

## SUIZA: ESCUELAS SIN DIRECTORES, ¿ES ESO POSIBLE?

*Muchas escuelas en Suiza operan sin directores, de manera acéfala. Por ejemplo, en el cantón de Zurich, el más grande de todos, cerca de 80% de las escuelas de educación básica (primaria y secundaria) no los tienen. ¿Escuelas sin directores? ¿Cómo es posible?*

Eduardo Andere M.\*

**E**n ningún otro país de los visitados encontré una actitud tan respetuosa y amable hacia los estudiantes. Me sorprendió que al final de algunas clases en las que participé o asistí como observador, los alumnos, uno por uno, se acercaran a despedirse de mano de su profesor y de un servidor, siempre con una sonrisa, con atención y respeto. Seguro estoy que esto no sucede en todas las escuelas y es probable que se debiera a mi visita. Pero hasta ahora era el único país en donde me ha sucedido, y no en una escuela sino en varias.

Sin embargo, no me sorprendió que los programas de televisión favoritos de estos

jóvenes fueran los *sitcoms* (*situation comedies*) estadounidenses y *Los Simpson*. El Internet, el *chat* y los deportes eran sus actividades alternas una vez terminadas sus actividades escolares. Dos jovencitas contestaron que no tenían televisor en casa y que de cualquier manera no les gustaba verla. Eso sí me sorprendió.

Como mencioné, en un artículo anterior, Suiza es un país con al menos tres idiomas principales: alemán, francés e italiano, además del suizo, que se habla pero no se escribe. A la vez, tiene muchas organizaciones políticas independientes y soberanas. Se trata de una nación profundamente localista y democrática, con un enorme respeto por el individuo y sus derechos, lo que incluye, por encima de todos, a los niños. Esta peculiaridad política, cultural y organizacional hace que sea muy complejo de entender desde el punto de vista educativo.

Para empezar, la enseñanza está dividida entre la confederación nacional, las confederaciones intercantonales, los cantones y las comunidades que por lo general son las que administran a las escuelas mediante los consejos comunitarios escolares (con miembros elegidos por la población de cada comunidad). En consecuencia, si bien en el nivel federal el sistema de educación básica u obligatoria —que comprende cuatro, cinco o seis años de primaria y tres, cuatro o cinco años de secundaria (para un total de nueve años de educación obligatoria)— está muy descentralizado hacia los cantones y

\* Profesor investigador de medio tiempo del ITAM, y asesor en temas de política educativa y escolar.



## La autoridad del director, cuando lo hay, es prácticamente opacada por la opinión y los deseos de los maestros, quienes tienen gran participación en las decisiones de la escuela

los consejos escolares, las escuelas en realidad gozan de poca autonomía de decisión y, a veces, hasta de gestión pues son controladas por la autoridad local o comunal. En la realidad esta autonomía varía de comunidad en comunidad. En teoría, las comunidades pueden operar tantos tipos diferentes de estilos o criterios de manejo escolar como ayuntamientos o comunas hay.

Con todo, la mayor amenaza para el futuro de Suiza es —y resulta irónico— su enorme desarrollo social, político y económico. Hoy por hoy, la sociedad le ha resuelto todo al individuo a tal grado que el individuo adopta una actitud de descuido o indiferencia. Me da la impresión, y es también la percepción de algunos de mis entrevistados, que los niños y jóvenes, por ejemplo, en realidad no tienen por qué esforzarse. La sociedad que heredaron les ha arreglado todo en la vida y se los ha facilitado. Con un sistema que por el lado de la oferta y los insumos pareciera ideal pues funciona en todos sentidos: seguro de desempleo de alrededor de 2,000 dólares mensuales, salud, seguridad, higiene, limpieza, nivel económico muy elevado, distribución de la riqueza relativamente uniforme, escuelas equipadas en forma extraordinaria, como las mejores del mundo, uno se pregunta: ¿cómo es que los estudiantes suizos no obtienen los mejores resultados en evaluaciones internacionales estandarizadas?

Una respuesta rápida y superficial sería: “porque no lo necesitan”. Si esto fuera cierto, las consecuencias se manifestarían en un letargo social con el riesgo de convertirse en una sociedad cómodamente complaciente y conservadora: ¿Para qué cambiar? Una sociedad ordenada así, que sólo vive de la tradición, que rechaza el cambio y desdeña el

esfuerzo por ser innecesario, vive sin desafíos. Y una sociedad que vive sin desafíos puede anquilosarse, y en forma lenta pero consistente, perder competitividad e innovación. Entonces, de seguir así, la nación suiza se quedaría sentada a la espera de que la sociedad organizada y su gobierno le resuelvan todo, y la población verá pasar vertiginosamente a otras sociedades que habrán incursionado en nuevos territorios y colocado a la vanguardia del desarrollo y la modernidad. Uno de mis entrevistados, consciente de esta situación, me dijo que los países escandinavos, más Finlandia, han reconocido la necesidad de cambiar en educación; de hecho, afirmó: “Nos llevan 15 años de ventaja en esos cambios”. Bueno, habrá que ver.

