

Política educacional cubana. La dirección por objetivos. Centralización y descentralización. Fortalezas y debilidades

Rosario Mañalich Suarez

La presente conferencia tiene el propósito de exponer las directrices fundamentales de la política educacional cubana en los momentos actuales. Ellas trazan pautas a los diferentes tipos y niveles de enseñanza, a la formación inicial y continua del personal docente, al trabajo metodológico y de dirección, a la supervisión escolar y a los centros de investigación científica.

Hoy día se presentan a la educación crecientes retos académicos y científicos y en ellos interactúan con un lugar protagónico los docentes, tanto en su quehacer académico como investigativo, los estudiantes y los directivos educacionales. El desafío cubano es muy grande, porque lucha, ante todo, por preservar grandes conquistas como son la extensión de los servicios educacionales a todas las capas de la sociedad y la eliminación del analfabetismo. Cifras como las siguientes, tomadas del recién iniciado curso escolar así lo demuestran:

- 12.400 escuelas funcionando, sin incluir las 15 Universidades Pedagógicas, con una matrícula de 2.132.392 alumnos y 337.000 trabajadores, de ellos casi 195.000 como personal docente directamente vinculado a los centros escolares. Cada educando tiene escuela, maestro y material de estudio de forma gratuita;

- la relación alumno-profesor frente al aula se mantiene en 13,6% y la de alumno-trabajador en 6,4%. Cuba cuenta con un maestro por cada 41 habitantes, la más alta proporción de cualquier país del mundo;

- el presupuesto de 1995 ascendió a 1.151,9 millones y en el año de 1996 experimenta un incremento de 4%;

- desde el primer día de clases funcionan internados y semi-internados, con 226.000 y 634.000 alumnos respectivamente;

- la tasa de escolarización en las edades de 6 a 14 años alcanzó el 97,5%. De los 145.000 graduados del sexto grado prosiguieron en secundaria básica 142.300 para un 98,2%. De los 93,5 miles de graduados de noveno grado (15-16 años) continuarón estudios en el nivel medio superior el 92,8%. La cobertura educacional de los niños de 0-5 años de edad por las vías formales y no formales en el programa "Educa a tu hijo" es del 95,4%;

- durante el curso escolar finalizado (1995-1996) la asistencia de los estudiantes fue de un 95,2% y la retención alcanzó un 98,1%;

- se brindaron cursos de superación continua a tiempo completo a 16.200 maestros y profesores los que devengaron la totalidad de su salario a lo largo del año escolar.

En Cuba, las estrategias educativas se conciben vinculadas a un diagnóstico permanente de la realidad y a la búsqueda del necesario consenso y compromiso social en su aplicación por cuanto la educación es tarea de todos. De ahí la presencia de principios que conjugan la centralización y el ajuste flexibles a cada provincia, territorio y escuela en consonancia con sus particularidades y necesidades.

Debe aclararse que en las políticas educativas en América Latina la centralización condujo a una marcada inclinación hacia el verticalismo y a la dirección unidireccional, a la que la educación cubana no estuvo ajena en la década del 70 al 80.

Hoy día la descentralización para Cuba se ve insertada en interacción dialéctica con la centralización y está ajena a algunas posiciones neoliberales tendentes a desentenderse de la educación, y dejarla al libre arbitrio de las regiones o provincias, lo que pudiera lesionar a la larga, la propia identidad nacional y la necesaria unidad continental.

La conciliación entre la unidad del Sistema Nacional de Educación y la diversidad se concreta por medio de un programa de dirección por objetivos que tiene como contenido básico:

- incrementar la dirección participativa, en particular durante el establecimiento de los objetivos comunes a nivel nacional y a los específicos, interactuando estos de forma conjunta en cada nivel;

- otorgar mayor independencia y nivel de decisión a los centros para planificar y lograr sus metas;

- realizar evaluaciones periódicas del desempeño en relación con los objetivos verificables;
- definir una estrategia a largo plazo y por etapas;
- atender, reconocer y estimular a los docentes con resultados profesionales a pesar de las limitaciones económicas objetivas por las que atraviesa el país;
- introducir nuevas formas de autocontrol y autodirección sin la pérdida de la unidad de la educación y sus propósitos.

