

DEBATE

Argentina fue la cuna de la educación en América Latina, pero sus aulas se han debilitado y viven en un reino de confusión. Es hora de reflexión y acción profunda. Es hora de discutir sobre educación con el mismo fervor que lo hacemos por el fútbol o la política.

Revivir las aulas hace un diagnóstico del estado de la educación en nuestro país y propone posibles alternativas para ganar la batalla educativa y prepararnos para el nuevo mundo que viene.

Axel Rivas viajó por casi todas las provincias argentinas e investigó sistemas educativos diversos: Finlandia, Corea del Sur, Cuba, Chile, entre otros. Miró las pedagogías, la docencia y el papel del Estado en la distribución de la riqueza. Analizó los inciertos cambios culturales y tecnológicos que buscan revoluciones educativas. Todo lo miró desde el lugar de los alumnos, la perspectiva desde donde siempre habría que observar la educación.

Este es un libro lleno de esperanza: se puede cambiar la educación. Es la hora de la docencia, de la justicia educativa para enfrentar esta sociedad despiadada. Es tiempo de que un país entero mire a sus aulas para revivirlas.

ISBN 978-987-1786-87-0



www.megafabes.com.ar
Me gusta leer Argentina

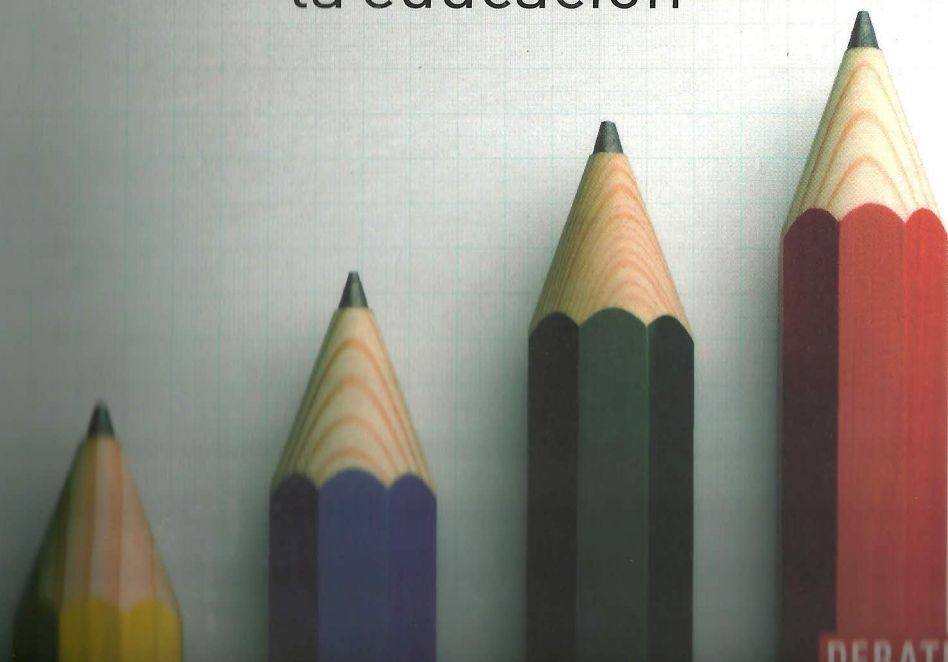
"Necesitamos cambiar la educación.

Este libro es el primer gran paso para lograrlo. Del aula al mundo."

Estanislao Bachrach, autor de *ÁGILMENTE*

Axel Rivas Revivir las aulas

Un libro para cambiar
la educación



DEBATE

VIII. ¿Cómo cambiar el *sistema*?

Si queremos llegar a todos necesitamos del sistema. Y si queremos llegar al sistema necesitamos de la política educativa. Ésa es la gran vía del cambio. La más difícil y la más determinante. La que acompañará y agigantará el trabajo de cada docente. La que puede dar justicia masiva a los alumnos.

He visitado casi todos los ministerios de Educación del país. He realizado trabajos en varios de ellos. Conocí a centenares de ministros y funcionarios. Nuestras provincias son fascinantes y complejas. He visto ministerios a la deriva. Liderazgos ceñidos en el corto plazo, en la supervivencia y la lealtad como únicas metas.

Y he visto grandes ministros, equipos y políticas. En los años noventa conocí los casos de La Pampa y Mendoza y más recientemente, entre 2007 y 2011, vi bien de cerca los ejemplos de Río Negro y Santa Fe, que abordaron integralmente la educación. Se aprende mucho de visitar las provincias.

Y también del Ministerio de Educación Nacional. La fragmentación federal requiere un fuerte liderazgo nacional y una gran articulación. El gobierno nacional tiene más recursos y menos poder sobre las escuelas. Las provincias están a la inversa: tienen la llave de las escuelas, pero pocos fondos y capacidades

instaladas para aprovecharla. Por eso necesitamos de ambos, con una coordinación federal que mire el largo plazo.

Este capítulo habla a las autoridades de gobierno y a todos los que participan de la arena de la política educativa. Es el fruto de más de una década de trabajo mirando qué hacen y qué no, qué pueden y qué no. Es la combinación del realismo de conocer las entrañas de los ministerios y de ver las vidas de las escuelas. De estudiar procesos comparados de cambio educativo en todo el mundo.

Esa conjunción de miradas obliga a pensar todo tipo de opciones para luego estar bien situados y ser realistas. Ésta es la vía para la política educativa. No es tiempo de mesura ni de idealismo. Es tiempo de alternativas realistas, que se correspondan con la situación de los derrotados de nuestra estructura social injusta. Y con lo desatado por la cuarta revolución educativa, en la apertura de las posibilidades que trae el mundo digital.

Es la hora del planeamiento educativo. Habrá que seguir cubriendo grandes necesidades de las escuelas. Avanzar en las metas de inclusión aún pendientes en el nivel inicial y secundario. Profundizar en las zonas críticas la oferta de educación para la primera infancia. Completar la infraestructura tecnológica que inició Conectar Igualdad y llegar con internet a todas las aulas.

Éstos son desafíos del presente. Serán la base del cambio. Pero no bastará con seguir ese ritmo incremental. Aquí se proponen siete grandes rutas, siete grandes políticas para cambiar un sistema.

RUTA 1. LA VARA DEL FUTURO DE LA EDUCACIÓN:

SÓLO LA DOCENCIA PODRÁ REVIVIR LAS AULAS

La gran ruta del cambio son los docentes. No serán las tecnologías ni los tecnócratas, ni nadie que no sepa lo que pasa en las aulas o lo que importan las aulas. Serán los docentes.

Quienes enseñan. Quienes están allí. Quienes miran a los ojos a sus alumnos. No hay forma de cambiar la educación si no se entiende esto definitivamente.

Michael Fullan, experto en reformas educativas, decía: “La educación depende de lo que los maestros piensan”.⁵⁴ ¿Cómo aprovechar todo lo que saben los docentes y potenciarlo para hacer posible el cambio educativo desde adentro? ¿Cómo lograr que lo que los maestros piensen sea desafiante y apasionante, tanto que haga inevitable el cambio educativo esperado?

La ruptura del lazo social y la dispersión de las pantallas proyectan una larga sombra sobre las escuelas. No alcanzará con mejorar el sistema. Serán necesarios cambios de fondo. Quizá como nunca antes en la historia de los sistemas educativos.

La primera pregunta de la política educativa entonces sería así: ¿cómo enfrentar la realidad en la cual quedaron atrapados y abandonados los docentes? Creando una fuerza interna poderosa que pueda remover los obstáculos en su camino, que pueda potenciarse a partir de todo lo que ocurre alrededor suyo, tanto en los territorios reales como en las nuevas posibilidades que nos presta el mundo digital.

¿Qué políticas podrán dar este paso gigante, el más importante de todos para el futuro de la educación argentina? Una política integral para la docencia que contenga tres grandes componentes: la formación, el reclutamiento y el puesto de trabajo. Si falla uno se debilita a los demás y se pierde el efecto sistémico. Cambiar los tres ejes será extremadamente difícil. Pero de ello depende todo lo demás. Éste es el gran desafío que definirá el futuro de las aulas.

⁵⁴ Fullan, M. (1991), *The new meaning of educational change*, Routledge, Nueva York.

La formación docente del futuro

La formación docente está dispersa en unos 1.200 institutos formadores, mitad públicos, mitad privados. Todos son provinciales. Hay también algunas universidades que forman profesores. En conjunto, más que un sistema es un entramado fragmentado con diversos niveles de calidad, planes de estudio y orientaciones.

