

# “El Director debe funcionar como árbitro y su misión consiste en tender puentes”



Entrevista al Dr. Ernesto Gore

Aunque para muchos puede resultar una obviedad que no es lo mismo manejar una escuela que un aula, este paradigma no siempre se aplica en el ámbito educativo. Al respecto Punto Edu conversó en exclusiva con Ernesto Gore, Licenciado en Ciencias de la Educación, Doctor en Administración, y docente de la Universidad de San Andrés (Argentina).

***Desde su conocimiento de las instituciones educativas como desde su formación específica respecto a las organizaciones, ¿cuál es su impresión respecto a la resistencia de muchos directivos de los centros educativos a ver a las escuelas como empresas?***

En general los directivos de las escuelas se enojan cuando se les dice que la escuela debe ser manejada como una empresa y en definitiva tienen razón. Cualquier gerente de empresa se enojaría si le dicen que tiene que manejar la empresa como una escuela, o como un museo, como una organización sin fines de lucro, creo que la especificidad es real. El hecho de que una escuela necesite una cierta administración para poder funcionar no significa que haya que administrarla como una empresa porque su fin es otro. Yo tuve la suerte de haber sido maestro, pero, por otra parte, hay una

cosa que es indudable: no es lo mismo manejar un aula que manejar una escuela. La tarea de dirección también tiene una especificidad que debe ser conocida y que a medida que las escuelas se van convirtiendo en instituciones más complejas requiere un tipo de formación también más adecuada. Creo que la formación y el acompañamiento de los directivos es un problema en cualquier institución educativa.

***Pero, ¿cuál es el perfil exacto o cual es el mejor perfil para un rector o director?, ¿cuánto debe tener de académico y cuánto de administrador?***

Por lo que me inclinaría -más que por una regla general- es por la necesidad de tener buenos mecanismos de selección de directivos, donde puedan intervenir jurados, donde se puedan hacer seguimientos, donde se puedan hacer evaluaciones. Me parece mucho más

importante organizar esos sistemas que sentar principios rígidos. También hay algo muy frecuente y es que no siempre el mejor maestro es el mejor director.

***Respecto al rol directivo, Usted ha dicho que el directivo siempre es traidor a alguien. Esto que suena tan fuerte, ¿lo dice porque el directivo tiene que gobernar los conflictos al haber siempre disputa de intereses a gestionar?***

Lo que dije de una forma muy provocativa es que todo jefe siempre es un traidor de alguien. Que es una forma muy provocativa de decirlo, por eso suena muy mal. Es cierto que una persona que tiene responsabilidades de direcciones tiene muchas lealtades entre gente que tiene intereses contradictorios, entonces, no siempre le puede estar dando todo a todo el mundo. Siempre a alguien le tiene que fallar. Y lo que tú dices de que dirigir es administrar conflic-

tos, yo creo que es literalmente así. Por supuesto que pueden haber directores bonachones porque hay gente que tiene un estilo bonachón de manejar los conflictos. Pero la función de árbitro es una función importante de cualquier directivo de cualquier tipo de organización; ya sea que estemos hablando de una empresa, de un museo, de un gobierno nacional, o de una escuela. Es parte de la función de dirección, funcionar como un árbitro entre miembros que tienen algunos intereses comunes y algunos intereses contradictorios. Justamente en eso consiste la tarea, para eso le pagan.

**Se desprende de lo que dice que no existe una organización donde todos van atrás de un único objetivo en común. ¿Su idea de organización se trataría más de un archipiélago con islas entre las que hay que ir tendiendo puentes entre ellas?**

La organización con un objetivo en común, honestamente, creo que no existió nunca, a Dios gracias. Puede haber un objetivo en común, lo que pasa es que también hay muchos otros objetivos que no son comunes.

**Uno de los grandes temas en la actualidad es el de la calidad educativa. ¿Cuál es para Usted la noción adecuada de calidad en educación?**

En principio pueden parecer dos cosas opuestas pero, por una parte, entiendo que la calidad está más en el modo de hacer las preguntas adecuadas que en dar las mejores respuestas. Pero, por otra parte, si me preguntas más específicamente sobre la evaluación de la calidad, como primera cosa yo me



**“no siempre el mejor maestro es el mejor director”.**



inclino por la solución simple de las pruebas internacionales comparadas; por ejemplo, las pruebas PISA que permiten establecer comparaciones. Soy totalmente conciente de las limitaciones de esto y aún de las desvirtuaciones que puede crear en el funcionamiento del sistema. Me tocó ser jurado en un concurso de escuelas y los directivos de escuela proponían usar pruebas generales y al mismo tiempo usar la teoría de las inteligencias múltiples y yo decía, esto es absolutamente incompatible. Yo me decía, ¿cómo cruzo la teoría de inteligencias múltiples con una prueba estandarizada? Sin embargo como política pública puede ser una pauta. Yo creo que es muy bueno que Argentina (mi país) se haya enterado que su nivel educativo ha caído en los últimos veinte años vertiginosamente, después de pasarse los últimos veinte años diciendo que Chile invierte en educación pero que no tiene resultados y ahora Chile sí tiene resultados.

