



## NUEVAS AGENDAS PARA LA EDUCACIÓN SECUNDARIA

Adriana Aristimuño

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY

*Banco Mundial. Ampliar oportunidades y construir competencias para los jóvenes. Una nueva agenda para la educación secundaria.*

Bogotá: Banco Mundial, Mayol ediciones, 2007. 302 págs.

El informe fue elaborado por un equipo liderado por Ernesto Cuadra y Juan Manuel Moreno, bajo la supervisión de Jean-Louis Sarbib, primer vicepresidente de la Red de Desarrollo Humano del Banco Mundial. El equipo contó con la asesoría externa de siete personas, que los proveyó de orientación inicial y realizó comentarios a lo largo del mismo. Entre ellos, Paulo Renato Souza, ex ministro de Educación de Brasil, Françoise Cailloods, directora adjunta de IPE-UNESCO, Ulf Lundgren, profesor de educación de la Universidad de Uppsala, y Cristian Cox, entonces Director de currículo del Ministerio de Educación de Chile.

Presentaremos a continuación una síntesis del resumen ejecutivo del libro y luego una reseña de todo su contenido, a través de una sucesión de preguntas que iremos respondiendo de lo que consideramos medular de sus ocho capítulos y el epílogo, en la perspectiva de abrir un debate sobre un tema que consideramos crucial en la realidad contemporánea de la educación.

En el prefacio se establece que la Educación Secundaria constituye un tema central en la agenda política y económica de los países, y que el Banco Mundial, que en el pasado se concentró más en la educación primaria y terciaria, ha experimentado un cambio de enfoque considerando ahora los importantes vínculos que existen entre todos los niveles de la educación.

Se señala un cambio en los países a partir de la década de los noventas, cuando deja de considerarse que la Educación Secundaria

sólo es relevante en los países que ya han universalizado la Primaria, y se comienza a hablar de «educación básica» incorporando a la Primaria los primeros años de la Secundaria. Consecuentemente, la Educación Secundaria ha comenzado a concebirse más una extensión de la Primaria que una preparación de la elite para la Superior.

Los autores plantean que el informe muestra opciones de política probadas y comprobadas, basadas en evidencias, para quienes toman decisiones. Sus conclusiones están dirigidas a apoyar países en desarrollo y economías en transición para adaptar sus sistemas de Educación Secundaria a las demandas que plantean la expansión de la Primaria, los desafíos de la globalización y el ritmo vertiginoso de la economía basada en el conocimiento.

En el Resumen Ejecutivo se establecen la concepción sobre Educación Secundaria que plantea la obra, así como sus mensajes principales. En él se señala que en el aumento de la demanda por Educación Secundaria en el mundo han contribuido tres factores:

1. Mayor presión dada la universalización de la Primaria en cada vez más países.
2. La oportunidad histórica de la mayor cohorte de población joven de la historia de los países en desarrollo, que «se encamina con toda claridad a cambiar el futuro de muchas naciones» (xix) lo que exige que se cultiven valores, actitudes y competencias de una educación de calidad para que sean ciudadanos activos y productivos.
3. La necesidad de la economía por mano de obra dotada de competencias, conocimientos y destrezas laborales que no pueden formarse ni en una Primaria ni en una Secundaria de baja calidad.

La Educación Secundaria, por tanto, cumple un rol articulador entre la Primaria y la

Superior, y entre la escolarización y el mercado laboral.

Hay diferencias en cuanto a los retos que enfrenta, según países. En los países de renta media y en transición (América Latina, Asia oriental y Europa oriental) se enfrentan tres retos: mejorar la calidad, dotar la educación de relevancia y eficiencia (alinear mejor la educación con la democracia y las sociedades abiertas) y responder a las demandas de las economías globalizadas. Los retos más duros los tienen los países del África subsahariana.

El informe se centra en seis mensajes principales:

- La Educación Secundaria tiene una misión propia, que combina el ser terminal y preparatoria, obligatoria y postobligatoria, uniforme y diversa (capítulos 1 y 2).
- Los desafíos paralelos de la Educación Secundaria en todo el mundo: extensión de la igualdad de acceso y mejora de la calidad para garantizar la relevancia (capítulos 3 y 4).
- La sociedad del conocimiento (y cambios concomitantes en el mundo del empleo) está llevando a enfoques nuevos en los modos de seleccionar, organizar y secuenciar el currículo de secundaria (capítulo 5).
- Un profesorado de elevada calidad y motivación es fundamental para que las reformas en la Educación Secundaria tengan éxito (capítulo 6).
- Deben considerarse múltiples fuentes de financiamiento y mejora de la eficiencia para cubrir las inversiones necesarias en la ampliación del acceso y la mejora de la calidad (capítulo 7).
- Las modalidades tradicionales de intervención estatal y administración pública deben reformarse para promover la prestación de un servicio de calidad (capítulo 8).

