

## Entrevista al Dr. Antonio Bolívar



Catedrático de Universidad de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Granada (España). Asesor curricular y formación de profesores, Innovación y desarrollo del currículum, desarrollo organizacional y liderazgo educativo e Investigación biográfico-narrativa. Ha publicado más de treinta de libros y un doble centenar de artículos. Dirige la Revista “Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado” y es miembro de Comités editoriales o científicos de varias revistas de reconocido prestigio. En las últimas décadas se ha dedicado a trabajar con las escuelas y las asociaciones de directores para hacer de la escuela una comunidad que aprende y crece institucionalmente, articulada por un liderazgo pedagógico compartido.

**P. ¿Cuáles cree que son los principales desafíos que tienen hoy los equipos directivos para la conducción de sus escuelas en un contexto tan volátil y cambiante?**

**R.** Por un parte, el papel que tienen los equipos directivos en el marco de la actual pandemia, en estos tiempos complejos e inciertos, donde estamos viviendo una experiencia única en el mundo dado que se calcula que casi 1600 millones de escolares están confinados sin poder tener relación con la escuela, ha cambiado porque la relación no es directa con los alumnos, con los docentes sino que es a través del teléfono, de la

pantalla, del móvil, etc. Creo que además es necesario ofrecer recursos y material a los que puedan acudir los docentes que se encuentran también aislados en sus propios domicilios como los alumnos y que necesitan no solo competencias digitales sino otro tipo de recursos que efectivamente el Portal “Hacer Escuela” les puede ofrecer. Y otro tema más grave aún, en relación al papel de los directivos en la vuelta, es decir en la reapertura de la escuela - y que aquí se lo están planteando grandes y reconocidos investigadores (Linda Darling-Hammond, Alma Harris, Andy Hargreaves) - es cómo hacer consciente a los docentes y a los demás la pérdida de aprendizajes que ha supuesto para los alumnos y lo que eso supone: hacerse cargo de la situación en la que han vivido, de la cual no son culpables ni las familias ni los propios alumnos. Asimismo, se está resaltando mucho el papel emocional que deben de desempeñar los equipos directivos y docentes cuando los alumnos se reencuentren con sus compañeros, con sus antiguos profesores, con su aula...y desde esta perspectiva, es preciso animar a los docentes a “quien ha dicho que no se puede generar expectativas en estas coordenadas, etc.”.

En España y en general en Europa ha sido una buena acción el que se cierren los bares y otros espacios públicos y, sin embargo, las escuelas de Primario, de Secundario sigan abiertas. Se ha comprobado que, efectivamente, el nivel de contagio es mucho menor, casi nulo, que si hubieran seguido en casa. Desde esa perspectiva tuvimos el primer confinamiento entre marzo y junio - como en Argentina - pero desde septiembre (que aquí comienza el curso), en una segunda ola de la pandemia, hemos seguido con la escuela y entonces la pérdida de aprendizaje ha sido menor. Así, le digo a un profesor chileno que tenemos aquí: “indúcele tanto a Chile como a Argentina, etc. que abran las escuelas, que hay menor peligro que estar cerradas”. Pero el papel de los directivos es muy relevante también en lo que antes llamábamos el aspecto afectivo, inductivo, emocional y hacerse cargo de esa pérdida de aprendizaje que ha habido, de la situación de los alumnos que no es solo el tema de los aprendizajes. Como algunos hemos destacado, en este día después de que las escuelas abran sus puertas, de la reapertura de las escuelas, no se puede volver cómo antes porque no es posible. Incluso hay algunos aspectos que debíamos aprender y que el propio cierre de las escuelas ha puesto en crisis o lo ha evidenciado.

