

Otorgar significado a la autonomía de gestión en las escuelas. (Segunda parte)

La descentralización es un mecanismo para tomar decisiones, incluso buenas decisiones, pero una cosa es que sea un instrumento para la gestión escolar y otra que sea una estrategia base para un modelo educativo. La descentralización puede ser un buen o un mal instrumento todo depende de los recursos y el ambiente existente en el contexto de cada escuela.

Opuesto a una política de *descentralización a ultranza* podemos considerar un modelo de descentralización *centrado en los alumnos*. Permítanme dar un significado concreto a estos conceptos.

En los grupos escolares la situación de cada niño es diferente por sus condiciones sociales, familiares y económicas.

Un problema actual del sistema educativo son las deficiencias en el aprovechamiento de cada niño, pero tenemos que ver la situación en el ámbito individual y no en el promedio, porque estas deficiencias se acumulan a lo largo de la vida escolar de cada alumno. Además, debemos considerar que en los grupos escolares la situación de cada niño es diferente por lo que cada niño necesita un tratamiento especial cuando de proveer educación se trata. Este es el principal interés que motiva a los padres de familia a involucrarse con las actividades que le solicite la escuela.

La solución a las deficiencias de aprendizaje de los alumnos requiere contar con estrategias de recuperación, o de regularización y métodos de enseñanza adecuados. No puede quedar la solución de ese problema de rezago sujeta únicamente a los recursos individuales de las escuelas y a sus docentes; se requiere, entonces, de una estrategia institucional.

En las estrategias de solución necesitan intervenir los maestros frente a grupo pero, también, se debe incorporar a otros profesionales que los asistan. Conocimientos y recursos son dos elementos que las autoridades educativas deben proveer y coordinar.

Las deficiencias en los aprendizajes son un síntoma de diversos problemas que abruma a las escuelas públicas, las cuales requieren que se les ofrezcan programas que sean coherentes entre sí y que no representen pesadas cargas administrativas.

En este sentido, fortalecer la autonomía de gestión requiere necesariamente que las autoridades de la educación provean a las escuelas de un conjunto de instrumentos, programas y soluciones que se puedan utilizar de manera flexible de acuerdo con las necesidades de las escuelas. Este es el sentido de la autonomía de gestión en la escuela.

La autonomía de gestión escolar requiere de una *descentralización con acompañamiento* cotidiano y cercano a las escuelas, a diferencia de una *descentralización a ultranza* que se orienta a dejar que las escuelas resuelvan sus problemas de manera individual.

En este esquema de descentralización con acompañamiento debe tener como base un *modelo educativo centrado en los alumnos*, para lograrlo se deben realizar cambios en la conducta, y percepciones, de los actores en las comunidades escolares y en el ámbito de las autoridades educativas.

Estos cambios se pueden propiciar a través de la normatividad para crear espacios donde los actores tomen decisiones, pero también para que los directores y docentes tengan instrumentos, asesoría, e información especializada para reflexionar sobre la perspectiva con la cual enfocan el papel que desempeña la educación pública.

Mencionaré 5 aspectos de las políticas dirigidas a la gestión de la educación básica que es necesario revisar para otorgar significado a la autonomía de gestión escolar en el modelo educativo:

- i) *Orientación a padres de familia,*
- ii) *El papel de los directivos y los docentes,*

- iii) *La organización de la escuela*
- iv) *La enseñanza en el salón de clase*
- v) *La capacitación de los docentes*

i) *Orientación a padres de familia*

Los padres de familia, o los adultos responsables de los menores, deben asumir que la familia provee modelos de conducta y disciplina y, la escuela a su vez, debería reforzar los modelos de conducta y disciplina que son deseables.

Los padres de familia deben ser conscientes de que la educación en casa provee valores y el desarrollo de estrategias, acordes a esos valores, que influyen en los métodos de los que se echa mano para la solución de problemas académicos y no académicos durante la vida.

Por ello, se hace necesario que los maestros den orientación a los padres de familia para que el apoyo mutuo, entre el hogar y la escuela, tenga un propósito muy distinto al de solo revisar las tareas.

ii) *El papel de directivos y docentes*

Un reto es ¿cómo dar cuenta de la magnitud de las responsabilidades de la profesión docente, y directiva, para dimensionar que tienen en sus manos la misión de proveer la formación que tendrá efectos a lo largo de la vida de los niños y los jóvenes?

Las profesiones docentes, y de dirección, tendrían que ocupar un lugar preponderante entre las diversas profesiones desde un punto de vista cultural y económico. En esa medida, directivos y docentes necesitan acompañamiento, instrumentos y elementos que les permitan revalorarse a sí mismos como profesionales de la educación para recibir un trato de esa naturaleza.

Los directivos y docentes no son trabajadores de un sector económico que se orienta por las ganancias económicas.