El epílogo argumenta que las tareas de ampliar el acceso y mejorar la calidad demandan una transformación radical de las políticas y las prácticas institucionales.

En los apéndices se hace un repaso a la participación y la asistencia que ha involucrado al Banco Mundial en relación a la Educación Secundaria. También se exploran lineamientos para futuros apoyos.

## ¿QUÉ ES LA EDUCACIÓN SECUNDARIA, CÓMO HA EVOLUCIONADO HACIA LO QUE ES HOY?

El capítulo 1 responde esta pregunta, planteando una evolución de la Educación Secundaria, otrora eslabón más débil, a lo que es hoy, la piedra angular de los sistemas educativos.

La relevancia de la Educación Secundaria se relaciona con el hecho de que uno de los desafíos más importantes que enfrentan los países en todo el mundo es preparar a los jóvenes para convertirse en ciudadanos activos, capaces de encontrar empleo en mercados dinámicos y de «responder al cambio el resto de su vida» (1).

El capítulo describe el trasfondo histórico y cómo éste explica las diferencias entre países en cuanto a currículos y estructuras. También muestra cómo las diferentes realidades socio-culturales y económicas de países determinan la organización estructural de la Educación Secundaria.

Se recuerda que los países desarrollados y sus colonias comenzaron por el techo y terminaron en los cimientos (en el siglo XII fundaron las universidades, en los siglos XV y XVI las secundarias y en el siglo XIX crearon las escuelas primarias públicas). Las primeras secundarias eran preparatorias de la universidad, por eso se llamaban «escuelas de latinidad o escuelas de gramática». Recién tienen finalidad propia en el siglo XIX con las necesidades de la emergente burguesía industrial.

El modelo de Estados Unidos para la expansión de la Educación Secundaria consistió en un abandono del modelo europeo elitista y el lanzamiento de uno abierto y comprensivo, cincuenta años antes que Europa.

El capítulo repasa los patrones europeos y asiáticos de expansión de la Educación Secundaria subrayando que en los últimos está la clave de la reciente expansión económica de la región. También presenta diferentes duraciones y características de los tramos (diferenciados o comunes, con un maestro o varios; obligatorio hasta cuándo; edad de ingreso y egreso). Se señala que un aspecto central en este tema es cómo se da la transición de la escuela al trabajo.

Finalmente, el primer capítulo coloca un tema central de política educativa, planteando que la mayoría de los países ha tenido

dificultades en construir consensos para la Educación Secundaria porque las opciones en este tramo del sistema educativo son más ambiguas y más complejas que en ningún otro debido a algunas dualidades que ésta presenta: ser terminal y preparatoria; obligatoria y post obligatoria; uniforme y diversa; integradora y seleccionadora; y destinada a ofrecer un currículo común para todos, a la vez que uno especializado para algunos. Por ello, concluye que «la Educación Secundaria refleja todas las grandes contradicciones y dilemas de las decisiones clave de política educativa» (16).

#### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE INVERTIR EN EDUCACIÓN SECUNDARIA?

El segundo capítulo responde a esta pregunta y coloca algunos de los temas más complejos de la Educación Secundaria, como son la deserción y la indiferencia de los jóvenes hacia lo que la misma les ofrece.

Entre los argumentos a favor de la inversión, se mencionan los beneficios directos y las externalidades, ya que está claro que la Educación Secundaria contribuye al crecimiento y la reducción de la pobreza así como a una mejor salud, igualdad de género y condiciones de vida de los ciudadanos y, en definitiva, a la consolidación de las democracias.

También se subraya la necesidad por una Educación Secundaria de calidad, a lo que se contrapone la evidencia de altos niveles de deserción de la misma, lo que pone en cuestión su oferta. Se destaca lo difícil que es la vida de los jóvenes precisamente cuando asisten a la Educación Secundaria.

