

Overview

CENTRE FOR EDUCATIONAL RESEARCH AND INNOVATION

New School Management Approaches

Resumen

CENTRO PARA LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN DE LA ENSEÑANZA

Nuevos enfoques de la gestión de centros de
enseñanza

Los *Resúmenes* son traducciones de extractos de publicaciones de la OCDE.
Se pueden obtener en línea de forma gratuita en el OECD bookshop
(www.oecd.org)

El presente *Resumen* no es una traducción oficial de la OCDE.



ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT
ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS

Prefacio

El presente estudio sobre iniciativas innovadoras de gestión de la educación, llevado a cabo en nueve países, es la última publicación de la serie "Qué es lo que funciona de las últimas novedades en cuanto a enseñanza" (*What Works in Innovation in Education*) producida por el Centro para la Investigación e Innovación de la Enseñanza (siglas en inglés: CERI) de la OCDE.

Como parte de dicha serie, desde 1993 se llevan a cabo análisis anuales de aspectos relacionados con la enseñanza, señalándose algunas de las novedades más importantes que se han venido introduciendo en los sistemas de enseñanza de los países de la OCDE.

El objetivo de este proyecto es elaborar estudios de base empírica y muy accesibles en un periodo relativamente corto, generalmente un año. En los estudios previos se han analizado temas como la elección de escuelas, la orientación de estudios, el desarrollo profesional de maestros, las formas de combatir la exclusión social mediante la enseñanza para adultos y la motivación de estudiantes para el aprendizaje continuo.

El informe de este año se centra en los nuevos enfoques de gestión de la educación primaria y secundaria, y abarca todo el contexto educativo. El estudio abarca nueve países: Flandes (Bélgica), Grecia, Hungría, México, Japón, Países Bajos, Suecia, Inglaterra (Reino Unido) y Estados Unidos.

Está basado en informes precedentes, preparados por expertos designados por cada país participante, y en visitas a los nueve países realizadas por el Secretariado de la OCDE o consultores involucrados en el proyecto.

En la Parte I del informe se ofrece un resumen de los principales avances y aspectos relacionados con la gestión de la enseñanza derivados de los estudios realizados en cada país. La Parte II dedica un capítulo a cada país, con la información precedente sobre enfoque políticos nacionales y descripciones del trabajo innovador que se ha venido llevando a cabo en cada caso estudiado.

El Secretariado del CERI ha asumido la responsabilidad de este trabajo y ha contado con la colaboración como consultor jefe del Dr. Dale Shuttleworth (Training Renewal Foundation, Toronto, Canadá), quien ya trabajó en proyectos anteriores, de Donald Hirsch (consultor independiente, Reino Unido) y de John Walshe (The Irish Independent, Dublín, Irlanda), quienes prepararon el informe. Por parte del Secretariado, el funcionario responsable fue Motoyo Kamiya, quien también contribuyó a la preparación del borrador. Se contó también con la colaboración de otros funcionarios del Secretariado que aportaron sus contribuciones en diversas etapas de este estudio.

La publicación del presente informe es responsabilidad del Secretario General.

Introducción

Se busca: *Gestor con experiencia; alguien capaz de influir en grupos de clientes de todas las edades y de estimular la moral de los empleados, que siempre se las apañe con el presupuesto, que haga malabarismos con los acuerdos con los sindicatos, que modere las discusiones, que cree un ambiente distendido, que alabe a los políticos, que tenga conocimientos sobre legislación y que se la explique a los demás, que sea discreto, pero que se pronuncie cuando haga falta y, por último, que haga creer a la sociedad que puede dar cosas para las que ya no hay presupuesto.*

Advertencia: *Las jornadas de trabajo son larguísimas, la seguridad laboral poco más que frágil y, además, tendrá que aguantar el grueso de la reacción popular ante cualquier cambio que afecte al sistema de enseñanza.*

(Oferta de trabajo jocosa, publicada en el Toronto Star).

