

LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE NECESITAMOS: PRINCIPIOS Y PROPUESTAS

Mario Martín Bris
Universidad Alcalá de Henares, Madrid

- ¿Estamos ante un modelo agotado?
- ¿Responden las instituciones educativas actuales a las demandas del futuro?

Estas son quizá algunas preguntas claves que debemos hacernos como profesionales de la educación y corresponsables del servicio y gestión educativos en todos los países del mundo, especialmente en los países emergentes y de grandes contrastes sociales y culturales.

Es cierto que con frecuencia tenemos la sensación de no encontrar soluciones válidas o salidas ciertas a las encrucijadas en que nos encontramos. La dificultad para encontrar un mejor camino es motivo de angustia, a la vez que sirve para experimentar opciones nuevas y mantener la necesaria tensión en el contexto educativo. Podríamos afirmar que “el mundo está tan complejo como siempre, pero más interesante que nunca.”

Desde esta perspectiva de dudas y certezas debemos plantear opciones posibles en el contexto educativo/ docente, definido por la complejidad creciente y los vertiginosos cambios. Sin recetas infalibles ni formulas mágicas, sin soluciones definitivas ni posturas rígidas, al contrario, conviviendo con la duda, las alternativas, la diferencia y los cambios.

Algunas reflexiones iniciales

Los sistemas educativos y las instituciones educativas tienen la obligación de atender las necesidades que se generan a cada momento, satisfacer las demandas sociales, pero también tienen la obligación de adecuarse a su tiempo y articular modelos que se anticipen a las demandas que vayan a surgir en el futuro inmediato.

La percepción que tenemos los agentes y usuarios es que esto no es así, y que las ofertas educativas en forma y fondo a la zaga de las demandas. No existe anticipación. Este hecho que tiene sus repercusiones negativas evidentes, también puede verse desde una perspectiva positiva, entendiendo como una obligación de los sistemas educativos la reflexión y propuestas razonables, la intención de dirigir la sociedad hacia metas ciertas y universales, tratando de superar las “modas”. Los sistemas, por tanto, deben actuar como catalizadores y producir lo que verdaderamente se necesita, manejando claves internas y externas, nacionales e internacionales.

Se trata desde los sistemas, por medio de las instituciones educativas, de afrontar “la educación de los ciudadanos para una sociedad de riesgo”, una sociedad mucho más compleja e incierta que la que nos dio soporte y educación a nosotros.

Estamos inmersos en la sociedad de la comunicación, basada en la codificación, organización y transmisión de los conocimientos, superando la época industrial y postindustrial en la que el valor estaba en la capacidad de producir bienes materiales. El centro cambia notablemente desde el momento en que el núcleo no está en el producto material, sino en el conocimiento y la forma de transferirlo.

Asimilar, aceptar y proporcionar alternativas organizativas a esta nueva situación es el gran reto de los sistemas educativos, más aún cuando los resultados de la globalización o mundialización de las economías y las informaciones generan evidentes diferencias, injusticias y segregaciones; en algunos casos a han aumentado y profundizado. Se trata de “resaltar y potenciar el papel compensador de desigualdades que ha de tener todo sistema educativo que piense en los ciudadanos”.

La educación debe ser tratada con la mayor atención por los gobernantes, agentes/ profesionales y usuarios/ sociedad. La educación es un valor, y una meta que se renueva cada generación y en cada lugar, como el horizonte que no se alcanza nunca y siempre parece estar a la mano. La educación es lo único en lo que pueden confiar muchos millones de individuos en el mundo, la educación es su única esperanza contra la marginalidad, sin embargo el modelo parece estar agotado ¿qué podemos hacer?

¿Estamos buscando verdaderamente un sistema de calidad para todos? Todas las normativas de los países avanzados hacen pronunciamientos en este sentido, pero muy pocos aportan los recursos económicos, culturales, tecnológicos y humanos que permitan alcanzar con confianza lo que tan llamativamente exponen. La calidad no se logra realizando formulaciones al respecto, la calidad es siempre el resultado de largos y continuos procesos de mejora en el que es preciso poner en relación armoniosa multitud de elementos y factores. Identificar calidad con compromiso, con ética, con igualdad, con atención a la diversidad, con autonomía y descentralización, con responsabilidad.

