

El desafío de “hacer las cosas de otra manera”

A la educación en general se le solicitó:

- en unos primeros tiempos, hacer (con determinados recursos) que, por lo general, eran hechos suficientes; posteriormente se les demandó hacer más (con los mismos recursos);
- luego, hacer más (con menos recursos). ¡Pero, hoy día, la sociedad está demandando hacer las cosas de otra manera!

En efecto, no es lo mismo formar a las personas para desempeñarse en sociedades en las que imperaba un paradigma cultural caracterizado por la estabilidad y los cambios lentos y periódicos que para una época, como la actual, en que la aceleración del ritmo del cambio, las constantes innovaciones científico-técnicas y la universalización de los fenómenos, han llegado a ser fenómenos constantes de nuestra vida personal y profesional.

Y el problema a resolver no se limita únicamente al tema de los recursos, y menos de los recursos financieros. El mandato establecido por la sociedad es mucho más de fondo pues tiene que ver con los nuevos enfoques, políticas, estrategias y programas que los sistemas de formación han de adoptar para responder a los retos educativos de los actuales tiempos.

Hoy día la sociedad está demandando una formación pertinente, de calidad y con equidad social. En consecuencia, no se trata de “hacer más de lo mismo” sino hacer las cosas de otra manera.

Ahora bien, si bien es cierto que es sumamente importante tener claridad en relación con las políticas y estrategias que toda orientación y acción educativa implica, no es menos cierto –aun cuando el aterrizaje pueda parecer violento– que tales políticas y estrategias cobran su verdadera realidad en los propios Centros de Formación.

Bajo estas premisas se puede apreciar el sentido de impulsar innovaciones en los Centros de Formación. Por ello la urgencia de animar y formar a sus diferentes actores para que a la luz de las nuevas circunstancias y condiciones culturales (sociales, productivas, laborales, organizativas), y partiendo de sus realidades específicas, consideren y promuevan procesos de cambio educativo.

Dos realidades por afrontar

La primera realidad de cambio educativo a que están abocados los Centros de Formación tiene que ver con las exigencias que la sociedad –muy en particular el medio productivo y laboral– está haciendo al sistema de educación técnico-profesional respecto de las actitudes, conocimientos y habilidades a desarrollar en las personas en la actualidad.

Enseñar simples destrezas y manualidades no basta, por cuanto las realidades del mundo de la producción y el trabajo han cambiado radicalmente.

En virtud de ello, a los Centros de Formación se les está demandando desarrollar en los alumnos competencias personales y profesionales acordes con las nuevas condiciones de empleo, producción y trabajo, las que – como bien se sabe– están profundamente influidas

por el permanente cambio científico- técnico y por las nuevas exigencias de productividad y competitividad internacional.

Mentes abiertas dispuestas a afrontar los constantes cambios; disposición hacia el aprendizaje permanente; trabajo participativo y en equipo; capacidad para plantear y resolver problemas; seguridad en sí mismo; talento creativo e innovador; disposición hacia la búsqueda de resultados; habilidad en el manejo de las nuevas herramientas informáticas, son algunas de esas nuevas competencias.

Por tanto, los Centros de Formación han de esforzarse por emprender innovaciones tanto en su oferta educativa como también en los contenidos, métodos y procesos de enseñanza y aprendizaje.

Ligada a la anterior realidad específica existe una segunda, relacionada con la manera como los Centros de Formación se organizan para responder a las nuevas necesidades y demandas de formación. Está superada la época en que los Centros de Formación eran considerados el último eslabón del sistema educativo, limitados a cumplir únicamente instrucciones superiores. Hoy, por el contrario, los Centros son tomados como unidades clave de cambio y como tales han de asumir actitudes proactivas en cuanto a la visualización y conformación de su quehacer educativo e institucional.

Se hace indispensable, por tanto, propiciar novedosas formas de conducir los Centros de Formación, lo que implica estimular la capacidad creativa de directivos y docentes; fomentar el trabajo participativo y en equipo; y, propiciar la implementación de nuevas propuestas educativas.

En busca de nuevas herramientas de organización y gestión educativa

Las dos realidades anteriores ha hecho que los gestores educativos se vean urgidos por encontrar nuevas herramientas conceptuales y metodológicas que faculten a los actores educativos para actuar en consonancia con los nuevos requerimientos educativos y de gestión. De lo que se trata en el fondo es de hacer las cosas de otra manera en materia de organización y gestión educativa, tal como hubo de afirmarse anteriormente.

Una de las modernas herramientas utilizadas por los sistemas educativos en materia de gestión organizacional es el trabajo por proyectos, cuya expresión global y comprehensiva se encuentra en el denominado Proyecto innovador de Centro.