En todas partes se está pidiendo a las escuelas que hagan más de lo que hasta ahora no han hecho. Se enfrentan a un mundo complejo y a un conjunto de presiones que parece interminable. Para quien se hace cargo de su gestión supone asumir la responsabilidad de un trabajo arduo. La descripción irónica de un puesto de trabajo que se menciona anteriormente capta la sensación de crisis y desesperación que fácilmente se apodera de los gestores de centros educativos en esta era de nuevas demandas sociales, políticas y económicas. Sin embargo, en todos los países miembros de la OCDE los sistemas de enseñanza y las escuelas están probando nuevos enfoques de gestión que persiguen un manejo de los centros acordes con el siglo XXI.

El estudio, consistente en 29 proyectos individuales, examina cómo se está llevando a cabo dicha innovación en nueve países: Flandes (Bélgica), Grecia, Hungría, México, Japón, Países Bajos, Suecia, Inglaterra (Reino Unido) y Estados Unidos. Algunos son proyectos nacionales, tales como los casos prácticos de Hungría y México, mientras que otros se han llevado a cabo a nivel local o en escuelas concretas. La mayoría de los proyectos analizados en este informe se centran en grandes escuelas o sistemas escolares urbanos, excepto uno que se desarrolla en el área rural. De las 31 escuelas visitadas en el marco de los 29 proyectos, 12 eran escuelas de primaria, 4 de enseñanza secundaria básica y 15 de segundo ciclo de enseñanza secundaria.

Nadie ha descubierto una forma perfecta de tratar todas las exigencias de la gestión de escuelas, aunque, según muestra el informe, muchas escuelas han ido a mejor. Es evidente que se necesita una transformación antes que simples cambios marginales. En la Parte II del informe se describen las experiencias innovadoras en la gestión de escuelas en nueve países. La Parte I examina las tendencias desde un punto de vista más general, haciendo referencia a lo que está ocurriendo en los países estudiados.

La gestión de la enseñanza en las escuelas se lleva a cabo en muchos niveles, desde la administración nacional hasta cada una de las escuelas. Este informe está enfocado en la gestión de la escuela dentro de un amplio marco educacional. Puede que existan diferencias de definiciones de un país a otro, pero para el propósito de este informe los términos gestores de escuela y directores de escuela se utilizan alternativamente. La atención se centra principalmente en el papel de los directores de centros de enseñanza o, en algunos casos, en el de los profesores y otros grupos de presión sobre quienes recae la responsabilidad de organizar y hacer funcionar las escuelas.

Los capítulos 1 y 2 de la primera parte arrancan planteando el contexto de los nuevos enfoques de la gestión escolar. El capítulo 1 brinda un resumen de los retos a los que se enfrenta la gestión de centros de enseñanza a principios del siglo XXI. En primer lugar se centra en la evolución histórica de las escuelas y su gestión, y se argumenta que los gestores de escuelas se han convertido en el elemento central de la transformación que ha sufrido el modelo a medida de industria y enseñanza, convirtiéndose en un mundo de organizaciones de aprendizaje nuevo y más flexible. Al mismo tiempo se están teniendo que adaptar a un nuevo estilo de gestión pública, basada en un rendimiento, en una capacidad de respuesta a clientes y en resultados más amplios que en el pasado. Al cambiar en ese sentido, los gestores de escuelas están teniendo que redirigir sus propios conocimientos hacia nuevas formas que les permitan entender realmente lo que conlleva la mejora en la enseñanza.

El capítulo 2 brinda una instantánea sobre las reacciones provenientes de países de la OCDE basadas en estudios previos sobre diversos aspectos de la reforma educativa. Algunos de los cambios introducidos abordan directamente la gestión de las escuelas, mientras que otros van más enfocados al contenido de los programas educativos, que también repercuten en el funcionamiento de las escuelas.

El capítulo 3 hace un resumen de las tendencias derivadas del estudio en este contexto. Se tratan cuatro aspectos de los nuevos enfoques sobre gestión de escuelas. En primer lugar se tiene en cuenta a los propios gestores, sus competencias y su preparación para asumir ese papel. En segundo lugar se tratan las relaciones en la escuela: la forma en que está organizada la gestión del centro, así como sus recursos humanos, físicos e intelectuales. En tercer lugar se consideran las relaciones "verticales" entre la escuela y otros, es decir distintos niveles del gobierno y la administración. Por último se analizan las relaciones "horizontales" con interlocutores de la comunidad.

