podría ser en cualquier otro espacio, da lo mismo dónde-, me preguntaron “¿Cuál es la agenda del día (la orden del día)?” y les respondí “En esta oportunidad, los quiero escuchar a ustedes. Qué piensa cada uno, cómo podemos mejorar, a dónde vamos, qué se está haciendo bien o mal...”. Y escuché dos horas. Y así, aprendí un montón y puede reformar o rearmar, porque si no uno se encierra en sí mismo y de esa manera, difícilmente las cosas mejoren. Por otra parte, habrá otras reuniones para señalar cuáles son los objetivos...pero siempre hay que escuchar porque tal vez el otro no tiene los mismos objetivos que uno. Por eso tiene que haber un debate para que todos estemos alineados en ese objetivo, generando acuerdos para que sean representativos de todos. Esa es una parte de lo que se encarga el Director/a. Y la otra es ir mirando el cumplimiento de las metas. Algunos docentes colaborarán más y otros menos, inclusive con la gestión. En esos casos, el Director/a tiene que aprovechar porque hay roles informales -otros son formales- que van apareciendo, de la mano, por ejemplo, de los maestros con mayor antigüedad o alguna que es amiga de la Directora y tiene ganas de ayudar...e ir armando ese equipo con el objetivo de que los chicos aprendan. Ese siempre es nuestro norte: el aprendizaje de los chicos. Que ellos disfruten, que hagan foco, no en el aprendizaje memorístico, sino en el aprendizaje significativo.

Y también hay que trabajar con la comunidad, con las familias, involucrando a los padres - y esto no depende de la clase social- porque hoy las clases altas por ejemplo no tienen una impronta lectora. Entonces, lo que antes hacían los padres de sentarse a leer cuentos con sus hijos, hoy no lo hacen. Y una de las funciones del Director/a, especialmente en el jardín o primaria, es trabajar con los padres para incentivar la lectura de los chicos. Tarea difícil porque si los padres no leen, es difícil que los chicos lo hagan. Y a veces, es importante, simplemente, las ganas de los padres de que los chicos sean lectores. Eso

funciona muy bien. Porque si no, no habría este ascenso social del que hablé anteriormente. Por eso digo que el Director/a tiene una función con los padres, en convocarlos para que puedan ayudar a sus hijos para que aprendan mejor. También es cierto que los padres no están o están cada vez menos, que hay familias monoparentales (mamá o papá solos que tienen muchos hijos y trabajan y no tienen tiempo para acercarse a la escuela). Habrá que buscar otras vías y abrir otros canales de comunicación -no solamente los modos presenciales-. Muchas veces se puede hablar por teléfono, mandar un mail o escribir en el cuaderno de comunicaciones (que están poco utilizados y a disposición). También es posible “buscar” al adulto que está con el chico que puede ser el abuelo/a, tío/a o hermano/a mayor.

Portal: Para ir finalizando, como persona inquieta y comprometida con la realidad que es usted ¿En qué proyectos está trabajando hoy? ¿Cuáles son los nuevos desafíos profesionales que hay en puerta?

Silvina: Estoy escribiendo un nuevo libro con varios colegas: Mauro Di María, Magdalena Soloaga y Esteban Torre sobre el uso de los datos en la escuela. Acerca de cómo trabajar con los datos y cuales utilizar para profundizar los procesos de mejora. Siempre con la idea del dato para la mejora no para el castigo ni para la culpabilización. Estamos previendo que esté listo para la mitad del año que viene. Siempre con el objetivo de rescatar el “saber docente” y facilitarles la tarea educativa para que los chicos aprendan más y mejor.

ⁱ Cuando terminó la escuela secundaria, Silvina Gvirtz, comenzó a formarse como profesora de enseñanza primaria en la Escuela Superior Normal N°10 “y en paralelo como licenciada en Ciencias de la Educación en la Universidad de Buenos Aires. A los 23 años obtuvo una beca de pre iniciación en el CONICET. Luego realizó una maestría en Ciencias Sociales en Argentina y rápidamente se trasladó a Alemania para hacer un doctorado becada por el Georg Eckert Institut. Asimismo, se formó en el Instituto de Estudios del Lenguaje de la Universidad Estatal de Campinas, Brasil.

Se desempeñó como Directora de la Maestría en Educación de la Universidad de San Andrés. Fue Fundadora y Directora General del Proyecto Escuelas del Bicentenario. Tiene publicados más de una veintena de libros y

múltiples artículos en revistas académicas y de divulgación en educación. Fue Directora General de Cultura y Educación de la provincia de Buenos Aires. También Directora del Programa Conectar Igualdad. Actualmente es Asesora general del Proyecto Hacer Escuela en la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y se desempeña como Secretaria de Ciencia, Tecnología y Políticas educativas en el Municipio de La Matanza.