

Foro nacional de la consulta para la revisión del modelo educativo
Tema 3: ¿Cómo organizar la escuela de educación básica para que sea eficaz?

Elisa Bonilla Rius
Biblioteca de México, 12 de junio de 2014.

Muy buenas tardes:

En mi carácter de miembro del Comité Técnico Asesor de la Consulta para la Revisión del Modelo Educativo me correspondió enfocarme en el tema tres, referido a los cambios en la organización de la escuela de educación básica para hacerla eficaz. Sobre este tema, compartiré algunas de las ideas fuerza que se expusieron en los foros. Ideas fuerza acerca de qué es pertinente hacer para transformar la escuela. Todas las suscribo. Algunas frases están citadas casi textualmente, pero por cuestión de tiempo no tendré oportunidad de dar las referencias. Luego, en la versión que se suba a Internet podrán ser consultadas.

Al ser la escuela la unidad básica del sistema educativo, la construcción de un nuevo modelo educativo depende de la transformación de esa unidad que es la escuela. En el nuevo modelo, la escuela no puede estar al final de una cadena de mando recibiendo indicaciones, atendiendo exigencias administrativas y siendo demandada por la sociedad en su conjunto para solucionar todo tipo de problemas ajenos a su razón de ser primordial: que los niños y jóvenes aprendan a aprender y aprendan a convivir.

En el nuevo modelo educativo la escuela tiene que estar en el centro del Sistema, tomando decisiones y solicitando apoyo, cuando lo requiera. Debe estar enfocada en lograr su objetivo principal –consagrado hoy en la Constitución— que es garantizar a los educandos una educación de calidad con equidad, para que a su vez niños y jóvenes puedan hacer valer su derecho de aprender.

Por contraste, en el modelo vigente, la escuela está al final de una larga cadena de mecanismos de control verticales. Situación que la propia SEP reconoce¹. Romper la añeja verticalidad del sistema es, a mi juicio, el mayor reto que enfrentará la construcción del nuevo modelo educativo, porque supone el establecimiento de nuevas relaciones y la creación de nuevos pactos entre los actores del Sistema.

Romper la verticalidad implica dar autonomía a la escuela. Autonomía para tomar decisiones y para ejercer recursos. Ello implica provocar un cambio cultural y político al interior del Sistema Educativo. El cual debe llevarse adelante con determinación, pero con la gradualidad necesaria para que sea efectivo. Como todo cambio cultural, la transformación del modelo educativo requiere constancia y continuidad. Requiere también no perder de vista el propósito de esa transformación. La autonomía de la escuela es un medio, no un fin. Busca como decía antes hacer efectivo el derecho de aprender de todos los niños y jóvenes.

Otro asunto a tener en cuenta es la heterogeneidad de las escuelas. La diversidad exige una atención diferenciada, acorde a las transformaciones que cada escuela en particular pueda ir alcanzando e incluso será necesario darles espacio para que se recuperen de posibles estrategias fallidas. Los cambios culturales son de largo aliento. No se producen por decreto y suponen delicadas metamorfosis internas para sustituir prácticas añejas con nuevas maneras de hacer. Es un tránsito hacia una nueva gestión escolar y cada escuela la irá haciendo a su ritmo, sin prisa pero sin pausa.

¿Qué se requiere para poner a la escuela en el centro del Sistema Educativo?

En este nuevo modelo, las partes del Sistema Educativo externas a la escuela han de voltear a mirarla y trabajar para que sea eficaz, es decir para que cumpla con el objetivo fundamental de garantizar una educación de calidad para todos sus alumnos.

¹ SEP (2014). *Documento base de Educación Básica. Foros de Consulta Nacional para la Revisión del Modelo Educativo*; en: <http://modeloeducativo.sep.gob.mx>; p. 3.

Para que la escuela cambie, las autoridades deben cambiar también. Por ejemplo, deben limitar las demandas administrativas a las escuelas, lo que no es igual a que no haya exigencia. Por el contrario, la exigencia a la escuela debe ser profesional y para ello la autoridad habrá de propiciar un ambiente intelectual que motive a los maestros a buscar las mejores prácticas que le permitan desarrollar al máximo las potencialidades de cada alumno².

