

Las Escuelas de Calidad y los fenómenos de la calidad

Entrevista con Jesús Álvarez Gutiérrez*

¿Qué es el Programa de Escuelas de Calidad (PEC)?

Las cifras sobre la educación reflejan situaciones nada agradables con respecto al impacto y los resultados obtenidos en el Sistema Educativo Nacional. Solamente como una referencia del gran reto que se presenta para nuestro país en materia educativa, Fernando Reimers señala que al día de hoy más de 6 millones de personas entre los mexicanos más pobres de 15 años de edad o más, no han aprobado un solo grado de escolaridad primaria, pese al esfuerzo realizado por décadas para incrementar la cobertura educativa. Mención aparte tienen las evaluaciones con respecto a la calidad de los servicios educativos que reciben aquellos que han tenido acceso al sistema educativo, ya que evaluaciones internacionales nos colocan entre los países con mayor urgencia de reorientar sus esfuerzos en materia educativa.

En este sentido, el Programa Nacional de Educación 2001-2006, señala como un reto para mejorar la calidad de los servicios educativos, reducir los obstáculos presentes en la operación del Sistema Educativo Nacional, entre los que se encuentran el estrecho margen de la escuela para tomar decisiones, insuficiente comunicación entre los actores escolares, escasa participación social en las tareas de planeación, aplicación y seguimiento de las actividades escolares, excesivos requerimientos administrativos que limitan a los directores para ejercer un verdadero liderazgo académico y social, ausentismo, uso ineficiente de los recursos disponibles, defi-

ciencias en infraestructura y equipamiento, aislamiento de la escuela con su comunidad, ausencia de evaluación externa sobre la operación de las escuelas para mejorar su desempeño y la existencia de prácticas docentes poco equitativas, rígidas y con modelos únicos de atención a los educandos.

Con el objeto de erradicar de las escuelas públicas mexicanas los obstáculos mencionados anteriormente, surge el (PEC), el cual tiene como objetivo incorporar en la escuela pública mexicana un nuevo modelo de autogestión sustentado en la práctica de valores, libertad en la toma de decisiones, liderazgo compartido, trabajo en equipo, prácticas docentes flexibles acordes a la diversidad de los educandos, planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación social responsable y rendición de cuentas, todo ello enmarcado en la práctica de valores a fin de constituirse en una Escuela de Calidad. Para este Programa, una escuela de Calidad es aquella que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar; es una comunidad educativa integrada y comprometida que garantiza que los educandos adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de toda la vida.

*Coordinador Nacional del Programa de Escuelas de Calidad.

¿Cuáles son los objetivos que persigue el PEC?

Para lograr que las escuelas públicas mexicanas cuenten con los elementos necesarios para transformar su organización y mejorar su desempeño, el Programa Escuelas de Calidad propone una modificación sustancial en la forma en que estas operan. Para ello, el PEC apuesta a insertar un nuevo modelo de gestión que transforme la cultura organizacional y el funcionamiento de las escuelas públicas que voluntariamente se incorporen al Programa, basando su estrategia en el apoyo a las acciones que la comunidad de cada centro escolar decida para mejorar tanto la calidad del servicio educativo, como los resultados de aprendizaje, a través de una reorientación de la gestión institucional para ampliar los márgenes de decisión escolar, capacitación y acompañamiento técnico especializado para enriquecer el proceso de transformación escolar, apertura de espacios significativos para la participación social responsable y provisión de recursos financieros adicionales administrados directamente por la escuela.

El PEC pretende que la institución escolar construya colegiadamente un proyecto de desarrollo educativo propio, considerando su situación prevaleciente y expresando su visión, metas, estrategias y compromisos, lo que la conducirá al cambio planificado. De este modo, busca alentar el trabajo en equipo con objetivos precisos, la autoevaluación y la evaluación externa para el mejoramiento de los resultados educativos, una efectiva participación social y una mayor rendición de cuentas, para aspirar a convertir la escuela pública en una institución dinámica que garantice que la calidad de la educación impartida se incremente en beneficio de todos sus estudiantes.

Todo proyecto o programa alternativo provoca inquietudes entre las personas. Ello por las resistencias naturales a lo nuevo y la aversión a otro tipo de culturas y prácticas educativas, en las experiencias del PEC. ¿Cuáles han sido las dificultades con las que se han enfrentado en estos años de funcionamiento?