La primera base de la transformación comenzó con la creación del Instituto Nacional de Formación Docente en 2006. Fue un gran paso adelante. Inició una tarea de coordinación que será clave para el gran desafío del cambio, pero su avance necesita otra dosis de potencia.

Nada en este terreno se podrá hacer de un día para el otro. Pero sí será necesaria una gran decisión política nacional y una articulación federal para promover una reforma integral de la formación docente.

Debería ser una formación concentrada en menos institutos. Muchos de los actuales son de baja calidad y podrían ser excelentes centros de capacitación, investigación y apoyo a las escuelas. O lugares donde se curse un trayecto, pero no toda la formación docente.

Los planes de estudio del conjunto de las instituciones formadoras necesitan una revisión integral que ya está en marcha. Buena parte de lo que se aprende es una teoría anquilosada e irrelevante que no apasiona ni da herramientas concretas para la práctica.

Lo que hay que lograr es un trayecto de formación docente con una primera etapa de base que genere pasión por el conocimiento, un hambre de lecturas que genere una disposición al estudio para toda la vida. Esto se logra cuando una institución o un educador le cambia la vida a un otro, cuando abre un mundo e instala en el futuro educador una disposición pedagógica por el conocimiento y la enseñanza.

Eso es lo que debe conseguir cada instituto durante sus primeros años de formación. Abocarse a formar estudiantes incansables que quieren saber para enseñar. Ésa es la medida de todo éxito. Lo demás vendrá por añadidura. Dominar una disciplina científica para enseñarla requiere pasión por el conocimiento, eso es lo que hay que desatar en cada candidato a la docencia.

Como parte de esa formación de base, es vital incorporar la cuarta revolución educativa. Durante toda la formación docente, en cada materia, hay que usar y apropiarse del lenguaje digital. No instrumentalmente. Dominarlo hasta sentirse cómodo con todo lo que vendrá. Porque el trabajo de los docentes será en el futuro, donde las tecnologías seguirán mutando. Sólo si dominan el código de las TIC podrán apropiarse de esos cambios y no esperar una capacitación instrumental tras otra.

La segunda etapa de la formación debe centrarse en la especialización y la práctica. Desde el año 2006 se amplió la cantidad de años de formación de los maestros de tres a cuatro. Pero no alcanza. Necesitamos tres años de formación de base. Un año de especialización y un año de residencia: cinco años en total.

La cantidad no hace la diferencia, hay que aprovechar el proceso para dar nuevo sentido a la formación. Por eso las especializaciones son clave y deberían ser habilitantes del cargo posterior. Por ejemplo, un maestro no debería llegar a primer grado si no tiene hecha su especialización en alfabetización inicial. Lo mismo con la educación rural, la formación en matemáticas, ciencias sociales y naturales para el segundo ciclo, sólo para dar ejemplos del nivel primario.

La residencia es otro eje central de la formación. Debe incluir la práctica en más de una escuela, de distintos contextos, en aula y fuera del aula, viendo todo lo que ocurre en la vida real del sistema. Con maestros acompañantes especialmente

preparados y pagos para esa función, en las mejores escuelas, porque hay que aprender de aquellos que logran enseñar en los contextos reales. Sin ese golpe de realidad la teoría será débil.

Para lograr estas transformaciones hay que apoyar a los formadores de docentes, hacer que su carrera sea mucho más rigurosa y prestigiosa. Y otorgar becas a los aspirantes a la docencia que tengan las mejores notas en la educación secundaria. Todo lo que se invierta en potenciar a los formadores y a los mejores aspirantes será ahorro futuro en capacitaciones innecesarias. Un gran docente lee toda la vida, es un agente de conocimiento que se multiplica junto a sus colegas, que se transforma en un sistema vivo de aprendizaje permanente.

El examen de finalización de la formación docente

En la actualidad llegar a ser docente es una tarea de persistencia. La formación es débil en la mayoría de los institutos. Con ese título hay que sumar puntaje para llegar a trabajar en una escuela. ¿Cómo se logra? Haciendo suplencias y cursos cortos de capacitación. Repitiendo este ejercicio se llega a un cargo interino que se titulariza con el tiempo. La titularización es de por vida.

Este sistema de reclutamiento es largo y tedioso, pero no tiene grandes mecanismos de verificación de quiénes llegan a la docencia. Basta seguir las reglas de juego. Es un buen sistema para conseguir un trabajo estable. No para hacer una revolución educativa. No para dar la gran batalla del conocimiento que nos desafía en el presente.

Ésta es una definición de fondo: la docencia debe cambiar su estatus en la sociedad. Un docente tipo trabaja quizás unos 35 años con alumnos. Si tiene dos grupos de 30 alumnos por año, formará a unas 2.100 personas. Tocaré sus fibras más profundas,

Favorecerá la creación de sinapsis en sus cerebros, será un eje en la construcción de su autoestima, su pasión por aprender, su socialización. Definirá parte del destino de vidas pequeñas que son grandes potencias latentes.

¿Por qué este oficio es menos importante que el de un médico o el piloto de un avión? ¿Sólo porque su acción será difusa y se verá en el largo plazo? ¿No está en sus manos el futuro del país?

Ésta es la visión de la educación que hay que debatir. La importancia que tenga la educación dependerá de lo que la sociedad piense que valen sus docentes. Esto se definirá en términos de política educativa en el sistema de reclutamiento. En cómo llega un docente a ser titular en su cargo. Y en sus salarios y puestos de trabajo.

Para dar dimensión a la importancia de este eje, una acción clave es crear un examen de finalización de la docencia. Un examen riguroso, que no sea simplemente un recorrido por conocimientos memorizados. Un examen de competencias, de apropiación del sentido de la docencia. Un examen integral, que lleve mucha preparación.

Una preparación tan larga que comenzará el día mismo que uno elige estudiar la docencia. Sí, un verdadero examen que transforme el imaginario social de lo que significa ser docente. Que eleve inmensamente su prestigio. Que se sienta un gran desafío y un gran orgullo encarar la formación docente, porque incluirá encarar ese examen.

Debe estar muy bien diseñado. Porque es también una oportunidad de redefinir qué y cómo se enseña en los institutos formadores. Un examen que ponga en primer plano la ética docente, la capacidad de actualización permanente, el dominio integral de las disciplinas y el uso de las tecnologías, rasgos que marcarán el pulso de las prioridades de la formación y potenciarán la docencia del futuro.

El salario y el puesto de trabajo

Lo anterior sólo es posible si se cumple una condición: la cantidad de docentes muy bien formados y de excelencia (que pasaron el examen) debe alcanzar para cubrir las vacantes que genera el sistema educativo. Sería un contrasentido elevar la calidad si después necesitamos más docentes y tenemos que reclutarlos entre aquellos que no pasaron el examen o no llegaron a titularse, como ocurre en la actualidad en algunas provincias.

Para lograr esta condición debemos responder dos preguntas: ¿cuántos docentes necesitamos en cada nivel educativo, modalidades y áreas de conocimiento? ¿Cuál es el salario docente en comparación con otras profesiones para atraerlos a este trabajo?

La primera juega a nuestro favor. La población en edad escolar no crecerá en el futuro y quedan pocos alumnos por incluir en el sistema. Esto significa que no necesitaremos crear cargos docentes masivos, sino más bien reemplazar a los que se jubilen.

Es cierto que en algunas áreas y provincias hay más falencias en el reclutamiento. Por ejemplo, en inglés o en matemáticas en ciertas provincias. O que quizás necesitemos muchos cargos específicos nuevos para las escuelas de jornada completa. Pero esos vacíos pueden ser apuntalados con políticas de promoción de esas trayectorias de formación e incluso con becas. Además, habrá muchos más candidatos a la docencia si se llevan a la práctica las rutas propuestas aquí para cambiar la educación y tornarla desafiante para la docencia.

Lo segundo es el salario docente, que es muy dispar entre provincias pero ha mejorado mucho en la última década. En algunas provincias el salario docente es digno y hace atractiva la profesión para mucha gente. En la mayoría será necesario mejorarlo en combinación con las políticas que aquí se sugieren.

La perspectiva de no crecimiento demográfico futuro hace posible pensar en elevar la calidad de la formación, sabiendo que esto generará una merma inicial en la cantidad de aspirantes. El examen de finalización de la formación docente nos dejará muchos menos docentes habilitados, pero mucho mejores. Son los que necesitará el sistema educativo del futuro.