La educación pública no se maneja con la lógica de lo privado que se orienta por las ganancias económicas; por ello, directores y docentes tienen que asumir sus responsabilidades como profesionales de una actividad social, pública y educativa. Esto no implica perder prestaciones económicas, incluso habría que mejorarlas en función de la importancia de la profesión docente; pero, también, debemos exigir como sociedad a los educadores y a los administradores de las escuelas públicas que se asuman como profesionales con la obligación de prepararse constantemente para proveer el servicio educativo; pues en esa provisión están creando y recreando la cultura, la ética y los valores que se preservan en la sociedad.

Los directivos y docentes no son trabajadores que checan tarjeta al entrar y salir de su lugar de trabajo, tampoco terminan su jornada al retirarse de las instalaciones escolares.

Todos sabemos que los docentes y directores continúan con sus labores en casa, calificando alumnos, llenando formatos y preparando informes. La atención especial que llegan a brindar a los alumnos en la escuela e incluso cuando visitan a sus familias es, también, invaluable.

Como en todo, algunos maestros son más comprometidos que otros, pero lo que necesita crear el sistema educativo es un ambiente de trabajo que reconozca la importancia crucial de docentes y directivos, y que les proporcione materiales didácticos de calidad y recursos para tener la infraestructura necesaria que les permita concentrarse en el aprendizaje de sus alumnos.

Todos estos aspectos se han mencionado en diversas ponencias pero no se pierde nada con repetirlos para señalar que: Para poder exigir el cumplimiento de las responsabilidades sociales de los docentes y de los directivos se necesita proveerles del ambiente y los recursos necesarios para el desempeño de su profesión.

En la práctica las autoridades del sector tendrán que llegar a establecer un equilibrio entre las obligaciones y los derechos de los docentes y, también, un equilibrio entre los recursos disponibles y las necesidades de las escuelas.

Crear la normatividad que establezca estos equilibrios entre lo sensato, lo necesario y lo indispensable es una responsabilidad de las autoridades educativas; pero, no está de más señalar que los docentes y directivos necesitan asumir sus responsabilidades de carácter social, y profesional, para orientar y hacer posible que la educación pública provea un servicio pertinente y de calidad a los niños y a sus familias.

iii) Organización en la escuela

Los cambios que se requieren en la gestión escolar, como tema, han recibido mucha atención. Las escuelas han estado asimilando que deben hacer planeación escolar, formar consejos escolares de participación social, involucrar a los padres de familia, evaluar los resultados de los niños.

El próximo año cuando se defina la forma de evaluar el aprovechamiento escolar las escuelas tendrán un instrumento mejorado para saber qué decisiones tomar.

Sin embargo, es necesario reconocer que aún falta mucho camino por andar para modificar las prácticas de la gestión escolar.

Esto es así, porque elaborar un plan escolar, en algunos casos, se convirtió en una actividad mecánica donde sólo se elabora un documento. Sin embargo, cada una de las etapas para elaborar la planeación, desde el diagnóstico, necesita desarrollarse mediante una intensa labor de comunicación, diálogo, análisis e incluso debate para identificar prioridades, temas y tiempos. La planeación no solo implica definir visión, misión y metas y colocarlos en un documento para su entrega oficial.

Se necesita de antemano identificar los problemas relevantes y establecer sus causas; de lo contrario se corre el riesgo de atender solo los síntomas que no llevarán a modificar las situaciones que originan los problemas que se desea aminorar.

Consideremos por ejemplo, a los niños en riesgo de abandonar sus estudios.

Las causas de ese problema pueden ser diversas; en ocasiones, la situación económica de la familia, o la distancia entre la casa y la escuela, y la percepción de que la escuela no provee educación pertinente están jugando su papel en la decisión de no asistir más a la escuela.

Algunas de estas causas están fuera del alcance de los recursos de una escuela. Sin embargo, dentro de las posibilidades de toma de decisiones que sí tienen las escuelas se deben considerar las acciones posibles, viables, y valorar sus resultados para saber si las actividades resultaron pertinentes para aminorar algunas de las causas que pueden ser determinantes para la decisión de abandonar la escuela.

Las escuelas también deberían poder identificar otras instancias que coadyuven para evitar la deserción escolar.

iv) Enseñanza en el salón de clase

Consideremos otra situación muy relevante en las escuelas que se refiere a los métodos de enseñanza que practican los maestros en el salón de clase.

Desde hace algunos años se impulsó la acción de que los supervisores de zona y los directores de escuela visitaran los salones para observar el desempeño del maestro frente a grupo. Para ello, se elaboran rúbricas donde se van revisando varios factores que se relacionan con un buen desempeño del maestro.

Este es un avance, pero debemos señalar que una práctica de gestión crucial de un director de escuela, y del consejo técnico, es tener un diagnóstico de cómo se enseña en el salón de clase, es decir, si ¿las técnicas son adecuadas?, si ¿otros métodos de enseñanza pueden ser adoptados en la escuela?, o si ¿es necesaria la actualización de los docentes en sus métodos de enseñanza?

La autora es profesora-Investigadora en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa, y miembro del Consejo editorial de **Educación Futura**. Esta ponencia fue

presentada en el Cuarto Foro Regional de Consulta Nacional para la Revisión del Modelo Educativo, en Educación Básica, en Villahermosa, Tabasco, el 27 marzo 2014.