En el capítulo 4 se identifican los nuevos aspectos de forma más general, exponiéndose algunas pautas a seguir partiendo de ejemplos innovadores. Se anima a los políticos a crear un entorno en el que los gestores tengan margen y estímulo para innovar.

La parte II consta de nueve capítulos, uno por cada país estudiado, preparados con el apoyo de expertos locales, basándose en las visitas de campo de los consultores. En cada capítulo se trata el contexto particular del país en cuestión, los principales enfoques actuales y algunos casos prácticos.

MÉXICO



Superficie en kilómetros cuadrados: 1.996.000

Población (1998): 95.675.000

PIB per capita (precios de 1999): 8.100 USD

Porcentaje del PIB destinado a educación (1997): 4,5%

Gasto por estudiante (1997):

– 935 USD (primaria)

– 1.726 USD (secundaria)

Rango salarial de los maestros (1998):

– 10.036-19.346 USD (primaria)

– 14.708 USD (secundaria básica, 15 años de experiencia)

Fuentes: Labour Force Statistics: 1978-1998, OCDE, París, 1999; Main Economic Indicators, OCDE, París, abril 2000; Education at a Glance – OECD Indicators 2000, OCDE, París, 2000.

Contexto del país

México limita al norte con Estados Unidos y al sudeste con Guatemala y Belice, tiene aproximadamente 96 millones de habitantes y una superficie de casi 2 millones de kilómetros cuadrados. Es una república federal, con un gobierno democrático representativo compuesto por un poder legislativo, otro ejecutivo y otro judicial. El país está dividido en treinta y un estados federales y el Distrito Federal, en el que se asienta la capital Ciudad de México.

El país abarca zonas templadas y tropicales, y su territorio está cubierto por montañas, llanuras, valles y mesetas. Desde los volcanes nevados se desciende hacia agradables playas tropicales pasando por bosques de coníferas y desiertos. En este contexto topográfico tan diverso se asienta una gran variedad de industrias manufactureras, mineras, petroleras y agrícolas. México es miembro del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), por lo que sus principales socios comerciales son Estados Unidos y Canadá. En términos económicos, México tiene un PIB de 370.000 millones de USD (8.100 USD por persona) que lo coloca en el puesto 13 a nivel mundial. El índice de crecimiento anual mexicano se sitúa por encima del 6%. A principios de 1985, México inició un proceso de liberalización comercial y de privatización. En 1982 el gobierno controlaba 1.155 empresas, en 1992 sólo 217.

Aproximadamente el 80% de la población está formada por una mezcla de europeos e indios norteamericanos o descendientes de esclavos africanos (mestizos), mientras que tan sólo un 10% son descendientes de pobladores autóctonos (indígenas). Los mexicanos son predominantemente católicos e hispanohablantes, aunque más de 50 pueblos indígenas conservan su propia lengua y tradiciones culturales. La población indígena está sobrerrepresentada en las estadísticas de pobreza, según cuyas estimaciones 28 millones de mexicanos viven en extrema pobreza y 12 millones son considerados pobres.

La migración rural/urbana e interna/externa forma parte de la vida de muchos mexicanos que buscan mejores oportunidades de empleo. Por ejemplo, el número de personas que se desplazan del área rural a municipios de más de 2.500 habitantes aumentó un 13% en el periodo entre 1970 y 1990. Los trabajadores agrícolas estacionarios y sus familias emigran regularmente hacia las granjas del norte en busca de trabajo. Según estimaciones correspondientes a 1996, en Estados Unidos viven 7 millones de mexicanos.

La población de México es muy joven, el 56% tiene 24 años o menos. En 2000 la población menor de 14 años suponía un tercio del total y se espera que descienda hasta el 28,4% en 2020. El número de niños en edad preescolar está disminuyendo a un ritmo de 0,7% al tiempo que la demanda de enseñanza básica obligatoria para niños entre 6 y 14 años está experimentando un aumento anual del 0,1%. Se calcula que la población joven, es decir de entre 15 y 24 años, alcanzará los 20 millones de individuos en 2020.