Especialmente, se subraya que algunas características del tramo inferior (los primeros años) son poco compatibles con las necesidades de los jóvenes. Entre estas características están la existencia de control y el poco margen existente para que los alumnos tomen decisiones; relaciones menos personales entre alumnos y profesores; grupos más grandes y menos atención personal que en Primaria, y una creciente presión evaluativa. Se citan obras recientes de Marcelo Cabrol para el tema de la deserción y de Andy Hargreaves para temas de adolescencia y cambio.

Se coloca al desfase de los estudiantes por la escuela secundaria como un tema

preocupante que se manifiesta de dos maneras: un bajo sentido de pertenencia; y ausentismo. Se señala que en España un tercio de los de alumnos no asisten o faltan con regularidad y que según un estudio de la OCDE, en base a PISA hecho en 42 países, el 25% de los alumnos tienen bajo sentido de pertenencia (la mayoría, de países desarrollados).

Más preocupante aún resulta constatar que los alumnos con más baja pertenencia tienen buenos rendimientos. En Canadá, una encuesta nacional de cuatro años de duración, sobre compromiso de los estudiantes con aprendizaje reveló que, a medida que los estudiantes progresan desde Primaria hasta Secundaria, «se muestran cada vez más aburridos y alienados con la escuela» (36).

Estos estudios marcan un matiz importante a los análisis que suelen colocar un fuerte peso en sus patrones explicativos al nivel socioeconómico de las poblaciones atendidas o a las carencias materiales del servicio que se ofrece, dados los contextos en que fueron realizados. Marcan más bien la necesidad de prestar más atención a las características del servicio, y a su sintonía con la población que se sirve.

#### ¿CUÁLES SON LOS DESAFÍOS CENTRALES DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA HOY?

Los desafíos son el tema principal de los capítulos 3 y 4, los que pueden resumirse como: expansión en el acceso, aumento de la retención y la graduación, mejora de la relevancia y la calidad y mejora de la eficiencia.

En relación a la expansión en el acceso, se constata que la brecha es muy grande entre los países desarrollados y el resto. Los países en desarrollo que más esfuerzos hicieron en los noventa fueron: Brasil, Egipto, Tailandia, India y Zimbabwe (en ese orden).

En relación a la calidad, se señala que las bajas tasas de graduación en América Latina están fuertemente ligadas a la percepción, de los alumnos y sus familias, de que la calidad y la relevancia de la educación que se ofrece son bajas.

Se realiza una interesante descripción de tres medidas (combinación de políticas centrales y locales, leyes e impuestos) que el gobierno de China introdujo para aumentar la tasa bruta de matriculación en la década de

1990: entre 1990 y 2002 la tasa aumentó de 66.7% a 90% (53).

El capítulo 3 incluye varios cuadros y gráficos que muestran resultados en pruebas internacionales (TIMSS, PISA) y relaciones entre aspectos tales como: renta del país, nivel de acceso a Educación Secundaria y calidad en los logros.

El capítulo 4 retoma el planteo de Michael Porter, que clasifica a los países según su capacidad de absorber e innovar, en: economía basada en los factores (bajo costo de trabajo, acceso a recursos naturales, etc.); economía basada en inversiones; y economía basada en innovaciones. Se aplica el modelo de análisis de Porter y se presentan varios cuadros que relacionan las características de la economía y las características de la Educación Secundaria que implican.

#### ¿CÓMO SE ESTÁ RESPONDIENDO A ESTOS DESAFÍOS EN TÉRMINOS DE CURRÍCULO Y EVALUACIÓN?

El capítulo 5 se hace cargo de esta interrogante. Propone que los temas de currículo y evaluación, así como los del desarrollo profesional de los docentes y la introducción de las TICs, son los cuatro aspectos centrales de la Educación Secundaria hoy y el foco más frecuente de las reformas.

Se postula que la «insostenible irrelevancia del currículo» (84) constituye uno de los mayores obstáculos para la expansión de la Educación Secundaria. Se cita un trabajo de Aaron Benavot (2004) copatrocinado por el BM y la OIE (IBE) en el que se comparan currículos nacionales a lo largo tiempo constatando la «estabilidad extrema del currículo» (85). Los únicos y muy ténues cambios se dieron en la oferta de más electivas y, por tanto, algo más de flexibilidad, y, en más importancia, a las TICs.

