



Del “apagón” a la luz

Formular un plan de acción importante, mientras la entidad se mantiene en marcha, es un acto de acrobacia. Eso es lo que hacen los buenos ejecutivos. Nada se detiene en la empresa mientras se formula un plan estratégico. Si detuviéramos algo de lo esencial que hace el MEP mientras hacemos el plan, estaríamos abonándole al apagón. Hay que salir del apagón mientras todo continúa. Más aún. No basta con resolver este gran problema. Hay que hacerlo mientras catapultamos la educación formal pública para que entre eficazmente en el siglo XXI.

No pretendo hacer un diagnóstico de la educación pública costarricense. El Estado de la Educación de sobra ha hecho eso. Solo quiero ponerme en los zapatos de un buen estratega y desde ahí señalar algunos lineamientos útiles para formular el plan de revitalización del sistema educativo público. No entro en detalles para mantener la concisión y en algunos aspectos debido a mi ignorancia.

Empecemos por lo que veo. Veo un gran esfuerzo por enseñar, de parte de los docentes, cuando desde hace años Russell Ackoff nos ha dicho que el empeño de quienes educan no debe estar en la enseñanza sino en el aprendizaje (1). El aporte crucial de los docentes es desarrollar en el estudiante su destreza para aprender solo para ese fin ha de utilizar los contenidos. La educación está cabeza abajo cuando los contenidos rigen el esfuerzo.

Veo, con los ojos de Tracey Tokuhama-Espinosa que el paradigma predominante entre estudiantes y docentes es el de que los docentes tienen que hacer la mayor parte del trabajo, mientras los estudiantes van siendo antes pasivos, a veces demasiado pasivos, del proceso. (2)

Veo -y hay excepciones- a las familias de los estudiantes, participando del paradigma anterior, y esperando que el milagro de la educación ocurra cuando los docentes sean más eficaces, sin preocuparse por la eficacia de los estudiantes. Veo a las familias y me ocurre preguntarles si están haciendo todo lo posible por elevar la motivación y la responsabilidad de sus hijos o hermanos estudiantes.

Veo a las empresas, algunas explícitamente vinculadas a programas de responsabilidad social, muchas de ellas haciendo importantes inversiones en desarrollo del capital humano y les pregunto si se han puesto a pensar en la contribución inmensa que podrían dar en este empeño de volver a encender la luz en nuestra educación pública. Con seguridad, a poco que lo piensen, descubrirán formas de hacerlo con gran impacto en una circunstancia como la presente.

Y esto me lleva a mis recomendaciones.

01. Arranquemos pronto. Aprovechemos todo lo bueno que hay y mejorémoslo. No intentemos formular lo que denomino, con un poco de sorna, *un plan integral*. El problema es tan grande y tan complejo que es más prudente iniciar pronto un conjunto de esfuerzos pequeños que refinar un gran plan. No retrocedamos hasta el Big Bang. No pensemos en hacer todo nuevo. No nos preguntemos qué tipo de ciudadano queremos que produzca el sistema educativo público, porque existe una respuesta posiblemente de consenso: queremos cualquier cosa, menos lo que hemos estado produciendo en los últimos tres años. Pero para no quedarme en esa exclamación, esto es lo que debería ocuparnos:

- Gestión de la felicidad
- Civildad y convivencia
- Ética y moral
- Carácter, reciedumbre.
- Comunicación interpersonal, oral y escrita
- Destrezas de aprendizaje
- Alfabetización digital
- Trabajo colaborativo

- Lenguaje y sensibilidad matemática
- Método científico y resolución de problemas
- Manejo estratégico de la incertidumbre
- Pensamiento crítico
- Pensamiento sistémico
- Pensamiento creativo e innovación
- Gestión de acuerdos