México tiene un vasto sistema educativo con cerca de 1,5 millones de profesores enseñando a 28 millones de estudiantes inscritos en 208.000 escuelas, según datos de 1998-99. El 90% acude a la enseñanza primaria, el 8% se forma en instituciones de postsecundaria y el

2% recibe formación en el trabajo. La enseñanza ha sido desde hace tiempo una prioridad política, convirtiéndose en tema central durante la campaña de las elecciones de 2000, ganadas por el Partido Acción Nacional (PAN).

Retos de la gestión de escuelas

El sistema de enseñanza pública de México ha sido tradicionalmente centralizado y burocrático, hablándose más de administración que de gestión de escuelas. Los profesores, directores y supervisores tienen responsabilidades académicas, pero con frecuencia su compromiso y la calidad de su trabajo han sido puestos en entredicho. Apenas ha habido trabajo en equipo encaminado a compartir experiencias, resolver problemas y tomar decisiones. Parecía como si la escuela local se ocupara más de asuntos políticos, condiciones de trabajo o normativas, que de mejorar la enseñanza.

Los Consejos Técnicos Escolares, diseñados para ofrecer planificación y evaluación académica, han dedicado sus reuniones mensuales de escasas dos horas a resolver asuntos administrativos. Las labores administrativas y el absentismo de los profesores han contribuido también a limitar el tiempo dedicado a la instrucción académica y a tareas de asesoramiento. La participación de los padres en las escuelas ha sido escasa debido a que los profesores y administradores no se han sentido obligados a informar acerca del avance de los alumnos o sobre temas académicos. Entre los factores que han dado forma a este sistema educativo destacan: la deficiente formación de los profesores, la rápida expansión de los servicios educativos, las exigencias administrativas, la inseguridad en cuanto al futuro del puesto de trabajo y la jubilación, la falta de formación para directores y supervisores, la ausencia de procedimientos de evaluación y el acceso limitado de padres y estudiantes a las escuelas. Con el fin de transformar y modernizar el sistema, el Ministerio de Educación Pública ha animado fuertemente a maestros, directores y supervisores a convertirse en participantes activos de la reforma educativa. Esto ha incluido un proceso de autoevaluación a nivel de escuela local para identificar las necesidades y movilizar recursos para satisfacerlas.

Ha sido una tarea muy difícil, ya que las actitudes burocráticas y las prácticas inadecuadas del pasado están profundamente arraigadas en algunas escuelas mexicanas. Para someterlas a un proceso de gestión educativa enfocada a las necesidades de los estudiantes, hacen falta algunos cambios. En los nuevos proyectos escolares se anima al personal a trabajar en equipo para mejorar su entorno de enseñanza y a hacerse más responsables del resultado educativo de sus pupilos. Es imprescindible que esto incluya la redefinición del papel de profesores, directores y supervisores. También habrá que replantear los objetivos y el papel organizativo del Consejo Técnico Escolar para que lidere el proceso de cambio. Por último, habrá que fomentar y fortalecer la relación entre la escuela y la familia.

Principales enfoques y marco políticos

En mayo de 1992 los gobiernos de los 31 estados federales mantuvieron una reunión con la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la

Educación (SNTE) con objeto de alcanzar el "Acuerdo Nacional para la Modernización de la Enseñanza Básica". En el marco de dicho acuerdo se transfirieron de manos del Gobierno Federal a cada uno de los estados la gestión y explotación de los servicios básicos de enseñanza. Por tanto, los gobiernos de los distintos estados se hicieron responsables de la gestión de todas las escuelas infantiles, elementales y de secundaria básica, así como de los servicios de formación de profesores. Se aprobaron fondos para garantizar la calidad de estos servicios. En cuanto al Distrito Federal (Ciudad de México), la responsabilidad permanece en manos de la SEP.

