
d e b a t e

El Acuerdo también debe ir a la escuela

Alba Martínez Olivé

Uno de los retos más serios de cualquier decisión en materia de política educativa, es llegar al sitio donde las decisiones cobran su verdadero sentido: la escuela. Las mejores propuestas esbozadas en un papel pueden carecer de significado alguno para la vida escolar y por lo tanto no impactarla en lo más mínimo. La historia de la educación puede dar larga cuenta de buenas decisiones que se distorsionaron camino a la escuela o que, simplemente, nunca intentaron llegar a ella.

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica no está a salvo de una contingencia tal. Su prueba de fuego es precisamente ésta, salir del discurso y llegar a la escuela para transformar positivamente las prácticas cotidianas de sus actores: maestros, directivos, padres de familia y, por consiguiente, alumnos.

El texto del Acuerdo reconoce a la escuela como la base del sistema educativo nacional, como el lugar donde debe iniciarse e impulsarse su transformación y como el “núcleo” de la actualización del maestro, al menos en la fase que se ha denominado “emergente”.

¿Qué hace falta para que la escuela cumpla con el objetivo central del Acuerdo Nacional: la elevación de la calidad de la educación básica? Por principio de cuentas, es menester tener una claridad

meridiana respecto a la función social de la escuela: la tarea de ésta, lo que constituye su razón de ser, es hacerse cargo del proceso sistemático de enseñanza-aprendizaje. La escuela tiene que comprometerse a enseñar y a demostrar que ha cumplido su objetivo de que los alumnos aprendan los conocimientos formales, además de las habilidades y las actitudes que les son necesarias para moverse con posibilidades de éxito en un mundo cambiante.

La escuela debe hacer esto sea cual sea el medio ambiente socio-económico en que esté enclavada. Su obligación es procurar a todos los alumnos, con independencia de sus recursos económicos, su extracción social, étnica o de sexo, un acceso con calidad al servicio educativo. No se trata de una labor fácil, por el contrario, es compleja y requiere de la toma de una serie de decisiones aún poco usuales en el ámbito educativo, algunas de ellas han sido sugeridas y puestas a discusión en diversos momentos, otras requieren de un serio trabajo de investigación e imaginación para encontrarse.

Para cambiar a una escuela que apunte decididamente a ofrecer una educación de calidad para todos, hay que transformar el currículum, definir los contenidos, modificar la formación de los docentes y, desde luego, cambiar la organización y la gestión de la escuela, ade-

más de las condiciones concretas en que se realiza el proceso de enseñanza-aprendizaje.

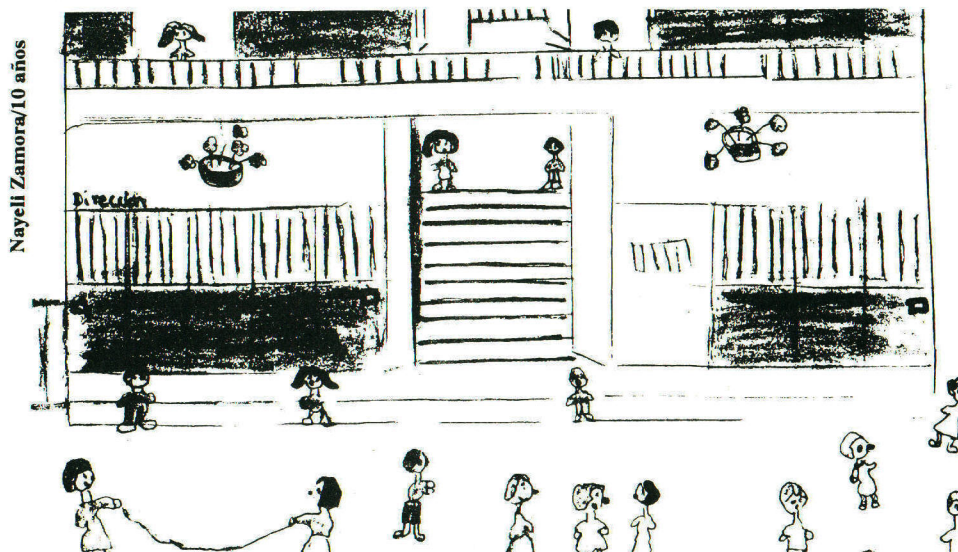
En el texto del Acuerdo hay ciertas referencias a estos tres últimos puntos. Se alude a los problemas acarreados por el centralismo, a la gestión escolar al haber "distanciado crecientemente la autoridad de la escuela". En este sentido, como solución al problema, se plantea la federalización y también el aumento de la participación social para lograr compartir objetivos entre la comunidad y la escuela, a través, sobre todo, de la acción de los padres de familia. Desde luego que podemos considerar correctas estas medidas, pero hace falta avanzar desde el nivel de generalidad en que son planteadas a un nivel de concreción en el seno de cada escuela, que contemple todas las implicaciones de concebir de manera nueva la gestión y la organización escolares.

