

EL PAPEL DE LA ESCUELA Y LOS MAESTROS EN EL LOGRO DE LA CALIDAD EDUCATIVA

Luis González*

Introducción

En los últimos veinte años con frecuencia ha aparecido en la literatura sobre educación, el término de calidad educativa como una prioridad a considerar.

La educación intenta replicar para las escuelas los eslóganes de lo realizado en las empresas por autores como Demming, Crosby y Juran entre otros, sin pensar que la finalidad en ambas instituciones no es la misma, ya que las empresas al hablar de calidad se refieren a la manufactura de bienes de producción y prestación de servicios al cliente; la analogía no puede ir más allá del concepto; en el campo de lo educativo lo que se manufactura no es un objeto inanimado que se puede manipular, ni un objeto de consumo; la educación trabaja con el ser humano con potencialidad de crecer en lo académico, lo personal y con capacidad para optar y tomar decisiones. La educación no puede tener como meta la satisfacción de clientes individuales, que consumen los productos como lo plantea la teoría de la calidad para una empresa, ya que en la educación no se puede hablar de clientes individuales satisfechos. En lo educativo el cliente es la sociedad que aspira a ser justa, equitativa y democrática.

Ver la calidad y/o excelencia académica desde la perspectiva de la empresa tiene en teoría, puntos rescatables por lo educativo; como que la administración esté al servicio de lo académico y no al contrario, como se practica en algunas escuelas. Una administración que posibilite el crecimiento personal y académico de sus principales clientes: los maestros y los alumnos y por medio de ellos la posibilidad de construir una sociedad que crece y alcanza las metas antes señaladas. Ver la educación desde un enfoque técnico y cosificante, no permite alcanzar la calidad y/o excelencia que deseamos en nuestras instituciones escolares.

Documentos recientes abordan el problema de la calidad educativa como el último informe de la UNESCO *La Educación encierra un tesoro*,¹ los reportes de la OCDE *La Calidad en la Enseñanza*,² y *Exámenes de las políticas nacionales de educación en México*,³ que enfatizan el papel que la escuela y los maestros juegan en el logro de la calidad deseada para la educación. Al hablar de la

* Profesor titular del Departamento de Educación y Valores del ITESO.

escuela se refieren a las acciones administrativas que se instrumentan para propiciar la creación de una cultura de la calidad en las instituciones educativa y políticas conducentes al crecimiento de los maestros para habilitarlos en el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes, centro al que debe dirigirse cualquier acción educativa relevante que realmente opte por alcanzar excelencia.

La escuela como facilitadora de una cultura de calidad

El estudio realizado por la OCDE⁴ sobre la calidad de la enseñanza, se realizó con la intención de identificar en once países los efectos de las políticas orientadas a favorecer la calidad de los maestros y las condiciones en las que se pueden instrumentar con estas posibilidades de éxito.

El estudio reporta los siguientes factores que propician calidad desde la escuela:

- *Una visión y valores.* Una fuerte cimentación de valores es tal vez una condición necesaria en las escuelas que poseen estos niveles de calidad en sus maestros; visión y valores que son compartidos por toda la comunidad escolar.
- *La organización de la enseñanza y el aprendizaje.* Se señala que las escuelas que apoyan la calidad de sus maestros han desarrollado formas de organizar la enseñanza y el aprendizaje para apoyar los logros del estudiante.
- *Arreglos administrativos.* Los que se manifiestan en procesos de cambio en la organización escolar con el fin de apoyar la aspiración de tener maestros de calidad.
- *Un proceso de generación de políticas.* Conducentes a reafirmar el compromiso por la calidad educativa en relación a procesos de identificación de prioridades, planeación y evaluación.
- *Liderazgo.* Que debe ejercer el equipo directivo de las escuelas y el liderazgo que se debe impulsar para puntos concretos del proyecto de calidad en todos los niveles de la escuela.
- *Desarrollo del equipo.* Muchas de las escuelas que manifestaron calidad en su funcionamiento han desarrollado la infraestructura necesaria para lograr el desarrollo profesional del equipo.
- *Relaciones con la comunidad.* Escuelas de calidad establecen lazos poderosos con la comunidad y se responsabilizan de ésta, de quien toman algunos de sus valores clave.

En las escuelas de calidad existe una cultura de un espíritu y una ética que muestran niveles de calidad magisterial al igual que un estímulo de la institución educativa para que sus miembros tomen riesgos y experimenten.