Aquí no termina la cuestión. El salario docente es un desafío. La aspiración debe ser aumentarlo gradualmente en los años próximos. Esto dependerá del crecimiento económico. Ahora sabemos que los países que más aumentaron la calidad hicieron apuestas por mejorar el salario docente, sumado a una mayor exigencia en su formación y reclutamiento.⁵⁵

El salario docente es una parte del puesto de trabajo. Necesitamos también redefinir la función del docente en las escuelas primarias y secundarias. Pagar horas de trabajo institucional, planeamiento pedagógico, creación de proyectos innovadores, documentación de experiencias, tutorías, charlas formativas con padres. Reconocer todo lo que implica el trabajo docente y pagarlo es la mejor forma de aumentar el salario docente.

El trabajo docente es mucho más complejo que lo que se suponía debía hacer un maestro en el pasado. Las dos revoluciones educativas que vivieron las escuelas en los últimos cuarenta años, más la compleja trama social, han abierto la docencia en mil pedazos.

Hay que pensar un nuevo puesto de trabajo profesional en la escuela. Que un docente se sienta cómodo con su computadora en una sala acondicionada, donde prepare clases, revise ejercicios, hable con sus colegas. Un puesto de trabajo que pague por todo lo que se le pide al docente y que le exija a su vez

⁵⁵ Mounshed, M., Chijioko, C. y Barber, M. (2012), obra citada.

pleno compromiso, menor ausentismo y dedicación comprometida a cada tarea complementaria a la enseñanza.

Ningún sistema educativo exitoso del mundo funciona sin este puesto de trabajo integral. Bien logrado este diseño, debería aumentar el salario docente a cambio de repensar toda su tarea, su lugar en la escuela y en la comunidad. Hay que hacer de la docencia la profesión del futuro. La más buscada, la más desafiante. Requerirá una gran apuesta presupuestaria. Una gran apuesta social. Pero, si se cumple con los tres grandes pasos aquí propuestos, los efectos valdrán la pena.

ruta 2. FORTALECER LA DOCENCIA EN ACCIÓN

Hay que convertir a las escuelas en dueñas del mundo. En garantes de un futuro más justo. En casas de compromiso y pasión por el aprendizaje. Lograr esta misión requiere repensar la enseñanza. De no hacerlo siempre estaremos un paso atrás. Conteniendo las crisis, soportando las horas de clase, a la defensiva.

Pero ¿cómo mejorar y cambiar masivamente las prácticas de enseñanza? ¿Cómo desanclar aquello que se hace en las aulas casi automáticamente desde hace décadas? ¿Cómo aprovechar aquello que sí funciona, que transforma vidas y que no conocemos? La gran contraofensiva pedagógica es difícil pero posible. Las nuevas tecnologías nos ayudan. Y en la Argentina la excelencia de muchos de nuestros docentes y pedagogos también.

Aquí se propone hacer una convergencia pedagógica. Dividida en tres capítulos, muy relacionados, pero que pueden ser aplicados cada uno en sí mismo. Tres desafíos de escala masiva para transformar la enseñanza actual, sin tener que esperar a la nueva formación docente como único camino.

Tres caminos para amigar al Estado con las prácticas pedagógicas. No para imponer, no para acorralar aun más a los docentes. Para darles aire, valorar lo que ellos mismos han descubierto y logrado, crear herramientas que faciliten su trabajo y hagan más fascinante ir cada día a la escuela.

Como dijimos, la convergencia pedagógica

La Argentina es el país con más dispersión en sus resultados de aprendizaje por escuela de los sesenta que participaron de la prueba PISA 2009. Se enseñan cosas muy distintas, de formas diversas y con evaluaciones y criterios de promoción de los alumnos dispares y fragmentarios. Las escuelas son islas pedagógicas.

La primera propuesta para cambiar el rumbo es formar una gran convergencia pedagógica: crear un programa nacional que reúna a los mejores pedagogos y docentes del país. Los que más saben de teoría y de práctica. Los que están dispuestos al diálogo, a salir del trabajo aislado de los proyectos de investigación y capacitación. Los que se la juegan por las escuelas más allá de todo.

Este equipo de expertos debería liderar un gran diagnóstico de la enseñanza en la Argentina. Tenemos evaluaciones de los aprendizajes de los alumnos, pero sabemos muy poco acerca de una de las causas de muchos problemas: cómo se enseña.

El diagnóstico debería incluir el registro y la filmación de clases en diversos lugares del país y tipos de escuelas y áreas de enseñanza.⁵⁶ Sus resultados serían reveladores. Podríamos identificar concretamente qué falla y qué funciona en las clases:

⁵⁶ Un buen ejemplo es el caso de México: Universidad Pedagógica Nacional y Heurística Educativa (2005), *La práctica pedagógica videograda*, Heurística Educativa, México.

la planificación, los agrupamientos, los materiales utilizados, la forma expositiva, las consignas, el trabajo en grupo, el uso del pizarrón, del libro de texto, de las TIC, las evaluaciones. El diagnóstico sería un gran lienzo para la mejora.

La segunda etapa es el verdadero desafío: crear un dispositivo de ayuda pedagógica. ¿Qué es esto? Es definir qué necesita cada docente y ofrecérselo. Así de claro, así de directo. Armar una gran plataforma donde el Estado preste ayuda a cada docente. Con clases filmadas para mostrar cómo se puede enseñar con efectividad y pasión cada materia; con cuadernillos para cada problema pedagógico detectado en el diagnóstico; con un centro de apoyo en línea para asistir a cada escuela.

Si un docente necesita un plan de trabajo para todo el año prediseñado, que le saque de encima el 80% del trabajo de planificación, debería tenerlo listo en este dispositivo y debería ser de la más alta calidad. Si prefiere buscar solo sus actividades, también puede hacerlo, nada sería obligatorio. Son rutas de apoyo. Bajadas a tierra. Realismo pedagógico para la mejora.

La convergencia no es homogeneidad ni imposición. Convive con la libertad pedagógica y de los proyectos educativos existentes. Pero sería encarar la enseñanza como un eje central del cambio educativo. Algo que parece obvio y sin embargo está lejos de las prioridades en la mayoría de los ministerios de Educación.

Crear una red pedagógica viva

Un gran sentimiento de impotencia me invade cada vez que veo una experiencia destacada en una escuela o un docente que rompe el destino de exclusión de un alumno. Son tantos los ejemplos a seguir. Su problema es que viven en la noche del sistema. Nadie los ve más que sus alumnos, con suerte los padres y algún otro docente o directivo de la escuela. Quedan

ocultos en un sistema anónimo que no registra en ninguna parte lo que sale bien, lo que obtiene resultados alentadores.

Nuestro sistema educativo no tiene ningún resorte institucionalizado hacia la mejora. Ningún resorte hacia el aprendizaje horizontal. Ninguna valoración especial para aquel que descubre una gran fórmula para lograr enseñar los secretos mejor guardados del currículum. Muchas veces no se entera nadie.

Es desalentador. Muchos siguen adelante sólo porque sienten orgullo y compromiso con su tarea. Otros se desaniman y pierden el fuego sagrado que tuvieron. No hay corrientes eléctricas pedagógicas que recorran las escuelas. No hay revoluciones internas del sistema. Sólo destellos que se pierden en el ritual cotidiano de las aulas.

Es hora de crear una red viva de experiencias pedagógicas. Un catálogo de clases, ejercicios, experimentos y filmaciones de aquello que los docentes y las escuelas construyen, prueban y verifican que funciona, que permite aprender más y mejor. Es imprescindible saber qué prácticas tocan las fibras de distintos tipos de alumnos en cada contexto. Qué ejercicio, lectura o videojuego queda atrapado en el conocimiento como una rueda imparable. Éste es el saber más importante que quizá sea necesario construir en el sistema, porque todo está cambiando en los alumnos y en cómo el sistema educativo puede involucrarlos.

Un elemento sería clave para empujar esta red a la realidad y sacarla de la fantasía de las buenas intenciones: darle puntaje docente. Éstas son palabras mágicas en el sistema. El puntaje no debería ser desorbitante, sino un incentivo concreto para empujar a la mejora. Si pudiésemos crear un puntaje específico para todos aquellos que desarrollan una experiencia innovadora y destacada, muchos sentirían que vale la pena contar lo que hacen. Y otros se animarían a probar cosas nuevas.

