

Encarar el día a día

Estrategias para prevenir el ausentismo docente y fortalecer los aprendizajes

Continuidad pedagógica: un desafío cotidiano

Las ausencias de los docentes

Desgaste y cansancio, enfermedades estacionales o de la voz, situaciones personales y condiciones de trabajo que no siempre son favorables, entre otros factores, vuelven la problemática del ausentismo docente un fenómeno difícil de abordar. La profesión pone a los docentes frente a situaciones complejas en un entorno que los desvaloriza, al mismo tiempo que les exige. La creciente complejidad del contexto explica, en parte, el aumento de los índices de ausentismo. Sin embargo, aun reconociendo el derecho a faltar que tienen como trabajadores, la situación resulta preocupante.

La ausencia de los docentes obliga a reorganizar la escuela para cubrir espacios vacíos, interrumpe la enseñanza y desmotiva a los alumnos. El ausentismo docente es un problema para la calidad y continuidad pedagógicas. Pero hay cosas que el equipo directivo puede hacer para enfrentar este problema. Por un lado, puede ofrecer a los docentes un mejor entorno laboral, proteger su salud y bienestar, apoyarlos en su crecimiento profesional y aumentar el compromiso de estar presentes. En paralelo, son numerosas las estrategias que pueden ponerse en juego para sostener la continuidad y el sentido pedagógico de las propuestas de enseñanza a pesar del ausentismo.

a. Entender el ausentismo

El ausentismo docente es un fenómeno complejo y multicausal que da lugar a muchas interpretaciones y soluciones. De acuerdo con Steers y Rhodes (1978), es posible identificar factores que afectan positiva y negativamente la presencia de los docentes en la escuela. Algunos alientan y otros desalientan la asistencia.

Los autores encuentran que la *motivación a asistirse* relaciona con cuestiones internas-personales y externas-institucionales. Entre las primeras podemos mencionar el propio compromiso de los docentes con la tarea o la institución, su ética de trabajo, sus expectativas y motivaciones y también el tipo de liderazgo presente en la escuela, los modelos de participación, el reconocimiento del trabajo realizado, las instancias de *feedback*, la orientación y el trabajo colaborativo con pares.

Entre los factores extrínsecos hay elementos económicos y laborales. Los reconocimientos monetarios directos e indirectos, las condiciones de infraestructura y recursos, los tipos de controles del ausentismo y los regímenes de licencia están entre estos factores.

Por otro lado, las *barreras* refieren a situaciones objetivas que dificultan la asistencia. La falta de transporte adecuado o las contingencias climáticas

pueden dificultar la presencia de los docentes. Otras barreras se vinculan con situaciones de enfermedad, responsabilidades familiares, etc. Este modelo de barreras y motivaciones permite reflexionar a nivel institucional sobre las condiciones que es posible cambiar para incrementar la presencia de los docentes.

Algunas preguntas para un diagnóstico de la situación en cada escuela

Tendencias generales: ¿qué meses del año y días de la semana suelen ser los de mayor ausentismo? ¿A qué se debe? ¿Algún docente presenta tasas más altas de ausentismo que el resto? ¿Cuáles son las razones? ¿En qué grados enseña? ¿Cuántas horas o días de clase no ha estado el docente titular al frente del aula? ¿Existe alguna correlación entre el ausentismo docente y los indicadores de logro de aprendizaje de los alumnos?

Factores institucionales: ¿cómo es el clima escolar de la institución? ¿Qué lugar se da a la participación de los docentes? ¿Cómo es el nivel de disciplina en las aulas? ¿Existe un código de convivencia compartido y consensuado? ¿Hay instancias de trabajo en equipo entre docentes?

Motivación: ¿qué mecanismos de reconocimiento se ponen en juego en la escuela? ¿Existe un sistema formal/informal para dar *feedback* a los docentes? ¿Se ofrecen incentivos no monetarios o premios por los logros? ¿Se crea conciencia de la importancia del docente para la comunidad y el futuro de los alumnos? ¿Cómo es el vínculo y lugar de la escuela en la comunidad de la que forma parte? ¿Cuántas de las tareas de los docentes se alejan de la enseñanza?

Barreras: ¿existen dificultades en el acceso a la escuela? ¿Cuáles? ¿Hay alguna condición climática o geográfica particular que afecte la accesibilidad? ¿Es una dificultad permanente o estacional? ¿Cuántas de las ausencias de los docentes se deben a problemas de salud? ¿Qué enfermedades o dolencias suelen ser las más comunes? ¿Están asociadas al tipo de trabajo o a factores de contagio? ¿Es posible disminuir los factores de contagio o aparición de dolencias?

b. Prevenir el ausentismo mediante estrategias institucionales

Más allá de las dificultades de contexto y de las complicaciones personales que explican la ausencia de los docentes, existen factores que se pueden modificar institucionalmente. Si bien el impacto de estos factores no determina automáticamente la baja del ausentismo, se trata de hacer esfuerzos para mejorar las condiciones de trabajo (materiales y subjetivas) y acompañar a los docentes en lo pedagógico y personal para que puedan asumir su tarea con entusiasmo, profesionalismo y compromiso.