Los maestros como factor clave en el logro de la calidad educativa

Definir la calidad educativa, la calidad de un maestro o de la enseñanza no es una tarea sencilla, ya que este concepto es elusivo y polisémico, es decir, no en un concepto estático y uniforme, depende de la perspectiva de los sujetos involucrados en el quehacer educativo y está condicionada por el estilo de formación que posee el maestro, su personalidad y el contexto en el cual desarrolla su actividad docente, aspectos que evolucionan a través del tiempo.

Alexander W. Astin construye una definición de calidad educativa que agrega a las diferentes acepciones dadas al concepto de calidad: como reputación alcanzada por la institución, cantidad de recursos, logros en la calidad de sus productos y en los contenidos.

La excelencia como el impacto que la institución educativa tiene en el desarrollo del talento en sus maestros y estudiantes.⁵

Esta concepción tiene como promesa básica el que la verdadera y auténtica excelencia académica reside en la habilidad de la institución para afectar a sus estudiantes y maestros de manera favorable para incrementar su desarrollo intelectual y académico, y con esta base determine una diferencia significativa para sus vidas. Las instituciones educativas que poseen calidad y excelencia académica son aquellas que ponen como valor clave de su proyecto educativo, el impulsar el conocimiento y el desarrollo personal de los estudiantes y los maestros; el desarrollo de habilidades académicas y pedagógicas que les permitan ser productivos en su labor docente y consecuentemente crecer personal y profesionalmente.

La definición de calidad como desarrollo del talento humano incluye las otras cuatro ya que se ha comprobado pero que no funcionan si no se centran en los sujetos clave del proceso enseñanza-aprendizaje, es decir, el alumno y el maestro.

Otra razón para justificar lo antes señalado se contiene en el estudio de la OCDE que señala como características de una institución de calidad en términos de una visión, valores, acciones y cultura de calidad en las escuelas.

Hablar de calidad del maestro ciertamente encierra una serie de características relacionadas con las de escuela de calidad y calidad académica antes señalados. Enumero brevemente algunas de estas, tendientes a elaborar un perfil congruente de un maestro empeñado en alcanzar calidad. Un maestro con calidad y excelencia docente es aquel que:

- Manifiesta un compromiso educativo que se evidencia por involucrarse de manera entusiasta por su trabajo, un deseo sincero de que sus estudiantes aprendan y tengan éxito en sus estudios, trabaja en colaboración directa con los esfuerzos que realizan otros maestros en la escuela y la comunidad profesional en esta línea, genera una atmósfera profesional manifiesta para involucrarse y dedicarse al trabajo.
- Posee los conocimientos y las herramientas para una enseñanza relevante, dicho en otros términos un maestro de calidad es aquel que sabe su materia no sólo en términos teóricos sino también prácticos, Un maestro capaz de aprender, enseñar y desarrollar conceptos específicos,

habilidades e información relevante y actualizada a sus estudiantes de modo tal que estos aprendan a aprender.