Debemos partir de análisis objetivos y descripciones precisas, con un sentido posibilista y de confianza en las personas y en el futuro. Con la vista puesta en una opción que significa educación y formación a lo largo de toda la vida, tratando de unir eficacia y eficiencia, para lograr un mayor potencial cualificador del sistema educativo, mientras muestra su preferencia por integrar y apoyar al mayor número posible de alumnos. Las administraciones y las organizaciones al servicio de la actividad educativa y desde aquí a los ciudadanos, especialmente a los que más lo necesiten.

Un sistema que confíe en sus profesionales, los apoye y reconozca su labor inmersa e impagable, llena de dedicación y matices humanos. La formación y el desarrollo profesional del educador como ejes del desarrollo educativo de los países, clave de los sistemas modernos con proyección de universalidad. “El país que invierte en sus profesores y en la educación, siempre gana al futuro.”

Sin Educación no hay futuro y sin una formación amplia para todos, la sociedad no evolucionará al ritmo que exige nuestro entorno internacional . La educación, además de un instrumento de desarrollo personal y profesional, es también el primer factor de progreso y bienestar social en nuestras ciudades. Su extensión a todos los ciudadanos en condiciones de calidad e igualdad es el fundamento más sólidos para construir una sociedad de personas libres, democrática, solidaria, justa, tolerante, económicamente avanzada y socialmente cohesionada e integradora.

El derecho fundamental a una educación integral, de calidad y universal, ha de generalizarse a través de una atención prioritaria a la red de instituciones educativas, a los servicios de apoyo a la escuela y a sus profesionales, mejorando los recursos humanos y materiales, consolidando un modelo participativo y democráticos, con una formación profesional vinculada al mercado laboral, desarrollando programas de compensación de las desigualdades y colaborando en el desarrollo de los proyectos educativos específicos de las instituciones educativas.

La realidad de la crisis que padecen muchas instituciones educativas se concreta en hechos ya conocidos como el descontento de las familias con el servicio que se les ofrece, lo poco gratificante que es el clima de trabajo en las organizaciones educativas, la escasa motivación de los alumnos, la poca participación de los padres y madres en la vida de las instituciones, con escasa implicación en los procesos formativos de sus hijos.

A todas estas cuestiones que aparecen en los estudios e investigaciones realizados y publicados, hemos de añadir una nueva, directamente relacionada con el contexto social y educativo de incertidumbre, cambio e insatisfacción. Estoy refiriendo a “la educación fuera de las instituciones educativas formales”: Cada vez más, las familias optan por no escolarizar a sus hijos” al entender que esas instituciones no satisfacen sus necesidades. Están surgiendo numerosas organizaciones que ofrecen sus servicios para los niños y jóvenes que optan hacer sus procesos formativos desde casa.

Quizá en este momento de la historia sí estamos hablando de una verdadera alternativa a la educación formal. En este momento sí existen los recursos y motivación suficientes para que estos modelos se concreten, a diferencia de otros momentos en los que sólo pudieron ser experiencias pedagógicas aisladas.

Quizá sea el momento de reflexionar profundamente en lo que está sucediendo. Es preciso realizar un enorme esfuerzo para comprender e integrar los hechos que están aconteciendo a nuestro alrededor, tratando de combinar las grandes metas educativas con los logros concretos y necesarios. Para ello son muy importantes los informes de la O.C.D.E., la UNESCO o del Banco Mundial, pero también son importantes las reflexiones que hacen los ciudadanos en Madrid o Porto Alegre.

Es cierto, como señala Seymour Papert, que tenemos la necesidad de encontrar nuevas fórmulas educativas para la sociedad de la información. Consideramos que, dentro de las competencias fundamentales de todo ciudadano debe aprender en sí mismo por las instituciones escolares (escuelas para dialogar, leer para comprender, escribir para convencer, buscar para decidir, automatizar para pensar, analizar para opinar, hablar para seducir, empatizar para compartir, cooperar para triunfar, fijarse metas para superarse....), está la utilización autónoma y eficaz de las herramientas informáticas.

Qué gran dilema y qué gran paradoja, otorgar el valor que merece la comunicación en la educación en su dimensión humana y, a la vez, identificar comunicación con tecnología y con distancia. Las nuevas tecnologías nos acercan a la información pero ¿nos acercan a las personas en el hecho educativo? ¿qué es mejor? ¿cómo integrarlo? Son algunas de las preguntas que tenemos que resolver a la vez que avanzamos en un nuevo modelo más junto y universal.