Muchas veces los logros de los docentes pasan desapercibidos o quedan en un segundo plano dada la urgencia de continuar trabajando para que todos aprendan. Sin embargo, es sumamente necesario detenerse para observarlos

y valorar positivamente su trabajo. Al mismo tiempo, cuidar los espacios, las condiciones laborales y trabajar en un clima armónico permite que los docentes se enfoquen en su tarea, y amplía la noción de respeto por el trabajo realizado.

A continuación, algunas sugerencias que pueden *levantarlas barreras* que impiden que a los docentes presentarse en la escuela:

- Facilitar en lo posible la llegada a la escuela. Si hay factores como la lejanía o la falta de transporte público es útil averiguar si existe algún servicio alternativo. También pueden organizarse viajes colectivos entre docentes.

A veces es conveniente modificar levemente los horarios de ingreso y salida para acomodarse mejor a la realidad contextual. Siempre y cuando esto favorezca también la continuidad de la asistencia de los alumnos y Supervisión lo apruebe.

- Contemplar la situación de docentes con niños pequeños o con responsabilidades familiares de cuidado. Establecer redes con organizaciones de la zona que puedan ofrecer un servicio de guardería a los docentes padres.
- Trabajar junto con Supervisión para generar estrategias zonales. En caso de que algunas de las barreras sean compartidas en la zona, los supervisores pueden ayudar a movilizar recursos y apoyos para reducir el ausentismo.
- Cuidar las condiciones de salud:
 - Hacer campañas internas de salud.
 - Establecer redes con organizaciones o centros de la comunidad para jornadas de educación de la voz y educación postural.
 - Promover la vacunación contra enfermedades recurrentes y estacionales.

El equipo directivo también puede adoptar estrategias para fortalecer la motivación de los docentes y resaltar la centralidad de su tarea:

- Mejorar el clima escolar:
 - Promover el respeto entre todos los actores.
 - Generar canales de comunicación efectivos que convoquen la participación de los docentes y les den voz en los aspectos que los afectan y preocupan.
 - Cuidar los espacios, respetando los horarios en que cada uno los usa y controlando el estado y disponibilidad de los materiales y la higiene de cada lugar.

- Generar códigos de convivencia compartidos y consensuados, conocidos por todos.
- Proteger la labor de enseñanza:
 - Establecer con claridad los roles y funciones de cada miembro del equipo.
 - Evitar cargar tareas no pedagógicas sobre los docentes.
 - Garantizar las condiciones generales de disciplina.
 - Optimizar el uso de los tiempos para aumentar el tiempo de enseñanza.
- Reconocer la labor docente:
 - Prestar atención a la tarea de enseñanza. La observación de clases, la lectura conjunta de planificaciones y la revisión de evaluaciones pueden ser instancias potentes de reflexión sobre la práctica y aportes para la mejora.
 - Dar *feedback* positivo y orientación ante las dificultades.
 - Premiar los logros. Una buena estrategia de enseñanza, la atención a una situación particular de un alumno, la mejora en los resultados de aprendizaje, el abordaje novedoso de algún tema particular del currículum, la adopción de una estrategia de evaluación alternativa, etc. pueden ser buenas ocasiones para reconocer el esfuerzo y dedicación puestos en la tarea.
 - Ofrecer capacitación en temáticas específicas y apoyar el desarrollo profesional de cada docente en función de sus intereses y/o necesidades.
- Fomentar el trabajo colaborativo:
 - Promover la circulación de buenas prácticas. Establecer mesas de consulta y canales de intercambio de estrategias y experiencias para romper con la soledad de la tarea. Es motivador pensar estrategias en grupo y comprender que no se está solo y que otros han probado, en la misma escuela, alternativas que se pueden imitar.
 - Generar reuniones por área o ciclo para asumir la enseñanza como tarea conjunta del equipo.
 - Trabajar por parejas pedagógicas.

El trabajo en equipo es un factor de motivación importante y una fuente de pensamiento y estrategias pedagógicas superadoras. Tener rutinas de trabajo en equipo puede ser útil también a la hora de cubrir las ausencias inesperadas de un docente. Si hay una tradición de trabajo en conjunto, y los docentes conocen las planificaciones, temas y abordajes,

es posible pensar que un colega logre atender el grado de manera coherente con la propuesta. El trabajo por parejas pedagógicas es una experiencia muy interesante.

c. Organizar la escuela ante la ausencia de un docente: el foco en la continuidad pedagógica

Ante la ausencia de los docentes, la prioridad es proteger el aprendizaje de los alumnos de los temas fundamentales. Para ello, es preciso pensar y actuar antes, durante y después de la ausencia para planificar acciones (en caso de ausencias con aviso), cubrir las ausencias y replanificar las clases cuando el docente se reincorpora u otro toma su lugar.