En efecto, la gestión educativa se inscribe hoy día –en forma deliberada– en la marcha de un Proyecto Innovador, concebido alrededor de una visión global de cambio, el cual sirve para articular y hacer coherentes todas las acciones relacionadas con la orientación y conducción de los Centros de Formación y con la administración de sus recursos humanos, técnicos y materiales.

En otras palabras, el Proyecto Innovador de Centro se inspira en los fundamentos y herramientas básicas de la Planificación Estratégica.

Se ha demostrado que el Proyecto Innovador termina con el funcionamiento a ciegas del Centro de Formación, pues además de marcar un rumbo institucional, clarifica la cotidiana labor de los actores educativos. Su diseño y puesta en marcha –cuando se hace

de manera participativa– permite pasar de una lógica de obediencia pasiva a otra de responsabilidad activa.

Cuando el Proyecto Innovador está bien concebido y diseñado, se convierte en la carta de la navegación del Centro, por cuanto los actores institucionales (directivos, supervisores, docentes, alumnos, trabajadores, empleadores, miembros de la comunidad, padres de familia, etc.), saben de dónde vienen, en qué lugar están y hacia dónde van.

Igualmente conocen sus responsabilidades individuales y colectivas, sus derechos y deberes, sus tareas específicas y sus retos profesionales. En síntesis, cuando se trabaja con Proyecto de Centro, se rompe la “soledad colectiva” de la enseñanza.

Pero la concepción del trabajo por proyectos (y en consecuencia del trabajo con Proyecto Innovador de Centro), exige de las personas que asuman y desarrollen unas actitudes y habilidades particulares que rompen con las formas tradicionales como antes operaban las instituciones educativas. Baste recordar algunas de esas actitudes y habilidades.

- El trabajo por proyectos (y con Proyecto Innovador de Centro) demanda de las personas poseer, en una primera instancia, lo que comúnmente se denomina descontento creativo; esto es, ellas han de estar insatisfechas con la manera como suceden las cosas pero, al mismo tiempo, han de estar dispuestas a hacerlas de otra manera. Precisamente esta actitud es la que desarrolla en los individuos un sentido prospectivo (o de futuro), por cuanto los inclina a mirar hacia adelante en busca de transformar el quehacer educativo actual; insatisfactorio para la sociedad en general y para los mismos docentes, en particular.
- En segundo lugar, las personas han de adquirir la habilidad para plantear y resolver problemas ya que éstos constituyen el elemento detonante de todo proceso innovador y de cambio.
- En tercer lugar, los actores educativos han de poseer la disciplina de trabajar en forma participativa y en equipo, de manera de encontrar soluciones colectivas a los problemas planteados. Esta aptitud permite construir visiones, misiones y valores compartidos y, además, conduce a un aprendizaje colectivo.
- Por último, quien trabaja con la metodología de proyectos debe tener un ferviente desvelo por alcanzar resultados concretos. Un Proyecto sin resultados específicos es como un viaje sin rumbo.

Condiciones previas para la gestión de los Centros de Formación con base en proyectos innovadores

Hay tres hechos que deben quedar claros desde el punto de vista organizacional, cuando de impulsar una gestión de los Centros de Formación sobre la base de Proyectos Innovadores, se trata de:

- La mayor autonomía que debe concederse a los Centros de Formación.
- El nuevo perfil y competencias que han de poseer los directores y sus equipos.
- La búsqueda de la profesionalización del personal directivo de los Centros.

a) Hacia una mayor autonomía de los Centros de Formación

La experiencia y serias investigaciones emprendidas al respecto han demostrado que para lograr una mayor eficiencia y eficacia cuando de impulsar acciones educativas pertinentes, de calidad y con equidad social se trata, ha de otorgársele mayor autonomía a los Centros de Formación.

Bajo este nuevo enfoque de gestión, se busca que las autoridades educativas nacionales establezcan los objetivos y estándares generales educativos y, al mismo tiempo, suministren los adecuados recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para su consecución.

Para el resto, se deja a los Centros organizarse y asumir la responsabilidad de alcanzar los objetivos educativos propuestos, en función de lo cual conciben, diseñan e implementan Proyectos Innovadores.