**P. En este último punto ¿cuáles cree son los aspectos que deberíamos haber aprendido en este tiempo excepcional?**

**R.** En este último punto, me refiero a que los propios profesores se han tenido que hacer cargo de cuáles son los aprendizajes esenciales, las competencias clave y qué otros conocimientos y habilidades que, en la situación normal, les exigirían a los alumnos y que ahora no pueden, porque hay que concentrarse en lo más relevante. En cierta medida han tenido que romper con la división por asignaturas, con espacios y tiempos separados, que la enseñanza remota u online ha imposibilitado. La propia estructura escolar (las reglas que gobiernan la organización escolar), que se consideraba como algo dado, se ha puesto en crisis por la pandemia. Deberíamos recuperar algunas de estas innovaciones que se han tenido que introducir y que podrían tener un papel positivo en el futuro.

**P. En ese sentido, ¿cuáles son las condiciones necesarias para garantizar el derecho a la educación?**

**R.** Muchas veces confundimos el “derecho a la educación” con el “derecho a la escolarización”. Desde luego, tiene que estar garantizado el derecho a la escolarización o ahora que las escuelas están cerradas el atender debidamente a los alumnos. Y si no los pueden atender porque no tienen internet u otro tipo de recursos, pues hay que pedir apoyo al municipio (a las familias no puede ser, cuando no lo tienen). **La brecha digital es también una brecha social.** En esos casos, es preciso acudir a otras instancias sociales porque esos alumnos están necesitados de aprendizaje pero -cuando se abran las escuelas- el derecho a la educación es el derecho a que todo alumno, como ciudadano, desarrolle el conjunto de competencias, de capacidades y de aprendizajes, a los que puede llegar. El otro día en el marco de *Primer Webinar de “Hacer Escuela”* también Mariano Jabonero, el Director General de la OEI, hablaba de situar el derecho a la educación, más allá de las políticas particulares que cada país tenga, como lo que es un acuerdo ahora mismo internacional, que es la agenda 20-30 de Desarrollo Sostenible de la ONU, el Objetivo de Desarrollo Sostenible, núm. 4, referido específicamente a Educación. Y esta es una buena definición: **garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad; y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos (ODS-4).** Entonces, en un país del Sur de África, en España, en Argentina o

en cualquier otro lugar, garantizar una educación de calidad es necesaria para hacer una sociedad sostenible en un futuro y que todas las personas estén incluidas en el desarrollo. Eso que se ha puesto en crisis, por una parte por la actual pandemia y el confinamiento, tenemos que recuperarlo. En cierta medida, es preciso hacernos cargo de la situación de los alumnos. Una sociedad sostenible - en efecto - en un futuro es una sociedad para el propio bien que aproveche las potencialidades de todos sus ciudadanos. Por ejemplo, el otro día recordaba que la vacuna Pfizer (que la han distribuido, comercializado esta farmacéutica americana), ha sido creada por la empresa alemana BioNTech, de unos hijos de inmigrantes turcos de segunda generación en Alemania. Que los hijos de unos inmigrantes puedan desarrollar estas potencialidades, por un parte, es aprovechar para la sociedad todo el conjunto de energía que tiene pero -por otra- es un sociedad inclusiva que ha logrado, desde esta perspectiva, desarrollar las potencialidades que todos los ciudadanos que viven en ella son capaces. Hoy el tema es que **este derecho a la educación ya no es solo responsabilidad de la escuela**, por ejemplo, en el periodo de confinamiento la escuela sola no puede, cuando los alumnos no responden o cuando las familias en contextos vulnerables no disponen de medios; y de ahí también que los líderes, los directores, etc. se vieran obligados a ver qué otros tipos de relaciones o alianzas pueden establecer para garantizar ese derecho a la educación.