- Aprecia a sus estudiantes aún cuando estos no se lo manifiestan, con el fin de crear una verdadera motivación y una actitud positiva hacia el aprendizaje por parte de estos. Este aprecio se manifiesta por medio de la paciencia, la perseverancia en su labor docente, apoyo para construir la autoestima, autoconfianza y autovaloración en sus alumnos. Otra forma de manifestación de aprecio por los estudiantes es a través de actitudes de acogida y empatía.
- Es un ejemplo de conducta moral no solo en el desarrollo intelectual de sus estudiantes sino también en el desarrollo del carácter ético, para lograr esto es preciso que el maestro sea ejemplo para los alumnos y posea una conciencia social desde la perspectiva de que la escuela tiene una función social que debe preocuparse por los problemas de socialización de género, de los asuntos relacionados con la conducta como producto de la socialización, de la necesidad de crear una auténtica estructura democrática en las aulas que favorezcan su vivencia, de un análisis de los hallazgos científicos que considere las creencias políticas e ideológicas de quienes las producen.
- Es capaz de manejar a los grupos eficazmente aunando y canalizando el interjuego de interacciones entre las personalidades individuales de 20 a 40 alumnos en el salón de clases lo que genera una secuencia de eventos impredecibles, esta actividad significa esa gran parte el arte de ser maestro.
- Incorpora nuevas tecnologías en la enseñanza. Estas herramientas frecuentemente son una motivación al aprendizaje de parte de los estudiantes.
- Domina múltiples modelos de enseñanza y aprendizaje; un buen maestro no sólo cuenta con una variedad de tácticas y técnicas para enseñar conceptos, habilidades e información específica sino que también ha desarrollado una comprensión teórica y práctica de los diferentes modelos pedagógicos o filosofías educativas.
- El maestro de calidad es capaz de realizar ajustes e improvisar en su labor docente ya que es consciente que los modelos y filosofías deben instrumentarse de acuerdo a un entorno cambiante. Este estar consciente se manifiesta en su capacidad para adaptar su docencia de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, las exigencias del sistema educativo y social y a los cuestionamientos.
- Conoce a sus estudiantes no como grupo sino individualmente, adecua sus modelos de enseñanza a sus características, es decir, utiliza aquellos centrados en la persona. Los conocimientos psicológicos y sociológicos de los estudiantes son mencionados entre los atributos de un maestro de calidad.
- Intercambia ideas con otros maestros, no es posible ser un buen maestro sin conversar con los demás maestros. Estos intercambios se dan a través de conversaciones formales organizadas por la escuela; por medio de conversaciones informales en los pasillos y durante los recesos. Ambas son importantes para el desarrollo profesional de los maestros.
- Un maestro que manifiesta la calidad de su labor docente es aquel que reflexiona sobre su quehacer diario en el aula, lo que denominamos

- "recuperación de la práctica" mediante un proceso de acción-reflexión, (Schon, Carr, Kemmis, Elliot). Esta reflexión permite desarrollar procesos de enseñanza más contextualizados, modificar su práctica y entender las discrepancias existentes entre lo que se cree y lo que se hace en el aula.
- Colaborar con otros maestros, no sólo en el intercambio de ideas sino también trabaja en equipo con sus compañeros para planear, diseñar y enseñar conjuntamente. Realiza este trabajo consiente de las dificultades que implican las diferencias de personalidad y filosofías educativas de maestro a maestro.
 - Un maestro que manifiesta un alto nivel de calidad es aquel que con base en la reflexión y recuperación de su práctica y a los intercambios y trabajos en equipo con los demás maestros aporta avances a la educación y a la profesión docente. Esto es posible gracias a la actual tendencia en el campo educativo para revalorizar la profesión docente en términos de:
 - Un maestro que investiga.
 - Que interviene directamente en la reestructuración del currículo establecido a través de lo que recupera de su práctica.
 - Un maestro codiseñador del currículo.
 - Finalmente un maestro de calidad contribuye en general a la sociedad, cuando incluye en sus preocupaciones lo social y diseña su enseñanza de modo tal que sus estudiantes se enfrentan con los problemas y conflictos sociales y se comprometen en la búsqueda participativa de soluciones a los mismos.

La calidad, esfuerzo conjunto de administradores y docentes

La cultura de la calidad debe surgir de una intención de la institución educativa, pero trabajada conjuntamente con la comunidad académica. Desgraciadamente existe un divorcio entre los administradores y los académicos en el falso supuesto de que los primeros deben determinar lo que los segundos deben hacer. Cuando la función real de los primeros es apoyar lo segundo.

No obstante lo antes mencionado la iniciativa para la conformación de una cultura de calidad debe ser una estrategia que surge de un proceso de planeación institucional participativa, la planeación estratégica puede ser una herramienta útil para este fin. Con esto quiero enfatizar en que la calidad y/o excelencia educativa no puede ser un agregado que solamente de imagen a la institución, con fines mercantilistas y sí un proceso intencionado.

Conjunta y en colaboración administradores y docentes tienen que determinar lo que significan por calidad y de ahí definir políticas, cursos de acción y programas tendientes a instrumentar esa intención.

Un proyecto de calidad trabajado de esta manera facilitará el compromiso de la comunidad para llevarlo a cabo y la participación responsable por que éste sea una realidad. Los proyectos que parten de la comprensión de los significados tienen más posibilidades de éxito que aquellos que de manera vertical son impuestos y dan pie a múltiples connotaciones de parte de quienes tienen que ejecutarlo.

Cierto es que el concepto calidad, una vez que éste es apropiado, tenderá a conformar las actividades de la institución educativa ya que las variables que entran en juego son múltiples y abarcan desde las políticas, las tomas de decisión, los procesos administrativos y por supuesto, todo lo relacionado académicamente como son los procesos de enseñanza aprendizaje, la investigación y la implantación de innovaciones educativas.