Incluso podría adicionarse el premio de filmar y documen-

tar las mejores experiencias del año para darles mejor sentido comunicacional. Todavía más valioso podría ser el premio de ver que las experiencias son usadas por otros. Para ello es fundamental la tercera pata de esta propuesta: crear una plataforma virtual de última generación.

Tenemos excelentes ejemplos en todo el mundo. Son algo nuevo, sólo posible gracias a la alta conectividad y el espíritu colaborativo que nace de la revolución digital. Se pueden sumar clases, ejercicios, recomendaciones, todo lo que un docente necesita.

Una gran red pedagógica que se nutra a sí misma. Que los docentes valoren lo que usan. Que lo comenten, lo distribuyan, lo mezclen. Está viniendo otro mundo y hay que usar todas sus fuerzas para renovar la enseñanza, para hacer visible aquello que hace años un docente descubrió que funciona con sus alumnos, y nadie más lo supo hasta hoy.

El sistema educativo guarda tesoros sin mapa, sin llave, sin maneras de encontrarlos. Están, pero nadie los conoce. Como no se los ve, nadie los puede ir a buscar. Es tiempo de contagiar al sistema con todo lo bueno que tiene adentro.

El día después de mañana en la capacitación docente

El sistema de formación docente continua es un bote con muchos agujeros. Tiene miles de oferentes y consumidores que buscan como sea dar y recibir puntaje. Salen cosas buenas, claro. Es un bote que navega. Pero es tan disperso que lo hace a un ritmo infinitamente más lento e ineficaz de lo que podría hacerse con esos mismos recursos.

La gran palanca para cambiar el modo de capacitación de los docentes es su sistema de puntaje. Hoy es muy dispar e incomprensible en la comparación entre las provincias. En pro-

porción, vale más hacer cursos sueltos que una licenciatura en educación de cinco años. En muchos casos no hay forma de reconocer un curso que un docente hizo en universidades internacionales o un curso virtual.

El rediseño de los sistemas de puntaje docente debe ir acompañado de una nueva oferta. Nunca se soluciona todo sólo con mejores incentivos. La mayoría de los recursos de capacitación siguen siendo estatales y están poco coordinados. Son fragmentos pedagógicos dispersos con escaso diálogo entre sí.

El Ministerio de Educación de la Nación concertó un nuevo plan de formación docente continua a partir de 2014. Proyecta un proceso de capacitación en servicio para todas las escuelas del país, con un proceso de mejora de tres años. Es un gran paso adelante.

No hay un modelo único para capacitar a los docentes. Pero sí hay algunos que funcionan mejor que otros. Es clave hacer una evaluación de todos los cursos de capacitación que consumen los docentes, realizada por ellos mismos. De allí recrear el puntaje docente y la oferta de capacitación.

Un camino a contrapelo de la tradición de los cursos de baja intensidad es crear una serie de trayectos donde los docentes se sumerjan para repensarlo todo. Uno de enseñanza de las matemáticas. Otro de las ciencias. Otro de sociología de la educación. Varios, pero con un mismo objetivo: salir transformado.

Vi algo así en los eventos TED. Cuando fui a uno de ellos, me impresionó lo que generaba en los jóvenes: salían con los rostros iluminados de preguntas. Estoy convencido de que sus vidas quedaron tocadas, que desde allí habrán salido nuevos pensamientos, inquietudes y un inmenso entusiasmo por hacer algo transformador en el futuro.

Pienso en algo similar para la docencia. Pero no sólo un evento TED. Es demasiado corto quizás y sin un fin definido.

Es necesario diseñar trayectos que lleguen a tocar las fibras de cómo uno enseña. Que dé respuestas y que genere un mareo fascinante, desafiante, que empuje a repensarlo todo con entusiasmo. Sé que hay pocos capaces de preparar estas capacitaciones tan intensas. Pero hay que buscarlos. Estoy convencido de que después será más fácil replicarlas o reinventarlas.

El cambio no sólo vendrá de afuera, la formación en servicio irá de la mano de la ruta 3: los directivos y supervisores. Un gran liderazgo pedagógico es la mejor capacitación que se haya inventado. No cuesta ni un centavo extra. Es el ejército de directivos que mira clases, conversa de pedagogía, se actualiza junto a sus docentes, genera una corriente de aprendizaje constante.

La otra pata de la capacitación viene desde el mundo digital. Estamos a punto de vivir un gran cambio. En apenas unos cinco años (quizá menos) casi todos los docentes del país tendrán un teléfono inteligente en sus manos con conexión a internet. Serán tan baratos como los celulares comunes hoy.

Esto no puede ser pasado por alto para los planificadores educativos. Es hora de diseñar todo tipo de capacitaciones de altísima calidad para consumir desde los hogares, desde los celulares, desde la casi universal conectividad que tendrán los docentes.

Los especialistas tendrían una misión desafiante: crear y seleccionar las mejores clases y cursos de capacitación del país que ataquen directamente el diagnóstico de problemas de enseñanza. Y ponerlos a disposición gratuita e inmediata de un millón de docentes del sistema educativo.

Claro, no todo es tan sencillo. Los docentes no consumen capacitaciones virtuales masivamente y hay mucho por descubrir todavía en cómo hacerlas más atractivas y efectivas. Para esto necesitamos un diagnóstico de los efectos de las capacita-

ciones actuales y un nuevo sistema de puntaje que valore especialmente aquellos trayectos, formatos y contenidos definidos como prioritarios, y que genere el movimiento de cambio.

RUTA 3. LOS ESLABONES DE LA JUSTICIA EDUCATIVA: LA CONDUCCIÓN DEL SISTEMA

Nada tiene más efecto positivo en el sistema educativo a más bajo costo que formar a los directores y supervisores de escuelas. Todo aquel que haya tenido que elegir escuela para sus hijos sabe lo importante que es el directivo. A veces incluso escucho a algunos decir "es una muy buena escuela, pero mientras esté la directora actual, ¿qué pasa si la elijo pero después ella se va?".

Esta incertidumbre es fundada. Incontables estudios muestran que el peso de los directores es fundamental en la calidad de las escuelas. Son ellos quienes definen buena parte del clima institucional, la variable más determinante de los aprendizajes de los alumnos en América Latina, según las evaluaciones de la Unesco.⁵⁷

Sin embargo, casi no existe ninguna formación específica para ser director de escuela. Hay algunas carreras de posgrado, un par de provincias —como Córdoba, Chubut y Entre Ríos— que lo han instalado, pero concretamente los directores llegan por haber sido docentes, acumular antigüedad, puntaje y con suerte a través de un concurso.

Lo mismo ocurre con los supervisores de escuelas, una figura central del sistema educativo. Y con los funcionarios y

⁵⁷ LLECE-Unesco (2008), *Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe. Primer reporte de los resultados del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo*, ORELAC y Unesco, Santiago.

equipos técnicos de los ministerios de Educación provinciales. Nadie recibe formación específica para su trabajo. Es un vacío que tiene consecuencias inconmensurables.

Un gran director de escuela puede cambiar el orden establecido. Los he conocido por todo el país. Son figuras transformadoras. Contagian, abren caminos, son instituyentes en un contexto donde las instituciones se derrumban. Son los grandes arquitectos del cambio educativo. Necesitamos miles de ellos.

Invertir en una formación de muy alta calidad es un costo bajísimo para los efectos multiplicadores que podría tener. Una escuela de conducción educativa podría ser una gran institución federal con sede en las provincias, o podría ser una iniciativa de cada una de ellas. Esta instancia de formación podría durar un año y convertirse en un trayecto obligatorio para todo aquel que aspire a un cargo directivo.

La formación debería ser de excelencia: sólo así valdría la pena llenar ese vacío. Con tecnología de punta, con los mejores docentes del país. No sólo pedagogos y especialistas de renombre, sino los mejores supervisores, funcionarios y directivos. Los necesitamos para que formen a otros.

Los líderes pedagógicos son aquellos que visitan las aulas y hablan con sus docentes, que observan clases y las analizan apoyando la enseñanza. Que capacitan en servicio, día a día. Que crean un ambiente centrado en la justicia distributiva, que no le temen a ningún desafío educativo, que ponen en el centro a los excluidos. Que educan con su presencia, con el ejemplo.

Líderes que abren lazos con la comunidad, que saben enfrentar los diversos problemas que ataja cada escuela. Que usan las tecnologías, que buscan innovaciones, que están dispuestos al cambio. Que dialogan y saben entender las raíces de los conflictos para prevenirlos. Que saben interpretar la política educativa y asignar recursos con criterio. Que distribuyen poder,

no lo concentran. Que saben formar equipos y pasar el mando cuando sea el momento.