Algo que observé y que considero un aspecto positivo del sistema suizo es la cercanía de la comunidad, no sólo de las autoridades educativas o administrativas sino de los políticos también. Casi todas las escuelas son administradas por los consejos escolares o juntas directivas a que me referí antes para esta parte de Suiza, y que están integrados por políticos locales, quienes realizan campañas para ocupar los diversos asientos en los mismos. Dada esta enorme cercanía, la administración escolar es por completo plana, es decir, sin jerarquías o pirámides pronunciadas de decisión. La autoridad del director, cuando lo hay, es prácticamente opacada por la opinión y los deseos de los maestros, quienes tienen gran participación en las decisiones de la escuela.

Al principio me costó trabajo creer y aceptar que muchas escuelas en Suiza operan sin directores, de manera acéfala. Por ejemplo, en el cantón de Zurich, el más grande de

todos, cerca de 80% de las escuelas de educación básica (primaria y secundaria) opera sin directores. ¿Escuelas sin directores? ¿Cómo es posible? Es como un barco sin capitán o una empresa sin director general.

¿Qué es mejor: una escuela con director o una sin éste? En el caso de Suiza, está por verse; los mismos suizos estudian el tema dado que no han podido cambiarlo. Por ejemplo, las autoridades locales del cantón de Zurich intentaron modificar el esquema de escuelas sin directores, pero los resultados de una consulta —*referendum*— democrática y obligatoria para la población del cantón les indicó que ésta no estaba de acuerdo y, por ende, tuvieron que detener su intento de cambio. Las autoridades optaron por un camino sucedáneo. En la actualidad manejan un proyecto mediante el cual algunos planteles son administrados por una persona que realiza las funciones de director. El proyecto durará algunos años antes de que el ejercicio arroje resultados que permitan comparar a las escuelas acéfalas con las dirigidas.

A uno de mis entrevistados, que de alguna manera está involucrado con el tema, le pregunté:

—¿Cuál es su expectativa respecto de los datos que arrojará el proyecto?

—Creo que al final no observaremos diferencias significativas —contestó—; sin embargo, tenemos que esperar algún tiempo para conocer los resultados.

En lugar de director, las escuelas acéfalas cuentan con “administradores” escolares. Se trata de maestros designados por los maestros para encargarse, por periodos cortos, de los asuntos cotidianos, operativos y administrativos. Estos “administradores” no poseen auto-

ridad de dirección y, menos, sobre el personal docente o administrativo de la escuela. En planteles de otros cantones de Suiza, que trabajan con directores, en realidad éstos no toman decisiones trascendentes. Pero eso no implica que las escuelas funcionen acéfalas. Lo que sucede es que el presidente de la junta o consejo escolar toma las decisiones que le corresponderían al director de escuela propiamente dicho. En otros casos, las decisiones importantes son tomadas en forma colegiada en el consejo escolar, y aun en otros casos son negociadas entre éste y los maestros de las escuelas, o entre éstos y la autoridad local. Lo anterior dificulta mucho estudiar y entender el sistema y la política educativos de Suiza. Pero lo hace fascinante desde el punto de vista comparativo.

Un año después de mi visita a este cantón y ante la insistencia de las autoridades finalmente se aprobó, por ley, la designación de directores para todas las escuelas. A partir de la segunda mitad de 2005 las escuelas son gradualmente investidas de un director quien llega al plantel con todo un plan y equipo de apoyo por parte de las autoridades educativas del cantón de Zurich. Así que Zurich está en

pleno proceso de incorporar directores a sus escuelas.

### **La especialización o segmentación temprana de niños**

Como en la mayoría de los países, la educación básica suiza dura nueve años —pero con varias modalidades, las cuales aumentan en la medida que se cambia de nivel escolar— y comprende por lo regular las edades entre seis y 15 años. La estructura organizacional piramidal de toda la educación, desde preescolar hasta universitaria, de grado y posgrado es muy compleja. La educación preescolar puede durar de uno a tres años. La primaria, cuatro, cinco o seis años, aunque esta última es la modalidad más extendida en la mayoría de los cantones.

A partir del sexto año de primaria empieza la complejidad del sistema y el debate sobre su segmentación. En la mayoría de los casos, al terminar el sexto año de primaria —aunque en algunos cantones (de Suiza occidental) al terminar quinto— los niños son “segmentados” en dos o tres modalidades para continuar la educación secundaria. La decisión que entraña

esta segmentación del paso de la primaria a la secundaria es difícil pues para muchos niños es una que los estigmatizará para toda la vida. Por ello, en muchas escuelas tal decisión se toma no sólo escuchando al maestro y a las autoridades sino a los padres de familia. Una vez que los niños son segmentados es muy arduo para ellos trasladarse de las opciones “no académicas”, por así llamarlas, a la opción académica o *sekundarschule*. Esto lo viví en carne propia cuando tuve la oportunidad de conversar con los alumnos de una secundaria del tipo *escuela vocacional*, o *realschule* a lo que me referiré más adelante.