Un logro importante del acuerdo ha sido la reformulación de los contenidos y materiales educativos. El Gobierno Federal redefinió los planes de estudio y ha seguido en la línea de suministrar libros de texto de forma gratuita para los primeros seis grados de educación primaria, así como otros materiales didácticos y recursos educativos para profesores. Los gobiernos de los estados federales tienen autoridad para identificar las necesidades y establecer servicios educativos para satisfacerlas. Los fondos se transfieren a los estados, quienes son responsables de mejorar la calidad de la enseñanza en las escuelas locales. Sin embargo, el Gobierno Federal se reserva la responsabilidad de dotar de planes de estudio, programas y materiales básicos. En enero de 1995 el Gobierno Federal proclamó el "Programa de Desarrollo de la Educación 1995-2000" que ahonda en la definición de objetivos, estrategias y acciones que gobiernan la gestión educativa, tal y como queda reflejado en el artículo 3 de la Constitución de la República.

Entre las estrategias y acciones llevadas a cabo por la Secretaría de Educación Pública destacan las siguientes:

- Aumento del gasto público destinado a la educación en un 4,5% del PIB de 1997 (datos más recientes). Junto con este incremento aumentó también la escolarización de niños y jóvenes en los niveles de enseñanza primaria, de segundo ciclo de secundaria y de postsecundaria.
- Los gobiernos de los estados federales gestionan el 10% del presupuesto federal destinado a la educación, abarcando formación del personal y construcción, mantenimiento y equipamiento de escuelas.
- PROGRESA (Programa de Educación, Salud y Alimentación) es un programa compensatorio para atender las necesidades de las poblaciones desfavorecidas, entre las que se incluyen los pueblos indígenas, los campesinos y trabajadores emigrantes, las comunidades marginadas y los niños con necesidades especiales.
- Reforma curricular básica para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes en asignaturas como lengua oral y escrita y resolución de problemas matemáticos.
- "Biblioteca de Actualización para el Maestro"
- La proclamación del año 2000 como "Año de la Lectura" por parte del Gobierno Federal, para mejorar la preparación cultural y fomentar la afición por la lectura a cualquier edad.

México ha dado mayor prioridad a la formación de maestros antes y durante el ejercicio de su profesión mediante iniciativas como el Programa Nacional de Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio (PRONAP) y el Programa de Carrera Magisterial. En 1996 se introdujo el "Programa de transformación y fortalecimiento académico de las instituciones de educación inicial", tras conversaciones con instituciones de formación de maestros, con el fin de llevar a cabo reformas curriculares e infraestructurales tendientes a mejorar su calidad e importancia. Además, se inauguraron alrededor de 480 Centros de Maestros y se los equipó con receptores de satélite, televisión, bibliotecas y otras instalaciones didácticas. Otras iniciativas destacables fueron:

- La creación en 1998 del "Proyecto de fortalecimiento de la gestión educativa de los supervisores de área" por el Estado de Nuevo León (ver caso práctico) para reforzar el apoyo técnico y académico que brindan los supervisores de áreas escolares a directores y maestros.
- El fortalecimiento de los servicios académicos a nivel del segundo ciclo de enseñanza secundaria, así como el "Proyecto Piloto de Segundo Ciclo de Enseñanza Secundaria para una Educación de Calidad" (ver caso práctico) que ampliará los servicios a 20.000 estudiantes en 9 estados.
- El Consejo Nacional de Participación Social en la Educación (CONAPASE), creado en 1999 por la Secretaría para fomentar la participación de los padres en el desarrollo de estrategias de mejora de la calidad de la enseñanza.

La evaluación y la investigación son vistas también como elementos importantes de la mejora del sistema educativo. Con el fin de definir estándares nacionales para distintos sujetos y grados (p. ej., comprensión de la lectura y matemáticas) el Gobierno Federal introdujo en 1995 la evaluación externa del rendimiento educativo para evaluar a 500.000 estudiantes cada año. Dos años después inició el "Proyecto de Gestión de la Escuela Primaria" (caso práctico) para analizar los factores que limitan el logro de las metas educativas en México, entre los que se incluyen los planes y programas de estudio, y el rendimiento de los maestros, directores y supervisores de áreas escolares. Hay otras dos iniciativas que también conviene resaltar:

- Aprendizaje a distancia con el apoyo de la Red Satelital de Televisión Educativa (EDUSAT), cuyo cometido en el año 2000 era ampliar los servicios de información a 35.000 escuelas primarias y de enseñanza secundaria básica, e incrementar las oportunidades de formación de los maestros.
- El liderazgo de la Secretaría de Educación Pública en la enseñanza adulta, coordinando servicios, adaptando programas y renovando materiales de apoyo para la formación en el trabajo y la enseñanza tecnológica para la formación continua.