Los directivos y supervisores son los ojos del sistema educativo, ven procesos, cadenas de enseñanza, grupos de escuelas, territorios o comunidades completas. Esos ojos deben ser nutridos y protegidos para lograr que se conviertan en los eslabones de la justicia educativa del futuro. Los eslabones capaces de unir el sistema y atacar la dispersión y la baja intensidad de los aprendizajes.

RUTA 4. LA REDISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO:

LA ESCUELA DE JORNADA COMPLETA

Cuatro horas de clase no son suficientes en los contextos sociales críticos. Cada vez que visito escuelas urbanas marginales me voy con esa impresión. Para cambiar la vida de los chicos necesitamos más tiempo desde bien temprano, desde la escuela primaria.

La Ley de Financiamiento Educativo en 2005 estableció la meta de llegar al 30% de los alumnos con jornada extendida o completa. Apenas el 8% está en esa situación. Es hora de una gran iniciativa nacional, que comenzó en 2012 pero requiere mucha más fuerza política y presupuestaria.

La meta debe ser tan ambiciosa como la situación económica permita financiarla. Ante las extremas desigualdades de la población hay que comenzar por los sectores más castigados. Por eso es clave que los recursos lleguen directamente a ellos y no empezar donde simplemente haya disponibilidad edilicia.

Hay que construir escuelas de jornada completa, diseñadas para un nuevo modelo de educación. Estas escuelas deberían ser faros del futuro.

Una escuela que empiece a las 8:30 y termine a las 15:30 en

su horario obligatorio. Pero cuyas puertas estén abiertas desde muy temprano hasta muy tarde. Así cualquier familia que necesite dejar a sus hijos en lugares seguros podrá confiar en su escuela. En los sectores populares esta posibilidad cambiaría drásticamente la economía del hogar, permitiendo trabajos en distintos horarios sin tener que dejar a los niños al cuidado de hermanos mayores o personas pagas a veces no capacitadas para ello.

Debería ser una escuela viva, donde se realicen diversas actividades fuera del horario formal de clases, donde no haya un cronómetro esperando a todos a la misma hora. Algunos irán antes a hacer actividades recreativas, otros se quedarán luego a usar las computadoras. Siempre al cuidado responsable de personal especializado.

Me imagino una escuela donde los alumnos se sientan parte, a la cual puedan ir en cualquier momento. No como ocurre en la actualidad donde los alumnos pertenecen a un turno, a una "mitad" de la escuela.

Una política de extensión de la jornada escolar es una gran responsabilidad. Todos los estudios internacionales demuestran que mejora la calidad de los aprendizajes pero a un muy alto costo presupuestario.⁵⁸ Si no hay una visión y liderazgo político, es mejor no avanzar en este camino. El riesgo es muy grande: usar grandes sumas de recursos para dar más horas logrando que muy poco cambie.

Las escuelas de jornada completa deberían tener metas desafiantes, atacando de lleno el dilema ROPS, que mencionamos ya, de repitencia o promoción social. Con más horas se puede

personalizar la enseñanza, apoyar a los chicos con problemas, recibir a las familias, planificar en conjunto. En síntesis: se puede llegar a tiempo, antes de que sea demasiado tarde.

El diseño de la jornada completa debe implicar un cambio de paradigma. La escuela tiene una oportunidad única para repensar todo su proyecto, su sentido, sus espacios, sus horas, sus agrupamientos, su enseñanza. Con apoyo estatal debería convertirse en un momento de revisión integral de la escuela primaria. No puede pasar desapercibido, tiene que ser vivido como una fiesta y como un desafío para cada nueva escuela.

También es una oportunidad para redefinir el cargo docente. Muchas maestras trabajan en dos escuelas, dos turnos. Es demasiado. Ocho horas al frente de alumnos es agotador. Corren de una a otra escuela sin siquiera parar a almorzar. Lo hacen por una cuestión económica: un solo cargo no les alcanza.

El diseño de la escuela de jornada completa podría permitir un cargo de seis u ocho horas, pero con menos horas de clase y más horas de tutoría, planificación y trabajo institucional, mientras docentes de nuevas áreas (como inglés, artística, deportes) ganan espacio.

Una escuela de jornada completa es una oportunidad para innovar y abrir las puertas a la comunidad. Con un buen liderazgo es posible. He visitado muchas escuelas de jornada completa. Mi mayor impresión fue verlas en manos de directivos comprometidos e innovadores. Es ver algo distinto a todo, hacen maravillas.

Recuerdo una escuela en un barrio obrero de Burzaco. Era una orquesta. Todos querían hacer algo nuevo. La directora llevaba la batuta y generaba un proyecto tras otro. Una clave era que podía nombrar un par de docentes para espacios curriculares experimentales, que daban un gran aire de renovación. Las maestras ya estaban contagiadas. No tenían repitentes. Me

⁵⁸ Veleda, C. (2013), *Nuevos tiempos para la educación primaria. Lecciones sobre la extensión de la jornada escolar*, Cippec y UNICER, Buenos Aires.

mostraban fotos y videos de proyectos que habían hecho. Era un faro en lo profundo del conurbano.

El camino del cambio pasa por la redistribución de recursos hacia las escuelas más vulnerables. Con jornada completa. Con un nuevo proyecto de escuela primaria que enseña y contiene, que tiene con qué. Con directivos que saben empujarlo y darle sentido. Así se llega al reconocimiento siempre prometido y nunca conquistado de la educación popular. Así se vence el virus de la exclusión educativa.

RUTA 5. RECIBIR AL OTRO EN LA ESCUELA: LA NUEVA EDUCACIÓN SECUNDARIA

Todo ha cambiado debajo de nuestros pies. En cuarto o quinto grado comienza una transformación pre-adolescente. Los días empiezan a sentir una inquietud en las aulas. Estar “bajo el mando” de un docente ya no les genera esa mezcla de admiración y fascinación que tienen los más chicos con su maestra.

En la secundaria se acentúa el distanciamiento. La revolución digital llenó a las nuevas generaciones con celulares y computadoras. Una dispersión inenarrable va a las aulas. Están allí pero no están. No se sabe dónde están realmente.

En los sectores populares las urgencias del hogar se suman a esa sensación de extrañeza que viven los adolescentes en la escuela secundaria. La consecuencia: el abandono acecha. El núcleo duro del 15% no escolarizado en secundaria no parece seducido por lo que la escuela les ofrece. Y muchos de los que están han repetido y han perdido cualquier entusiasmo por estar en la escuela. Por eso es tiempo de repensar por completo el diseño de la escuela secundaria.

Después de una larga espera, el gobierno nacional avanzó en una política de reforma de la educación secundaria en 2011.

Consiste en los llamados “planes de mejora”. Envía fondos a todas las escuelas del país para que 1) concentren las horas docentes en la misma escuela y reduzcan la dispersión del profesor taxi; 2) hagan proyectos innovadores que reconozcan a las nuevas culturas juveniles; 3) ganen en cierta autonomía para usar recursos y hacer de cada escuela un centro de cambio educativo.

Creo que es un paso en la dirección correcta. Pero por ahora son pocos recursos para el tamaño del cambio necesario. Hace falta verdadera decisión política y una mejora de la economía que juegue a favor para triplicar los recursos, favoreciendo más a las escuelas de contextos vulnerables. Así se podrá generar un verdadero impacto en el sistema.

Este proceso debería combinarse con una visión de la escuela secundaria del futuro. Aquí es donde tenemos que aprovechar las fuerzas de los cambios que se agitan debajo de nuestros pies.

Todavía podemos seguir pensando en una escuela primaria donde el aula sea el organizador central. Un docente con un mismo grupo de alumnos durante mucho tiempo. Es un dispositivo mágico. Ha funcionado durante cinco siglos y tiene más para darnos. No puede ser dogmático ni único ni repetitivo. Debe pasar por profundos cambios, pero sin salir del “esquema aula-grupo”.

Para la secundaria hay que diseñar algo distinto. La secundaria del futuro debería tener una base común muy sólida de tres años. Que garantice capacidades fundamentales de lectura, comprensión de textos, expresión oral y escrita, razonamiento matemático y científico, uso activo de las tecnologías y medios, formación artística, educación física y compromiso democrático.

Y un ciclo superior orientado que tienda a romper con el esquema graduado, donde los alumnos puedan elegir materias

y trayectos. Que ganen en autonomía y en responsabilidad. Es hora de alejarse de la concepción única del curso-año.

