

## ELEMENTOS PARA CUALIFICAR LA GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN MEDIA

***Alberto Galeano Ramírez***

*Este texto recoge la intervención del doctor Alberto Galeano Ramírez en el Encuentro Internacional sobre Educación Media (Intermedia) organizado por la Secretaría de Educación del Distrito de Santa Fe de Bogotá. El autor, de vasta y reconocida trayectoria en la formación profesional de nuestra región, culmina en este momento una prolongada labor como consultor internacional en gestión educativa de la enseñanza técnica y profesional en la Universidad del Trabajo del Uruguay.*

Quiero agradecer muy sinceramente a las autoridades educativas del Distrito Especial de Santa Fe de Bogotá –en particular a los doctores Cecilia María Vélez, Jesús Mejía y Germán Darío Rodríguez– por haberme invitado a participar en este importante evento internacional sobre Educación Media. De verdad que aventurar en mi país algunas ideas educativas, después de cerca de cinco años de ausencia, no solo constituye un gran placer sino –y por sobre todo– una gran compromiso personal y profesional.

A manera de introducción he de expresar que durante este último lustro he venido desempeñándome como Consultor Internacional de la Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT) y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en asuntos educativos, particularmente en el campo de la educación técnico-profesional;

y, dentro de ésta, la gestión educativa ha sido mi especialidad,

Tengo que decir que para mí ha constituido un gran placer intelectual haber estado vinculado a la reforma educativa uruguaya, inspirada e impulsada por el profesor y sociólogo Germán Rama quien junto con el profesor Juan Carlos Tedesco conforma el dúo de personas tal vez más versadas en materia de Educación Media en América Latina.

Digo placer intelectual porque, además de haber contribuido a la reforma en mi campo profesional, mucho es lo que también he aprendido.

Ocurre que así como cada francés lleva en su mente un Descartes, en el alma de cada uruguayo hay un educador que sueña. En efecto, no hay uruguayo que, de una manera u otra –fa-

167

miliar o profesionalmente— no esté vinculado con la educación. En ese pequeño gran país —uno de los de mayor nivel y calidad de vida de América Latina— la educación es un asunto que, por ejemplo, es objeto de noticia diaria en los periódicos. La constante aspiración por una educación de calidad hace parte —como lo ha hecho a través de toda su historia republicana— de la esencia de la nacionalidad uruguaya.

Pero no se trata solo de la aspiración por una educación de calidad. Yo diría que lo que más impresiona de la actual reforma educativa en ese país —que se ha constituido en mi “*matria*” (Colombia es mi *patria*)— es su constante preocupación por la búsqueda de la equidad social, asunto éste que desafortunadamente no existe en la mente de muchos educadores latinoamericanos.

La equidad social ha llevado a que en Uruguay el tema de la universalización de la educación preescolar, por ejemplo, se haya convertido en una significativa fuente de innovaciones sociales y educativas. Y esto es válido y tremendamente estratégico por cuanto es precisamente en la temprana edad cuando se juega la igualdad de oportunidades dentro de una sociedad. Si no hay igualdad de oportunidades desde un comienzo, la educación termina consagrando —y lo que es peor agravando— la desigualdad entre las personas.

Al abordar el tema de los “elementos para cualificar la gestión de la edu-

cación media”, voy a tratar de por ser sencillo pero también modesto, ya que en la vida no hay nada definitivo, mucho menos cuando se trata del comportamiento humano. Además, en una época de profundos cambios como la actual, es sumamente difícil y hasta peligroso tratar de mostrar y demostrar modelos, teorías, tesis claras, donde no los hay.

No hay en estos momentos un modelo ideal —y seguramente no lo habrá con la contundencia de otras épocas— para la gestión de la Educación Media y, mucho menos, para la gestión de sus Centros Escolares. Pero lo que sí están apareciendo son profundas reflexiones y corrientes de pensamiento creativo sobre la manera (o las maneras) de conducir, en forma adecuada, los asuntos educativos en este nivel; reflexiones y corrientes que están siendo extraídas de la experimentación y de campos diferentes al propiamente educativo, como es el de la nueva gestión empresarial.

Esas son precisamente las reflexiones y tendencias que quiero compartir con ustedes utilizando lecturas e historias vividas y compartidas. Para lograr tal propósito dividiré la exposición en cuatro partes principales:

1. “*Un texto sin contexto es un pretexto*”; en la que haré un esfuerzo por visualizar las tendencias de cambio que se pueden observar en la sociedad contemporánea, las que —como es de suponer— tienen profundas influencias sobre la

educación de las personas: niños, jóvenes y adultos.

2. “*Si no sabes para dónde vas...es posible que termines en otro lugar*”; en la que haré énfasis en las transformaciones educativas que, de una manera u otra, está demandando la sociedad. Aquí pondré especial acento en el viraje necesario de la Educación Media.
3. “*¿De dónde venimos, qué somos y hacia dónde vamos en materia de Educación Media y de sus mecanismos de gestión?* En la que trataré de explorar la naturaleza y alcance de la Educación Media y de indicar algunas vías que se vienen explorando para impulsar nuevos sistemas de gestión educativa, especialmente en lo referente a la autonomía y profesionalización de la organización y gestión escolar.
4. “*Caminante no hay camino...El Proyecto INNOVAR en Uruguay*”; a través de la cual trataré de mostrar una magnífica experiencia vivida personalmente en ese país, tendiente a la formación en la elaboración de proyectos innovadores dentro de los establecimientos escolares.