**P. Justamente la pregunta a continuación es sobre ese punto que usted remarcó tanto en su exposición en el marco del Primer Webinar de *Hacer Escuela* en relación a la idea de ¿por qué es importante tejer redes y poder socializar el conocimiento, es decir compartir las buenas prácticas con otras escuelas y con su entorno?**

R. Hoy a nivel internacional, sin desdeñar los necesarios aportes de expertos externos (asesores, supervisores, etc.), no podemos esperar ni de las reformas ni de la política que la mejora escolar provenga de prescripciones o mensajes salvíficos de fuera. **Hoy día sabemos que, tanto en la escuela como fuera de ella, el desarrollo de buenos profesionales depende de que tengan buenas prácticas;** y éstas dependen de que las puedan compartir en primer lugar con sus compañeros dentro de la escuela: cuantas veces tenemos desaprovechado un buen docente de matemáticas en nuestra escuela y que sin embargo trabaja bien solo en su aula, con sus alumnos. Pero también tenemos

otro que imparte la misma asignatura y que realmente no lo hace bien. Ponerlos en relación y **perder el sentido de privacidad e individualismo en un ambiente de confianza es la primera tarea**. Como subtitula Andy Hargreaves su último libro (en español: *Profesionalismo colaborativo*): “cuando enseñar juntos supone el aprendizaje de todos”. También los directivos tienen que ejercer ese liderazgo. Pero más allá de eso, la escuela sola no puede ni tiene todas las potencialidades para que se puedan desarrollar su capacidad de aprendizaje. Por eso, es importante lo que propone Hacer Escuela de poner en conexión las diferentes escuelas y sus buenas prácticas, etc. que sirven para potenciar a los profesionales que tenemos y el saber hacer. En esta época compleja, incierta, que la pandemia ha tambaleado, no podemos solo vincularnos entre escuelas sino también tiene que entrar la perspectiva local de las familias y del contexto; desde esta perspectiva más que verlos como competidores o como algo externo que interviene en la escuela es preciso entenderlos al revés, como aliados de la propia escuela.

**P. Pero ¿cómo hacerlo y no quedar posicionados solo en el plano del enunciado? ¿Cómo plasmarlo en acciones concretas?**

**R.** El otro día señalábamos que todas estas cuestiones no bastan predicarlas y decir “vamos a ...” porque, si luego seguimos cada uno con la responsabilidad de su materia, con su grupo de alumnos, en su aula, sin salir de ese espacio privado del que no se debe salir, (incluso en las conversaciones con los compañeros), si ese espacio queda reservado para hablar de otro conjunto de cuestiones, pues no se va a producir. Dentro de la propia escuela, es por eso que se requiere autonomía y capacidad, no para incrementar el individualismo, sino para romper los espacios y los tiempos escolares - que la pandemia ha puesto en crisis - y desde esta perspectiva debiéramos aprovechar estas innovaciones que se han puesto en juego. Y luego está el tema de la familia, de las otras escuelas, del contexto local a veces tan variable. En algunos casos qué le podemos pedir al barrio cuando éste no tiene nada. En ese caso, en vez de desanimar, hay que animar al personal en que se puede, en la idea de que otros que lo han intentado y que creían que no podían, han podido. Es verdad que con todas las familias no podremos, pero sí con algunas de ellas. Entonces, establecer ese tipo de alianza es una de las labores del

liderazgo y de los equipos directivos, que no pertenece solo a ellos sino a cualquiera que mueve la escuela. Esa labor de confianza, de inducir a otros, etc.

**P. Usted remarca la confianza como ese valor que habilita al trabajo real con el otro (porque en definitiva las instituciones están constituidas por relaciones humanas). ¿Allí está la clave para tejer alianzas?**

**R.** Es que la escuela, en general, no la hemos cultivado. Tanta regulación burocrática, tanta supervisión, tanto control incluso por los propios equipos directivos, etc. No confiamos en nuestro personal y, al no confiar, imposibilitamos incluso que desarrollen su propia profesionalidad, porque has de cumplir lo que está mandado y no lo que uno cree que es mejor. Hacer lo que, como profesional, considero en este contexto particular de mi aula, es mejor, aunque no sea lo que está prescrito, si funciona, me crece y empodera como profesional; si no funciona, estoy dispuesto a retirarlo desde esas coordenadas.

