

**Ruth Harf es Licenciada y Profesora en Ciencias de la Educación (UBA). Licenciada en Psicología (U.B.A.) Realizó postgrados en Teoría y Técnica Psicopedagógica. Actualmente forma parte del equipo de especialista del Proyecto Hacer Escuela.**

Entrevista realizada por Paula Amartino en exclusiva para el Portal de las Escuelas

**P: Qué gusto enorme poder conversar con vos Ruth, para el Portal de las Escuelas, con tu enorme recorrido...**

**R:** Respecto del recorrido y tener que dar cuenta del mismo, me causa gracias cuando tengo que llenar algún papel, sea una biodata o un contrato, porque a veces figuran preguntas tales como *“¿cuáles son los cursos realizados o los títulos obtenidos en los últimos 5 años?”* y me acostumbré a escribir: *“estoy en etapa de autodidactismo”*. A esta altura del partido, me siento, estudio y disfruto de hacerlo. Leo mucho; en casa de mis padres podía faltar comida, pero libros nunca faltaban; y tampoco había censura: he leído libros que probablemente no eran adecuados para todas las edades, por ejemplo, leí a Dostoievski a los 10, 12 años. Y es así, que luego de haber incursionado en grandes obras de la literatura universal, hoy sigo leyendo mucho, pero prefiero libros que tienen que ver con pedagogía, filosofía y sociología.

**P: Ya que hablamos de la lectura, ¿es un ejercicio necesario para el docente y para el director hoy?**

**R:** ¡Por supuesto que sí! Es por eso que en el grupo que administro en Facebook, que en este momento tiene 102 mil personas de toda América Latina<sup>1</sup>, subo textos para que los miembros del grupo puedan descargar, y así armar su propia biblioteca digital. Lo hago cada 15 días: selecciono material sobre algún tema que me parece interesante y valioso y lo comparto con otros colegas.

Y con respecto a la lectura de libros, aprendí con el correr de los años algunas cosas que siempre me importa compartir con quienes escriben, leen y sugieren textos: es muy difícil leer un libro que tiene páginas y páginas sin subtítulos que orienten y organicen la lectura. Tampoco me parece llevadero un libro en el cual más de la mitad del texto está constituido por citas de otros autores. Mi papá llamaba a quienes escribían de este modo “los pie de

---

<sup>1</sup> Se refiere al grupo de facebook “Educación inicial argentina”.

página". Son aquellos quienes creen que su obra tendrá mayor valor académico cuantos más textos citen y reproduzcan. Es entonces esencial, para quien desea promover la lectura en los colegas educadores, despertar su interés y esto se logra apelando al otro, utilizando lenguaje apelativo, que hace que el otro se sienta partícipe.

Otra de las cosas que aprendí es que hay que incluir muchos ejemplos. Así, para explicar un concepto, una idea, una estrategia o un instrumento que tenga que ver con lo educativo, clarifica la idea el usar ejemplos que no necesariamente deben tener que ver con el ámbito educativo sino también con lo familiar, con lo cotidiano, con lo extraescolar. A partir de ello el lector podrá transferir los conceptos, ideas y propuestas del texto a situaciones propias de las instituciones educativas.

Y otra cuestión clave a considerar es el uso de sinónimos. Si se está tratando de que el lector o el oyente se sienta apelado, hay que entender que, ante cada situación, no hay una sola manera de definirla o caracterizarla, sino muchas posibles. Por ejemplo, el término *monitoreo*; si considero que este término puede "causar urticaria" a quien lee o escucha, no lo elimino, agrego el término *seguimiento*. De este modo es más probable que se acepte mejor "monitoreo", el cual es perfectamente válido, si el lector o el oyente lo relaciona con la idea de seguimiento, término que quizás le es más aceptable y acorde a su experiencia.