- Previsión de las ausencias
 - Establecer en el reglamento interno de la escuela los mecanismos para dar aviso previo ante la necesidad de ausentarse, y pedir a los docentes que avisen con la mayor antelación posible.
 - Monitorear las ausencias inesperadas con un llamado telefónico o contacto personal. Esto permite confirmar si el docente se presentará o no, así como conocer si hay alguna situación que esté atravesando en la que la escuela pueda ayudar.
 - Acompañar a los docentes en situaciones difíciles. Brindar apoyo a quienes lo necesitan, asegurarse de que reciban el tratamiento y cuidados adecuados en caso de enfermedad, o que cuenten con los recursos para afrontar dificultades familiares es parte del rol del equipo directivo y lo que debería suceder en toda comunidad de personas que trabajan juntas. Esto permite también prever la contratación o no de suplentes o la necesidad de medidas complementarias.
 - Fomentar el trabajo en equipo y por parejas pedagógicas. Apoyar la circulación de planificaciones y estrategias y trabajar para que todos conozcan los procesos de enseñanza de sus colegas redundando en una mayor coherencia pedagógica y permite, llegado el caso, que los pares acompañen a los alumnos de sus colegas ante su ausencia.
 - Armar una caja de actividades con sentido pedagógico por curso, de acuerdo con los contenidos del programa. Para ello se puede solicitar a cada docente que, junto con sus planificaciones de la unidad, comparta un grupo de actividades de refuerzo y profundización para que los alumnos hagan si necesita ausentarse.

- Cobertura sin suplentes

El primer paso para cubrir un aula sin docente es establecer quién quedará a cargo de acompañar al grupo durante ese día u hora de clase. Cada escuela deberá decidir esto en función de sus posibilidades. En todos los casos se debe priorizar que la cobertura impacte lo menos posible en el aprendizaje de los alumnos, tanto los del curso sin docente como los del resto de los cursos. Quien asuma esta tarea, deberá referirse en la medida de lo posible a la planificación del docente para conocer qué temas han estado trabajando. En ningún caso se espera que quien supla al docente enseñe un contenido nuevo, pero sí podrá acompañar a los alumnos en actividades de refuerzo. Lo ideal es utilizar las actividades de la caja de actividades previstas para ausencias.

- Cobertura con suplentes

En el caso de ausencias más prolongadas (la reglamentación de cada provincia establece el parámetro de días), es posible convocar a un suplente. En la medida de lo posible, es recomendable trabajar con Supervisión para lograr que la convocatoria privilegie a los docentes que ya han trabajado con la escuela. En algunos casos es posible tener un listado de suplentes que ya conocen la institución. Esto acorta el proceso de adaptación a la institución y ahorra los tiempos de presentaciones.

Aquí, también, es necesario compartir con el suplente la planificación del docente ausente y solicitarle que presente una planificación propia basada en esta. El siguiente paso es la lectura conjunta y los acuerdos respecto de los contenidos y estrategias de enseñanza, considerando las características del grupo al que enseñará.

- El regreso al aula

En todos los casos es recomendable definir como pauta de trabajo que al reincorporarse luego de una ausencia los docentes replanifiquen sus clases para organizar la enseñanza de los contenidos no trabajados durante el período. Así se puede garantizar el cumplimiento de los contenidos previstos.

La unidad de lo múltiple

El recorrido de cada alumno por la escuela atraviesa aulas, contenidos y docentes diversos. La responsabilidad por su aprendizaje es de todos ellos. Por ese motivo, la preocupación por la continuidad pedagógica es uno de los aspectos centrales de la labor directiva.

El equipo directivo coordina ese trabajo, marca el ritmo, da las pautas, observa el todo, actúa ante imprevistos y, con criterio e ingenio, tiende los puentes para que los saltos y las ausencias afecten lo menos posible el aprendizaje de los alumnos. Puentes fuertes, robustecidos de criterios e ideas pedagógicas para que eviten la caída.

Se trata de una ingeniería delicada y necesaria. Se trata de poner en el centro lo que es central: el derecho de todos los alumnos a aprender.

Ese es el desafío cotidiano: conducir la escuela, definir su rumbo, lograr que todos remen hacia el mismo puerto, de manera coordinada. Hacer parte a cada docente de esa enorme y bella responsabilidad colectiva sobre el aprendizaje de los alumnos. Hacer de las partes, un todo.

Bibliografía

Steers, R. M. y Rhodes, S. R. 1978. "Major influences on employee attendance: A process model". *Journal of Applied Psychology*, 63(4): 391-407.

Referencia para citado

Directores que Hacen Escuela (2015) "***Estrategias para prevenir el ausentismo docente y fortalecer la enseñanza***". OEI, Buenos Aires.