Con base en el análisis de su contexto, cada escuela habrá de establecer sus prioridades. El mejor espacio para desarrollar la colegialidad y definir colectivamente los derroteros de la escuela es el Consejo Técnico Escolar (CTE). Es ahí donde se prepara, discute y acuerda el *Proyecto de acción de mejora de la escuela*. El cual requiere planeación y una intensa labor de negociación. Este Proyecto traza una ruta para el cambio y por ende no debe ser visto como un documento burocrático, para mera entrega oficial. Por otra parte, los consejos escolares deben tener libertad para trabajar, para tomar decisiones, sin percibir que violentan la norma. Este cambio de paradigma de una escuela con autonomía y recursos para tomar decisiones y no solo recibir indicaciones abre a la educación nacional muchas oportunidades de mejora, pero también le plantea retos. Quizá el mayor reto sea la transformación de los roles de actores clave, tanto al interior como exterior de la escuela.

Por lo que se refiere a los actores del colectivo escolar³, tanto directivos como docentes han de asumir plenamente su papel como profesionales de la educación, revalorar su tarea y aceptar el acompañamiento para transformar su práctica. Habrán de dar mucho más importancia al aprendizaje de sus alumnos y enfocar incluso su propio desarrollo profesional a ello. La transformación de la práctica docente habrá de recuperar el interés de los niños y jóvenes por el conocimiento y el estudio. Para lograrlo es necesario adecuar el currículo a las necesidades locales del aula, por lo que el currículo nacional debe brindar al maestro espacios de flexibilidad para esas adecuaciones y contextualizaciones. Los docentes no deben tener miedo a innovar,

² Ver conferencia de Rodolfo Ramírez en el foro de Puebla; en: <http://modeloeducativo.sep.gob.mx>, sección Videos.

³ Ver las recomendaciones de la Dra. Claudia Alejandra Santizo, conferencista del foro de Villahermosa; en: <http://modeloeducativo.sep.gob.mx>, sección Videos.

pero, como la innovación y el pensamiento divergente de los profesores no siempre han sido bienvenidos, hoy es menester apoyarlos para que superen esos miedos y se arriesguen a flexibilizar los programas de estudio para incorporar los intereses de los jóvenes a su cargo.

El colectivo escolar es responsable de generar un clima que estimule el aprendizaje, apunte las fortalezas de los educandos y mitigue las causas del fracaso escolar. Para ello, los docentes habrán de establecer y transmitir a sus alumnos expectativas elevadas, destacar sus logros más que sus déficits, así como generar interacciones personales positivas y la transmisión de un optimismo que permita a los jóvenes visualizar su futuro. También les corresponde a los docentes fijar a sus alumnos límites firmes y claros, y brindar afecto y apoyo para disminuir el riesgo de fracaso. La escuela tiene mucha responsabilidad en la construcción del futuro de los jóvenes y por tanto del país⁴.

Al poner la escuela en el centro del Sistema, el director y el colectivo docente tendrán nuevas facultades y recursos para tomar decisiones. Decisiones que antes no tomaban o ejercer recursos que antes no ejercían. Para ello necesitarán desarrollar nuevas habilidades profesionales, entre ellas: la rendición de cuentas. Aprenderán a transparentar el uso de los recursos, a establecer un equilibrio entre la libertad de decisión y la disponibilidad de recursos, a desarrollar mecanismos institucionales que prevengan su mal uso, contribuyan a evitar la burocracia y fomenten la cultura de la transparencia. Se reconfigurará el equilibrio entre los derechos y las obligaciones docentes.

Por lo que se refiere a los actores externos, la familia juega un papel primordial en la educación de los educandos que la escuela debe reconocer y orientar. La tarea de profesores y directivos en la orientación a padres de familia es fundamental para que niños y jóvenes alcancen los objetivos de aprendizaje. En la familia se establecen modelos de conducta y la educación que los niños reciben en casa provee valores que influyen en la instrucción que ofrece la escuela.

⁴ Ver conferencia de la Dra. María Del Coral Ramírez Espinosa en <http://modeloeducativo.sep.gob.mx>, sección Videos.

La supervisión escolar se torna una figura central en esta forma de concebir la escuela⁵. Es preciso señalar que las reformas educativas de las últimas décadas no han impactado realmente al supervisor escolar. Su función y su perfil se han mantenido inmutables a lo largo del tiempo, con un fuerte sesgo hacia la fiscalización administrativa de las escuelas y un distanciamiento de los objetivos académicos de los educandos. Persiste un modelo tradicional de la supervisión escolar. En el ejercicio de la verticalidad, el supervisor es el último eslabón de la cadena de mando y las indicaciones llegan por su persona a la escuela. Es necesario redefinir sus funciones para quitarle peso a los asuntos administrativos que hoy gestiona y fortalecer los aspectos académicos que podría impulsar. Su función esta basada en el control y no en el apoyo a la escuela. Sin embargo, la apuesta por la transformación de la supervisión escolar como impulsora del cambio en la escuela puede conseguir que esta reforma educativa se implemente localmente. Para ello es necesario construir un nuevo perfil de la supervisión escolar e impulsar la profesionalización de los supervisores.

