

## **VIII**

### ***Sobre el arte de visitar escuelas***

---

#### **VIII. 1**

##### ***El arte de mostrar escuelas a visitantes distinguidos***

Cuando llegamos a la entrada de la escuela, vimos los canteros de flores al costado del camino y la limpieza general del edificio nuevo. Aunque era sábado, los talleres estaban llenos y los ruidos del martilleo, de las sierras y de las limaduras agregaban el fondo musical característico de las buenas escuelas vocacionales.

Mientras nos escoltaban de una mesa de trabajo a otra, apreciábamos la calidad de la mano de obra exhibida por los estudiantes. No estaba mal para una región sin mucha tradición en manufacturas. Era un programa para formar capataces para la industria. Todos los capacitados tenían muchos años de experiencia de trabajo y se les daba preparación adicional para corregir posibles deficiencias y calificarlos para conducir a otros trabajadores. Las perspectivas de empleo para los graduados parecían ser muy buenas.

El director de la escuela había obtenido una maestría en ingeniería en Birmingham (Reino Unido) y los instructores eran de lo mejor que se podía disponer en el país. En realidad, habían sido seleccionados en diferentes escuelas y se les había dado una formación especial antes de incorporarse a la institución que estábamos visitando. De acuerdo al director, había 120 alumnos matriculados. No era una mala inscripción para una escuela que llevaba funcionando menos de dos años.

*Claudio de Moura Castro*

Considerando todo, una escuela muy linda; un esfuerzo honesto en un país que está comenzando a industrializarse. El grupo, que incluía algunos visitantes importantes, estaba bien impresionado.

Otra sorpresa agradable fue encontrar a un viejo amigo del Banco Mundial, ahora retirado. Después de muchos años de trabajar en educación, había regresado a Suecia y estaba ahora en un trabajo para SIDA, para descubrir qué estaba sucediendo en algunas de las escuelas que habían financiado. Durante la movida visita no encontramos mucho tiempo para conversar, y decidimos cenar juntos; la cena resultó ser sumamente instructiva.

Él conocía bien la escuela, habiendo estado allí por varias semanas para reunir información sobre un estudio de seguimiento de los graduados. En realidad, él había estado en la escuela más temprano esa tarde y vio cómo colocaban las plantas en el camino de entrada y el frenético fregado de los pisos. Los que han visitado muchas escuelas vocacionales saben que la limpieza inmaculada se cuida con fervor religioso en las buenas escuelas, sin tener en cuenta a los visitantes. No hace falta decir más.

Para conseguir que los estudiantes pasaran dos o tres horas en la escuela el sábado –el único día que podíamos ir– las clases del lunes fueron suspendidas. En realidad, la agitación de actividad que vimos, había sido ensayada antes de nuestra visita. Ahora que lo pienso, no recuerdo haber visto las hojas de trabajo que se usan en la mayoría de las escuelas vocacionales: estaban aserrando y cortando sin ningún papel frente a ellos. Más aun, uno de los visitantes era un metalúrgico y se dio cuenta de que el instructor de soldadura no sabía cómo ajustar la presión correcta sobre la antorcha de acetileno para obtener una limpia llama cortante.

Para tener esta escuela en funcionamiento, el gobierno había sustraído los mejores hombres de otras escuelas, aparentemente con consecuencias nefastas para ellos. Esta era la escuela para mostrar a los visitantes.

No sorprende que el sistema tenga una gran escasez de instructores. Pagando un tercio de lo que esta gente puede ganar afuera, es solo una cuestión de tiempo para que los mejores se despidan de las escuelas.

El balance entre la “grasa y el aserrín” y la “tiza y la palabra” es siempre muy precario. Lo he visto una y otra vez. Los estudiantes nunca dejan de darse cuenta cuando la gente que maneja herramientas tiene en la escuela un *status* menor que quienes esgrimen la pluma. Mi amigo sueco siempre vio las aulas abarrotadas y no más de seis estu-

diantes en cualquier taller. También se dio cuenta de que muchas de las antorchas traían filamentos ingleses, mientras que los adaptadores de las mangueras eran métricos; nadie se había preocupado por hacer los cambios requeridos, después de dos años.

Este descuido olímpico por los aspectos prácticos del taller también reapareció en la selección de los capacitandos. Seguro, tenían experiencia de trabajo. El problema es que esta experiencia no se corresponde necesariamente con las áreas que se enseñan en los talleres. Muchos de ellos tenían experiencia burocrática o administrativa, y no estaban en absoluto entusiasmados con el desafío de limar una superficie lisa o de depositar una gota limpia con una soldadora de arco.

Una indicación clara de la actitud arrogante hacia los talleres de la escuela se ilustra con una sugerencia hecha por el director: matricular graduados universitarios desempleados como alumnos. Si se vuelven más empleables con esto, no parece ser la cuestión. Supongamos que sí. Pero un edificio que cuesta un millón de dólares, proyectado para albergar talleres que valen en sí mismos otro millón, no es el lugar adecuado para capacitar estudiantes a quienes no puede importarles menos el uso de un equipamiento tan costoso.