Diez son los principales lineamientos de trabajo en los que concentran los esfuerzos de la política educacional cubana en todo el país¹:

- El primero de ellos expresa la voluntad colectiva del país en tiempos de resistencia: continuidad de las actividades educacionales en cualquier situación, lo que significa la decisión inquebrantable de no cerrar ninguna escuela, ningún aula, ni dejar un solo niño sin maestro por adversas que puedan ser las circunstancias.

- El segundo se refiere a la función de la escuela en formar conciencia de la situación que atraviesa el país y nuestra realidad contemporánea.

Es la concepción de la escuela y el aula como taller de ideas, donde se respeta la opinión de todos, a la vez que se enseña a argumentar las posiciones que fortalezcan los sentimientos patrióticos, el sentimiento de cubanía y de identidad como latinoamericano y los valores morales al margen de tendencias chovinistas de cualquier matiz.

La eficiencia en el plano educativo tiene que ver mucho con los métodos y estilo de trabajo que se apliquen. No se trata solo de informar, sino además, de formar. Fue el maestro José Martí quien nos enseñó:

La conferencia es monólogo y estamos en tiempos de diálogo. Uno hablará sobre un tema y todos luego preguntarán y responderán sobre él. Unas veces, por lo alto del asunto será la conferencia sola. Otras, será el trato en junto de nuestras ideas esenciales, para acallar una duda, para entender una institución política, para conocer el alcance de un programa social y todo con el objeto de encender el patriotismo en la razón (Martí, J. *Los Clubs. Obras Completas*. Buenos Aires, 1892, tomo 2, p. 16).

1 Baseado en el documento elaborado por el Ministerio de Educación de la República de Cuba (curso 1995-1996).

- El tercero tiene que ver con la preparación adecuada de los alumnos, la elevación de la calidad del aprendizaje y la educación y, en consecuencia disminuir el fracaso escolar.

La tesis de partida para llevar esta labor está también en el pensamiento pedagógico de José Martí, quien nos apuntó: “Todo esfuerzo por difundir la instrucción es vano, cuando no se acomoda la enseñanza a las necesidades, naturaleza y porvenir del que la recibe” (Martí, J. Los indios en los Estados Unidos. *Obras Completas*. Buenos Aires, 1895, tomo 10, p. 321).

Este punto de partida enlaza con el principio de múltiples alternativas metodológicas para la dirección del aprendizaje y la educación.

Todos los métodos y ningún método. Lo que quiere decir que hay que vivir documentándose, estudiando, indagando y, desde la realidad escolar – que no es la misma en todas partes –, hacer una lectura creadora de las teorías y las metodologías. Eso es también educar el pensamiento científico del maestro y hacer de él un verdadero investigador.

También se insiste en la idea de que el maestro establezca una adecuada comunicación con sus alumnos y entre los alumnos, y que la ejemplaridad en el comportamiento social de todos los educadores sea un cotidiano magisterio moral.

Se labora para que la escuela, en coordinación con las instituciones del territorio, desarrolle en los alumnos una cultura recreativa, a través del juego, la lectura y la recreación física. Asimismo, la creación de ludotecas en los centros docentes e incorporar en estas los juegos tradicionales más arraigados de nuestra cultura y de la cultura universal

De igual forma, la escuela propicia la formación de hábitos higiénicos, modos y estilos de vida más sanos en los estudiantes, a través de la utilización de nuestra experiencia del médico de la familia, en coordinación con el colectivo pedagógico y aprovechando los contenidos de asignaturas que contribuyan a este propósito de salud ambiental.

- El cuarto se refiere a la formación laboral de los estudiantes. Una de las tareas educativas más estratégicas de nuestro sistema escolar es la formación de jóvenes con mentalidad de productores más que de consumidores. ¿Podríamos tener alternativa de supervivencia en este mundo si la mentalidad consumista se adueñara de las nuevas generaciones?