Por lo que se refiere al perfil del supervisor se identifican tres funciones básicas: la política, la administrativa y la pedagógica. Respecto a su función política el supervisor debe pasar de un liderazgo sustentado en el control a un liderazgo promotor de políticas que hagan gobernable el proceso de transformación de la escuela hacia la plena autonomía escolar. El supervisor debe desarrollar cualidades para detonar cambios y para desafiar la realidad sin poner en riesgo la gobernabilidad de la escuela. Asimismo, debe ser el “nodo institucional”⁶ de la red de actores en torno a la escuela. No tanto para transmitir o “bajar” indicaciones a la escuela —en un sentido de imponer la verticalidad— sino más bien para reinterpretar las políticas a partir del contexto de cada escuela, de sus retos y su velocidad de cambio.

Por lo que se refiere a su función administrativa, el supervisor debe ser garante de la normalidad mínima escolar. En cuanto a su función pedagógica, el supervisor escolar habrá de operar un sistema de asesorías y acompañamiento a las escuelas

⁵ Ver conferencia de la Dra. Gloria del Castillo Alemán en <http://modeloeducativo.sep.gob.mx>, sección Videos.

⁶ Ver conferencia de la Dra. Gloria del Castillo Alemán en <http://modeloeducativo.sep.gob.mx>, sección Videos.

como apoyo a la mejora de la práctica profesional de los directivos y los colectivos docentes.

Para la profesionalización de los supervisores será necesario brindarles formación específica. Es importante que los supervisores tengan alicientes, a medida que hagan mejor su trabajo, por lo que será necesario desarrollar incentivos específicos para ellos.

Para impulsar el cambio de modelo educativo será indispensable crear nuevos mecanismos de comunicación entre las autoridades y las escuelas. Mecanismos de dos vías: tanto para decir como para escuchar. El cambio que se pretende es de tal magnitud que no se pueden escatimar esfuerzos para explicar los objetivos que se persiguen con la construcción de un nuevo modelo educativo, así como para promover el intercambio de opinión sobre las implicaciones, de todo tipo, que se derivarán de su implantación. La información está en la base de la construcción de confianza. Sin confianza no habrá cambio cultural.

Otro aspecto de las escuelas mexicanas que hay que atender si queremos que sean eficaces es el de su condición física. Hay una relación entre la calidad del entorno y la inclinación a aprender⁷. Este tema fue multicitado⁸ en los foros, pues es sabida la desigual distribución de los recursos materiales en el sistema educativo y el censo nos ha mostrado el enorme reto de infraestructura que existe para garantizar la equidad y también la justicia. Si bien justicia y equidad son dos conceptos que se implican uno a otro, en la práctica no siempre se presentan juntos. La educación en México profundiza las desigualdades al ahondar los rezagos asociados a la región de origen, el género, la etnia o la extracción socioeconómica⁹. Prueba de ello es que las escuelas con más carencias están en las poblaciones más pobres.

Por ello la política educativa que persiga la eficacia de las escuelas debe atender este asunto. Un modelo posible es de la consolidación de grupos de escuelas

⁷ Ver: Gerver, Richard (2013) *Crear la escuela del mañana. La educación y el futuro de nuestros hijos*, Biblioteca de Innovación Educativa, Ediciones SM, México.

⁸ El tema fue mencionado en 260 ocasiones. Ver Reporte final que esta compilando la SEP y la UABC.

⁹ Ver INEE (2010) informe de sobre el derecho a la educación en México, y conferencia de la Dra. Belinda Arteaga Castillo, en: <http://modeloeducativo.sep.gob.mx>, sección Videos.

multigrado en planteles con buena infraestructura. Si bien México tiene una fuerte dispersión poblacional, ésta no debiera ser obstáculo para dotar de sistemas de transporte escolar que traslade a los niños de sus comunidades a las escuelas de consolidación, pues de la 123,570 poblaciones con menos de 100 habitantes, el 80% (98,052) cuenta con acceso por carretera, sea pavimentada (30%) o de terracería (70%).

Para concluir, quiero decir que esta Consulta se ha centrado más en “los qué” del modelo educativo, en las ideas de lo que este modelo debe ser y hasta cierto punto en las utopías... pero para edificar un nuevo modelo educativo es necesario pasar ahora a otra etapa, la de los cómo, la de la puesta en práctica de las ideas, la de lograr que la letra de los documentos se torne en realidades... Ahí reside el mayor reto y todos, sociedad y gobierno, debemos sumarnos al esfuerzo para hacer frente a este gran desafío.

Muchas gracias.