La República de México cuenta con tres niveles de gobierno (federal, estatal y local) subordinados a la Constitución. El artículo 3 de la Constitución y la Ley General de Educación forman el marco del sistema educativo nacional. Dicho marco obliga al Gobierno Federal a brindar a todo ciudadano enseñanza preescolar, elemental y secundaria básica. Cada estado ha de brindar la escolarización elemental y secundaria básica obligatorias. La Ley General de Educación otorga al Gobierno Federal el derecho a definir planes y programas de estudio de

enseñanza elemental y secundaria básica, y a formar maestros en todo el país. Dicha Ley otorga a la Secretaría de Educación Pública la responsabilidad de evaluar el sistema educativo y de configurar los programas compensatorios.

En 1993 se modificó el artículo 31 de la Constitución en sentido de conminar a los padres a enviar a sus hijos a las escuelas de enseñanza elemental y secundaria básica. En la Ley General de Educación se estipulan los poderes del Gobierno Federal a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP). La SEP tiene la responsabilidad de aumentar la calidad de la enseñanza básica a nivel nacional y de asegurar el acceso a los servicios educativos. La ley también exige a la SEP que regule un sistema nacional de formación de maestros, formación durante el ejercicio de su profesión y estándares profesionales para que el personal docente mejore la calidad de la enseñanza básica.

Por su parte, los estados federales se hacen responsables de brindar enseñanza básica (educación de indígenas y educación especial incluidas) así como la formación previa a la docencia y la formación continua de los maestros. Ambos niveles de gobierno son responsables de la educación compensatoria de las poblaciones desfavorecidas. El número de estudiantes mexicanos que recibe educación preescolar, primaria y secundaria básica continúa aumentando. Este ha sido el resultado de hacer llegar los servicios de enseñanza básica a las poblaciones marginadas, tales como pueblos indígenas, hijos de trabajadores en continuo desplazamiento y de aquellos que viven en zonas remotas, para quienes se han desarrollado programas especiales de educación compensatoria.

La ley define también el papel de la SEP en la promoción de la enseñanza secundaria básica, superior y adulta, y la de la formación impartida por instituciones públicas y privadas. El número de jóvenes cursando estudios de segundo ciclo de enseñanza secundaria ha experimentado un aumento generalizado. En 1990 el índice de asistencia de alumnos de 15 años subió en promedio 6,5 puntos, y se espera que en 2010 dicho índice se sitúe en nueve puntos.

Casos prácticos

La actual política educativa brinda el marco para tres casos prácticos diseñados para mejorar la calidad de la educación por medio de innovaciones en la gestión de escuelas. Dos de ellos corrieron por cuenta de la Secretaría de Educación Pública, uno a nivel de enseñanza elemental y el otro a nivel de segundo ciclo de enseñanza secundaria. El tercer caso práctico se centra en el papel de los supervisores de área, responsables de la enseñanza básica en el estado de Nuevo León.

Gestión de escuelas en el marco del Proyecto de Investigación e Innovación en la Educación Elemental

Durante el año escolar 1997-1998 se lanzó un proyecto piloto como parte de las acciones de la Dirección General de Investigación Educativa de la Secretaría de Educación Pública

encaminadas a mejorar la gestión de las escuelas. En dicho proyecto participaron doscientas escuelas repartidas entre los estados de Colima, Baja California del Sur, Guanajuato, Quintana Roo y San Luis Potosí. El Proyecto de Gestión de Escuelas se centraba en el trabajo de los maestros de enseñanza básica para desarrollar la capacidad intelectual de los niños en los niveles elemental y de secundaria básica. Sus objetivos centrales fueron: hallar o diseñar nuevos materiales didácticos, evaluar estrategias de desarrollo profesional para transformar los métodos de enseñanza, reforzar el aprendizaje de los estudiantes y promover un proceso de autoevaluación entre el personal docente en aras de mejorar el rendimiento de la escuela.