## **1. “Un texto sin contexto es un pre-texto”**

Para entender con algún grado de propiedad la naturaleza y alcance de la Educación Media en los actuales tiempos -como también la necesaria búsqueda de nuevos mecanismos de

gestión educativa- parecería del todo conveniente explorar aun cuando sea en forma somera lo que está sucediendo en la sociedad contemporánea. De lo contrario se corre el riesgo de obrar por obrar en materia de Educación Media y de su correlativa gestión, desconociendo el “qué” y el “por qué” de las cosas.

### **1.1 El mundo que nos está tocando vivir**

Recuerdo que hace algunos años se puso de moda el concepto de “paradigma”. Todo el mundo -los intelectuales, los técnicos, los periodistas- hablaban de los paradigmas y de sus cambios, y trataban de entender qué sucedía cuando este fenómeno se presentaba. Pero pasado algún tiempo, como sucede hoy día con la mayoría de los acontecimientos, la “moda” desapareció. No obstante, yo quisiera -a riesgo de aparecer superado- volver a dicho concepto, porque en lo personal me ha sido de gran utilidad para entender no solo el cambio educativo que demanda la sociedad actual, sino también para conceptualizar la transformación organizacional y de gestión que la misma educación está experimentando.

Un paradigma -definido en palabras sencillas- es un *modelo*, un *patrón*, un *ejemplo*. Un paradigma puede ser una simple idea, esto es, la idea de “mesa”, pero también puede ser un complicado concepto: la teoría de la relatividad de Einstein. Pero el hecho es que las personas y las sociedades se

169

valen necesariamente de paradigmas para entender y obrar en el mundo. “Un paradigma -expresó hace muchos años Adam Smith- es un conjunto de suposiciones. El paradigma es la manera como percibimos el mundo: agua para el pez, nos explica el mundo y nos ayuda a predecir su comportamiento”.

Pues bien, esta afortunada época en la que nos ha tocado vivir está experimentando un cambio de paradigma. Nuevas concepciones filosóficas, nuevos valores, nuevos y múltiples conocimientos, nuevas habilidades de pensamiento y de conducta, han aparecido casi abruptamente en los últimos 20 o 30 años, lo que ha venido a trastocar nuestras tradicionales maneras de pensar y actuar personal y profesionalmente. Y en razón de que tales concepciones son radicalmente diferentes a aquellas con las cuales fuimos educados, los seres humanos – sin distinción de países, razas, religiones, colores- nos hallamos atónitos, perplejos, casi sonámbulos. No sabemos qué pensar sobre el mundo y cómo comportarnos nuevamente en él.

Todo cambio –y especialmente todo cambio de paradigma- causa dolor, desasosiego, confusión. Es así como las concepciones que sobre la sociedad teníamos -y en especial las vinculadas con las maneras de producir y trabajar- han cambiado. Lo mismo ha sucedido con los paradigmas organizacionales y de gestión y con las maneras de concebir la educación y de educar a la gente.

¡Toda coherencia se ha hecho pedazos!, como bien dijera John Donne, con ocasión de la pérdida de vigencia del paradigma aristotélico.

## ***1.2 Principales características de la sociedad contemporánea***

Para comprender el alcance de las transformaciones de toda índole que en la actualidad vivimos es conveniente estudiar las principales características de la sociedad contemporánea, de manera de derivar de ello el inevitable cambio paradigmático que la educación y sus mecanismos de gestión están experimentando.

En una apretada síntesis, bien pudiera afirmarse que la sociedad del presente está alimentada por tres hechos fundamentales que, en el fondo, constituyen sus tres principales connotaciones: i. el cambio rápido y permanente; ii. la constante innovación científico-técnica; y, iii. la universalización de los fenómenos.

- *Cambio rápido y permanente.* Las sociedades en general -y las personas en particular- hemos estado acostumbrados, desde tiempos remotos, a la estabilidad antes que al cambio, y aun menos al cambio rápido. En el campo científico y tecnológico, por ejemplo, el asunto es evidente: antes, a períodos cortos de hallazgo científico (que producían cambios de diferente índole), les sucedían períodos muy extensos de relativa estabilidad,

durante los cuales se explotaban y sistematizaban los descubrimientos hechos.

Diferente situación se presenta hoy día. “Durante los últimos años la historia se ha acelerado como un cohete en pleno despegue, produciendo nuevos descubrimientos a una velocidad que acorta el aliento... Esto es evidente en todas las ramas del arte y la ciencia: en la pintura y en la literatura, en la física y en la investigación del cerebro, en la genética y en la cosmología. En todos los campos, las brigadas de demolición están llevando a cabo una actividad tan febril como la de los obreros de la construcción...” (Arthur Koestler). Pero quien describe patéticamente lo que sucede con el cambio rápido es Alain Peyrefitte quien expresa que *“la memoria consciente de cada pueblo es cada vez más corta. Sin cesar, la actualidad es suplantada por la última hora, pronto sustituida por la última especial. La vida de una información e incluso de una moda intelectual se reduce cada vez más. El ciudadano moderno está sometido a un bombardeo de noticias, cuya abundancia le impide distinguir lo que debería importar más. Está superinformado y subinformado. Se ve de cerca; las perspectivas lejanas se escapan. Lo sensacional recubre lo que tiene sentido”*.