Un primer efecto de contar con una cultura de calidad en la institución es la clara percepción que la escuela o la institución educativa es un espacio donde estudiante y maestros se sienten satisfechos con su situación, una sensación de que la escuela es agradable y el aprendizaje se está dando. Un lugar donde el proceso enseñanza aprendizaje se da.

Cuando existe una cultura de calidad en las instituciones educativas, estas son verdaderas comunidades de aprendizaje en las que los maestros y los alumnos crecen personal y académicamente apoyados por los administradores, los que generalmente propician este clima de calidad a partir de las políticas y decisiones tomadas en esta línea. Sin este trabajo mancomunado entre administradores y académicos es muy difícil alcanzar el ideal de lograr calidad en la educación.

Un segundo factor clave en el logro de la calidad educativa, según los resultados del estudio realizado por la OCDE, está relacionado con los esfuerzos de la institución para fomentar y apoyar con acciones concretas el crecimiento de los docentes. Múltiples son las acciones que pueden instrumentarse para optimizar este componente imprescindible en la consecución de instituciones de calidad.

Es preciso preguntarnos en qué medida se ha trabajado con el equipo docente, para indagar cuales son sus expectativas de desarrollo profesional, cómo conceptualizan una auténtica calidad en el proceso enseñanza aprendizaje, cómo pueden incidir en un proyecto de este tipo con el fin de lograr una enseñanza y un aprendizaje significativo para los estudiantes quienes son el centro de todo el quehacer educativo, qué medidas se han tomado para recuperar las prácticas docentes con el fin de enriquecer su labor, la riqueza acumulada y su experiencia.

De las respuestas a los cuestionamientos anteriores, se seguirá un proceso de planeación que favorezca la implementación de proyectos concretos que permitan un proceso gradual hacia la excelencia educativa que se desea.

El papel que juegan los maestros en este proceso es primordial, ya que sin ellos y sin su compromiso para llevarlo al cabo poco se podrá conseguir, por más que se ideen proyectos en forma vertical. Los que la mayor de las veces, no son acertados ni apropiados por la comunidad académica de docentes.

Si realmente deseamos alcanzar calidad y excelencia en nuestras instituciones educativas, requerimos la conformación de una cultura coherente con esta expectativa, de la que emanen políticas y cursos de acción que nos permitan hacerla una realidad.

Es preciso el que tomemos conciencia de que el ejercicio profesional del maestro, cada vez, conforme pasa el tiempo, es más complejo y cambiante. Los roles que la sociedad contemporánea les asigna son múltiples, variados y más demandantes de lo que fueron en tiempos pasados. Lo anterior implica:

- Buscar nuevas estrategias para actualizar a los docentes, para que puedan hacer frente a los requerimientos de una sociedad en transición

hacia un nuevo milenio, como la propuesta de trabajo para crear una cultura de calidad.

- Tomar conciencia de que sin esta actualización y perpetuando los esquemas del pasado, lograr calidad en el quehacer educativo, quedará solamente en buenos deseos e intenciones.
- La toma de conciencia favorecerá una mayor apertura al cambio y una opción comprometida por una acción congruente hacia el fin, al que aspiramos.
- Para caminar hacia la meta deseada es preciso considerar dos variables necesarias: cultura de calidad y calidad de los maestros, creados en un trabajo conjunto y colegiado entre los principales actores del hecho educativo, como lo son los maestros, los estudiantes, la comunidad y los administradores educativos.

No basta hablar de excelencia y calidad, se precisan acciones reales y bien pensadas, que marquen el inicio y fin de un proceso. La calidad es un proceso acumulativo, lo importante es iniciarlo y llevarlo al cabo, emprender la marcha y el camino.

Notas

1. El último informe de la UNESCO. *La Educación encierra un tesoro*, UNESCO, París, 1996.
2. OCDE. *Quality in Teaching, Center for Educational Research and Innovation*, OCDE, París, 1994.
3. OCDE. *Exámenes de las políticas nacionales de educación. México educación superior*, OCDE, París, 1997.
4. OCDE. *Op. cit.*
5. Astin, Alexander W. *Achieving Educational Excellence*, third edition, Jossey Bass, Publishers, San Francisco, 1987.