Las actividades del proyecto se desarrollaron en tres áreas:

- *Innovaciones* para fomentar la transformación de la organización y mejorar los resultados educativos.
- *Desarrollo profesional* para el personal de la escuela con el fin de adquirir la capacidad de autoevaluación.
- *Investigación* para recabar y organizar información relativa a las características generales de cada centro, y revisar el proceso de innovación llevado a cabo por la escuela.

Se pidió a cada escuela que determinara sus necesidades educativas de acuerdo a las metas contenidas en sus planes de estudio. Se determinaron los principales obstáculos para alcanzar estas metas. El resultado fue un "proyecto de escuela" para que en cada centro se abordara las necesidades de aprendizaje, se vencieran obstáculos y se evaluaran los resultados.

Uno de los obstáculos a superar ha sido la tradicional "cultura escolar". De los 200 días del año escolar (800 horas lectivas), un tercio se dedicaba habitualmente a reuniones de organización y actividades cívicas frente al resto dedicado a la enseñanza de los estudiantes. Los directores de escuela han venido desempeñando tareas fundamentalmente administrativas antes que dedicarse a mejorar el proceso de aprendizaje. Hasta entonces, ni padres ni otros miembros de la comunidad se habían involucrado en la escuela ni habían sido informados acerca del avance de los estudiantes.

El proyecto supone la intervención de los directores, maestros y padres a nivel local, y no nacional, en el desarrollo de su propio proceso de autoevaluación para mejorar la calidad de la enseñanza en la escuela. Los medios necesarios para animar a la transformación incluyeron materiales y desarrollo profesional.

El método nacional de evaluación a nivel de escuela local no ha sido efectivo en la mayoría de los casos, ya que el sindicato de maestros tiende a desaprobar aquellas actividades que perturben las prácticas arraigadas. Por ello, las escuelas se han mostrado reacios a trabajar con resultados y datos obtenidos mediante cualquier forma de evaluación externa.

El Proyecto de Gestión de Escuelas hace hincapié en un proceso de evaluación autocrítica orientado a las necesidades de cada escuela. El papel de líder lo asumen directores y supervisores de área y, especialmente, los maestros. Las actividades de desarrollo profesional preparan al personal local como participantes activos a la hora de elegir un procedimiento de

autoevaluación para la escuela, en base a la información obtenida de la evaluación propia y externa dirigida por las secretarías de educación.

Entre los primeros resultados del proyecto piloto se incluían los siguientes cambios drásticos:

- Inicio de la transformación de las escuelas tradicionales en "nuevas escuelas públicas que se autoevalúan".
- Énfasis en la educación de los niños en la clase (sin la inercia administrativa y burocrática).
- Búsqueda de mecanismos que aseguren el derecho de los padres a participar en la educación de sus hijos.
- Fomento de la cooperación profesional entre maestros y directores.
- Asunción por parte de maestros y directores de mayor responsabilidad en los resultados de la enseñanza.
- Apertura al escrutinio público del proceso de autoevaluación y de los resultados obtenidos por la escuela.
- Redefinición del papel del director (líder educativo y no burócrata administrativo).
- Fomento de estos cambios de gestión escuela por escuela, siguiendo un patrón único de necesidades.

El Proyecto de Gestión de Escuelas empezó en cinco estados, con 40 escuelas en cada uno de ellos. Un coordinador de proyecto y el equipo de cada estado invitaron a las escuelas a participar, dejando en sus manos la decisión de unirse al proyecto. Debían estar de acuerdo con sus objetivos y con el tipo de autoevaluación del proceso; no se trataba de una dirección de tipo descendente desde el estado o el gobierno federal. Las escuelas participantes recibieron más material de enseñanza y de formación, pero mantuvieron su autonomía a la hora de buscar soluciones que contribuyesen a mejorar la capacidad intelectual de sus alumnos. El proyecto de cada escuela debía estar abierto a la participación de los padres en un entorno de mayor cooperación que subrayase un "espíritu corporativo" democrático.