- *Constante innovación científico-técnica.* La segunda característi-

ca hace relación a la incesante innovación científico-técnica que muestra la sociedad actual. En efecto, en los actuales tiempos no hay día en que no nos veamos sorprendidos por un descubrimiento científico o una invención tecnológica. Ello sucede, por ejemplo, con los aspectos biológicos, la informática, los medios de transporte, los viajes espaciales, los nuevos productos que diariamente salen al mercado, etc.

La constante invención tecnológica (ligada incluso al cambio rápido) ha sido sencilla pero contundentemente demostrada por Edgar Faure al comparar el tiempo que transcurre entre el descubrimiento de un principio científico y su puesta en práctica en gran escala. Fue así como se necesitaron 114 años para pasar del descubrimiento del principio de la fotografía a sus aplicaciones prácticas; 65 años para el motor eléctrico; 56 años para el teléfono; 31 años para el tubo de vacío; 15 años para el radar; 12 años para la televisión; 10 años para el reactor nuclear; 6 años para la bomba atómica; 3 años para el transistor; 2 años para la batería solar. Y, en estos momentos, salen al mercado productos cuyo sustento científico está a la mano.

Se ha acabado, pues, la época en que el conocimiento científico y su aplicación práctica era lento y avanzaba por etapas; es decir cuando a períodos de hallazgo

171

científico seguían períodos de relativa paralización de la actividad de búsqueda, durante los cuales se explotaban y sistematizaban los descubrimientos anteriores.

- *Universalización de los fenómenos.* La tercera característica de la sociedad contemporánea hace referencia a la universalización de los fenómenos -sociales, políticos, económicos, productivos, laborales, organizativos- universalización que se ha convertido en el menú de cada día. Para hablar en términos que se han vuelto comunes, habría que decir que el mundo se ha globalizado; se ha puesto al alcance de nuestras manos, se ha convertido en una aldea. Milan Kundera fotografía patéticamente este hecho cuando afirma que *“en nuestro siglo, de pronto, el mundo se estrecha a nuestro alrededor. El acontecimiento decisivo de esta transformación ha sido la guerra de 1914, llamada, por primera vez en la historia, “guerra mundial”. Falsamente mundial...solo afectó a Europa y ni siquiera a todo ese continente. Pero el adjetivo mundial expresa aun más elocuentemente la sensación de horror ante el hecho de que, de ahora en adelante, nada de lo que ocurra en el planeta será ya un asunto local, que todas las catástrofes conciernen al mundo entero y que, por lo tanto, estamos cada vez más determinados desde el exterior por situaciones*

*de las que nadie puede evadirse, y que cada vez más hacen que nos parezcamos unos a los otros”.*

## 2 **“Si no sabes para dónde vas... es posible que termines en otro lugar”**

Se preguntará el oyente a qué vienen todas estas reflexiones y qué tienen que ver con la Educación Media y con sus sistemas de gestión. Y la respuesta es sencilla aun cuando no necesariamente simplista.

El mundo que nos ha tocado vivir es cada día más complejo, sutil y radicalmente diferente al de hace 20 o 30 años para el que nosotros, personas adultas, fuimos educados. Pero como educadores adultos estamos en la obligación de comprenderlo y asumirlo por cuanto toda educación, para que tenga validez, ha de tener un profundo sentido de futuro.

Para que la anterior afirmación tenga algún asidero es indispensable desglosarla, de manera de poder averiguar hacia dónde vamos en materia de Educación Media y de sus mecanismos de gestión.

### **2.1 El cambio de paradigma productivo, laboral y educativo**

Cuando se producen cambios en las maneras de percibir, concebir y comportarse en el mundo —es decir, cuando aparece un cambio de paradigma—

ma cosmogónico y social- sentimos como que todo vuelve a empezar de cero.

Cambian las concepciones filosóficas; cambian las relaciones productivas; cambia el entramado social; cambian nuestras maneras de trabajar; y, como consecuencia de todo ello, cambian las maneras de aprender de las personas y lógicamente han de cambiar las maneras de enseñar.

En rasgos generales podría decirse que son tres los grandes cambios cosmogónicos que ha experimentado la sociedad; por los menos, la sociedad convencionalmente llamada “occidental”:

- El primero correspondió a la denominada *Era Agrícola* en la que, por ejemplo, la riqueza de las naciones era medida con base en el poder agrícola y ganadero, y en la explotación de metales o minerales preciosos.
- El segundo gran cambio es el de la *Era Industrial* en la que la riqueza era –y todavía lo es– medida sobre la base de la producción masiva de mercancías, mediante la utilización de máquinas, y cuyos insumos principales y ventajas competitivas estaban sustentadas en los recursos naturales, el capital y la mano de obra barata.
- El tercero –es decir, el cambio al que estamos asistiendo hoy día y al que se le ha denominado *Era del Conocimiento*– la riqueza de las naciones ya no se mide por el

poder agrícola, ganadero, metales o minerales preciosos; o por la producción masiva de mercaderías que requerían esencialmente recursos naturales y mano de obra barata, sino por el nivel de conocimientos o tecnología que se incorpora a los productos, y en donde la ventaja competitiva reside en la capacidad creativa y de innovación de las personas.

Como podrá entenderse, a cada uno de estos sistemas productivos correspondió (o corresponde) su respectivo sistema de trabajo, como también particulares maneras de aprender y enseñar de y a la gente.