02. Apoyémonos en los mejores. Estamos ante un problema de lo que se denomina grandes números. Por esa razón es obligatorio pensar que las poblaciones de directores de centros educativos, docentes y estudiantes no son poblaciones homogéneas. Como estas poblaciones se comportan según leyes estadísticas, existirá un grupo de bajo rendimiento, en los cuales los estímulos producirán baja reacción, cuyos aportes serán de bajo impacto. Pero existirá también un grupo en el cual ocurrirá todo lo contrario. Y en medio de estos, una amplia clase media que en un extremo se acercará al primer grupo y en el otro extremo, será más semejante al segundo grupo. No diseñemos programas de mejoramiento que ignoren estas realidades. Que el realismo nos

haga ser pesimistas cuando miramos hacia los de bajo rendimiento. Pero que la estadística nos devuelva la esperanza cuando miramos la porción de alto desempeño.

3. Privilegiemos el aprendizaje sobre la enseñanza. Abracemos la idea de que la finalidad de la educación formal es el aprendizaje y no la enseñanza. Es posible pasar años en la educación formal, salir aprobados en los exámenes, sin haber creado las destrezas para aprender. Y son esas destrezas el viático que el estudiante necesita para que lo acompañe durante el resto de su vida. El corolario de esto es que los esfuerzos de los docentes solo agregan valor si el resultado es aumentar la capacidad de aprendizaje de los estudiantes. Por eso, lamentablemente, los esfuerzos de muchos docentes por enseñar apuntan en la dirección incorrecta. (1) (2)

4. Focalicemos los esfuerzos. Cuando diseñemos programas de mejoramiento, tengamos presente la llamada Regla de Pareto. Como todos sabemos, la regla sugiere que el 20% de los esfuerzos suele producir el 80% de los resultados. Hay

directores, docentes y estudiantes quienes, con pequeños estímulos, producirán grandes resultados. Apostemos a eso. No es necesario ni capacitar, ni supervisar a todos los docentes, a todos los estudiantes, a todos los directores por igual. No masifiquemos los esfuerzos. Focalicémoslos.

Las últimas dos ideas conducen a la necesidad de tener muchas versiones de planes de mejoramiento en marcha adaptados a la naturaleza de cada segmento. No caigamos en la tentación de concebir un único macro-plan, cuya dificultad para ponerse en marcha, nos consuma los 45 meses que le quedan a este Gobierno.

5. Activemos muchos recursos.

Se observa en los grupos de trabajo cómo unos colaboradores más motivados, con mayor conocimiento, con mayores destrezas, se convierten en agentes de apoyo, en agentes de cambio para sus compañeros. Aprovechemos la posibilidad de que unos estudiantes se conviertan en recurso de aprendizaje para sus compañeros. Y la posibilidad de que unos docentes sean mentores de sus colegas. ¿Por qué no echar mano de conceptos como el del aprendizaje social de Bandura? (3) Pongamos la dinámica de los grupos al servicio de los objetivos del plan.

6. Descubramos recursos inéditos.

Incluyamos en los programas de mejoramiento, elementos específicos y deliberados para activar y conectar a las familias y a las empresas en este esfuerzo. Se debería activar a las familias para que sean fuente de motivación para los estudiantes. Hay que recuperar el enamoramiento con la educación que tuvimos en el pasado y que tan buen fruto dio.

7. Es posible imaginar formas innovadoras de vincular a las empresas a este esfuerzo. No solo ellas son beneficiarias del éxito de estos esfuerzos, sino que muchas tienen iniciativas de responsabilidad social, en las cuales, este programa fácilmente podría alcanzar alta prioridad. Sobre esto he pensado y he escrito.

8. Empoderemos a los estudiantes. Diseñemos programas que activen la motivación y la responsabilidad de los estudiantes

en su propio aprendizaje. Conviértamoslos en gestores de su propio aprendizaje. La educación formal debe ser vista como un experimento en responsabilidad y formación del carácter para los estudiantes. ¿Todos responderán de igual manera? No. Ya lo sabemos. Apostemos a la cola estadística superior de la población que está más lista. Y apliquemos el 20% de los esfuerzos, ahí donde producirá el 80% de los resultados.