Las condiciones de trabajo, organización y gestión de las escuelas no son independientes de la tarea estrictamente

pedagógica: enseñar-aprender, sino que constituyen el contexto cotidiano en el que se inserta esa tarea definitoria de la institución escolar; un contexto que no es mudo ni indiferente sino que, por el contrario, determina en mucho las posibilidades de éxito del quehacer pedagógico.

El cuestionamiento de la organización y administración escolar vigentes no es nuevo. Durante años los maestros han manifestado en diversos tonos y maneras que están sobrecargados de tareas ajenas por completo a la de enseñar, que le restan tiempo y energías a ésta y cuya utilidad no es clara.

Las tareas administrativo-burocráticas consumen horas completas del trabajo del maestro, incluyendo muchas no pagadas, y prácticamente todo el tiempo laboral del director de escuela o del supervisor de zona. Estas dos últimas figuras han visto negada cualquier función técnico-pedagógica y se les ha reducido a ocuparse del control de documentos y maestros. Con esto lo que se ha logrado es constituir un factor más para la baja



calidad educativa, pues lejos de ser líderes e interlocutores calificados, preparados para planear, seguir, auxiliar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje en cada una de las aulas y en la escuela como conjunto, se les ha concentrado -casi podría decirse: condenado- al llenado y copiado de documentos, a cobrar y pagar cuotas diversas, vigilar la asistencia de los maestros y evitar que los contactos entre éstos rebasen lo puramente social.

A la vez, el director constituye la autoridad absoluta dentro de la escuela. Todas las decisiones, sea cual sea su índole, pasan por sus manos; posee incluso el derecho de veto sobre los acuerdos que toma el consejo técnico que él encabeza y que es el único órgano colegiado con el que cuentan los maestros. La reglamentación estrecha del consejo técnico y las pocas posibilidades para hacer valer sus decisiones, aunadas a la precariedad de la vida escolar y de las condiciones de trabajo, han hecho que la vida de este órgano se reduzca a la lectura de circulares o acuerdos superiores y a la organización de festivales y convivios. Al respecto, en el Acuerdo se habla de la decisión de fortalecer los consejos técnicos, aunque no se abunda en el tema.

El panorama descrito ha dominado la vida de la mayoría de las escuelas a través de los años hasta hacerla estéril en cuanto a iniciativas pedagógicas. Es por ello que urgen medidas reglamentarias que modifiquen la estructura organizativa y de gestión de las escuelas y que, junto a otros estímulos, abran las posibilidades para que los maestros construyan nuevas prácticas de relación con su trabajo basadas en la discusión, reflexión y toma de decisiones colectivas y cotidianas sobre su quehacer.

Es factible comenzar por lo que en



Tania Shail Ortega/ 6 años

otros ámbitos se ha llamado la simplificación administrativa, reduciendo la documentación a lo estrictamente necesario, optimizando documentos y procesos de flujo de información. Esto permitiría que los maestros se concentraran en enseñar a los alumnos y que los directivos escolares pudieran recuperar su papel técnico-pedagógico.

Una medida administrativa tomada a partir del Acuerdo es la modificación de las boletas de evaluación para primaria. La novedad principal, aparte de las que tienen que ver con los cambios curriculares, es que a partir del presente año escolar se calificarán con enteros y decimales todos los meses y los correspondientes promedios. Esta es una decisión que no tiene trascendencia alguna en el camino hacia el logro de la calidad educativa, no modifica en nada ni ayuda al proceso de enseñanza-aprendizaje, pero sí añade un elemento de complica-

ción al trabajo del maestro. En ese sentido se trata de un inicio poco feliz.

Es necesario reconsiderar también otras actividades que llegan a irrumpir arbitrariamente en el proceso educativo, sobrecargan al maestro de obligaciones y sacan al alumno del curso natural de su aprendizaje; es el caso de la cooperativa y de la multitud de campañas de diverso tipo -muchas con loables objetivos- y de concursos que otras instituciones convocan, y que se presentan con carácter obligatorio tanto para el docente como para los niños.