Para un país pobre, estos simples números muestran un cuadro aterrador de ineficiencia. El número de alumnos no es 120, sino 80 ¿por qué una mentira tan grande por parte del director? Los talleres se usan solamente un 20 por ciento del tiempo. Un gasto en equipamiento de dos millones de dólares usado por ochenta alumnos (asumiendo que los estudiantes no faltan a clase, lo que no es muy real) significa que cada estudiante está utilizando servicios de 25 mil dólares de inversión. Una imputación conservadora de los costos de los servicios de capital sugiere cifras del orden de dos mil quinientos dólares por estudiante por año. Esto es mucho más que los costos totales de una buena escuela vocacional, funcionando con su capacidad completa ... ¿para aprender qué?, ¿con qué actitud?

Esta institución tiene mucho por aprender. Pero han aprendido una lección: han dominado el arte de mostrar las escuelas a los visitantes. Está en nosotros aprender el arte de visitar escuelas; no siempre podemos tener la suerte de encontrar viejos amigos durante nuestras visitas.

## VIII. 2

### **El arte de visitar escuelas**

Si mostrar escuelas a visitantes tontos es un arte que puede desarrollarse hasta llegar a un gran virtuosismo, tal vez debería existir el arte de visitar escuelas. Se consultó a varios colegas con la esperanza de descubrir los secretos de este contra-arte.

Algunos habían sido administradores de escuelas ellos mismos y permanecieron en silencio, como prenda de su mayor lealtad hacia sus cargos anteriores; apenas podían ocultar su placer al descubrir las buenas representaciones de sus anteriores pares. Uno eludió la cuestión proclamando que él no era lo suficientemente importante como para merecer una representación bien ensayada; ¿modestia o mentira? Pero también hay lealtades entre los visitantes; unos pocos secretitos me fueron revelados. Junto con mi propio y modesto armamento se presentan aquí, por lo que valen.

**El método del baño:** Una persona experimentada opinó que podemos decir mucho de una escuela examinando el baño. En una escuela vocacional, un baño sucio sugiere cosas horribles sobre la calidad de la formación impartida. Puede ser que necesitemos una tesis de maestría para probar esta hipótesis (“¿La escatología y la búsqueda de la excelencia?”).

**El método del filo de las herramientas:** Es un hecho conocido que los valores profesionales son tan importantes como la información y la tecnología en la formación profesional. Los buenos profesionales ven el respeto a las herramientas y al cuidado adecuado de las mismas como el lema central de la buena formación. Si las herramientas no están bien afiladas, se están negando, debido a este hecho, los valores propios de la profesión. Nadie nunca encontrará herramientas deslustradas o mal afiladas en una escuela decente. Nunca vi fallar esta teoría. Un corolario de este método es que los instrumentos para afilar deben estar cerca de donde los estudiantes usan herramientas cortantes.

**El método de las uñas:** En las buenas escuelas vocacionales hay una estrecha relación entre la dirección y la naturaleza de los oficios que se enseñan; los directores y su personal practican los oficios que enseñan. Las uñas inmaculadamente limpias son una mala señal. Las uñas arregladas por una manicura suenan a desastre. Lo mejor son los residuos de suciedad que no salen con un buen cepillado.

**El método del uso de las máquinas:** Las máquinas mal mantenidas indican descuido, fatal para una buena formación. Los equipos sucios, las partes oxidadas, los accesorios faltantes, no van bien con el espíritu artesanal. Pero las máquinas tampoco pueden estar en demasiado buen estado; si se usan de alguna manera, deben mostrar signos de ese uso.

**El método del profesor visitante:** El método favorito de un amigo es encontrar una excusa para dar al menos una clase en la escuela. Las pequeñas cosas enseñan muchísimo. ¿Hay tizas? ¿Los estudiantes llegan a horario? ¿Cómo reaccionan a la clase? Mi único problema con este método es que no estoy seguro de que me hubieran llamado para dar una clase en la escuela preparada para mostrar que visitamos recientemente.

**El método de los competidores:** Un famoso consultor de negocios británico solía decir que, para saber qué es lo que anda mal en una firma, es mejor preguntarle a los competidores que contratar un consultor. Estas ideas se pueden adaptar eficazmente a nuestro problema. Con sólo preguntar a una escuela rival qué piensan de la que intentamos conocer, tendrán listo un discurso extenso y preciso sobre cada posible debilidad del competidor. Pueden sobreactuar o exagerar, pero lo que no van a hacer nunca es ocultar los defectos.

**El método de la cerveza:** Los directores son muy consistentes en su representación; rara vez se equivocan o revelan algo que pueda deslucir la brillante imagen de la escuela. Los docentes pueden no ser tan impecables, pero puede pasar largo tiempo antes de que revelen algo interesante. Por el contrario, los estudiantes son irremediabilmente indiscretos e incapaces de comportarse adecuadamente por demasiado tiempo. Los directores responsables nunca cometerán el error fatal de dejar solos a los estudiantes con un visitante de cierta importancia. Pero, la astucia y la decepción por parte del visitante pueden ser provechosas. Es posible crear situaciones en las que uno termina en compañía de los estudiantes; y si se da la oportunidad de sentarse ociosamente y tomar unas cervezas, no quedará secreto ni debilidad alguna de la escuela sin ser contadas.

*Claudio de Moura Castro*