Mientras que en el primero la mayoría de los trabajadores solo requerían algunas habilidades manuales y pocas capacidades mentales; y, para el segundo, eran demandadas determinadas habilidades manuales y mecánicas (además de algunos conocimientos básicos como saber leer, escribir y hacer cálculos elementales), en la Era del Conocimiento el acento está puesto en la adquisición y desarrollo de particulares competencias (actitudes, conocimientos y habilidades) sociales y profesionales que, en lo fundamental, están mucho más relacionadas con la mente que con las manos: capacidades creativas y de innovación.

Los grandes cambios paradigmáticos que ha experimentado la sociedad podrían resumirse diciendo que *la humanidad ha ido saltando de las ma-*

*nos a las máquinas y de éstas al cerebro. Y, en este último caso -fácil es entender- que la educación pasa a constituirse en un elemento clave del desarrollo productivo y social, por cuanto -como apropiadamente se ha afirmado- el conocimiento ha devenido en la principal materia prima para la producción de mercancías y servicios.*

He aquí, pues, uno de los principales retos que se le presenta a la educación en los tiempos contemporáneos, en lo cual la nueva misión que está llamada a cumplir la Educación Media es un factor clave para la supervivencia y proyección social, productiva y laboral de las naciones.

## ***2.2 El cambio de paradigma organizacional***

174

La experiencia demuestra que cada paradigma productivo, laboral y educativo, lleva consigo un sistema organizacional. Así se tiene que, mientras la Era Agrícola se tipificó por la organización familiar y las agrupaciones agrícolas diseminadas, y la Era Industrial por organizaciones piramidales y jerarquizadas, en las que, “pensar”, “supervisar” y “hacer” eran funciones separadas, la Era del Conocimiento -por las tendencias que se pueden observar- presenta un sistema organizacional diferente.

>Así se tiene que en razón del cambio rápido y permanente, de las constantes innovaciones científico-téc-

nicas y de la universalización de los fenómenos, el mundo no solo se ha hecho más complejo, sino también más sutil y competitivo, razón por la cual la principal habilidad que deben (debemos) poseer las personas en estos tiempos, es *la flexibilidad personal, profesional y organizacional.*

En virtud de ello se puede percibir que, en contraste con las organizaciones rígidas, piramidales y jerárquicas de la Era Industrial (las que además estaban inspiradas en un modelo burocrático cerrado, centralizado y autoritario encaminado a buscar la uniformidad y estandarización del trabajo de manera de lograr la producción masiva y mecanizada de mercancías), las organizaciones de la Era del Conocimiento -en busca de lograr la flexibilidad pretendida- presentan características radicalmente diferentes.

En este campo, por ejemplo, están en proceso de conformación:

- Organizaciones planas, interactivas y conectadas en red, en las que “pensar”, “hacer” y “supervisar”, sean labores simultáneas que se conjuguen permanentemente.
- Organizaciones abiertas, flexibles, participativas y autónomas que -basadas en la Planificación Estratégica- estén permanentemente atentas a los diversos requerimientos de los demandantes de productos y servicios.
- Organizaciones orientadas a obtener resultados con base en el tra-



bajo por proyectos, de manera de lograr una mayor eficiencia y eficacia.

- Organizaciones que posean un estilo de gestión basado en el liderazgo transformativo, en el que el “aprendizaje innovador” constituya una de las principales preocupaciones organizacionales (Se entiende por “aprendizaje innovador” -según el Club de Roma- la habilidad necesaria que permite a las personas y a las organizaciones actuar al tenor de las nuevas situaciones, sobre todo de aquellas que han sido y siguen siendo creadas por el hombre. Dos rasgos característicos tiene el aprendizaje innovador: la anticipación y la participación).

### ***2.3 El cambio de paradigma productivo, laboral y organizacional y sus repercusiones en la educación media***

Tal como se habrá podido apreciar, todo cambio de paradigma social afecta, de manera radical, las relaciones productivas, laborales, organizacionales, de lo cual no escapan las actividades educativas: es decir, las formas y maneras de aprender y enseñar en la sociedad.

Por ello se habrá podido apreciar que en cada etapa histórica la naturaleza y alcance de la educación ha cambiado sustancialmente. Por ejemplo,

del aprendizaje de simples habilidades manuales y mecánicas, se ha pasado al requerimiento -en la Era del Conocimiento- del desarrollo de una serie de competencias personales, interpersonales y profesionales que faculden a los individuos y a las sociedades para desempeñarse, con propiedad, en medio del cambio rápido, las permanentes innovaciones científico-técnicas y la globalización mundial de los fenómenos.

Dentro de este contexto, cabe preguntarse: ¿Qué repercusiones tiene para la educación en general, y para la Educación Media en particular, el cambio paradigmático que en la actualidad estamos experimentando?

Por decir algo, habría que expresar que con la educación actual muestran un alto grado de disconformidad los padres, los alumnos, los políticos, los empresarios, los trabajadores; y, lo que es muy dicente, los mismos educadores. Y ello es explicable por cuanto tal educación fue concebida con finalidades diferentes a las demandadas por la sociedad del presente y del futuro.

Especiales críticas se escuchan cuando de la Educación Media se trata. Ésta no está respondiendo ni en cobertura, ni en pertinencia, ni en calidad, ni en equidad social a las expectativas sociales, académicas, productivas y laborales de los actuales tiempos.