Todo lo anterior apunta a una idea central para directivos y educadores al proponerse comunicar/informar algo a alguno de los actores de la situación educativa: diferenciar entre lo que se quiere comunicar y lo que se quiere que el otro escuche o lea, es decir "modalizar el discurso". Para eso será clave decirlo o escribirlo de tal manera que el o los receptores se puedan identificar y sentirse realmente apelados. Los textos escritos o hablados más adecuados son aquellos con los cuales uno siente que se puede identificar, que lo puede hacer propio. Eso ayuda a clarificar una idea o un concepto. Y pensando en particular en el rol de un directivo o un docente, es necesario que la persona sienta que lo que lee o escucha tiene algo que ver con sus prácticas cotidianas institucionales.

Y si seguimos haciendo referencia a esta relación particular entre emisores y receptores, especialmente la que se puede establecer entre un equipo directivo y su equipo de docentes, comento que hay cuestiones centrales que subrayo cuando doy una conferencia, charla, curso o seminario: puede suceder que lo que uno dice o escribe para el receptor no sea una novedad: entonces puede servirle para confirmar lo que ya está pensando o haciendo, con otra voz. También puede darse como posibilidad que lo que uno dice o escribe lleve a la otra

persona a cuestionarse concepciones o acciones que daba por hechas y sabidas; y la tercera posibilidad es que lo dicho o escrito sea algo nuevo para dicho receptor. Considero que estas tres posibilidades son igualmente valiosas.

Es por ello que cuando me preguntan cuáles son los mejores libros, respondo que son los que apelan, los que pueden usar buenos ejemplos, los que sirven para cuestionar y reflexionar acerca de la propia práctica.

Estos son aspectos que tengo en cuenta cuando selecciono material y socializo con colegas. Agregó a lo anterior que lo que leemos o escuchamos no tiene por qué ser siempre algo nuevo, una novedad. Cuando hoy en nivel inicial se lee a referentes como María Montessori, Jean Piaget, Lev Vigotsky, etc. la pregunta que hay que hacerse es: cómo adecuarlos a la realidad actual, como actualizarlos. Actualizar significa retomar estas ideas y propuestas y analizar su relevancia al día de hoy, haciendo las adecuaciones necesarias.

Por citar un ejemplo, Bernardo Blejmar plantea en una de sus hermosas amarras que *“toda solución engendra un nuevo problema”*. Cuando cito este texto, para ejemplificarlo suelo acompañarlo del planteo de una situación (utilizo para ello algunas de las ideas de Piaget) estoy en un auditorio y señalo a quienes usan anteojos; explico que esos anteojos son una “estructura” que les permitió resolver un problema (no ver adecuadamente). O sea, antes veían todo borroso y brumoso, pero con el uso de los anteojos esto quedó resuelto y ahora ven bien. Pero, por otro lado, ahora pueden darse que hay una mancha negra en aquel lugar, que antes no veían (esto sería el modo como se da; tomando ligeramente a Piaget, el pasaje de un estadio a otro, por la construcción de nuevas estructuras ante las nuevas situaciones que se registran gracias justamente a las estructuras que se han ido construyendo). O sea, como señala Blejmar- ante una situación problemática, se va elaborando una solución, una respuesta, pero a su vez la nueva estructura hace ver en la realidad cotidiana cosas que hasta ahora no se habían visto. Así ejemplificaría yo la amarra de Blejmar *“Toda solución a su vez me engendra nuevos problemas”*.

**P. Con relación a la práctica del rol directivo ¿cuáles son las problemáticas con las que se puede encontrar un directivo?**

**R.** Cuando hablo de directivos me refiero a cualquier nivel educativo, porque todo directivo, por ejemplo, en algún momento podrá tener que abordar situaciones problemáticas vinculadas a los grupos familiares y ver cómo establecer vínculos adecuados con ellos.