Aquí vemos también un problema de gestión. Al ejercerse de manera vertical el poder, todo se resuelve desde arriba y las órdenes superiores son acatadas aun cuando resulten contraproducentes para la tarea esencial de la escuela, como en el caso de los concursos y las campañas. Poco o nada queda para ser decidido en el sitio donde se lleva a cabo la enseñanza-aprendizaje con base en el conocimiento de las situaciones reales que ahí se dan. Esto debe obviamente cambiar, lo que implica otorgar al Consejo Técnico Escolar la capacidad y las condiciones para decidir sobre la vida de la escuela. La tarea central del Consejo Técnico Escolar debe ser la creación, seguimiento y evaluación de un *Proyecto Escolar* que dé identidad y coherencia al esfuerzo de la comunidad educativa.

El objetivo primordial del proyecto escolar debe ser la elevación de la calidad de la educación que se ofrece en el plantel específico. Entendemos que elevar la calidad educativa es una tarea nacional, que debe involucrar a todo el sistema de educación básica, que se basa en iniciativas y recursos concretos que parten desde el centro, pero que no puede circunscribirse o limitarse a ellos.

El plan de estudios, como se manifies-

ta en el Acuerdo, debe continuar siendo nacional, pero la situación concreta de cada región y de cada escuela demanda iniciativas particulares, que puedan garantizar no sólo el cumplimiento formal de los programas, sino la educación real de los alumnos. Ello significa que la escuela debe hacerse efectivamente cargo de todo lo que esto implica y que tiene alcances mayores que los de asignar a cada niño un grupo bajo la responsabilidad de un maestro y otorgarle al final una calificación.

El proyecto escolar implica el reconocimiento de que la obligación de la escuela y del colectivo docente no es sólo "cumplir con los programas", idea que ha permeado hasta ahora la actividad docente de muchísimos maestros y de la escuela misma, sin responsabilizarse de que los alumnos realmente alcancen los niveles de desarrollo y conocimiento requeridos y ofrecidos bajo el rubro de educación básica. Se trata, pues, de reconocer que la escuela es responsable ante la sociedad por la calidad de la educación que en ella se imparte y que esta calidad debe ser evaluable.

Se trata de que la escuela afronte su responsabilidad social con absoluta honestidad y esfuerzo, que esté dispuesta a que la comunidad a la cual presta sus servicios le exija el rendimiento de cuentas. Esto hace imprescindible que el trabajo de enseñar deje de ser considerado como la obligación individual de cada maestro en lo particular, que la ejerce como quiere e, incluso, si quiere; para pasar a ser una responsabilidad compartida, en la que el profesor deja de estar solo con su tarea a cuestas, para pasar a formar parte de un colectivo profesional que tiene una obligación compartida.

Así, la tarea central del maestro de grupo, es hacerse cargo del proceso de

enseñanza-aprendizaje de los alumnos que le han sido encomendados, pero este proceso no está restringido a las labores del aula, sino que abarca la estancia completa del alumno en la escuela, pues se considera a ésta como un todo formador. De tal suerte, cada uno de los maestros es responsable con los otros docentes y con los directivos escolares de lo que ocurre en el conjunto de la escuela, pues su tarea no es sólo que el niño aprenda los contenidos marcados por el programa para el grado correspondiente, sino hacer que los alumnos cursen satisfactoriamente los seis años de la educación primaria, tomando medidas, en estrecha comunicación y cooperación con los padres de familia, para evitar la deserción y el fracaso escolar.

Llevar adelante propuestas como las anteriores requiere de una serie de cambios en la vida de la escuela, de los cuales el principal es sin duda, el grado de autonomía que puedan ejercer en la toma de decisiones que atañen a la forma en como adecuan su trabajo pedagógico a las condiciones concretas del medio en que la-

boran. Hablar de autonomía no significa dejar a la escuela "a la buena de Dios", sino dar a la comunidad escolar la oportunidad de decidir, con base en reglamentaciones nacionales y desde luego con el consiguiente apoyo técnico y financiero. Este último puede tomar la forma, ya probada en otros países, de estímulo a proyectos pedagógicos colectivos y elegidos a través de concurso.

El camino hacia la modificación de la vida escolar para lograr la elevación de la calidad educativa no es sencillo ni hay soluciones con resultado inmediato. Sin embargo sí existen decisiones, como las esbozadas anteriormente y otras, que pueden ir abriendo paso a actitudes nuevas de la comunidad escolar para, en primer término, constituirse como tal y, en segundo, avanzar en la construcción de una propuesta pedagógica específica. El acuerdo para la modernización educativa da pie a la toma de esa variedad de decisiones que, para asegurar su éxito, deben expresarse en modificaciones de la vida de todos los días, de todas y cada una de las escuelas básicas del país.