Hoy un alumno que no aprueba tres materias, repite. Tiene que volver a cursar unas ocho o diez materias que ya aprobó. Al hacerlo pierde su grupo de referencia, está con alumnos más chicos, pasa a ser catalogado como el repitente. Si además tiene necesidad económica de buscar trabajo, le hemos preparado el cocktail perfecto para el abandono. Apenas falta sólo una palmada para despedirlo de la escuela.

En cambio, el formato no graduado permite que cada uno pueda aprobar conjuntos de materias escalonadas, favoreciendo la inclusión. Podrá tener más autonomía para priorizar materias, podrá hacerlo en más o menos tiempo, podrá variar su grupo de pares sin que eso sea un estigma.

La secundaria superior no graduada no es un invento extraño. Existe en la gran mayoría de los países desarrollados. Cuando uno visita escuelas encuentra ambientes mucho mejor dispuestos para la diversidad de intereses y contextos de los alumnos. Y además preparan para la vida universitaria, a la cual queríamos que accedan todos.

Hay que redefinir los contenidos: será necesario priorizar y no tener una lista tan larga de obligaciones a aprender. Una serie de umbrales de conocimiento deben complementarse con mayores espacios de exploración individual y grupal. Para eso hay que diseñar un nuevo modelo de escuela secundaria que tenga seis años (con la primaria de seis años). Tres graduados y tres no graduados. Un modelo que tenga en toda su trayectoria materias fijas "tradicionales" y espacios "taller", con mezcla de alumnos de distintas edades, con actividades por proyectos, con más uso de las tecnologías, con la idea de aprender haciendo.

En los espacios taller los alumnos serán más dueños de su trabajo escolar. No por completo, siempre con la guía de sus

docentes. Pero en otro formato, colaborativo, donde incluso los docentes puedan aprender de sus alumnos y ellos enseñarse entre sí.

Esto también implica que una parte del plantel docente no venga de la carrera tradicional definida por el Estatuto del Docente, aunque sea una porción menor, que ocupe un 10 o un 20% del tiempo de los alumnos. Es hora de que a las escuelas lleguen educadores diversos: artistas, científicos, expertos profesionales en distintas áreas. Gente que renueve la mirada, que quiera comprometerse con la educación pública. Apasionados del conocimiento, capaces de interactuar con los docentes, aprender de ellos y enseñarles.

Es hora de abrir las puertas de la secundaria a nuevas experiencias. No hay que tener temores. No propongo romper con derechos laborales ni seleccionar a todos los docentes desde la escuela. Es sólo una porción menor pero renovadora. Los directivos deberían tener un listado transparente de todos los postulantes y decidir con el apoyo de la supervisión. Hay muchos educadores fascinantes esperando entrar en la escuela pública.

Es fácil proponer todo esto, dirán los planificadores educativos, pero ¿cómo hacerlo? Se han intentado distintas reformas en algunas provincias. Es un mojón pesado de granito puro. La escuela secundaria es dura como una roca. Y además todo esto es costosísimo, especialmente si se quiere hacer en serio.

El cambio de formato de la escuela secundaria no lo hizo nadie en América Latina. Quizás haya llegado la hora de ser los primeros. Ese cambio, de semejante magnitud, llegará a partir de una gran decisión política, un gran liderazgo y un momento presupuestario que lo permita. Mientras tanto, habrá un largo camino por recorrer en el cambio pedagógico enunciado en las dos primeras acciones, en la que sigue y en el capítulo final.

RUTA 6. CREAR DERECHOS EDUCATIVOS: LA EVALUACIÓN CENSAL DE LAS ESCUELAS

La evaluación es un tabú en la educación argentina. Hay que discutirla y desacralizarla para entender tanto su potencial como sus amenazas. Por eso la sexta ruta es crear una evaluación de todas las escuelas del país cada dos años.

Antes comenzaré por contar por qué no estoy de acuerdo con otros tres modelos. Los dos primeros son bien conocidos en el debate educativo: el examen de finalización de la secundaria y los rankings para crear competencia entre las escuelas. El tercero es un misterio porque cambia todo el tiempo o está ritualizado o pocos lo usan y conocen: es el modelo actual en la Argentina de gran debilidad en el uso de las evaluaciones.

Por qué no al examen de finalización de secundaria

Algunos proponen cambiar la educación instalando un examen obligatorio de finalización de la educación secundaria. Serviría para obtener el título y/o para poder acceder a los estudios superiores. Existe en muchos países del mundo: el *baccalauréat* de Francia o el *abitur* de Alemania. Más acá tenemos exámenes de ingreso a la universidad como el Examen de Enseñanza Media (ENEM) de Brasil y la Prueba de Selección Universitaria (PSU) de Chile, similar al SAT de los Estados Unidos.

Parece la fórmula ideal para poner de una vez por todas a los alumnos a estudiar y a las escuelas a enseñar. Sería una fuerza motora extraordinaria y a un costo estatal muy bajo.

Sin embargo, yo creo que ese camino es un error. Su principal problema es que ampliaría las desigualdades. Éste es el problema típico que tienen los países con el examen final de

secundaria. En nuestro contexto de grandes desigualdades sociales, el riesgo es mucho mayor.

¿Por qué? Pensemos en el examen de finalización como una inmensa transferencia de recursos privados a la educación. Literalmente es eso: alumnos que van a estudiar en sus casas para prepararse, profesores particulares pagos y academias privadas que florecerían. La calidad aumentaría, seguramente. ¿Pero al costo de quiénes?

En un país desigual el pagar por la educación aumenta más la disparidad. Quien tiene más recursos sacará más ventajas: contratará a mejores profesores particulares, tendrá más libros en el hogar, se ocupará más de la preparación de sus hijos, etc. Y un examen de finalización de secundaria es un incremento notable del peso de la educación paga en los resultados educativos.

En vez de poner el foco fuera de las escuelas, en la preparación privada de un examen, creo que hay que ponerlo dentro de ellas. En la enseñanza. En su organización, en su forma de apoyar a cada alumno. En el cambio pedagógico y en el refuerzo de las escuelas más críticas.

Por qué no al ranking de escuelas

La otra tentación es crear una prueba estandarizada que mida los aprendizajes de los alumnos por escuela y los haga públicos. Esto permitiría que las familias sepan qué resultados tiene cada escuela y pueda comparar para elegir a las mejores. Es un modelo que ha crecido a pasos agigantados en América Latina. Chile lo inició hace dos décadas. Ya lo tienen Brasil, Ecuador y Colombia. Las familias pueden ver los resultados en internet o directamente en los diarios nacionales y locales.

Sus defensores postulan que promueve la mejora escolar por presión de las familias. Y que es un derecho básico de cualquier

padre saber el resultado de la educación de sus hijos en comparación con las demás escuelas. El derecho de poder elegir con la mayor información posible en sus manos.

Yo creo que es un camino equivocado, especialmente en países con amplias desigualdades sociales. Cuento un ejemplo para tratar de hacerlo visible: en Chile con la llegada del gobierno de Sebastián Piñera se profundizó el modelo del ranking de escuelas. El Presidente le mandó a cada hogar una carta personal que mostraba el mapa de escuelas de su distrito. Estaban ubicadas todas las escuelas en un semáforo. Las rojas con malos resultados, las amarillas regulares y las verdes de excelencia.

Parecía una invitación a la elección racional. Pero en realidad era un mapa de la pobreza. Dado que el virus de la exclusión educativa pesa mucho, los resultados mostraban a qué escuela iban los pobres. Ésas eran las que tenían más bajos logros.

El efecto perverso era el siguiente: ayudaba a la sociedad a evadir a los pobres, les daba más instrumentos para escapar a las familias de clase media, las que podían cambiar de escuela, viajar más o pagar por una escuela privada. Y estigmatizaba a las escuelas pobres, cuyos resultados estaban condicionados por sus contextos sociales.

El efecto de la publicidad de los resultados por escuela genera competencia, no colaboración dentro del sistema. Genera ansiedad, temor, un estrés negativo que anula las capacidades educativas. Premia a los mejores al costo de anular a los más débiles. Es la meritocracia en estado puro: los resultados parecen un logro de los mejores, cuando en realidad son mayormente un efecto de la desigualdad social previa a entrar en las escuelas.