Es difícil conciliar políticas públicas con necesidades individuales. Creo que muchas veces la distinción entre instrucción pública y educación es coherente y tiene



**“la calidad está más en el modo de hacer las preguntas adecuadas que en dar las mejores respuestas”**



alguna utilidad. Instrucción pública tiene que ver con la construcción de la democracia y la construcción de ciudadanía y todo ciudadano debe recibir y tiene derecho a recibir y la educación va más allá de eso.

**¿Cuál sería ese “más allá” de la educación?**

El más allá de eso tiene que ver con una formación religiosa específica si la persona la quiere, una educación artística específica si se justifica, con una formación literaria o matemática que puede ir muchísimo más allá de los requerimientos de la instrucción pública. Pero las políticas públicas hay que hacerlas en función de las necesidades de la instrucción pública, es lo mínimo que hay que garantizar.

De allí en adelante cada familia decidirá que es lo que quiere profundizar en la formación de sus hijos.

**Considerando los centros educativos desde el punto de vista de la gestión, ¿es posible aplicar estándares generales para medir su calidad?**

Entiendo que no hay es un modelo único u óptimo ni de gestión ni de organización. De la misma manera que no hay un modelo óptimo de familia ni un modelo óptimo de persona. Dentro de ciertos límites, que generalmente no son difíciles de establecer, cada escuela busca su propia forma. Esos límites tienen que ver con los distintos públicos a los que tiene que ir atendiendo, con las políticas públicas, sus propias pertenencias, la comunidad de padres, etc., etc. Como en cualquier organización está siempre eso de que hay cosas que no están puestas en discusión, son así porque son así. Yo creo que la



## “los representantes de la ciudadanía deben orientar las grandes definiciones de la educación en cualquier democracia”



capacidad de aprendizaje de una organización tiene mucho que ver con cuántos indiscutibles puede poner en discusión. Por supuesto que no puedo poner en discusión todo todos los días, porque sería una escuela impredecible. Pero la capacidad de poner cosas en discusión y tomar ciertas discusiones creo que es bueno.

### **¿Podría profundizar más sobre el aprendizaje de las organizaciones?**

Esto es posibilidad de aprender a hacer cosas juntos. El aprendizaje organizacional puede ser simplemente una metáfora: en realidad la organización no aprende, los que aprenden son los individuos; o puede ser una cosa real, cuando nos estamos refiriendo más que a los individuos en sí mismos a sus vínculos. De pronto hay gente que puede hacer cosas juntas que nunca las podrían hacer por separado. Un profesor de educación física y un profesor de plástica, puede tener un valor agregado impresionante en una escuela porque ven las cosas de otra manera.

**En Uruguay tenemos en debate un proyecto relativo a una nueva Ley de Educación. Uno de los temas en discusión es cuál es la participación que debe tener el gobierno –en cuanto representante de la ciudadanía– en la definición de las políticas públicas educativas. En definitiva, es un debate en torno a la autonomía y a qué autonomía**

### **debe tener la educación.**

Que los representantes de la ciudadanía deben orientar las grandes definiciones de la educación en cualquier democracia, no tengo la menor duda.

El problema es clarificar cuáles son las grandes definiciones de la educación.

Muchas veces decidir sobre algo no es decidir sobre el contenido de algo sino decidir sobre el mecanismo de algo. De pronto yo puedo hacer una definición política de cómo la educación se va a manejar de forma autónoma, pero no puedo perder de vista que esa autonomía es una decisión política.

Vinculado a los que decíamos antes de que la calidad tiene que ver con la capacidad de poner en discusión lo indiscutible, creo que es bueno crear mecanismos educativos que permitan que esas cosas sucedan. Por ejemplo, una de las cosas que había que poner en discusión es precisamente esto: si lo que debe legislarse y regularse son contenidos o decisiones finales, o mecanismos para que las decisiones puedan ser tomadas atendiendo a múltiples voces.

**Uno de los temas en boga en el ámbito organizacional es el del cambio. ¿Hay una mitificación del valor del cambio en las organizaciones?**

El mundo es cambiante, todo es cambiante. El problema es el intento de controlar el cambio que es otra cosa. Ya sea para producir-

lo o para frenarlo, eso es lo que es difícil. Si uno lo mira en términos comparativos, la escuela es un tipo de organización que ha cambiado poco. Si yo tomo a un cirujano que no opera desde 1945 y lo meto hoy en día en un quirófano ni sabe donde está, no reconoce nada. Ahora yo tomo un maestro de la época de Sarmiento, lo pongo en un aula y el tipo sigue dando clase como si tal cosa. ¡¡No ha cambiado nada!! Desde ese punto de vista la escuela es relativamente conservadora como institución. La estructura de la escuela ha cambiado relativamente poco. Pero hoy en día, a pesar de que escuela siempre fue un bien no transable y sincrónico -los maestros y los alumnos tenían que estar siempre en el mismo lugar y en el mismo momento- a través de los medios digitales de pronto la escuela se puede llegar a convertir en un fenómeno que traspase fronteras. Esto puede empezar a significar cambios importantísimos. Cuidado: no estoy planteando que esto es lo que viene o esto es lo que hay que hacer. Ni siquiera me animo a decir que esto es deseable.

De todos modos, no siempre todos los cambios son buenos, a veces se cambia para empeorar. Pero en general creo que no es tanto que la gente se resista al cambio sino que la gente se resiste a que la cambien. Toda modificación del status quo modifica equilibrios de poder y de intereses que necesitan conciliación. Ese es el trabajo de la dirección.