Otra problemática posible se relaciona con las normativas y regulaciones de las cuales a menudo el directivo es un mediador. Llegan desde sus supervisores e inspectores, que son a su vez intermediarios de las superioridades. Los directivos deberían poder diferenciar entre un mandato o imperativo y una prescripción. Por ejemplo: que ningún chico salga de la escuela sin estar autorizado o sin que lo venga a buscar una persona autorizada, es un mandato o imperativo y no se discute. Un lineamiento curricular, en cambio, es una prescripción. No es un mandato ni es un imperativo; lo cual significa que un directivo que conoce su institución tiene que saber cuáles de esos lineamientos curriculares, de los contenidos o actividades, son aplicables o no en su escuela, en un contexto y coyuntura determinados. Es importante distinguir entre *contexto* y *coyuntura*. *Contexto* refiere a aspectos espaciales, modalidades o niveles y *coyuntura*, refiere a aspectos referidos a la temporalidad. Por ejemplo, la etapa de pandemia, o que en este momento en Chubut y Neuquén están totalmente tapados por nevada, es coyuntural e influye en lo contextual, por supuesto.

**P: ¿La noción de contexto la asocias a una cuestión más política?**

**R:** Es tanto espacial como política. El contexto siempre es un espacio de decisiones, en cambio la coyuntura me está hablando del pasaje de los tiempos y de las incidencias. Hoy sí, mañana no, etc. La pandemia no es contextual, es coyuntural, lo contextual estaría dado por el modo en que es abordada en distintos lugares. O sea, no es lo mismo estar en un lugar de clase media o media alta (gestión estatal o privada), donde cada chico tiene celular, tablet o computadora y donde hay conectividad, que estar en otros lugares donde directamente no hay conectividad y los chicos no tienen dispositivos. El término “contextual” es plurisémico, es multisémico, lo que significa que tiene muchos significados posibles.

Las palabras, como siempre digo, no transmiten significados, sino que los provocan. Entonces se debe tener en cuenta qué palabras se emplean de acuerdo con el significado que se quiere provocar en el otro. Porque ninguna palabra tiene un único significado. Ninguna. Son abiertas y provocan significados. Esto es interesante para tener en cuenta al momento de intervenir sobre situaciones a resolver que tienen que ver con la familia, o con los recursos materiales con los que se cuentan o no y cómo se manejan en la escuela...

**P: Entre las cuestiones que suelen ocupar parte del valioso tiempo a los equipos directivos aparece, de manera recurrente, la cuestión administrativa que implica el rol.**

**R:** No, no considero que deba tomarse lo “administrativo” como algo negativo por sí mismo. Es importante ir al origen de los términos. Administrar viene de *administrare*. Por ejemplo, se puede administrar un remedio, los católicos hablan de administrar los santos sacramentos, administrar es repartir. Entonces el directivo administra porque se ocupa de la distribución de los recursos, que pueden ser materiales, humanos, tiempo, espacio, actividades, roles.... Lo que a menudo molesta de lo administrativo son los papeles sin sentido, no significativos, “al divino botón”.

**P: Es decir, la burocratización de la tarea.**

**R:** Exactamente. El papel sin sentido. O, por ejemplo, cuando hablábamos del valor de los datos para tomar decisiones en la escuela y remarco que son importantísimos, pero tienen que ser significativos, por ejemplo, cuando se aborda una situación problemática que puede tomarse como foco de trabajo para un plan de acción para la mejora escolar. Por eso, es necesario recuperar la idea de *administrare*. Por más que un directivo tenga una secretaria (en algunas escuelas) que lleve a cabo el llenado de los papeles, igual está administrando tiempos, administrando espacios. Eso forma parte de su rol directivo. Entonces, lo importante es no poner en una misma bolsa todo lo que tiene que ver con la palabra administración. Por ejemplo, si el directivo está en una escuela en la cual se decidirá, acorde con los datos relevados, a qué chicos les corresponde una subvención o que la cooperadora no les cobre la comida del mediodía, ese dato es importante. También es innegable la necesidad de conocer si las vacunas están cumplidas o no, lo cual se relaciona con el cuidado la salud del chico y el cuidado de la salud pública.