Se cita una investigación de Richard Murnane y Frank Levy (2003) sobre habilidades requeridas para desempeñarse en un mercado laboral amplio y competitivo como el norteamericano donde se señala que las más requeridas en las últimas tres décadas han sido: el pensamiento experto (resolución de problemas para los que no hay reglas) y la comunicación compleja (como la que se requiere para persuadir a un equipo o explicar información).

En cambio, las tareas cognitivas rutinarias, las manuales rutinarias y las manuales no rutinarias van en descenso.

En relación a este crucial punto se establece: «la fuerza laboral del siglo XXI está menos dedicada a la producción industrial y, en cambio, se concentra cada vez más en los servicios, la generación de ideas y las comunicaciones» (87). Por lo tanto, los métodos de enseñanza comienzan a ser más interactivos y el currículo orientado por problemas (estudios de caso, simulaciones, etc.)

También se constata una creciente tendencia a desfragmentar el currículo y a no diferenciar tanto lo general y lo profesional, sino a integrarlo. En esta tendencia se incluye la valorización del papel formativo de algunas materias como lengua materna, ciencias, matemáticas y filosofía. Algunas contradicciones con esta tendencia general se dan en Francia y Gran Bretaña, que están introduciendo materias de índole profesional en el tramo inferior de la Secundaria. En Francia ha aumentado fuertemente la matrícula.

De todos modos, se consolida la evidencia empírica de mayores retornos económicos para los graduados de la Educación Secundaria profesional que de la general. Por todo lo anterior, se presenta un tema muy complejo cuyo problema de fondo es revertir la imagen en la sociedad de que la Educación Secundaria profesional es para la clase trabajadora o para los que fracasaron en Primaria.

En síntesis, las tendencias presentes en las últimas décadas, en cuanto a reforma del currículo han sido:

- Aplazamiento de la selección y la especialización para más adelante y aumento de la duración de la educación obligatoria
- Evitación del agrupamiento de los estudiantes según sus habilidades, para promover la equidad
- Aumento del estatus de la formación profesional tradicional
- Alejamiento de modelos de diseño curricular por disciplinas y más peso de áreas curriculares amplias y enfoques centrados en competencias y fuentes no académicas de conocimiento (99-100).

El capítulo también analiza el tema de los exámenes nacionales de salida de la Educación

Secundaria, el que se presenta como un obstáculo que reclama urgentes reformas curriculares. Se señala que las clases particulares y las tutorías privadas se han expandido muy fuertemente (en Japón el 60% de los estudiantes las hacen).

Se presentan los exámenes internacionales de evaluación de aprendizajes como un fenómeno relativamente reciente siendo TIMSS y PISA los más conocidos y prestigiosos, aunque se centran en diferentes cosas (TIMSS se basa en el currículo de matemáticas y ciencias, mide habilidades de lo que se aprende a partir de lo que se enseña; PISA mide habilidades de la vida real en relación a lectura, matemáticas y ciencias, así como competencias interdisciplinarias). Los resultados de algunos países (Finlandia, Corea, Japón) muestran que es posible lograr buenos resultados en el marco de una distribución equitativa de las oportunidades de aprendizaje.

De todos modos, se señala que estas formas de evaluación estandarizada no pueden evaluar otras competencias identificadas como clave, como las que propone el Proyecto de Definición y Selección de Competencias (DeSeCo) de la OCDE, para el desarrollo personal y social en sociedades complejas. Estas competencias son: interactuar en grupos heterogéneos (relacionarse bien, resolver conflictos); actuar autónomamente; y usar herramientas de manera interactiva (desde el lenguaje hasta la tecnología).

#### ¿CÓMO SE ESTÁ RESPONDIENDO A ESTOS DESAFÍOS EN TÉRMINOS DE LOS DOCENTES Y LA TECNOLOGÍA?

En el capítulo 6 se responde a esta pregunta, comenzando por plantear que los maestros de secundaria son los más difíciles de retener en el sistema, especialmente los varones y los que pertenecen a áreas con alta demanda, como las ciencias y la tecnología.

Se propone que existe una tendencia internacional que consiste en que la identidad de estos maestros está construida en torno a su disciplina y no tanto en torno a la enseñanza. Es algo que va cambiando: están pasando de ser profesores «preterciarios» a «posprimarios» (114).