Uno de los principales riesgos en cualquier organización gubernamental es la rutinización. En otras palabras, es muy frecuente encontrar en las organizaciones públicas la presencia de actitudes y acciones destinadas a lograr que todo permanezca igual. Si bien podemos pensar que un cierto grado de institucionalización es necesario para garantizar un determinado orden, una de las principales apuestas del PEC es a que los actores educativos abandonen certidumbres y comiencen a explorar nuevas formas de hacer las cosas, de buscar distintos caminos que respondan a la complejidad que se presenta al atender las necesidades educativas de millones de niños, con distintos contextos, condiciones y ritmos de aprendizaje.

El PEC por supuesto no ha estado exento de estos esfuerzos por abandonar certidum-



bres. Sin embargo, haciendo un balance de estas actitudes podríamos decir sin temor a equivocarnos que las dudas o las resistencias iniciales se han convertido ahora en participaciones decididas, convencidas, pues al analizar el PEC y observar la búsqueda creativa de soluciones para atacar las condiciones de iniquidad más severas, como sería la baja calidad educativa, encontramos que hay preocupaciones comunes y por supuesto intereses afines.

Creo que las principales resistencias se podrían encontrar al observar la implementación de ciertas innovaciones como la descentralización del gasto a las escuelas (94 centavos de cada peso invertido por la Federación llegan hasta la escuela), en ocasiones cierta resistencia a la evaluación externa (derivado de una concepción equivocada de la evaluación como herramienta de sanción y no de mejora) y en algunos casos la resistencia a aceptar que la distribución de recursos públicos se ligan a criterios técnicos y de desempeño. Pero reiteraría que el PEC ha provocado tal expectativa que si observamos en retrospectiva las actitudes de resistencia nos sorprenderíamos de el entusiasmo generado y la aceptación lograda.

En lo personal, conozco docentes y directivos que participan en el PEC, la mayoría de ellos se expresa positivamente del programa, sin embargo hay desconfianza de que suceda lo mismo de siempre, es decir, que una vez agotados los recursos o al cambio de administración esto quede en el olvido. ¿Qué tan ciertas son estas inquietudes?, de no ser así, ¿qué estrategias o pasos van a seguir para que esto no suceda?

El PEC es un programa que no puede ser de un sexenio. No al menos para quien esté convencido de que la política educativa no puede estar inventándose cada seis años. El PEC en sí mismo es una recopilación de experiencias nacionales e internacionales que

han tenido como fin mejorar la calidad de la educación, por lo que más que una invención sexenal es una oportunidad derivada de una reorientación de la gestión de la política educativa. En ese sentido, apostamos a institucionalizar cierta cultura de participación y rendición de cuentas, a institucionalizar prácticas docentes que respondan a una equidad interna, a favorecer capacidades locales que en su momento generen una demanda social para que las escuelas sean atendidas con pleno respeto a sus condiciones y necesidades y sobre todo a que tengamos objetivos comunes en la búsqueda de una sociedad más equitativa. En la medida en que el PEC demuestre ser una opción viable para mejorar el desempeño de nuestro sistema educativo, pero también en la medida en que los propios actores escolares encuentren en el PEC el camino para canalizar sus preocupaciones para mejorar la calidad de la educación pública, podremos pensar en que el PEC no será un programa temporal. En este sentido deberemos no solamente demostrar con evaluaciones externas (que hasta hoy han sido muy favorables) que somos un Programa que da resultados, sino que pensamos que los principales beneficiarios del Programa deberán en su momento pugnar porque los espacios y los recursos de los que ahora disponen y les permiten mejorar su desempeño continúen para ellos. En otras palabras, que no se reviertan las innovaciones, la descentralización, la democratización del sistema y por supuesto la apertura de espacios significativos para el aprendizaje que hoy disfrutan.

Hablar de calidad educativa significa, entre otras cosas, mejorar las prácticas docentes, administrativas y de gestión, provocar otro tipo de actitudes en los sujetos educativos, modernizar con tecnología de punta y con más recursos a la escuela, entre otras cosas; desde su punto de vista, ¿de qué depende

que la calidad educativa pueda transformar la escuela pública y por ende ésta pueda generar mejores recursos humanos para el México actual?