**P. En una entrevista al especialista Alfredo Vota sobre planificación didáctica, él subrayaba la importancia de que los docentes hablen más en la sala de profesores de los contenidos pedagógicos, de los recorridos reales realizados en el año junto a sus alumno/as para favorecer la articulación entre los grados y también hacía referencia a la confianza que debe existir entre colegas para efectivamente trabajar en equipo. ¿Está de acuerdo con esta mirada acerca de la realidad escolar?**

**R.** Sí, eso es muy importante. Tengo mucha relación con mis compañeros e incluso he vivido en mi etapa como docente de secundaria y muchas veces salíamos desengañados con un estado emocional completamente bajo del aula por lo que nos había sucedido. Normalmente nos lo guardamos y no somos capaces de contarle a otro compañero aquello que nos pasó porque se considera cierto signo de ineptitud, de que uno no es capaz, etc. En otro tipo de profesiones eso no suele suceder, entre otros porque trabajan en espacios abiertos, que impiden el individualismo del aula. Hay que romper esa desconfianza. El tema es cómo puedo aprender de otro, hacerlo mejor y a crecer como profesional. Decir: “Me ha sorprendido esto en el aula y la verdad que no sabía qué tipo de respuesta dar” ...al contárselo a otro compañero, éste podría decir “bueno por un parte me ha sorprendido a mí también” lo cual te quita esa “falta de” que uno tiene;

pero por otra te podrían sugerir “yo lo que hice fue...inténtalo...etc.”. En general, **el tema de observar y socializar prácticas es una de las formas dentro de la escuela para hacer crecer a los propios profesionales que tenemos.** Romper esos muros simbólicos es muy importante.

**P. Y para finalizar, agradeciendo su generosidad en el tiempo ofrecido para esta entrevista, ¿cuál debería ser el nuevo pacto educativo - retomando el concepto de Juan Carlos Tedesco - ? ¿Es necesario revisarlo en el contexto actual?**

**R.** Juan Carlos estuvo aquí en Europa (fue Director desde 1992-97 de la Oficina Internacional de Educación de la UNESCO, en Ginebra), en particular en España, y pude tratarlo también mucho. Curiosamente ese libro de *El Nuevo Pacto Educativo* que tuvo mucho éxito, él me contó que perdió el diskette en un viaje de Ginebra a París (no tenía otra copia) y cómo lo tuvo que redactar de nuevo. Me dijo: “yo creo que por eso me ha salido menos académico, más accesible”. (Risas) Desde esta perspectiva, hoy en España estamos cambiando continuamente las leyes educativas porque no se ponen de acuerdo los partidos políticos, cualquier ley nueva está “nacida para morir” y decimos que tiene que haber un pacto político acerca de la educación. Y eso es así. Pero el concepto fuerte del “pacto educativo” que propuso Juan Carlos Tedesco se trata no de un pacto que está dado sino de uno que hay que construirlo y hacerlo al propio nivel, en diferentes niveles. ¿Cuál es el primer nivel? Es el profesor con su *aula* y con sus alumnos que también significa un pacto, hasta dónde nos comprometemos, qué queremos que los alumnos aprendan y qué pedirán ellos al docente; el segundo nivel es el de la *escuela*, un proyecto educativo común es fruto de una aprobación formal que es el resultado de un conjunto de discusiones, de acuerdos que al final ha sido consensuado entre todos, donde incluso se ha implicado a otros en llevarlo a cabo. Y desde esa perspectiva, **la dirección escolar no es alguien que impone lo que hay que hacer sino aquel que se encuentra comprometido a cumplir el pacto, el proyecto educativo conjunto que hemos acordado porque los demás se lo han dicho.** Y, por otra parte, ese pacto va más allá de la escuela, implicando otro tipo de instancias y también por qué no, la esfera política. Porque la educación pública requiere un apoyo político compartido, no al arbitrio de los cambios en los gobiernos. Pero no podemos exigir arriba que hagan un pacto, si luego desde abajo, cada uno en esos niveles a nuestro alcance, no hacemos nada. Muchas

veces en España empleamos frases tales como “a ver si hay un pacto”, pero mientras tanto obviamos que no podemos seguir cada uno actuando individualmente.