Esto también aplica a la elaboración del plan de mejora, que es una manera de organizar lo que ya se propone en un proyecto institucional. El proyecto institucional es sobre qué tendríamos que poner la mirada este año. Trabajando como asesora en distintas instituciones y ayudando a elaborar proyectos institucionales, registraba que no tenían muchos datos, pero se confiaba en la mirada que el directivo tenía de su escuela. Este predato condiciona, pero no determina, porque hay que poner en juego esas percepciones, esas intuiciones para saber hasta qué punto se tienen datos de la realidad en los cuales sustentarse.

**P: Sí, la intuición es valiosa, pero es preciso ponerla en juego con evidencias empíricas.**

**R:** Exactamente. En una oportunidad, hablando con la directora de una escuela de nivel inicial, ella notaba que, en las visitas a los museos, la propuesta pedagógica era muy poco sustanciosa. Lo que sucedía era que los docentes averiguaban únicamente el horario en el que estaba abierto el museo, pedían permiso, coordinaban una visita guiada e iban con los chicos. En ese caso se trabajó con los docentes (no con los chicos) sobre el valor de ir a un museo, la necesidad de conocerlo de antemano, identificar el criterio con el cual seleccionar el recorrido que para esta visita era relevante para ese grupo. Y eso el guía no lo puede saber. Eso fue lo que se trabajó como proyecto institucional, que después implicó otro trabajo con los chicos.

Siguiendo con estas ideas, en lugar de hablar de problema, prefiero hablar de situación problemática, o situación conflictiva. Problema refiere a un estado, en cambio situación conflictiva o problemática toma más en cuenta una cuestión de grado. Creo que es mejor hablar de grado que de estados. Eso permite, ejemplificando la idea, reconocer que siempre hay un grado de participación de las familias, pudiendo considerarse a este grado de participación suficiente o insuficiente, en lugar de afirmar que una familia participa o no participa.

Siguiendo con la idea de conflictividad, un poco en serio y un poco en broma, encontré cuatro niveles de conflictividad. Un primer nivel de conflictividad sería cuando un directivo llega a la escuela y todo está sensacional, visto desde el rol del directivo. El segundo nivel de conflictividad sería cuando llega a la escuela y se encuentra con alguna situación problemática que puede resolver. Por ejemplo, se rompió una cañería y hay que llamar al plomero. El tercer grado es cuando llega a la escuela y hay una situación problemática ~~para~~ para la que al momento no hay manera de resolver y hay que buscar una solución. Y la cuarta es cuando llega a la escuela y huele que algo no anda, pero no lo detecta aún.

Entonces, si se le pregunta a un directivo cuáles son los ejes que más le ocupan, no son únicamente los aprendizajes de los chicos, sino especialmente los vínculos con los docentes. Y esto es así porque sabe que los vínculos interpersonales y el modo como se relacionan los diversos actores del escenario educativo es central en la escuela; por ejemplo, problemas en cuanto a la circulación de la información. La marcha de la institución está muy montada sobre esa relación particular entre el directivo y los educadores. Y ahí es donde se encuentran involucrados los directivos de todos los niveles.

**P: En ese sentido, ¿cómo priorizar el rol pedagógico del director si se va a enfocar en aspecto vincular con los docentes?**

**R:** Sobre la trama vincular se montan los aspectos pedagógicos. Esto quiere decir, por ejemplo, que hay que acompañar a los docentes más nuevos con más indicaciones y a los docentes que tienen más tiempo en la institución con mayor “convencimiento”. Se entiende que la temática de la cual se hablará siempre es la pedagógica. Pero es necesario tener en cuenta la trama vincular que es la base para pensar lo pedagógico. Por ejemplo, si se asume un cargo directivo en una escuela, el primer año sugiero no llevar a cabo ninguna práctica nueva, a menos que algo que se esté llevando a cabo “cause daño”; es conveniente cambiar menos y escuchar más. Apoyar a los docentes en lo que están haciendo, porque lo primero que hay que lograr es confianza y ese vínculo lleva tiempo en establecerse. Implica conocerse, respetarse, escucharse. Por ejemplo, si se hace una consulta a los docentes en diciembre y después vuelven en marzo y se encuentran con todo decidido por parte de la dirección, dicen: “¿Para qué me pide la opinión si después hace lo que quiere?”, el error fue del directivo porque no explicó la diferencia entre opinión y decisión. Ello se logra si previamente puede explicar a los docentes “tu opinión es altamente valiosa para que pueda tomar las decisiones que competen a mi rol”. De este modo el docente se siente respetado. Porque las opiniones sirven, aunque no determinan, para que el directivo tome las decisiones que, por su rol, le corresponden.