175

### **3. “¿De dónde venimos, qué somos y hacia dónde vamos en materia de Educación Media y de sus mecanismos de gestión?”**

#### **3.1 *¿De dónde venimos y qué somos en Educación Media?***

En una magnífica investigación sobre los desafíos de una nueva Educación Media en América Latina -coordinada por María de Ibarrola y María Antonia Gallart- [Ibarrola, M. de; Gallart, M.A., et al. *Democracia y productividad: desafíos de una nueva educación media en América Latina. Santiago de Chile UNESCO, 1994*] encontré una apretada pero afortunada síntesis sobre el historial, alcance y desempeño de la Educación Media en nuestro continente, que quiero compartir con ustedes.

*“El nivel medio -se afirma en dicha investigación- nació en la historia de los sistemas educativos como una etapa entre la enseñanza básica y la universidad.*

*“Su desarrollo curricular estuvo marcado por un desdoblamiento entre una enseñanza de elite -obviamente para unos pocos- preparatoria para la universidad, y una educación vocacional destinada al aprendizaje de un oficio, transposición educativa del aprendizaje laboral, que fue evolucionando hacia una formación de cuadros técnicos medios para la industria.*

“En las últimas décadas este modelo dual ha entrado en crisis, fundamentalmente por dos factores: la explosión cuantitativa de la matrícula y el cambio tecnológico que convirtió en obsoletos muchos de los conocimientos y habilidades transmitidos.

“La tendencia a la descentralización de los sistemas educativos, tradicionalmente centralizados y burocráticos, así como la escasez de fondos para financiarlos, modificó las formas de gestión centralizada.

“Las demandas de equidad como equivalencia de resultados cognitivos en alumnos de diversos orígenes socioeconómicos, entraron en colisión con la realidad: ésta mostraba una educación segmentada con grandes diferencias de calidad entre instituciones y escuelas, y altas tasas de deserción que implicaban que gran parte de los que accedían al nivel no lograban completarlo”.

Relato patético sobre de dónde venimos y qué somos en materia de Educación Media y sus mecanismos de gestión. Pero lo grave del caso es que el historial y desempeño de la Educación Media presentado, no es cuestión de tiempos pasados sino que constituye, viva y llanamente, una muy buena fotografía de lo que nos está sucediendo en los diferentes países latinoamericanos. Gravísimo problema por cuanto nuestra región es un continente preponderantemente de población joven.

Para ser mucho más directos, digamos que la Educación Media se ha quedado corta en su doble misión. No está preparando adecuadamente a los jóvenes para su fluido ingreso a la universidad; como tampoco los está haciendo para un apropiado desempeño laboral. Pero el asunto es aun más grave: no está acogiendo a la totalidad de jóvenes que tocan a sus puertas.

¿Qué hacer?, se preguntaba –ante las situaciones difíciles- un histórico político de fama internacional. Hacer diagnósticos, si bien una labor cuidadosa, es relativamente fácil. Denunciar es sumamente satisfactorio. Pero emprender acciones innovadoras es tal vez lo más difícil que, como reto, se le presenta a toda persona con inquietudes creativas.

El tema de la Educación Media – como todo lo educativo- es sumamente amplio, razón por la cual un recomendable camino para superar la complejidad paralizante sería abocarse, obsesivamente, a resolver algunos de los problemas que se consideren fundamentales, lo cual ayuda a conformar desenlaces satisfactorios en otros campos afines. Para optar por ésta vía es prudente tomar clara conciencia del (de los) problema(s) a resolver.

### ***3.2 El desafío de "hacer las cosas de otra manera"***

Como bien lo expresó un importante educador, a la educación en ge-

neral, y a la Educación Media y sus Centros Educativos en particular, se les encomendó:

- en unos primeros tiempos, *hacer* (con *determinados* recursos) que, por lo general, eran suficientes;
- posteriormente se les demandó *hacer más* (con los *mismos* recursos);.
- luego, *hacer más y mejor* (con *menos* recursos); y
- finalmente, la sociedad está demandando *hacer las cosas de otra manera*.

Al estudiar con cuidado esta serie de demandas y su desenlace, cobra sentido afirmar que –para que la Educación Media recupere su profundo sentido social- no puede *seguir haciendo más de lo mismo*.

Por ejemplo, poco sentido tiene en esta época seguir dividiendo radicalmente la Educación Media entre humanística y técnico-científica, cuando las competencias –personales, interpersonales y profesionales- requeridas por los jóvenes (que también los adultos) en la actualidad tienen que ver, al mismo tiempo, con lo humanístico y con lo técnico-científico.

Así, la Educación Media tendría que ser humanística en el sentido de formar ciudadanos con una gran proyección de vida y de existencia individual y colectiva; y, en forma simultánea, técnico-científica, en el sentido de formar trabajadores y productores

177

competentes para desempeñarse apropiadamente en los tiempos presentes y por venir.

Por otra parte, es indispensable tomar conciencia de que “enseñar no basta”. Tal como apropiadamente lo afirma un estudioso de la educación: Alain Bouvier, se podría decir que hasta los años sesenta la sociedad pedía a los educadores simplemente enseñar, sin mayor precisión sobre los resultados globales esperados. El fracaso de ciertos alumnos en sus aprendizajes no les era reprochado.

Por lo demás, en esta época, la relación entre educación y trabajo no era primordial, por cuanto el desempleo no constituía una inquietud mayor de los alumnos y sus familias. En igual forma, los jóvenes no tenían que avenirse a la idea de que ellos tendrían que buscar duramente un empleo, como tampoco cambiar de ocupación varias veces durante su carrera.