He visto la impotencia en las escuelas de bajos resultados de Chile. Pierden alumnos y todo se vuelve un círculo vicioso: la escuela es vista como perdedora, queda abandonada. No la salvan los programas compensatorios. Queda catalogada. Es la de

los repitentes o la de los pobres o la que no sirve. Los alumnos de extrema pobreza son el blanco final de este sistema, los que pagan el pato de la libre competencia en sociedades desiguales.

Por qué sí a la evaluación censal integral

Mi propuesta es crear una evaluación integral de las escuelas que se realice cada dos años. Abarcaría a todas las escuelas primarias y secundarias del país. Sus resultados no serían públicos, pero sí tendrían una función determinante en el futuro de la educación argentina.

¿Cómo sería la evaluación? Incluiría cuatro capítulos: 1) una prueba a los alumnos de sexto grado de primaria y de sexto año de secundaria en todas las áreas de aprendizaje; 2) una evaluación de la escuela realizada por alumnos y padres; 3) una autoevaluación realizada por docentes y directivos; 4) un relevamiento del nivel socioeconómico de los alumnos y de la oferta que reciben en la escuela. Cada uno de estos capítulos brindaría una información vital para direccionar un nuevo modelo de política educativa.

En el primer capítulo, las pruebas a los alumnos deberían incluir todas las áreas, no sólo lengua y matemática. También tenemos que saber qué aprender en las ciencias, en las artes, en el uso de la tecnología, en los idiomas y la formación ciudadana. Los resultados en los aprendizajes permitirían direccionar la capacitación docente por escuela, en cada área donde se detecten debilidades.

El segundo capítulo es un complemento necesario: tenemos que saber qué opinan alumnos y padres de las escuelas, de la enseñanza, qué materias disfrutaban y cuáles no, si tienen ganas de ir cada día a la escuela y por qué. Que nos ayude de una vez a ver la escuela con los ojos de los alumnos.

El tercer capítulo, la autoevaluación de docentes y directivos, es fundamental. No vendrá todo de afuera, del apoyo estatal, de nuevas políticas. Vendrá también de la revisión interna, de la toma de conciencia, de la práctica instalada de la evaluación para la mejora. Este capítulo también debería incluir una evaluación de las acciones estatales por parte de los docentes. También necesitamos mirarlo todo desde las escuelas para mejorar lo que se hace desde "arriba".

El cuarto capítulo es clave para direccionar recursos, llegando a los sectores sociales más desfavorecidos. Y también para ver la composición social de cada escuela, detectar las que logran grandes resultados en contextos difíciles y las que no pueden superar la adversidad de sus territorios.

Más que una evaluación, esta propuesta es como un gran dispositivo de garantía de derechos. Imaginen un Ministerio de Educación en la actualidad: no sabe casi nada de lo que pasa en sus escuelas. En las provincias más grandes tienen miles de escuelas. En la provincia de Buenos Aires, donde este sistema sería más importante que en ninguna otra, hay diecisiete mil. No se sabe qué pasa allí. Nadie puede llegar a visitarlas todas y, aun así, poca información se saca de una visita aislada.

Estamos en verdad ciegos. El planeamiento educativo está en una habitación inmensa a oscuras. Camina a tientas. Se ha acostumbrado tanto a ello que, como los ciegos, desarrolló otros sentidos. El olfato para intuir qué hacer. El oído que escucha el rumor o el murmullo que llega desde las escuelas que alzan su voz. Pero nada puede reemplazar a la vista si queremos cambiar la vida de las escuelas.

Con una evaluación integral de cada escuela podríamos cambiar por completo el añejo sistema de supervisión escolar. Tendríamos información suficiente para convertirlo en un dispositivo basado en revertir bajos resultados de las escuelas.

Daríamos información precisa sobre las escuelas en situación crítica, para asistir en procesos de mejora y dar apoyo concreto en cada área necesaria.

Hoy las tecnologías lo hacen posible: es más barato, más sencillo y más sofisticado que nunca medir lo que ocurre en las escuelas. Podemos tener un software que nos muestre situaciones en tiempo real. Que detecte patrones de exclusión educativa en zonas o en escuelas que tienden a sacarse de encima a los repitentes. Que muestre procesos virtuosos, circuitos de inclusión y excelencia.

Estamos en las puertas de un cambio tecnológico paradigmático. Ahora falta el cambio cultural: dejar de ver a la evaluación como enemiga. Verla como garantía de derechos. No podemos permitir que la ceguera nos impida saber qué chicos y qué escuelas están en problemas, o no detectar las que logran grandes resultados en contextos adversos. ¿Cómo podemos privarnos de esa información?

Ha llegado la hora de un gran cambio. Debe ser apoyado por sindicatos y especialistas. Por todos los partidos políticos. Debe ser sancionado por ley, para que no sea nada fácil modificarlo y tenga un diseño extremadamente riguroso, participativo y profesional. Para que sus resultados no se usen con el fin de la competencia entre escuelas ni para ocultarlos. Para abrir los ojos a la mejora necesaria y constatable del sistema educativo.

RUTA 7. UNA AGENCIA DEL FUTURO DE LA EDUCACIÓN

Los alumnos que empiezan en 2014 la sala de tres años del jardín terminarán su escuela secundaria en el año 2028. Mucho habrá cambiado. Viviremos más años aunque nuestra existencia global estará amenazada por el cambio climático y las armas de destrucción masiva. La tecnología convivirá en nuestros

cuerpos y quizás en nuestras mentes. Muchos trabajos actuales desaparecerán y se crearán otros desconocidos. Para hacer ese mundo habitable y más justo necesitaremos más capacidades basadas en el conocimiento a nivel masivo que nunca antes en la historia de la humanidad.

Por eso abordar el diagnóstico presente de la educación es mirar sólo una parte de la película. Es cierto, las urgencias del presente son desmedidas. Requieren tanto esfuerzo que parece inconmensurable. Pero debe quedar algo de espacio para abrir el panorama y anticipar el futuro.

La última propuesta para cambiar la educación es crear una agencia nacional del futuro de la educación. En realidad no hace falta inventarla de cero. En gran medida ya existe y es una de las grandes noticias educativas de la Argentina. Esa agencia es hoy la articulación entre el portal Educar y el programa Conectar Igualdad.

Las netbook generaron una revolución educativa. La fuerza masiva de esta transformación es impactante en los hogares, donde la brecha digital profundizaba la brecha social. Y también en el sistema educativo: hay más docentes que nunca capacitándose en las TIC y un flujo inédito de contenidos educativos digitales.

La base está. Ahora viene el desafío de la convergencia digital educativa. Requiere hacer crecer en poder y estrategia a Educar, Conectar Igualdad y los nuevos canales de TV educativos, especialmente Encuentro. El Estado puede ser un guía del futuro. Puede crear videos fabulosos, materiales interactivos, videojuegos educativos, aventurarse en los dispositivos emergentes como la realidad aumentada, la inteligencia artificial y los desarrollos de punta que nos ayudarán a educar con más potencia.

Y también debe ser una instancia de articulación. Mucho vendrá desde empresas privadas, organizaciones y universida-

des que ya están lanzadas en la carrera por la innovación de las fuentes de creación y difusión del conocimiento. Quizás el Estado deba financiar concursos de *start ups* educativas, propiciar nuevas alianzas con actores privados, explorar rumbos.

Deberá hacerlo de forma dinámica, sin temores. Los tiempos vuelan rápido y no se puede abandonar la batalla que terminará conquistando buena parte de las conciencias de las futuras generaciones. La mirada de largo plazo debe ser usada con criterio redistributivo: ¿quiénes ganarán y quiénes perderán oportunidades con cada nuevo invento tecnológico que surja? No podemos dejar librada esta pregunta al libre mercado.

Hay que mapear el futuro. Saber qué trabajos serán clave para desarrollar la economía y generar una nueva inclusión que revierta desigualdades. Mapear cómo se moverán las cosas, qué saberes serán necesarios, qué tipo de formación preparará a nuestros jóvenes para lo que les espera. Hacer un informe anual de tendencias, ver innovaciones, crear redes colaborativas, ferias y laboratorios pedagógicos donde testear nuevos dispositivos y dinámicas de aprendizaje.

La lógica del sistema educativo se está expandiendo y se expandirá mucho más. No pasará la educación sólo por las escuelas. Nunca antes en la historia hubo tantas posibilidades de autoaprendizaje y de redes colaborativas. Si los ministerios de Educación no entienden esto, su imperio seguirá en baja.