La educación se ha convertido en un factor decisivo de progreso para los países, ya que su competitividad económica es consecuencia, entre otros elementos, de la capacidad gubernamental para crear sistemas educativos que mejoren la formación y la preparación de los alumnos, los cuales requieren obtener conocimientos y habilidades cada vez más complejos.

Podemos señalar que en nuestro país, así como en la mayoría de las economías emergentes, a la preocupación por la universalización de la educación y por su extensión a lo largo de la vida, se une ahora la de la mejora continua en su calidad, ya que una buena calidad en la educación tiene como

consecuencia la expansión del conocimiento y un mayor progreso de los países, además de permitir una mayor equidad y cohesión social.

Para concretar una transformación de las prácticas educativas, en el PEC le apostamos más que a los insumos tradicionales, a que las escuelas públicas transformen su organización para que se alcance la calidad educativa y en la medida en que esto se logre, obtengamos ciudadanos más informados y con mayor participación en la sociedad.

Es por ello que el Programa Escuelas de Calidad se sustenta en tres nuevas prácticas que inciden en los resultados educativos de las escuelas voluntariamente incorporadas al Programa, y que constituyen en buena medida acercamientos innovadores para la operación de las escuelas públicas mexicanas. Las prácticas innovadoras a incorporarse en las escuelas en el marco del PEC son las siguientes:

1. Nueva gestión escolar, en el que además de proporcionar herramientas para el diseño participativo de su proyecto de desarrollo, se reconoce la necesidad de intervenir en diversos ámbitos como el desarrollo de habilidades directivas para la implementación de acciones colectivas, el trabajo docente, la mejora de estrategias de enseñanza, las formas de realizar y evaluar el aprendizaje de los alumnos y la organización y funcionamiento de la escuela con la participación de la comunidad, padres de familia y maestros.

2. Nueva práctica docente, con fundamento en valores, en el que se propone que el maestro se capacite y actualice continuamente; demuestre capacidad de crítica de su propio desempeño, así como de rectificación; identifique las diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos de sus alumnos; planifique sus clases anticipando alternativas que tomen en cuenta la diversidad de sus alumnos; demuestre a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimule constantemente sus



avances, esfuerzos y logros; y finalmente, consiga de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa, con un claro mensaje de equidad: el maestro debe tener la sensibilidad suficiente para detectar a tiempo a los alumnos en riesgo y destinar su tiempo y energías en ellos, comprometiendo a los padres de familia para asegurar el éxito escolar de todos los estudiantes.

3. Participación social efectiva que propone a la escuela y al hogar como ambientes de aprendizaje complementarios, por lo que deben cooperar. Los padres tienen un mejor conocimiento de la personalidad y de las necesidades de sus hijos, y deben tomar un papel activo en su educación puesto que ejercen una influencia fuerte en ellos. Los contactos entre la escuela y la familia deben ser continuos, con objetivos claros y planeación sistemática, contemplando la toma de decisiones compartida para alcanzar propósitos no sólo remediales, sino de desarrollo y preventivos.

Los resultados hasta hoy obtenidos nos harían pensar en que hemos logrado romper con ciertos determinismos socioeconómicos, en los que se consideraba que escuelas con un ambiente adverso debían dar malos resultados. Por ahora entendemos que si logramos demostrar que las escuelas públicas pueden transformarse y orientarse a que los niños que hoy atienden tengan mejores expectativas de vida y una mayor integración social, esto deberá representar una oportunidad para posicionar a la educación pública como un medio ideal para lograr un país más competitivo y con mejores expectativas de desarrollo y por lo tanto de mayor competitividad económica.

Es de suponer que el PEC tendrá que dar resultados a corto, mediano y largo plazo, ¿cómo van a medir o valorar los resultados en aquellas escuelas que participan en el programa?

La evaluación está presente desde el nacimiento, del PEC. Por primera vez en la historia de las políticas educativas en el país, el Programa Escuelas de Calidad es objeto de varias evaluaciones complementarias, tanto de carácter interno y externo, como de naturaleza cuantitativa y cualitativa, que miden periódicamente la mejoría de cada escuela respecto de sí misma. Externamente, todos los alumnos de las escuelas PEC son evaluados periódicamente con el fin de medir el incremento en sus habilidades de razonamiento lógico-matemático, en sus habilidades comunicativas y en su capacidad de pensamiento crítico y científico. Asimismo, se aplican 22 instrumentos a una muestra de mil escuelas —de las 10,000 incorporadas a la fecha al Programa—, para medir cualitativamente avances en los procesos de la transformación de la gestión, práctica docente y participación social.