Concretando la situación de partida

1. El nuevo contexto social, cultural y tecnológico ha dejado inservibles las instituciones educativas creadas y organizadas conforme a principios no trasladables al momento actual y a las perspectivas futuras. Nuestras instituciones educativas siguen "un modelo gastado e ineficaz", deben "desaprender y volver a aprender", partiendo de sus fundamentos, configuración y actuaciones, para ofrecer un nuevo servicio desde nuevas perspectivas.
2. Los sistemas e instituciones educativas siguen respondiendo a modelos rígidos. La falta de flexibilidad en las estructuras y actuaciones dificulta la adaptación a los nuevos requerimientos, a los vertiginosos y profundos cambios sociales. Si a esta rigidez, le unimos la lentitud de respuesta, tenemos como resultado un sistema y unas organizaciones escasamente operativas y poco eficaces que no gozan de la confianza de los usuarios ni de la sociedad.
3. No se están concretando adecuadamente algunos principios teóricos como son los de "autonomía y descentralización". Para lograr más autonomía en las instituciones educativas es preciso conocer, valorar y planificar. No parece que se esté obteniendo el futuro que podría dar la correcta articulación de la autonomía organizativa y la autonomía de gestión. Algo similar sucede con la necesaria descentralización desde las distintas instancias administrativas hasta llegar a las propias instituciones educativas.
4. Falta formación permanente del profesorado, capacitaciones nuevas sobre necesidades nuevas que están surgiendo. También falta reflexión individual sobre la propia práctica de cada profesional y reflexión colectiva de las organizaciones educativas.
5. Las instituciones educativas no dedican tiempo o relativizan la importancia de la planificación, tanto en el ámbito pedagógico didáctico como en el organizativo. La mayor complejidad exige más planificación, las altas expectativas y exigencias sociales y de los usuarios requieren más planificación, los planes de mejora y calidad de las instituciones requieren planificación, incluso, la propia autonomía se gana y consolida con planificación.
6. El principio de corresponsabilidad en educación se ha visto seriamente deteriorado. No se comparten planteamientos comunes y públicos sobre la corresponsabilidad en la oferta del servicio educativo, tanto a nivel estructural como operativo. Concretar la corresponsabilidad es básico y fundamental para un sistema plural y de responsabilidad compartida. Precisamos una "gran confabulación social a favor de la educación", en la que participan todas las administraciones, organismos nacionales e internacionales, servicios sociales, profesionales y familias.
7. No estamos logrando suficiente implicación colectiva, no se consolidan escuelas críticas y colaborativas, los centros no actúan como núcleo del sistema, en las ciudades no predomina su dimensión adecuada, etc. ¿qué hacer? Podemos pensar que es una situación imposible de resolver o que no es competencia nuestra o podemos

decidir implicarnos hasta donde podamos desde cada puesto del sistema. Esta creo que es la opción correcta como profesionales y como ciudadanos.

Marco de actuación

1. La educación es antes que nada un servicio público que responde a un derecho individual y colectivo de los ciudadanos, a quienes hay que garantizárselo en condiciones de calidad en su ámbito más próximo, por medio de las instituciones educativas sostenidas con fondos públicos y supervisadas por las administraciones educativas.
2. Las instituciones educativas se fundamentan en compartir una serie de principios que garanticen una línea común de actuación como fortaleza del propio sistema y garantía para los usuarios. Las comunidades educativas convertidas en “comunidades de aprendizaje”, abiertas e integradas en su entorno.
3. Es necesario un decidido y permanente apoyo institucional y social a la educación en general y a las instituciones educativas en particular.
4. Las instituciones educativas constituyen organizaciones complejas y cambiantes que necesitan de estructuras sólidas y apoyos técnicos permanentes que no vayan en detrimento de su propia evolución y consolidación como organizaciones autónomas con identidad propia y responsabilidades compartidas.
5. El contexto organizativo de las instituciones educativas se configura a través de numerosas actuaciones de toda índole que precisan de un marco normativo claro, sencillo y compartido que proporcione seguridad a los agentes y usuarios.
6. Las propuestas organizativas que salgan de las instituciones educativas han de apoyar e impulsar planes de mejora continua y, consiguientemente, metas de mejora de la calidad en educación.
7. Es preciso redefinir la formación inicial del profesorado, así como las titulaciones cuyo perfil profesional está directamente relacionado con los centros educativos.
8. Los profesores necesitan un sistema eficaz de apoyo profesional y reconocimiento social.

Principios básicos para compartir

- Calidad. Desde una perspectiva de equidad, ética y compromiso. Enfocado desde la óptica de acciones continuas de mejora. “La calidad como proceso de mejora continua.”
- Autonomía. Reforzando la identidad de cada institución desde sus propias características y potencial humano, cultural, organizativo y de experiencias.
- Descentralización. Entendiendo y practicando la descentralización como principio de gestión y funcionamiento del sistema. Acercamiento de los niveles de

responsabilidad y actuación a los usuarios. La Administración al servicio de la educación y del ciudadano.