Ante la pregunta: «¿hasta qué punto vale la pena invertir en la formación inicial de los

maestros de secundaria?», los autores señalan que estamos ante un dilema, ya que los profesores de hoy no están formados para enseñar a los estudiantes de la sociedad del conocimiento.

Las nuevas competencias requieren claramente que los profesores se comporten en las salas de clase de manera contraria a la formación que reciben. Unos sistemas conservadores de formación de profesores, y con una fuerte orientación académica, son incapaces de facilitar tal cambio (117).

Se pone en cuestión la formación docente tradicional y se muestran evidencias de que la formación basada en la escuela (por oposición a la basada en la disciplina) y un sistema de mentores para maestros novatos es más efectivo y menos costoso que la formación docente tradicional.

Se retoma el debate actual sobre formación docente, que gira en torno a la pregunta de dónde se debe poner el énfasis: en el conocimiento de materias, disciplina, contenidos; o en el conocimiento relacionado con la enseñanza y el aprendizaje, los estudiantes y la evaluación; o en el conocimiento didáctico de una disciplina en particular.

Cita el trabajo de la reconocida Linda Darling-Hammond (2000) en el que prueba que el conocimiento acerca de los procesos de enseñanza y aprendizaje está más asociado al rendimiento de los estudiantes que el conocimiento de contenidos de la disciplina. Otros autores consideran que el conocimiento didáctico de una disciplina es el que más influye en resultados de alumnos.

En el gráfico 6.2. se presentan las competencias del docente de secundaria, discriminando las competencias escolares (centro educativo), las competencias profesionales y las competencias de docencia.

En cuanto a la enseñanza a través de tecnologías se presentan diferentes programas que incluyen alguna de las cuatro formas (radio, TV, computadora e Internet) o combinaciones de ellas.

En este sentido los autores sostienen que la alfabetización digital es crucial hoy. Algunos países, como Chile, han introducido sistemas nacionales de acreditación de habilidades en TIC, en el tramo secundario.

El capítulo concluye sistematizando una serie de recomendaciones sobre cómo debe hacerse la integración de las TICs, discriminando en: diseño y planificación del programa; organización; y dimensión técnica.

#### ¿QUÉ FORMAS DE FINANCIAMIENTO DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA EXISTEN?

El capítulo 7 se ocupa de este tema. En él se plantea que, a nivel mundial, la matrícula de Secundaria es la mitad que la matrícula de Primaria, y que el costo por estudiante en Secundaria es el doble que el costo del de Primaria. Por otro lado, se sabe que la demanda por Secundaria es mucho mayor que por Primaria, dado que esta última va logrando una mayor cobertura.

Algunas estimaciones muestran que, para llegar a una tasa de 90% de matrícula secundaria neta en 2015, los países deberían invertir un monto adicional equivalente al 3,4% del PBI. Dado que en general los países gastan esa cifra para *toda* la educación, este esfuerzo significaría duplicar todo el gasto en educación como porcentaje del PBI para el año 2015.

El capítulo se ilustra con varios gráficos, como el 7.1., en el que se incluye un árbol de decisión para el financiamiento de la Educación Secundaria, y el cuadro 7.2, de varias páginas, en el que se incluyen diversas opciones de financiamiento.

También se incluye un análisis sobre el impacto de las tasas brutas de matriculación (TMB) entre sectores. Por ejemplo, si la TMB en Primaria pasa de 70% a 80%, diez años después la TMB en Secundaria aumentará 7 puntos; si TMB en Secundaria pasa de 70% a 80%, la TMB terciaria aumentará 7 puntos. Visto de otra manera: la tasa esperada de TMB terciaria es de 30% cuando la TMB Secundaria es de 75%, mientras que, cuando la TMB de Secundaria se acerca al 100%, la TMB terciaria ronda el 47%.

El capítulo plantea que el nodo analítico en el tema de las diversas formas de financiamiento es el de establecer si se debe usar o no un mayor financiamiento privado o comunitario. Se plantean como opciones el financiamiento por la comunidad, la dependencia de la empresa privada local; o las asociaciones público-privadas. Se incluye un extenso análisis del financiamiento a través de fórmulas (ventajas, desventajas, temas de administración

y gestión, temas de riesgo moral y temas de contratación).