La idea es educar para el trabajo desde el trabajo. Por lo tanto en el proceso educativo se concibe la actividad laboral como parte del plan de estudio y los programas de las asignaturas; se propicia que los estudiantes tengan co-

nocimiento de la labor productiva que van a realizar y que desarrollen sentimiento de pertenencia con los resultados de su labor.

La generación que se eduque en un país pobre sin saber la cuota de sudor que cuesta llevarlo adelante, corre el riesgo de ser presa del individualismo con toda su secuela contraria a la generosidad y al espíritu colectivista.

- El quinto lineamiento se refiere a la prioridad de la enseñanza de la Historia de Cuba como fuente de reflexión y fortalecimiento patriótico. Así, se trabaja para lograr un ambiente escolar que reviva constantemente las tradiciones de nuestro pueblo, el conocimiento de sus héroes y de sus cualidades, tanto en la clase de historia como en las demás actividades que se desarrollan como parte de la vida del centro y la comunidad.

- El sexto corresponde a la enseñanza del Español y la Matemática. En el Español y la Matemática tenemos dos imprescindibles contribuciones al buen uso de la expresión oral y escrita, a la comunicación y al desarrollo del pensamiento lógico. Por supuesto que estos objetivos no son propiedad exclusiva de estas asignaturas, pero son las más eficaces para lograrlos; lo que no excluye la contribución de todo el currículo a dichos propósitos a la luz de las relaciones interdisciplinarias y a la búsqueda de ejes transversales.

- El séptimo lineamiento tiene que ver con el trabajo preventivo y comunitario, a partir de la idea de que la escuela debe ser el centro cultural más importante de la comunidad y ha de lograr una estrecha relación con esta, a través de diferentes vías, para lo cual procurará el apoyo de todos y en particular de la familia, con especial atención hacia aquellos hogares de alumnos donde concurren factores de riesgo que puedan conducir al fracaso escolar.

- El octavo hace énfasis en el trabajo metodológico y la superación del personal docente. Se refiere a la labor técnica, profesional, didáctica que debe realizarse para materializar con efectividad todas las direcciones de trabajo. ¿Que es para nosotros trabajo metodológico? Diría que en síntesis es “enseñar a enseñar”. Es colocar técnicamente al maestro, al profesor, para una mejor preparación de su clase y ponerlo cada vez en mejores condiciones para cumplir con éxito su tarea educativa.

Se defiende el criterio de que la calidad del proceso de enseñanza y educación depende mucho del grado de preparación científico-pedagógico que tengan los maestros y profesores. Por lo tanto, en Cuba existe una reserva de educadores que pasan cursos de capacitación y superación. Cuando se reintegran a su escuela salen otros docentes. Ese reciclaje es muy importante para la elevación del nivel cultural, para su actualización, para tener acceso a otras fuentes que les propicien desarrollo para un mejor desenvolvimiento profesional.

Estamos conscientes de que se podrán mejorar los currículos, los programas, los textos escolares y el material didáctico: pero lo medular es la cultura científico-pedagógica del profesorado. La determinación de quiénes se quedan cada curso en la escuela y quiénes salen a superarse, toma en cuenta la opinión de los asesores técnicos de los maestros, del director y, por supuesto, la valoración del colectivo de la escuela. Pero consideramos imprescindible que a todo educador hay que garantizarle superación sistemática en condiciones en que él pueda realizarla sin preocupaciones económicas de ningún tipo. Eso es contribuir también a la elevación de la calidad de la educación. No basta con garantizar escuela para todos; sino escuela para todos con la calidad que los padres tienen derecho a exigirnos.

- El noveno lineamiento de trabajo está orientado al fortalecimiento de la influencia de las estructuras de dirección educacional sobre la escuela. Ello implica el fortalecimiento técnico de estas estructuras – que en el caso nuestro con municipales y provinciales – y la atención a los maestros y alumnos con un claro sentido de las prioridades de trabajo, despojados de matices burocráticos o formales. En esta dirección concedemos mucha importancia a la superación profesional de los técnicos que laboran en la orientación y control del trabajo de los maestros. El dirigente educacional, a cualquier nivel, debe ser un ejemplo como ciudadano y como profesional, capaz de demostrar con su actuación más que con sus palabras. Su autoridad no es formal, pues se deriva del prestigio alcanzado ante los maestros.