9. Promulguemos una política de estado.

No se trata solo de salir del apagón. Se trata de dar un salto de rana que le sirva al país para transitar hacia la posición de liderazgo que está llamado a tener en el mundo. Todo esto no se realiza en los cuatro años que dura una administración y menos en los que dura un ministro de Educación en su cargo. La tarea pendiente requiere políticas de estado. Hay que comprometer a muchas fuerzas políticas vigentes y en ciernes, para que respalden los acuerdos que den sustento a estas políticas de estado. No olvidemos que el mejor argumento a favor de una política, son sus resultados. Busquemos acuerdo en lo esencial y no en lo accesorio porque el problema es muy complejo. No le quitemos a los futuros gobernantes y a los futuros ministros la satisfacción de agregar algo a lo ya acordado.

10. Preparemos una caja de herramientas.

Echemos mano de las múltiples herramientas desarrolladas por las ciencias de la mente, el cerebro y la educación (MCE), lo cual incluye desde luego los sensibles avances de la neurociencia en los últimos años. No inventemos el agua tibia, recurramos a lo que está inventado y probado. (4)

11. Asignemos bien el tiempo.

¿Con qué tiempo ejecutarán estos planes directores, docentes, estudiantes? Hay que elegir. De todas las actividades que realizan eliminemos las que no crean valor o que puedan ser realizadas de otra manera o por otras personas. Liberemos su tiempo para que puedan dedicarse a lo importante. Es tiempo de podar lo que sobre, lo redundante, lo que no crea valor.

12. Ejecutemos con esmero. La conducción de este programa

requiere refinadas destrezas de gestión. Esto será una empresa de gran tamaño en un tema que es crítico para el país. Cuando en los años sesenta se quiso atender las consecuencias de las erupciones del Volcán Irazú, se creó un Ministerio para esa tarea, y se puso al frente de ella a un hombre singular, Jorge Manuel Dengo, hoy Benemérito de la Patria.

Este programa implica un cambio amplio y profundo. El cambio no se decreta. El cambio se gestiona. Y no se gestiona de cualquier manera, sino que hay formas eficaces de hacerlo. (5)

Es tal el desafío que la realidad nos plantea, que podemos afirmar que nunca hemos visto a nuestro sistema educativo público, enfrentar una situa-

ción de mayor vulnerabilidad que la que enfrentamos. Pero eso para nada disminuye mi convicción de que el país tiene los recursos y la resiliencia para salir victorioso de este reto.

Agradecimiento

Álvaro Cedeño Gómez
Catedrático retirado de la Universidad de Costa Rica y de la Universidad Autónoma de Centroamérica.
Es consultor de empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra

Álvaro Cedeño Gómez informa a sus lectores que todas las semanas publica un artículo en su página web: alvarocedeno.com
Ingrese en la página y solicite el envío gratuito de esos artículos a su correo electrónico



Otros artículos relacionados con el tema

- <https://alvarocedeno.com/2018/02/19/docentes-innovadores/>
- <https://alvarocedeno.com/2018/02/26/maestros-y-estudiantes/>
- <https://alvarocedeno.com/2019/10/14/rescatemos-a-estos-chicos/>

Referencias bibliográficas

- <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-objective-of-education-is-learning-not-teaching/>
- Tracey Tokuhama-Espinosa "Making Classrooms Better" <https://www.amazon.com/Making-Classrooms-Better-Practical-Applications/dp/0393708136>
- <https://observatorio.tec.mx/edu-news/teoria-del-aprendizaje-social#:~:text=Albert%20Bandura%2C%20con%20su%20experimento,porque%20involucra%20a%20la%20comunidad.>
- Tracey Tokuhama-Espinosa "Making Classrooms Better"
- John P. Kotter, Leading Change. <https://www.amazon.com/Leading-Change-New-Preface-Author/dp/1422186431>