Cabe aquí incluir un tema planteado en el capítulo 3, pero que está relacionado con el del financiamiento, que es el del costo de oportunidad de las familias al enviar sus hijos a la escuela secundaria. Los autores sostienen que las intervenciones por el lado de la oferta no han sido muy eficaces, tales como mejoras en las escuelas, en remuneraciones a los profesores y reformas en general. En cambio, postulan que las intervenciones por el lado de la demanda parecen dar más directos resultados. Algunos ejemplos son los programas de subsidios focalizados, como el Bolsa Escola de Brasil (es un fondo de becas), el SUF de Chile (Subsidio Unitario Familiar), el PRAF de Honduras (Programa de Asignación Familiar), el Progreso de México (Programa de Educación, Salud y Alimentación), etc. Por ejemplo, en México ha aumentado la matrícula de primer año de Secundaria en un 20% para las niñas y un 10% para los varones.

#### ¿QUÉ DIFERENTES MANERAS EXISTEN DE GOBERNAR Y GESTIONAR LA EDUCACIÓN SECUNDARIA, PARA ASEGURAR SU EXPANSIÓN Y MEJORAR SU CALIDAD?

El último capítulo profundiza este tema. Para comenzar, se establece que no existe un modelo único de gobierno de Educación Secundaria. Sin embargo, los países con más larga tradición y que han tenido más éxito en dar una buena Educación Secundaria a la mayoría de los jóvenes tienen gobiernos que incluyen regulaciones transparentes y bien conocidas, una clara definición de responsabilidades (que incluye a los ciudadanos), una administración pública sólida y una precisa definición y medición de resultados.

Los autores sostienen que «el tipo de gobierno que resulta de la combinación de estos cuatro elementos fundamentales se encuentra claramente asociado con las características socioculturales y económicas generales de la sociedad» (180). En el capítulo se analiza el gobierno de la educación desde lo macro (sobre todo la relación entre el centro y lo local) y en lo micro (las dinámicas en las escuelas).

El cuadro 8.1 muestra cómo ha cambiado el rol del gobierno nacional en educación, desde un papel centralizador a uno que coordina

quién hará el trabajo (esto exige un complejo sistema de regulaciones e incentivos).

Se recoge el amplio debate contemporáneo en torno a qué decisiones se manejan en qué niveles: central, regional, local, escuela. Se señala que en 1998, ochenta y cinco países estaban evolucionando hacia alguna forma de descentralización. Sin embargo hoy, en el Reino Unido, el gobierno central tiene un rol más importante que en el pasado y, en Estados Unidos, el establecimiento de estándares puede ser visto como una forma de control central.

En definitiva, cada país se coloca en algún punto de un cuadrante que se crea cruzando dos ejes: lo central/lo local y lo político/lo profesional. En este sentido, cuanto más local el gobierno de la educación, más necesidad de profesionales que manejen bien la gestión de objetivos y resultados.

Se citan procesos recientes de descentralización, como los de Francia y China. En China ha generado un efecto conocido de estos procesos: ha aumentado la desigualdad entre condados ricos y pobres. Por otro lado, en México, el Estado transfiere financiamiento a los estados; mientras que la contratación de los maestros es a nivel regional; y las escuelas rurales a través de CONAFE son un enclave centralizador en un esquema que tiende a la descentralización (para niños que viven en zonas remotas). Se incluyen varios recuadros sobre diferentes formas de organización del gobierno de la Educación Secundaria.

En general, se postula que hoy día una economía basada en el conocimiento, de rápidos cambios, demanda sistemas poco centralizados y burocratizados (los que son vistos como obstáculos). Pero, a la vez, un sistema descentralizado exige que el poder profesional (profesores) se encuentre expandido por todo el territorio y distribuido en los diferentes niveles de la administración, lo cual es un problema para los países en desarrollo, porque la capacidad profesional está altamente concentrada en zonas centrales y urbanas.

El cuadro 8.2 sintetiza diversas formas de financiamiento: del lado de la oferta, del lado de la demanda, compartido y basado en el mercado (incluye ejemplos de países).

Se concluye que los cambios que van de la administración por normas establecidas por autoridades centrales, a la administración por

objetivos, a través de organismos locales y escuelas autónomas, exige tres condiciones: los responsables de implementar objetivos deben comprender y compartirlos; los profesionales de la educación deben ser evaluados y rendir cuentas; y debe estar muy claro quién es responsable de qué, a nivel central y a nivel de la escuela.