Por tanto, los suizos deciden el futuro de sus niños a una edad muy temprana, entre los 11 y los 12 años de edad. Aunque la decisión de la segmentación toma en consideración la opinión de los maestros y los padres de familia, todos los niños suizos deben presentar un examen cantón por cantón. Los resultados de dicho instrumento son un insumo más para clasificar y segmentar a los niños en los diferentes tipos de secundaria. Por ejemplo, quienes obtienen altos resultados son ubicados en la escuela secundaria, educación avanzada o cursos extendidos, la opción académica; esta modalidad los coloca al inicio de una trayectoria que los llevará a la universidad. Aquellos con resultados bajos son clasificados en una segunda categoría conocida como escuela real, que los coloca en una categoría vocacional. Por último, en algunos cantones, los niños con más bajos resultados (con dificultades de aprendizaje) son colocados en escuelas técnicas o especiales (antes conocidas como *oberschule*) que los colocan en la categoría de menor nivel riguroso, y que los prepara para integrarse al mundo laboral al terminar la secundaria. Ya que los niños son clasificados en una de las categorías menos académicas, su regreso a la escuela secundaria académica (*sekundarschule*) es casi imposible, sobre todo después



de haber cursado el primer año de estudios en alguno de los otros dos tipos (vocacional o especial) de escuela. La mayoría de los niños, digamos de 75 a 80%, se ubica en las dos últimas categorías. Esta clasificación prematura los señala y coloca a los pequeños en una senda que con dificultad podrán cambiar en el futuro.

A manera de recapitulación: en Suiza la política educativa del nivel básico está descentralizada y, por tanto, el sistema está fragmentado; sin embargo, las escuelas, en lo general, dependen con fuerza de las autoridades cantonales que ejercen su control por medio de legislación y reglas generales de la tarea escolar, y de las comunas o municipalidades que ejercen el control vía los consejos o juntas directivas. La descentralización federal no se traduce en autonomía escolar.

En Suiza las escuelas, no importa el cantón al que pertenezcan o su ubicación, ya sea en las grandes ciudades, en las pequeñas ciudades

o en las zonas rurales, están muy bien equipadas, incluso en aquellos lugares donde el nivel socioeconómico de la región no es alto. Las escuelas de educación básica son, en general, financiadas por las comunidades mediante impuestos locales. Los maestros suizos están muy bien pagados y esto se refleja tanto en los datos estadísticos como en la información de percepción. Asimismo, los profesores cuentan con muy buenas condiciones de trabajo en lo que se refiere a equipo de apoyo, salones especiales de trabajo y salas de descanso o esparcimiento, quizá sólo comparables con las finlandesas o suecas.

Pero hay algo que no cuadra: buenos recursos, buenas escuelas, excelentes condiciones de trabajo de los maestros, relativa autonomía local o regional o cantonal, igualdad de condiciones escolares, ¿y aun así los suizos mismos se sorprenden de sus resultados en PISA? A diferencia de otros países donde no todos los maestros o directores o administra-

dores conocían el trabajo de PISA, en Suiza todas las personas que entrevisté conocían la evaluación y muy pocos habían escuchado de TIMSS (*Trends in International Mathematics and Science Study*) o menos aun de PIRLS (*Progress in International Reading Literacy Study*).<sup>1</sup> Por cierto, los suizos han decidido que no van a participar más en PIRLS por razones financieras, pero, por supuesto, continuarán con PISA. ♣

© Eduardo Andere Martínez  
D.R. © 2007 Editorial Santillana, S.A.  
de C.V.

\*¿Cómo es la mejor educación en el mundo? Políticas educativas y escuelas en 19 países. México, Aula XXI-Santillana, 2007, pp. 175-182.

#### Nota

<sup>1</sup> En la página electrónica: [www.iea.nl/iea/hq/](http://www.iea.nl/iea/hq/) se puede encontrar información sobre estos proyectos (TIMSS y PIRLS) de evaluación estandarizada internacional.

Suscríbase hoy a la excelencia educativa

# 2001 Educación

Llene esta forma y deposite \$360.00 a la cuenta Banamex 2797925 sucursal 0661,  
a nombre de **Editorial Educación 2001, S. A. de C. V.**  
Suscripción en Estados Unidos, U.S. \$70.00. Europa, Centro y Sudamérica, U.S. \$80.00.

Nombre: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Colonia: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_  
Entidad federativa: \_\_\_\_\_ CP: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_  
Suscripción a partir del número: \_\_\_\_\_

Una vez efectuado su pago, envíe el comprobante por fax o correo electrónico;  
y la confirmación vía telefónica de la recepción del mismo, para brindarles un mejor servicio.  
Tels. 56-62-01-56, 56-63-07-41 y 01-800-55-57-38-98