- El décimo y último lineamiento en esta política está orientado a la razón de ser de todas las demás: la atención y estimulación al trabajador de la educación. José Martí en su formidable artículo “Sobre los oficios de la alabanza” dijo para su tiempo y para el nuestro:

La generosidad congrega a los hombres y la aspereza los aparta. El elogio oportuno fomenta el mérito y la falta de elogio oportuno lo desanima. Solo el corazón heroico puede prescindir de la aprobación humana y la falta de aprobación, mina el mismo corazón heroico. (Martí, J. Sobre los oficios de la alabanza. *Obras Completas*. Buenos Aires, 1892, tomo 1, p. 369).

Se trata entonces de desarrollar un estilo de atención que, sin hacer concesiones a la exigencia por la calidad de los resultados, cultive de manera sostenida el reconocimiento y el estímulo y llegue, no solo a la conciencia sino al corazón de cada educador.

En el ámbito cubano se busca, asimismo, que la investigación forme parte del quehacer cotidiano de cada educador y que parta del acto mismo de la preparación de cada actividad docente. Múltiples son las vías que así lo posi-

bilitan, baste saber que para el próximo evento internacional de Pedagogía/97 que se celebrará en nuestro país en el mes de Febrero se ha logrado un proceso de participación masiva desde el nivel de escuela.

De esta manera se busca que el maestro se convierta en un permanente indagador, que haga de su aula un laboratorio pedagógico, que escoja sus experiencias, las comunique y se produzcan reflexiones colectivas a partir de ellas.

Hasta aquí se han planteado las directrices y fortalezas de la política educacional cubana. ¿Cuáles son sus principales debilidades? Estas se agrupan en torno a una problemática esencial:

¿Cómo garantizar la calidad de la educación sin renunciar a una educación masiva de todos los ciudadanos sin distinción de sexo, raza, creencia religiosa o lugar de residencia?

En Cuba la contradicción masividad-calidad no está en modo alguno relacionada con la imposibilidad del Estado de ofrecer a sus egresados fuentes de empleo, ni con aquellas políticas que ven en la masividad fuente de "conflictos sociales". Esta problemática se limita a la búsqueda de un egresado altamente calificado para la función social y lograr, con un enfoque personológico que estimule la independencia y la creatividad, el desarrollo económico y cultural del país, lo que exige una recalificación permanente del profesorado en sus métodos y formas de organización del aprendizaje, entre otros factores.

Reflexionemos, finalmente, sobre algunas de las nuestras insatisfacciones y hacia las que se proyecta una política científica que permita darles solución:

1. No se ha alcanzado la idoneidad en la totalidad de los directivos y claustros en sus diferentes niveles y tipos de enseñanza, al no ver estos en la actividad científica un fundamento para su gestión de dirección en correspondencia con las expectativas planteadas por la sociedad.

2. Las estructuras organizativas todavía no cumplen plenamente su función para impulsar las transformaciones que deben operarse en el sistema educacional.

3. No se emplea el diagnóstico con eficacia para la dirección del proceso de aprendizaje, la creación y satisfacción de motivaciones e intereses en los escolares y la diversificación del sistema de actividades de la escuela de modo que esta interactúe eficazmente con la familia y la comunidad.

4. No se ha logrado en el nivel de secundaria básica (12-15 años) un conjunto de influencias coherentes en el proceso de formación de valores en los estudiantes.

5. El sistema de acciones laborales como eje transversal de los currículos en sus diferentes niveles y tipos de enseñanza, aún no logra plenamente sus objetivos.

6. Subsisten métodos y estilos de trabajo más adecuados a la escuela tradicional que a la que estamos construyendo.

7. No se logran todavía avances significativos en el tratamiento a la diversidad en correspondencia con las características y necesidades de las zonas de montaña y rurales.

Estas son, a grandes rasgos, las proyecciones esenciales de la política educativa de Cuba; un país de gente noble y laboriosa que ha votado por la esperanza.

Rosario Mañalich Suarez

Profesora y miembro del Ministerio de Educación de la República de Cuba – Mined.