

# Comentarios sobre próximos pasos para Uruguay

Michael Fullan, Profesor Emérito, OISE/UT  
Julio 2017

## Hacia Adelante

Uruguay ha comenzado un proceso de cambio educativo. Es oportuno considerar los pasos que se deben tomar para lanzar la próxima fase de desarrollo. Es hora de volcar las estrategias hacia una profundización de la implementación. En esta nota realizo algunas recomendaciones al sistema que buscan estimular la próxima fase de mejora. En otras palabras, los fundamentos sólidos establecidos en la década pasada aportan una base firme para la creación de nuevas oportunidades de mejorar el sistema. Propongo tres sugerencias a continuación y exhorto al sistema a considerar estas y otras ideas. Una precaución: no estoy llamando a una larga deliberación antes de llevar adelante nuevas acciones. La fortaleza de Uruguay estuvo en su capacidad para actuar rápidamente y aprender haciendo, de manera de probar cosas con agilidad, refinar y desarrollarlas para su mejor implementación.

Mis recomendaciones son:



### 1. En los centros educativos

En lo referente a los centros educativos, existe la necesidad de generar niveles más profundos de autonomía para los directores y



coordinadores. Por ejemplo, los directores necesitan autonomía para decidir acerca de los roles y características de sus equipos docentes y de otros profesionales, para promover y desarrollar los proyectos de centro con foco en las necesidades específicas de la población escolar. Esta autonomía puede ser el resultado de proyectos presentados y aprobados previamente y debe ser supervisado por el sistema de modo de asegurar responsabilidad y transparencia.

En este mismo sentido, directores y docentes necesitan autonomía para decidir cómo trabajar el currículum. Se requiere un currículum flexible. Todos los centros educativos tienen que seguir ciertos objetivos curriculares generales que son evaluados con instrumentos estandarizados centralizados. Dentro de este marco, puede haber autonomía a nivel del centro educativo para enfatizar y desarrollar los programas,

seleccionar los temas y unidades que consideren más relevantes y conectados a los proyectos de la escuela. En nuestra visión más amplia hemos concluido que "autonomía" no significa "aislamiento". La mejor manera de desarrollar la autonomía es a través de la colaboración entre docentes (intra-escuela), y aprender a través de escuelas (inter-escuelas). En este modelo los docentes aprenden entre ellos. Andy Hargreaves y yo hemos llamado a esto "profesionalismo colaborativo" (Fullan y Hargreaves, *Bringing the profession back in*, Ohio, US: Learning Forward 2016). Es importante notar que un desarrollo como este requiere el liderazgo activo de los directores.



### 2. Infraestructura escolar

En nuestro trabajo más general sobre el aprendizaje profundo

hemos identificado aspectos físicos de los *ambientes de aprendizaje* como un factor clave para impulsar (o inhibir) los aprendizajes. Los centros educativos deben tener espacios para múltiples propósitos a los cuales los estudiantes pueden ir regularmente (durante el horario escolar o fuera de él) a estudiar solos o en grupos. Estos tiempos y espacios deben ser flexibles, bien equipados (con recursos tecnológicos y materiales) y siempre guiados por docentes.

En el nivel de educación media, la jornada escolar puede organizarse como una combinación de proyectos interdisciplinarios y horas de disciplinas específicas, de un modo balanceado. Durante las horas de proyecto, los estudiantes trabajan bajo la conducción y supervisión de docentes en proyectos que son relevantes para ellos y su comunidad inmediata o de mayor alcance (dependiendo del nivel y la edad). Durante las horas de disciplinas específicas, los docentes trabajan individualmente en las especificidades de cada disciplina o campo de estudio, estableciendo conexiones con los proyectos en curso.



### 3. Evaluación

Otro aspecto clave del aprendizaje profundo es la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes. Los estudiantes necesitan ser evaluados de diversas formas. Además de los tests estandarizados mencionados antes, los estudiantes podrán mostrar su progreso de formas alternativas más contextualizadas. La participación en proyectos tendrá una alta valoración. La evaluación incluirá presentaciones orales y escritas, así como evidencia de progreso en competencias transversales.

Los centros educativos pueden desarrollar proyectos comunitarios con otras instituciones en su zona y con las familias de los estudiantes, en los cuales estudiantes y docentes ofrecen servicios a la comunidad y los estudiantes reciben créditos por el tiempo de trabajo comunitario.

La voz del estudiante necesita ser escuchada y promovida. Los estudiantes decidirán hasta cierto punto lo que desean aprender y cómo quieren desarrollar su camino de aprendizaje. Por ejemplo, pueden haber actividades y clases electivas,

elección de los proyectos (interdisciplinarios u orientados a la comunidad).

Para promover los cambios mencionados, es recomendable dar apoyo y visibilidad a los casos específicos de innovación y los nuevos formatos escolares, al mismo tiempo que se generan conversaciones con los niveles intermedios de autoridad (coordinadores, inspectores, entre otros), de modo que todos entienden la estrategia, no se sienten amenazados por los cambios y se vuelven agentes que promueven estos nuevos formatos. Las reformas curriculares globales pueden venir como consecuencia de mostrar el impacto positivo de estos centros innovadores, de modo que el impulso está puesto en los casos de éxito de las prácticas pedagógicas, más que en la reforma curricular que puede llevar a largas discusiones vacías de contenido.

Estas ideas y la forma de llevar adelante su implementación pueden ser construidas en Uruguay sobre la base de un camino ya comenzado de implementación de tecnología y pedagogía para la mejora del sistema global en plazos razonablemente cortos.

Más información en  
[redglobal.edu.uy](http://redglobal.edu.uy)