**P: Entonces ¿la confianza es central para tener genuinos acompañamientos o asesoramientos a los equipos docentes?**

**R:** Sí. Primero y fundamentalmente el directivo tiene que aprender a escuchar al otro desde el otro. Esto implica no verlo únicamente desde sus concepciones, aunque después se pongan en juego e incluso se cuestione. Un ejemplo: está el directivo esperando nervioso en la dirección la primera visita del o la supervisora. Durante la reunión alguien golpea fuerte e insistentemente la puerta. Es Delfina la señora que se ocupa de la limpieza. “Sí Delfina, dígame qué es lo que sucede” “¡Se me acabó el Cif!”. ¿Qué significa en este ejemplo escuchar al otro desde el otro? Para ella, en función de sus tareas, que se acabe el Cif es grave. Con lo cual, en lugar de cuestionarla, el directivo le dice: “la entiendo y la comprendo” y al mismo tiempo le explica que su prioridad en este momento es la visita de la supervisión. Entonces, lo primero es escuchar al otro desde el otro, aunque no se esté de acuerdo. Sin humillarlo, sin

descalificarlo. Porque las prioridades no tienen por qué ser iguales si los roles son distintos. Comprender no es acordar. Lo que cualquier docente necesita de un directivo es que lo escuchen, lo entiendan y lo comprendan. Sobre estas tres palabras se basa lo que llamamos respeto, cuidado y confianza.

**P: ¿Cuánto de lo que uno es, de sus valores, se pone en juego en la práctica profesional y cómo nos complementan los espacios formativos?**

**R:** Lo primero que hay que hacer con las diversas concepciones, ideas y posturas que se puedan plantear – percepciones, *estructuras mentales* - es legitimarlas. Que no es lo mismo que legalizarlo. Legitimar es darle “derecho” a que exista. “Entiendo que cuando ibas a la escuela hasta que el docente no te daba permiso vos no abrías la boca”. Lo entiendo, lo legitimo; le doy derecho a la existencia y con ello lo valido. Hoy el derecho a participar ha cambiado, pero legitimo su historia, los esquemas previos y avalo que existan. Luego podremos tratar de modificarlo, pero no puedo modificar algo si el otro siente que estoy atacando. En mi caso, vengo de una escuela donde el respeto se mostraba a partir del silencio. Hoy el respeto se muestra a partir de la participación, aunque sea ruidosa. Pero legitimo las concepciones y experiencias. Se entiende que legitimar no es darle vigencia al día de hoy.

**P: Y la capacitación en ese sentido ¿nos permite repensar nuestras propias prácticas?**

**R:** Primero y fundamental, hoy ya no se usa el concepto de “*perfeccionamiento*”, como búsqueda de una perfección. A mí tampoco me gusta demasiado la palabra *capacitación*, prefiero hablar de *desarrollo profesional*. De esa manera se está implicando que soy un profesional que continúa en permanente desarrollo.

Entonces, creo que se trata de acompañar, asesorar y andamiar. Retomando el concepto andamiaje de Bruner, es también encontrar ese espacio, que no siempre está instalado, que se tiene que implementar porque en general se hace el acompañamiento o el asesoramiento únicamente ante situaciones problemáticas. Por ejemplo, cuando fui directora en una escuela de gestión privada, todos los docentes tenían una hora semanal de asesoramiento conmigo. Entonces, en esa hora podíamos tratar alguna situación dificultosa, o si no había ninguna, pensábamos nuevos proyectos. O sea, el desarrollo profesional no tiene que ver solamente con qué problema hay que resolver, sino de qué manera se puede seguir creciendo. No todo



tiene que ser trabajar sobre algún problema, sino sobre nuevos interrogantes y nuevas propuestas educativas.