Hoy día, la relación de la sociedad con la educación se coloca en otros términos. Por sobre todo, el sistema social espera que *todos* los estudiantes aprendan: nadie declara si deben o no aprender las mismas cosas, pero *todos deben salir de la escuela calificados*.

Incluso, este último aspecto ha cambiado. Antiguamente se esperaba que la escuela expidiera *diplomas* una vez terminados los estudios correspondientes. Hoy día se espera que ella de-

sarrolle *competencias socialmente reconocidas*, es decir, directamente ligadas con los empleos y, lógicamente, con los niveles de remuneración. La orientación de los alumnos se ha convertido, pues, en una cuestión central del sistema educativo. No basta con motivar a los alumnos para que aspiren a un diploma lo más elevado posible. Ellos quieren saber: por qué es adecuado ese diploma; para qué empleos o trabajos prepara; con qué remuneraciones; y con qué perspectivas de carrera.

### **3.2 ¿Hacia dónde vamos en Educación Media y sus mecanismos de gestión?**

Hay un tercer campo sobre el cual quisiera compartir con ustedes algunas reflexiones vinculadas con el desafío que tiene la Educación Media de “hacer las cosas de otra manera”. Se trata -nada más ni nada menos- del tema de la gestión educativa que, en el fondo, es el punto central de esta charla.

Voy a expresar algo que a los educadores puede parecer crudo, pero que por ello no deja de ser real. Yo no provengo propiamente del campo educativo; con esto quiero decir que no soy educador por formación, sino por vocación existencial. Mi especialidad -si es que a estas alturas tengo alguna- son las ciencias políticas y administrativas.

Desde joven aprendí que “el hombre no es una isla” y que toda persona se mueve en la sociedad en medio de

múltiples organizaciones, razón por la cual se hace indispensable tener una clara visión sobre sus estructuras, desempeño y mecanismos de gestión.

Pues bien, me impresiona profundamente que la mayoría de los educadores no solo desconozca el asunto de la organización y gestión educativas, sino que -en la mayoría de las ocasiones- la mire con desprecio, pues tiende a reducir las cosas a lo que es tremendamente odioso para toda persona: los trámites administrativos.

Seguramente, como resultado de tal desconocimiento, toda transformación educativa tiende a concentrarse en la modificación de los planes y programas: los currículos. Se piensa, de buena fe, que allí reside la esencia del problema educativo, y, por deformación profesional, se ignoran otros importantes problemas organizacionales y de gestión educativa que tienen que ver con tales transformaciones.

Es más. En el medio educativo existe la perjudicial inclinación a establecer una dicotomía entre lo “pedagógico” y lo “organizacional” (o administrativo). Se piensa que la labor fundamental del profesor ha de desarrollarse en el aula, y que lo que sucede fuera de ella no es de su particular incumbencia. Así se tiene que los Centros Educativos terminan siendo una agregación mecánica de clases y aulas, carentes de la coherencia debida para cumplir con la misión educativa encomendada por la sociedad.

Cabe una observación, al respecto. En alguna ocasión unos investigadores andaban preocupados al observar que a pesar del considerable monto de recursos financieros que se estaban suministrando a las escuelas, la calidad educativa no mejoraba. Tales recursos, como es de suponer, estaban destinados a la construcción de escuelas, a la compra de maquinaria, a la instalación de laboratorios, a la adquisición de material bibliográfico, al suministro de textos a los estudiantes e incluso a la formación y capacitación del personal docente. Al auscultar el fondo del problema, los inquietos investigadores llegaron a la conclusión de que el asunto de la ausencia de calidad educativa no radicaba en la carencia (o abundancia) de recursos humanos o materiales, sino en los malos sistemas de organización y gestión de los Centros Escolares.

179

### ***3.3 Hacer las cosas de otra manera en organización y gestión educativas***

Como decía inicialmente, no hay teorías, modelos o fórmulas que sea válidos de por sí; mucho menos en una época de profundas transformaciones en las que la intensa búsqueda y la anarquía en el pensamiento y la acción son la constante. O para hablar en palabras de Alvin Toffler “*es precisamente en el momento en que un viejo paradigma cae y el nuevo no está bien fijado cuando aparecen grandes corrientes de pensamiento creativo*”.

Hay tres hechos que quisiera dejar en la mente de los oyentes, vinculados con las grandes corrientes de pensamiento creativo que se están presentando en relación con la organización y gestión educativas, todas ellas aplicables a la Educación Media; ellas hacen referencia a: i. la mayor autonomía que se le debe otorgar a los Centros Escolares; ii. el nuevo perfil y competencias que deben poseer los Directores Escolares; y, iii. la profesionalización del personal directivo de los Centros Escolares.

i. *Hacia una mayor autonomía de los Centros Escolares.* Por una parte, investigaciones serias (Pelletier, 1990) han demostrado que para lograr una mayor eficiencia y eficacia organizativa y de gestión, los Centros Educativos deben poseer mayor autonomía. Se busca que las autoridades educativas establezcan los objetivos generales y suministren los recursos adecuados para su consecución. Para el resto, se deja a los Centros organizarse y asumir la responsabilidad de alcanzar los objetivos propuestos. Al respecto, se sugieren los siguientes aspectos en relación con la autonomía de los establecimientos educativos:

- Reconocer al Centro Escolar como la unidad organizacional básica del sistema educativo.
- Establecer estándares educativos rigurosos colocando el acento sobre los propósitos generales y los resultados esenciales, pero dejando a los Centros Escolares escoger, en el nivel del currículo, de

los procedimientos y de los cronogramas, la manera de alcanzar los objetivos trazados.