- El centro educativo como núcleo de mejora. Partir de la realidad que supone tratar a los centros educativos como los lugares en los que confluyen todos los elementos y factores del sistema, donde se concretan todas las propuestas y actuaciones de mejora del sistema, lugar en el adquiere su máxima dimensión el concepto relacional de la actividad educativa.
- Integral *versus* diferenciación. Propuestas diferenciadas como respuesta a contextos y situaciones diferentes, unido a un concepto de planificación integral de actuaciones.
- Colegialidad y participación. Como forma de compromiso compartido en la gestión de instituciones educativas, garantizando que los distintos sectores toman parte en la gestión del sistema.
- Educación y escuela. Definir con claridad los fines y principios de la educación, propiciando un modelo de escuela propio y definido. Propiciar un concepto de educación y escuela basado en la pluralidad y participación, en la crítica y la colaboración, inclusiva y comprensiva, abierta e integradora.
- Tratamiento y utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Al servicio de la actividad educativa. Relación con el mundo exterior. Potencial de información y conocimiento.
- Atención a la diversidad. Como señas de identidad de las nuevas instituciones educativas, basadas los propios proyectos educativos. Dimensión local y perspectiva internacional e intercultural. Valoración de lo autóctono y apertura e integración de los elementos externos.
- Conciencia profesional de docentes y directivos. Reconocimiento y apoyo a la profesión docente y responsabilidades directivas como soporte del sistema. Respuesta colectiva e individual de compromiso hacia la propia profesión y sus funciones dentro del sistema y las organizaciones.
- El alumno y los ciudadanos como referentes permanentes de actuación a todos los niveles del sistema.
- Establecer nuevos perfiles profesionales con los que atender eficazmente las nuevas demandas del sistema y de los centros educativos.

Propuestas de actuación

Primer nivel de concreción

- Reforzar la identidad y autonomía de los centros educativos. El centro educativo como núcleo operativo del sistema. Avanzar en los principios y práctica de la autonomía pedagógica, de gestión, funcionamiento y económica de los centros.

- Potenciar la comunicación interna y el trabajo en equipo.
- Propiciar iniciativas de innovación en los centros.
- Recuperar la implicación de las familias en la educación de los hijos, la participación en la toma de decisiones de los centros.
- Apoyar los programas de formación en centros para profesores y directivos.
- Establecer compromisos de la administración educativa con los centros. Utilizar la fórmula contrato-programa de mejora.
- Insertar la evaluación como parte del modelo organizativo y de funcionamiento de los centros educativos.
- Reforzar la colegialidad.
- Avanzar en la descentralización, incorporando activamente a otras organizaciones, especialmente las entidades locales, en las tomas de decisiones, así como en la aportación y gestión de recursos.
- Fundamentar las actuaciones de los centros en el principio de servicio público a la comunidad educativa.
- Establecer modelos de planificación integral de la institución educativa.
- Definir y concretar nuevos modelos de organización de tiempos y espacios educativos y docentes.
- Definir una nueva red de centros incorporando nuevas tipologías en función de su ámbito de actuación, dificultad en el desempeño etc.
- Acercar la administración educativa a los centros por medio de los servicios de supervisión y apoyo.
- Incorporación de las administraciones locales en un sistema de actuaciones y responsabilidades compartidas.
- Ofertar desde los centros nuevos unos servicios educativos completos e integrados.
- Potenciar el liderazgo. Apoyar el papel y trabajo de los directivos y coordinadores.

Segundo nivel de concreción

- Potenciar y apoyar la elaboración y actualización de los proyectos educativos de los centros.