Reconociendo la importancia de las evaluaciones externas, el reto fundamental del PEC es introducir en las escuelas la cultura de la autoevaluación para la mejora continua. Al final de cada ciclo escolar, la comunidad educativa deberá evaluar los procesos y resultados de las acciones realizadas en el marco de su Proyecto Escolar de mediano plazo y su programa anual de trabajo, retroalimentándose con los resultados de las demás evaluaciones. Con ello conformará su portafolio institucional que le permitirá rediseñar las estrategias de transformación y mejora.

En resumen podemos decir que no podemos concebir al PEC sin la evaluación, pero entendiéndola como una oportunidad para mejorar, para obtener información y tomar decisiones con mayor sustento y capacidad de acierto. La urgencia de mejorar nuestro desempeño debe sustentarse en evaluación continua objetiva y pertinente, que nos permita conocer sobre el impacto de

lo que hacemos y los avances que tenemos, de manera que la administración de los recursos públicos y la delicada tarea de educar futuros ciudadanos sea atendida de la mejor forma posible.

¿Qué papel juegan en los procesos del PEC asuntos como la tradición, las instancias sindicales y los esquemas de mejoramiento salarial del personal que participa en el programa?

Hasta hoy hemos encontrado gran disposición y colaboración del sindicato de maestros para que el PEC funcione en el país. De hecho coincidimos con ellos en que la mejor forma de demostrar la vigencia de la escuela pública es demostrarle a la sociedad que nuestras escuelas públicas son capaces de mejorar al buscar objetivos propios, abrirse a la evaluación y por supuesto al orientarse responsablemente hacia la tarea de que todos los educandos aprendan.



Desde su visión, ¿qué tanto peso tienen los equipos directivos y de supervisión en la generación de procesos de calidad?

Su participación es vital para el adecuado funcionamiento del Programa. Nosotros le apostamos a contar con directores y supervisores líderes, que sepan conducir a sus colectivos escolares hacia una transformación exitosa en busca de cambiar sus prácticas y brindar mejores oportunidades a los niños y niñas de nuestro país. El reto educativo es enorme y si no contamos con la participación decidida de todos los actores escolares (preponderantemente directivos y supervisores), será difícil aspirar a contar con escuelas que tengan ambientes propicios al aprendizaje.

Finalmente, ¿cuál sería su mensaje para los docentes y demás sujetos inmersos en los espacios educativos que participan en el PEC y para los que les es ajeno el programa?

Quienes hemos tenido la suerte de colaborar para que el PEC sea hoy una opción clara para que aquéllas escuelas que aspiran a transformarse y mejorar su desempeño, nos ha quedado muy claro en estos dos años que un país que no invierte en sus niños y jóvenes, que no les apuesta a ellos todo su esfuerzo y que no asume como una prioridad acercarles una educación pública de buena calidad, tendrá pocas oportunidades en el futuro para abatir la pobreza y lograr una sociedad más equitativa.

Con orgullo podemos hoy decir que hemos iniciado un movimiento de cambio y transformación real, en el que la confianza depositada en nuestras escuelas públicas ha dado sus primeros frutos, gracias al trabajo que precisamente han realizado nuestros docentes, directivos, padres de familia, alumnos y en general todos los actores educativos. Por ello solamente quisiera insistirles en que la participación decidida de

todos es un elemento clave para lograr que nuestro sistema educativo sea en verdad el camino para mejorar las condiciones de nuestro país.

En ese sentido, todos deberíamos concebir al PEC como una oportunidad para que reorientemos esfuerzos y mejoremos resultados, basados por supuesto en la confianza que tenemos en nuestros docentes y directi-

vos. Cada espacio de acción del que dispongamos como actores escolares, deberemos aprovecharlo para que el PEC se consolide como una política educativa efectiva, de manera que si logramos que el PEC funcione adecuadamente, podamos estar tranquilos de que hemos logrado aportar algo para que nuestras niñas y niños tengan mejores oportunidades en un futuro.