- Alentar a los Centros Escolares a ser diferentes, salvo en los estándares generales exigidos para todas las escuelas en cuanto a las competencias básicas (actitudes, conocimientos y habilidades) que todo estudiante debe adquirir.
- Seleccionar y formar a los Directores Escolares que ejercen un liderazgo pedagógico y retirar del servicio a aquellos que no poseen esta cualidad.
- Considerar la selección y el desarrollo del personal profesional como una responsabilidad colegial y predominante del Centro Escolar.
- Considerar a los docentes como personas que tienen diferencias individuales en el plan de las habilidades, los intereses, las expectativas y las experiencias, pero encaminarlos profesionalmente a funcionar en equipo, de manera de compartir los objetivos organizacionales y la misión del Centro Escolar.
- Evitar restringir la autonomía del Centro Escolar en los campos fundamentales de la enseñanza, del aprendizaje, de su funcionamiento interno y de las relaciones con su medio.
- Otorgar mayor autoridad presupuestal al Centro Escolar.

II. *Nuevo perfil y competencias de los Directores Escolares.* En segundo

lugar, otra de las corrientes de pensamiento creativo que están surgiendo en el campo de la gestión educativa, hace referencia al nuevo perfil y competencias que han de poseer quienes asumen posiciones directivas en los Centros Escolares.

Valga la pena una acotación al margen: así como comúnmente se asume que un médico debe ser el director de una hospital, se piensa que el Director del Centro Escolar debe ser un buen pedagogo, lo cual no es necesariamente cierto. Por eso en algunos casos –con ocasión del ascenso de pedagogos a cargos de dirección- se oyen expresiones tales como “se perdió un buen pedagogo, pero se ganó un mal Director”. En efecto, no es lo mismo desempeñarse con propiedad en el aula de clase que coordinar personas y administrar recursos físicos y financieros, en busca de alcanzar la misión escolar encomendada al Centro Escolar.

A raíz de las nuevas tendencias sobre la labor de los Centros Escolares -en calidad de células básicas educativas- se ha desarrollado el interés por brindar una formación especializada a los Directores, de manera que queden facultados para cumplir cabalmente con los cometidos trazados para el Centro Escolar y para alcanzar los objetivos educativos buscados.

Nuevamente, investigaciones serias (Pelletier, 1990) demuestran que, como consecuencia de la autonomía otorgada a los Centros Escolares, sus Directores -a diferencia de otras épocas en que solo se limitaban a cumplir órdenes de las autoridades superiores-

han de poseer el siguiente perfil y competencias básicas:

- Tener capacidad prospectiva y asumir un liderazgo visionario.
- Ser hábiles en el “actuar con previsión” antes que en el “reaccionar”.
- Estar en capacidad de actuar en ambientes complejos y abiertos en los que interactúan numerosas instituciones e individuos que presentan preocupaciones e intereses diversos.
- Ser hábiles negociadores y tener capacidad de asociación.
- Ser capaces de pasar de una “gestión por estructura” a otra “gestión por resultados”
- Preocuparse por el desarrollo personal y profesional del conjunto de integrantes del Centro Escolar.
- Ser capaces de movilizar, animar y sostener equipos de trabajo, sobre todo el gran equipo del Centro Escolar.
- Ser capaces de poner en duda incluso su estilo de gestión y de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Ser capaces de organizar, coordinar y evaluar su respectivos Centros Escolares.
- Ser capaces de favorecer la creatividad y la innovación permanentes en el Centro Escolar.

### *III. Profesionalización del personal directivo de los Centros Escolares.*

Una tercera corriente de pensamiento creativo relativa a la organización y gestión educativa está vinculada con

la formación que han de tener las personas encargadas de organizar y gestionar los Centros Escolares. En buena medida, esta corriente está atada a la anterior, por cuanto de lo que se trata de es desarrollar en los directivos escolares, las competencias requeridas para desempeñar adecuadamente las misiones educativas encomendadas. El historial de la Dirección Escolar es claro y contundente:

- *Ayer*. La gestión escolar era un asunto eminentemente intuitivo y artesanal.
- *Hoy*. La gestión escolar se apoya sobre un conjunto de órdenes centralizadas, una organización burocrática y un sistema de comunicaciones de la cima a la base.
- *Mañana* (esperamos que hoy). El motor de la gestión escolar tiende a situarse en la sincronización entre una política general y la marcha de un proyecto innovador de Centro, basado en resultados educativos demostrables, lo cual permite y exige a la institución escolar la búsqueda colectiva de su identidad, su cultura, sus finalidades, sus intercambios y la administración apropiada de sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Esto ha hecho que la labor educativa de los Centros Escolares se constituya en una tarea compleja que no todo el mundo está en capacidad de ejercer, lo cual ha conducido a que los cargos directivos de los establecimien-

tos educativos se constituyan en una profesión especializada, que requiere una cuidadosa formación.

Son varias las vías que se han utilizado para alcanzar dicha profesionalización:

- De un lado, diferentes países -entre los cuales Uruguay- han desarrollado serios y sistemáticos concursos de oposición y méritos en busca de reclutar para los cargos directivos personas que, además de interés, demuestren poseer particulares capacidades personales y profesionales para desempeñar esos cargos.
- De otro, se han implementado cursos de formación inicial tendientes a profundizar las competencias personales y profesionales requeridas.
- Por último, mediante cursos semipresenciales se provee de una capacitación en servicio, de manera de seguir apoyando a los Directores con ocasión del desempeño real de los cargos.