Es hora de ver al sistema educativo como un movimiento, no como una cantidad de instituciones. Es hora de conectar las aulas con las variadas y crecientes formas de aprendizaje posible fuera de ellas. Todo cambiará y traerá amenazas y frutos inconmensurables. Ignorar estas fuerzas es poblar un sistema que viaja como un satélite fuera de órbita.

¿POR DÓNDE EMPIEZA EL CAMBIO SISTÉMICO?

Las acciones propuestas son ambiciosas y complejas. Tanto como los dos desafíos que enfrentan. Uno propio de nuestro país: atacar la herencia de la desigualdad que rompió el lazo social y dispersó a las escuelas indefensas en los territorios. El segundo es global: usar las fuerzas de la tercera y cuarta revoluciones, la cultural y la digital, para fortalecer las escuelas antes de que naufraguen en una era de soledad, distracción y obsolescencia inmediata.

Es tiempo de dar un paso al frente. No podemos seguir recolectando los restos en la retaguardia. La educación es hoy un espacio reactivo: contiene lo que puede. Incluso con los grandes avances de financiamiento y de políticas de los años recientes. No han sido suficientes para el tamaño de lo que está en juego. Basta visitar las aulas para comprobarlo.

El listado propuesto no es exhaustivo, pero define las grandes prioridades. Hay muchas cosas más por hacer y muchas áreas del sistema educativo que aquí no hubo espacio para desarrollar.⁵⁹ La educación especial, de adultos, rural, técnica, entre otras grandes cuestiones que quedan afuera injustamente.

Como listado de prioridades, las siete acciones son extremadamente difíciles de implementar. Lo sé muy bien. Algunas de las propuestas pueden ser aplicadas ahora mismo, pero se necesita de todas o casi todas ellas en conjunto para cambiar en serio la educación.

El cambio puede empezar en una provincia. Casi todas las propuestas pueden ser aplicadas a nivel provincial. Puede ser un

⁵⁹ Un libro reciente resume decenas de opciones de política educativa que amplían esta visión: Rivas, A., Mezzadra, F. y Veleza, C. (2013), *Caminos para la educación. Bases, esencias e ideas de política educativa*, Gránica, Buenos Aires.

ejemplo que abra el camino a las demás. Aunque el cambio debería surgir a nivel nacional, para llegar a todos, en articulación con cada provincia.

En cualquiera de ambos terrenos políticos es necesario contar con cuatro condiciones para lograr avanzar en esta profunda agenda de transformaciones. Si no están todas presentes será imposible conseguirlo. Por eso habrá que hacer fuerza para conquistar cada una de las siguientes condiciones para el cambio educativo en la Argentina.

Condición 1. Tiene que haber una máxima voluntad política

La primera condición es determinante. La magnitud del desafío educativo requiere una gran decisión política de la más alta esfera de gobierno: la presidencia nacional o la gobernación de una provincia. Además se necesita de ministros de Educación capaces, con experiencia política y educativa, con amplia legitimidad.

Los años recientes han sido testigos de una situación paradójica. Las sucesivas presidencias de Néstor y Cristina Kirchner tuvieron recursos, consensos con el campo educativo y capacidades técnicas en el ministerio nacional. Las tres condiciones que siguen. Con ese inmenso capital a favor, se hicieron grandes avances en las leyes educativas, en la inversión que priorizó a la educación, la ciencia y la tecnología y en ciertas políticas necesarias, innovadoras e incluso arriesgadas como Conectar Igualdad.

La paradoja es que no sólo se trató de un gobierno que tuvo todas estas condiciones a su favor, sino que su estilo político nunca fue tibio, no le rehusó a los cambios. Dio grandes batallas. Pero en otras áreas, no en la arena educativa.

Los cambios propuestos en este libro no requieren convertir

a la educación en un campo de batalla. Todo lo contrario: deben dar un mensaje de extraordinario aliento a los docentes. Pero son políticas complejas que necesitan una gran decisión del nivel presidencial. Algo que todavía está pendiente.

Condición 2. Tiene que crecer la economía

La segunda condición es también imprescindible: contar con recursos para financiar la magnitud de las acciones propuestas. Nada fácil, pero tampoco imposible. Conozco bien los costos de cada una de las propuestas. Durante años trabajé en proyectos de costeo de políticas, porque es imposible ser responsable en lo que uno dice si no sabe cuánto cuesta o cómo se puede implementar.

Hoy la Argentina invierte un 6% de su PBI en educación. Es una buena base: el conjunto de las acciones propuestas puede implementarse en cinco años si la economía argentina crece a un ritmo aproximado del 6% anual. Así no haría falta aumentar el presupuesto educativo frente al PBI, alcanzaría con que el país crezca y genere más recursos para invertir en educación, manteniendo todo lo que está en marcha actualmente.

Crecer a un 6% anual no es fácil. Y menos durante cinco años. Si lo lográsemos estaríamos realmente en el camino hacia el desarrollo. Si la economía crece menos, se necesitaría aumentar el esfuerzo por la educación, quizás aumentar un punto del PBI el financiamiento educativo. O realizar una inversión extraordinaria, una apuesta como la que realizó Brasil en 2012 al decidir invertir gran parte de su renta petrolera futura en la educación.

El crecimiento económico requiere de un buen contexto internacional y de una gran capacidad de conducción de la economía argentina. Necesitamos expertos defensores de los intereses del país, serenos, rigurosos y decididos. Y necesitamos

un modelo de crecimiento que sea sustentable, acorde a nuestras ventajas competitivas, creador de empleo registrado y distribuidor de justicia social.

Ésta es la base de la educación del futuro. Sí, la economía importa y mucho. El crecimiento económico bien distribuido saca de la pobreza a las personas y presta a la educación un contexto de dignidad para hacer su tarea. Pero además genera recursos para que el Estado pueda invertir más en hacer los cambios necesarios para potenciar al sistema educativo.

Es una rueda. Si la economía crece podemos invertir mucho más en educación, lo cual hará crecer aún más la economía en el futuro. Pero esa rueda funciona si los recursos que recibe la educación son utilizados como palancas para el gran cambio que esperan los docentes y los alumnos. No es simplemente tener "más recursos". La gran cuestión es saber usarlos para aplicar políticas clave, determinantes, transformadoras.

Condición 3. Tiene que haber consensos y convicciones

La tercera condición es la de los consensos. Estos cambios no pueden hacerse con autoritarismo. Ni como doctrina de shock desde arriba hacia abajo. Ni desde gobiernos adversos a la defensa de la educación pública. Ni desde gobiernos sin legitimidad o credibilidad.

¿Nada fácil, no? Algunas acciones sí podrían ser implementadas desde gobiernos que no tengan un perfil claro de identificación con las escuelas, sus docentes, sus sindicatos. Pero el conjunto de la agenda profunda de cambios no podrá pasar esa barrera.

Parte de la gobernabilidad es contar con la aprobación y hasta la participación de los sindicatos docentes. Al menos de los principales. Ese trabajo es siempre complejo, pero hace per-

der el rumbo de las reformas si no se intenta. Necesitamos a los sindicatos junto a las escuelas, defendiendo el cambio.

La otra parte es institucional. Un proceso de cambio educativo requiere acuerdos consensuados entre partidos políticos. Ir más allá de un período de gobierno. Salir de las disputas y sacarse una foto todos juntos firmando los cambios. Que no sean propiedad exclusiva de nadie. Así serán mucho más fáciles de defender por todos.

Condición 4. Crear capacidades para implementar el cambio con continuidad

Cuarta y última condición: tener la capacidad de implementar estos complejos cambios. Muchas provincias tienen grandes debilidades en sus ministerios. Aun con liderazgo, recursos y gobernabilidad afrontarían muchos riesgos en pasar de la teoría a la práctica. La formación de cuadros políticos y técnicos de primer nivel será allí un primer desafío.

A nivel nacional hay grandes capacidades instaladas. Hace tiempo ya. Es un proceso de maduración que empezó en los años noventa y sigue hasta la actualidad. Sus fuerzas son pura latencia para ser mejor aprovechadas.

Como siempre, este camino requiere de la continuidad. No hay cambios de la noche a la mañana. Sería imposible. Se necesitan unos cuatro años al menos de sólida instrumentación, evaluando lo que ocurre, asimilando los cambios. Preparando fases de transición: Escuchando las voces de las escuelas.

Y esos cuatro años son sólo el comienzo. El cambio real, consistente y bien conducido, llevará una década. Vale la pena. La década siguiente, cuando egresen de la secundaria los que hoy entraron en el jardín de infantes, será otro mundo. Podemos cambiarlo desde las aulas.