- Adaptar el currículum general a las características de los centros y los alumnos por medio de los proyectos curriculares.
- Potenciar los programas socio-comunitarios, especialmente los que supongan integración de actuaciones con las entidades locales o de barrio.
- Proponer programas activos de cómo "recuperar la familia en las escuelas".
- Planes de evaluación insertos en la planificación de la institución.
- Hacer de la información compartida una de las señas de identidad de las instituciones educativas. Proponer proyectos y programas con este contenido y finalidad.
- Participación de los centros educativos en redes y proyectos locales. Ciudades educadoras, integración y redes de recursos.
- Establecer y organizar de forma pedagógica y estable las necesarias clases de adaptación y clases complementarias que puedan necesitarse en el desarrollo integral de un proyecto educativo.
- Establecer fórmulas organizativas que faciliten, apoye y compensen el trabajo en equipo de los profesores, entre sí y con las familias.
- Potenciar y articular los trabajos de acción tutorial con los alumnos y las familias.
- Impulsar programas y experiencias de estudio y mejora del clima de trabajo en las instituciones educativas.
- Trabajar con fórmulas alternativas de control en cuanto a la disciplina del alumnado.
- Impulsar el intercambio de información y experiencias entre los centros educativos de distintos ámbitos territoriales. Intercambio de profesores y directivos, organización de jornadas de intercambio de experiencias, publicaciones específicas, utilización de las nuevas tecnologías, etc. Realizar mapas locales y regionales de experiencias.
- Garantizar la actualización de la formación, proyectos y equipos de nuevas tecnologías en los centros educativos.
- Relacionar a los centros con el mundo social, productivo y empresarial, de forma estable y profesional.
- Redefinir la estructura, perfiles y funciones de los servicios de inspección educativa. Proponer alternativas de supervisión en las que predomine el papel de apoyo a los centros, sin dejar de realizar el necesario control. Establecer un sistema de presencia colaborativa de la Administración educativa.
- Redefinir los servicios de apoyo externo a los centros con la aportación de nuevos profesionales que trabajen directamente con los centros educativos.

- Establecer un sistema flexible de plantillas de los centros, incorporando nuevos profesionales de forma temporal o definitiva.

A Modo de Conclusión

1. Una Escuela abierta y comprometida con la realidad y el contexto. Comunitaria, integrada en su medio, abierta al entorno, consecuente con su proyecto educativo.
2. Una Escuela actualizada, crítica y colaborativa. Comprometida con el cambio y la renovación permanente, reflexiva, creativa e innovadora, que propicia y genera cambios.
3. Una Escuela tecnológicamente avanzada que utiliza las Tecnologías de la Información y de la Comunicación al servicio de los procesos de enseñanza y aprendizaje y al servicio de la organización eficiente del centro escolar, así como de la relación entre los distintos sectores de la comunidad educativa.
4. Una Escuela autónoma, participativa y democrática, cívica, tolerante, de la diversidad, plural y de la educación en valores.
5. Una Escuela que respete el principio de “la educación como compromiso colectivo y derecho individual”.
6. Una Escuela de calidad para todos. Para la igualdad de oportunidades, donde todos aprenden, de anticipación, que lidera el sistema educativo.
7. Una Escuela que se gane el respeto social y de los ciudadanos.
8. Una Escuela reconocida y apoyada tanto a nivel social como de la administración.

Referencias bibliográficas

A.A.V.V. Equipo coordinador (Lorenzo, M.; Martín M. y otros). “Modelos y Experiencias Organizativas de Instituciones Escolares”, en Organización y Gestión Educativa, nº. 6. Madrid.

DARLING-HAMOND, L. (2001): “El derecho a aprender: crear buenas escuelas para todos”. Bracéelos. Ariel.

GAIRÍN, J.; MARTÍN, M. (coord.) (2002): “Aportaciones al debate sobre calidad”. Escuela Española, Temáticos, 6.

HARGRAVES, A. y otros (2001). “Aprender a Cambiar”. Barcelona: Octacoho.

LÓPEZ MARTÍNEZ, J. (2003). “La calidad en educación” Documento multicopiado. IX Jornadas de Calidad. Dto. De Educación. Universidad Alcalá de Henares. Madrid.

MARCELO, C. (2003). “El Asesoramiento a los Centros Educativos” en Escuela Española, Temáticos, 6.

MARTÍN, M. (2003). “ El Papel de la Legislación en la «Cultura del Esfuerzo»” en Aula nº. 120.

MARTÍN, M.; CANTÓN, I.; NIETO, J. (2002): “Planificación de los centros educativos: organización y calidad” Barcelona. CISS-Praxis.

SLEE, R., WEINER, G., TOMILSON, S. (2001). “¿Eficacia para quién? Crítica de los movimientos de las escuelas eficaces y de la mejora escolar”. Madrid: AKAL.

VII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. “Retos Educativos de próxima década en la Unión Europea y sus implicaciones organizativas”. Conclusiones. San Sebastián. Año 2002

VILARRASA, A.; VILARRUBIAS, P. (2003) “La educación es transformación: Apuntes del Forum Mundial de Educación de Porto Alegre”. Aula núm. 121