Por ejemplo, en nivel inicial en particular hay algunas cuestiones que pueden ser sumamente interesantes para pensar en forma conjunta. Una de ellas puede ser cambiar la mirada que se suele tener sobre las fiestas patrias. Entender la relación entre las fiestas patrias y la actual concepción sobre construcción de la ciudadanía. Para muchos la fiesta patria es lo que sucedió, es decir el pasado y no lo pueden relacionar con un presente. Lo importante es entender que la ciudadanía se construye por pertenencia.

Pongamos un ejemplo: Si viajáramos con la máquina del tiempo, al 25 de mayo de 1810 y te diera tres lugares para elegir dónde estar: en tu casa tomando mate, en la plaza o siendo parte de la junta, ¿dónde elegirías estar vos?

**P: Elegiría estar arriba participando.**

**R:** Con esta tonta pregunta te acabo de obligar a vos a sentir que eso es parte tuya. No un cuadro que se observa que otro pintó. La historia como proceso no puede quedar atascada en sucesos del pasado relatados y retratados, porque es un proceso histórico que continúa en el presente. Entonces, la construcción de la ciudadanía es entender que la historia construye pertenencia.

**P: Y este acompañamiento, asesoramiento o andamiaje que se hace con los directivos a través, por ejemplo, de las acciones de desarrollo profesional, ¿contribuyen a fortalecerlos en el ejercicio de su rol?**

**R:** Sí. También es importante subrayar que hay diversos estilos de conducción que puede ejercer un directivo. No me gusta hablar de “tipos” porque es una categoría que cierra, etiqueta. Entonces, no se trata de qué tipo de director se es, sino qué estilo de conducción se ejerce. Y esto se relaciona con el concepto de liderazgo, que implica una relación.

El fortalecimiento en el ejercicio de su rol está también muy relacionado con la autoestima, con lo que se podría denominar autoestima profesional. Se puede plantear claramente que la autoestima de un directivo tiene que ver también con sus características de personalidad, con la imagen que tiene de sí mismo y cómo se lo ha construido y alimentado. (cuántos *muy bien* se le ha puesto, cuando alguien recuerda algo que uno dijo). La autoestima profesional se constituye también al sentir que vale la pena el ejercicio del rol porque se tiene claridad en

cuanto a objetivos y metas. Doy especial importancia a todos los aspectos que tienen que ver con la variable ético-ideológica. No se traicionan principios, ni valores.

Un directivo dirige, conduce, gobierna, gestiona. Todas estas palabras implican una relación con un otro. Son procesos y acciones que no se hacen en el vacío, se hacen con personas. Otra vez la trama vincular. También se puede incluir en la idea de *clima institucional*. Por ejemplo, para la OCDE uno de los criterios esenciales para hablar de la calidad educativa de una institución es el grado de permanencia de los docentes. Así, ha señalado que una institución en la cual los docentes rotan y rotan, la calidad educativa es baja. Aunque la permanencia sola tampoco garantiza la calidad. Entonces, ¿por qué alguien se queda en una institución? Porque siente que aprende, que está bien tratado. Ahí radica la autoestima de un directivo también, ya que es quien que apoya y conduce esos procesos. Y un buen director también tiene que saber cuándo tiene que estar adelante, traccionando de todos y cuando tiene que estar atrás, empujando y dejando que sean los educadores los que estén al frente.

Aquí es importante hacer una aclaración conceptual, respecto de la idea de *coordinar*, que se refiere a la coordinación de actividades que las personas ejercen. Coordinar es establecer un orden armónico. Por su parte, la palabra *gestión*, que llegó desde el ámbito empresarial, generó una resistencia en la comunidad educativa (“no somos una empresa”). Pero la pregunta que habilitó en mi pensamiento su aceptación fue ¿qué me aporta la idea de gestionar? Permite dar cuenta de qué pudo lograr y qué no, de todo aquello a lo que se comprometió hacer, a nivel de intenciones. Esa es la gestión. Y hoy en día se agrega el término *gobierno, gobierno escolar*. Y también me repetí la misma pregunta ¿qué me aporta la idea de *gobierno escolar*? La idea de que el directivo tiende a que la participación sea lo más democrática posible. Entonces, aparece ahí una idea que no estaba en dirigir, conducir y gestionar.