La mayor autonomía otorgada a los Centros de Formación exige de las autoridades educativas y de los demás actores escolares, entre otras, las siguientes actitudes, medidas y herramientas:

- Reconocer al Centro de Formación 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 escoger, en el nivel de las acciones formativas concretas, de los contenidos, de los métodos de enseñanza y aprendizaje, de los procedimientos y de los cronogramas, la manera de alcanzar los objetivos formativos trazados.
- Alentar a los Centros a ser diferentes, salvo en los estándares generales exigidos para todo el sistema en cuanto a las competencias básicas que todo estudiante debe desarrollar.
- Seleccionar y formar los Directores Escolares que ejercen un liderazgo pedagógico.
- Considerar la selección y el desarrollo del personal docente, técnico y administrativo como una responsabilidad particular, colegial y predominante del Centro de Formación.
- Considerar a los docentes como personas que tienen diferencias individuales en el plan de las habilidades, de los intereses y las experiencias, pero encaminarlos profesionalmente a funcionar en equipo, de manera de compartir los objetivos del sistema en general y del Centro de Formación, en particular.
- Evitar restringir la autonomía del Centro de Formación 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.

b) Nuevo perfil y competencias de los conductores de los Centros de Formación

La segunda condición básica requerida para desarrollar una adecuada gestión de los Centros de Formación con base en Proyectos Innovadores y en la autonomía comentada, hace referencia al nuevo perfil y competencias que han de poseer quienes asumen posiciones directivas en los Centros de Formación.

Valga la pena una acotación al margen. Así como comúnmente se asume que el director de un hospital ha de ser un buen médico, se piensa que el Director del Centro de Formación 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 un laboratorio, taller o en el aula de clase que coordinar personas y administrar recursos físicos y financieros, en busca de alcanzar la misión encomendada al Centro de Formación.

Pero “ni tanto que queme al santo ni tanto que no lo alumbre”, pues los extremos nunca son recomendables. Si bien es cierto que no necesariamente se debe ser un buen pedagogo para conducir con propiedad un Centro de Formación, tampoco se debe ignorar que quienes los conducen han de desconocer los aspectos concretos del oficio.

Las mismas investigaciones mencionadas demuestran que, como consecuencia de la autonomía otorgada a los Centros de Formación, sus Directores y correspondientes equipos –a diferencia de otras épocas en que sólo se limitaban a cumplir órdenes de las autoridades superiores– han de poseer los siguientes rasgos, competencias y perfil profesional:

- Tener capacidad prospectiva y asumir un liderazgo visionario.
- Ser hábiles en “actuar con previsión” antes que en “actuar por reacción”.
- Estar en capacidad de desempeñarse con propiedad 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 de Formación.
- Ser capaces de movilizar, animar y sostener equipos de trabajo, sobre todo el gran equipo de trabajo que conforma el Centro de Formación.
- Ser capaces de poner en duda incluso su estilo de gestión y de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Ser capaces de favorecer la creatividad y la innovación permanentes en el Centro de Formación.
- Ser capaces de organizar, coordinar y evaluar su respectivo Centro de Formación.

c) Búsqueda de la profesionalización del personal directivo de los Centros de Formación

Un tercer hecho vinculado con el tema tratado, hace relación a la formación y capacitación profesional que han de recibir los gestores de los Centros de Formación. En buena medida, este fenómeno está atado al anterior, por cuanto de lo que se trata es de desarrollar en los directivos de los Centros, las competencias requeridas para desempeñar con propiedad las misiones educativas que les son encomendadas.

El historial de la conducción escolar es claro y contundente:

- Ayer: La gestión educativa era un asunto eminentemente intuitivo y artesanal.

- Hoy: Dicha gestión se apoya sobre un conjunto de órdenes centralizadas, una organización burocrática y un sistema de comunicaciones de la cima a la base.
- Mañana (posiblemente hoy): El motor de la gestión de los Centros tiende a situarse en la sincronización de una política general y en la marcha de un Proyecto Innovador de Centro basado en resultados educativos demostrables, lo cual permite y exige a la institución de formación la búsqueda colectiva de su identidad, cultura, finalidades, intercambios internos y externos y la administración apropiada de sus recursos humanos, organizacionales, materiales, financieros y tecnológicos.

Los nuevos requerimientos para la gestión de los Centros de Formación ha conducido a que esta labor devenga un asunto complejo que no todo el mundo está en capacidad de ejercer, lo cual ha llevado a que los cargos directivos se constituyan en una profesión especializada, que requiere una particular formación y capacitación encaminada a desarrollar las competencias referidas a tal efecto.

Son varias las vías o estrategias que se han utilizado para alcanzar la profesionalización del personal directivo de los Centros de Formación:

- Diferentes países han impulsado e implementado serios y sistemáticos concursos de oposición y méritos, en busca de reclutar personas que, además de interés, demuestren poseer particulares capacidades personales y profesionales para desempeñarlos.
- De otro, se han implementado cursos especializados con el fin de desarrollar y/o profundizar dentro del personal integrante de los Centros, las competencias personales y profesionales requeridas para su apropiado desempeño.
- Por último, mediante cursos a distancia semipresenciales, se provee de una capacitación en servicio a quienes a quienes recientemente han sido seleccionados y están desempeñándose como tales.