Se incluye una lista sobre los factores que hacen a las escuelas secundarias eficaces, pero se señala que, en realidad, el modelo imperante de Educación Secundaria es el principal obstáculo (con asignaturas aisladas, clases breves, grandes instituciones, etc.). Se postula que

para producir buenos resultados educativos, las escuelas secundarias deben abandonar el «modelo fábrica», en el que los adolescentes jóvenes son puestos en una cinta transportadora que los va moviendo de profesor en profesor, sumergiéndolos en contenidos desconectados que se les administran sucesivamente en seis o más lecciones diarias. La creación de un ambiente de enseñanza y aprendizaje que rompa con este modelo representa el verdadero desafío de la administración de la educación secundaria. Las escuelas primarias, en comparación, se benefician de ambientes más pequeños, con un currículo mucho más integrado y una más sólida cultura de trabajo en equipo (203).

Se repasa la investigación contemporánea sobre los resultados de escuelas pequeñas (de tamaño pequeño, pero también a través de la creación de comunidades de aprendizaje más pequeñas en centros grandes) que son: mayor pertenencia, mayor autoestima, menor propensión al abandono y mayor compromiso de los estudiantes entre sí y con los docentes.

Los directores de los centros se incluyen en el análisis señalando que también han cambiado su rol, dada la importancia de la gestión local (los cambios se resumen en el cuadro 8.3). Se pone énfasis en su rol como líderes pedagógicos, pero no se ignora la importancia de su liderazgo en general y la necesidad de que exista una relación fluida con la comunidad.

## ¿CÓMO SE TRANSFORMA LA EDUCACIÓN SECUNDARIA?

En el epílogo se considera esta pregunta, a partir de los informes elaborados por los expertos nombrados al comienzo, provenientes



de realidades tan diversas como Brasil, Chile, Finlandia, Corea o Suecia. En definitiva, se concluye que hay tres elementos cruciales: un sólido liderazgo político, consistencia y transparencia. Los mayores obstáculos constatados han sido los modelos mentales imperantes, tanto de lo que es la enseñanza, como de su gobierno y organización.

Desde la perspectiva micro o de las escuelas, se postula que los principios fundamentales que deben guiar una transformación son: el principio de centrarse en el estudiante como persona autónoma que aprende y hace del aprendizaje el centro de todas las decisiones; el principio de inclusividad, ofreciendo programas focalizados a estudiantes de bajos ingresos, niñas y minorías; el principio de flexibilidad y adaptación, y el principio de contextualización, estableciendo vínculos sólidos con la comunidad de la escuela y entre los jóvenes y los profesores.

Como cierre, creemos necesario argumentar a favor de la lectura de este trabajo por una serie de razones. En primer lugar, porque se trata de un trabajo fundamentado y comprensivo sobre el estado actual, las oportunidades y promesas que ofrece, y los desafíos y dilemas que enfrenta la Educación Secundaria en el mundo. Todos los temas relevantes están incluidos.

En segundo lugar, por la abrumadora evidencia empírica en que apoya sus afirmaciones y el exhaustivo esfuerzo de síntesis de numerosas obras, que van desde los temas macro y económicos, hasta las diferentes corrientes de investigación que vinculan el tipo de formación que reciben los docentes con los resultados de los estudiantes<sup>1</sup>.

En tercer lugar, por la claridad analítica del trabajo, que logra identificar los temas controversiales y los presenta sin soslayar las dificultades, intentando mostrar todas las posiciones, en un singular ejercicio de honestidad intelectual.

Por último, porque el tema es de absoluta relevancia en el mundo y la región pero, en algunos contextos como el uruguayo, requiere de transformaciones profundas que, de no ocurrir, amenazan seriamente su futuro como sociedad integrada. Una importante porción de los educadores del país estamos persuadidos de que el modelo de centro educativo secundario, sus formas de convivencia, el modelo de gestión y gobierno del sistema, el modelo curricular imperante y la formación docente vigente constituyen realidades que es imperativo cambiar para garantizar no sólo el derecho de los jóvenes a ser educados sino también las condiciones de viabilidad de la sociedad uruguaya como tal.

---

1 Otras obras recientes editadas en la región incluían aspectos aquí recogidos. Véase por ejemplo, la recopilación que realizara Cecilia Braslavsky, publicada por Santillana en 2001, o la que realizara UNESCO en 2002.