**P: En conclusión, no rechazás ninguna palabra, inclusive liderazgo, porque todas te aportan algo para complejizar.**

**Finalmente, para ir concluyendo, ¿cuáles son los desafíos del rol directivo en torno al vínculo familias y escuela?**

**R:** En este sentido, creo que es importante establecer una diferencia cuando nos referimos a la relación entre familia y escuela o la relación entre padres y docentes. Porque cuando me

refiero al vínculo entre familia y escuela, me refiero a las relaciones entre dos instituciones. En cambio, cuando se trata de la relación entre padres y docentes, es entre personas.

La relación entre escuela y familia se ha sostenido mediante normas y reglamentos que la regulan. Y una de las cosas que hay que comprender es que la familia tiene sus propias características desde lo sociocultural. Esto conlleva la necesidad, para la escuela, de prestar atención y distinguir cuándo intervenir haciendo denuncias donde corresponda, y cuándo el intento de intervención es una invasión a la privacidad. O sea, si una familia decide que si el chico se lleva materias no tiene vacaciones, la escuela no tendría que intervenir, ya que se puede considerar que son los estilos particulares de una familia. Es clave comprender que el contexto de la escuela no es lo mismo que el de la familia, y que tienen que aprender a respetarse mutuamente.

Otra cuestión importante a tener en cuenta es que la escuela suele no brindar suficiente información a la familia. Y con relación a la pandemia, en muchos casos se les enviaba las actividades a realizar, por celular, por un vecino o por una cajita puesta en algún lugar y la indicación a la familia era breve y no detallaba ni el por qué ni el para qué. Sugiero que para que las familias estén enteradas y se sientan partícipes, sería importante que desde la escuela se analice la pertinencia de enviar a las familias el proyecto institucional, con toda la fundamentación, metas y objetivos, o que el docente envíe la planificación didáctica. ¿O son secretos de Estado? O sea que la información que se envía a las familias a menudo es incompleta. Falta el por qué y el para qué. La información es un eje esencial. ¿Cómo se puede pedir cooperación y colaboración a la familia de cosas sobre las que no siempre están adecuadamente informadas? Y en la pandemia, faltó explicar un poco cuál era el sentido de la actividad.

Entonces creo que hoy todavía nos está faltando esa relación en la cual se entienda que, entre familia y escuela, padres y educadores conforman un equipo con roles diferenciados.

**P: Entonces, ¿qué aprendizajes positivos tenemos que capitalizar de la experiencia vivida durante la pandemia?**

**R:** Aparte de estas reflexiones en relación al vínculo entre la escuela y la familia, se visibilizó la diferencia entre responsabilidades del contexto social más amplio y responsabilidades de la institución particular (por ejemplo, en torno a la conectividad).

La pandemia también permitió, en muchos casos, aprender a valorar un poco más la interacción entre chicos de distintas edades. Invitó a repensar la división tajante existente entre salas, años y divisiones, para empezar a reflexionar acerca de una estructura de agrupamientos más flexible y móvil. La vinculación de chicos de distintas edades es algo que enriquece. Hay modalidades donde se puede registrar esta flexibilidad en los agrupamientos por edades y aprender de ello: en las escuelas rurales y en las escuelas de adultos, en este último caso vienen a hacer su escolaridad personas de distintas edades, distintas experiencias y toman algo que es central en Paulo Freire: aprovechar las experiencias del afuera para utilizarlas. E insisto que eso en la escuela debería instalarse y mantenerse: la posibilidad de reflexionar sobre algunas modalidades de organización y de funcionamientos, que quizá necesitan ser analizados.