#### **4. "Caminante no hay camino..." El Proyecto Innovar en Uruguay**

Para terminar esta ya extensa exposición, voy a hacer el esfuerzo por compartir con ustedes una magnífica experiencia que he vivido en los últimos años en Uruguay, la que de alguna manera puede ser ilustrativa de lo que hemos venido afirmando respecto



de la búsqueda de nuevos mecanismos de organización, profesionalización y gestión de la Educación Media.

La reforma de la Educación Media en ese querido país se sustenta en cuatro ejes articuladores:

**i. La consolidación de la equidad social**, mediante la extensión del pre-escolar y la reformulación de los objetivos, contenidos y metodologías del Ciclo Básico, para instrumentalizar su universalización real.

**ii. El mejoramiento de la calidad educativa en todos los niveles**, en busca del logro de aprendizajes significativos, acordes con la realidad socioeconómica nacional e internacional y los desafíos de la modernidad.

Los instrumentos básicos para el logro de estos propósitos son:

**iii. La dignificación de la formación y la función docente.**

**iv. El fortalecimiento de la gestión institucional.**

Inspirado en estos lineamientos, el Consejo de Educación Técnico-Profesional/Universidad del Trabajo del Uruguay (CETP/UTU), organismo encargado de la Educación Técnica Media, ha desarrollado las siguientes acciones principales:

- Definición del perfil y las competencias que han de poseer los Di-

rectores Escolares para desarrollar una gestión moderna.

- Realización de cursos sobre “Fortalecimiento de la Gestión Educativa”, dirigidos a todos los docentes que estuviesen en condiciones de ocupar cargos de dirección en los Centros Escolares.
- Llamados a concurso de oposición y méritos para ocupar, en efectividad, los cargos de Director y Subdirector Escolar.
- Capacitación de gran parte del personal docente encargado de emprender las innovaciones educativas contempladas en la reforma, particularmente las relativas a la educación técnico-profesional.
- Suministro a las escuelas de equipamiento didáctico e informático.
- Desarrollo de importantes obras de infraestructura, bien sea mediante la construcción de escuelas nuevas o el reacondicionamiento de gran parte de las existentes.

Ahora bien, sobre la base de este proceso y sustentado en el propósito del *fortalecimiento de la gestión institucional*, CETP/UTU creyó conveniente organizar un concurso nacional: “Ideas Creativas para la Educación Técnica - Concurso INNOVAR”, a través del cual se convoca a los Directores Escolares –los efectivos y los interinos- a presentar y desarrollar ideas originales, tanto en los aspectos propiamente educativos como aquellos

183

referentes al fortalecimiento organizacional y de gestión de los Centros Escolares.

Dicho concurso está, lógicamente, precedido de unos requisitos. Los participantes han de: inscribirse previamente; realizar un “Curso de capacitación sobre elaboración de proyectos innovadores”; presentar sus propuestas innovadoras con base en las competencias adquiridas en el mencionado curso de capacitación. Éste –que estratégicamente está elaborado bajo una concepción modular y estudios semipresenciales e inspirado en el principio pedagógico del “aprender-haciendo”– tiene una duración de ocho meses durante los cuales, en determinados fines de semana, los participantes reciben bases teórico-prácticas sobre Planificación Estratégica y Elaboración de Proyectos. Suplementario a ello, los Directores, acompañados por sus equipos escolares, deben ir aplicando en los respectivos Centros Escolares los conocimientos y competencias adquiridos durante las clases presenciales.

Lo importante del Concurso Innovar no son tanto los recursos financieros y técnicos que puedan respaldarlo, que de por sí no son abundantes, sino la oportunidad que han de tener los diferentes actores y equipos escolares de abocarse, por una parte, a visualizar y plantear soluciones originales a sus problemas específicos y, por otra, a desarrollar –previa la capacitación recibida– las competencias personales y profesionales que los facultan para

hacer las cosas diferentes a como tradicionalmente lo han hecho.

Como dato interesante ha de expresarse que el curso –impartido por un Grupo de Expertos, entre los cuales quien habla– está siendo recibido por 220 personas (el Director Escolar y una persona designada por los integrantes de los respectivos Centros Escolares), y consta de cinco módulos: i. Sensibilización. ii. Fundamentos sobre planificación estratégica y proyectos innovadores de centro. iii. Proyección del estado futuro del centro escolar y diagnóstico del estado presente. iv. Plan estratégico de acción. v. Seguimiento y evaluación.

El Concurso INNOVAR y su principal herramienta: el “Curso sobre elaboración de proyectos innovadores”, es una especie de “capital semilla” que habilitará a los Directores Escolares y a sus equipos para orientar y conducir la educación técnico-profesional de acuerdo con los requerimientos de los actuales tiempos.

En el fondo, de lo que se trata es de facultar a los Directores Escolares y sus equipos para que a la postre orienten y conduzcan los Centros Educativos mediante la metodología de Planificación estratégica y trabajo por proyectos, de la cual el proyecto de Centro es, en los actuales tiempos, una de las principales herramientas de organización y gestión escolar, según se ha podido observar en el transcurso de esta charla. ♦