El proyecto comenzó en 1997 con 200 escuelas. En el año 2000 ya había 2.000 escuelas en 20 estados. Las escuelas piloto originales se convirtieron en mentoras para las recién llegadas. Cerca del 80% de las escuelas participantes están usando ahora el proceso de autoevaluación. ¿Qué tienen que hacer los maestros, los directores, los niños y los padres de la escuela para adaptarse al objetivo nacional? Está claro que se requiere un compromiso a largo plazo con una tasa constante de crecimiento lento. El proyecto necesita asimismo apoyo institucional (no sólo para los directores y los maestros). Las secretarías de educación de los estados tienen que implicarse en el proceso de cambio.

Si se involucra a supervisores de área, es más probable que las escuelas consigan alcanzar sus objetivos de autoevaluación. Algunas escuelas carecen de equipos suficientes y necesitan mejorar sus instalaciones, algo que también puede repercutir en el éxito del proyecto. Sin

embargo, ahora pueden determinar sus necesidades y trabajar para satisfacerlas. La función del director ha pasado de limitarse a mantener los detalles administrativos a liderar la mejora de la enseñanza. Los padres son más participativos en las escuelas del proyecto. Los casos prácticos longitudinales están registrando el proceso de cambio en cada escuela del proyecto. Cerca del 30% de las escuelas ha tenido un éxito limitado debido a la relajación del compromiso y al cambio del profesorado.

Durante una visita a Colima, el coordinador estatal del Proyecto de Gestión de Escuelas y su equipo de maestros anteriores describieron el trabajo en una reunión con los supervisores de área, los directores y los maestros. En ella se expresaron las necesidades locales y los objetivos del proyecto. En general hay diferencia de opiniones entre el personal de la escuela que reconoce la importancia de la iniciativa de autoevaluación y aquellos que consideran indispensable para el cambio la mejora de las instalaciones, del equipo, del material y de los salarios. No obstante, la necesidad de tener un Consejo Técnico Escolar efectivo en el que los profesionales se puedan reunir para debatir sobre los métodos de enseñanza, el aprendizaje de los alumnos y las “cuestiones de calidad de la enseñanza” tuvo un respaldo casi unánime. En Colima el equipo del proyecto evaluó el progreso conseguido durante los dos años del periodo piloto (1997- 1999). En las 40 escuelas piloto se detectó una disminución de la resistencia inicial al proyecto entre directores y maestros. Los maestros se sentían más implicados en la vida de la escuela y aprendieron a colaborar más con sus colegas. Escuchaban más las opiniones de los otros, compartían experiencias pedagógicas, resolvían juntos problemas de enseñanza y mejoraron su calidad. La evaluación de los resultados académicos llevó a los maestros a trabajar más por mejorar el lenguaje y las matemáticas mediante proyectos escolares. El director, ocupado anteriormente en labores administrativas, comenzó a ser visto como un líder de enseñanza.

Los padres también empezaron a desempeñar una nueva función. Los maestros comenzaron a buscar su participación comunicándoles de forma más activa los cambios del programa escolar y de las técnicas de enseñanza. Como resultado los padres comenzaron a moverse más para abogar por la mejora de las instalaciones escolares. El concepto de responsabilidad compartida entre el personal de la escuela y los padres también se contemplan en actividades tales como el mantenimiento de la escuela, la preparación de la comida y la organización de actos especiales (p. ej., concursos de poesía).

Los padres pueden apreciar ahora mejor la contribución vital de la escolarización en la mejora de la futura calidad de vida y en la capacidad de encontrar trabajo para los alumnos. Las mejores relaciones entre maestros y la escuela local han ayudado a los padres a entender mejor la importancia de las ciencias, las letras y los conocimientos técnicos (como la informática) para el futuro bienestar social y económico de sus hijos y de la nación mexicana.

Proyecto de segundo ciclo de enseñanza secundaria para una educación de calidad

Hay dos tipos de segundo ciclo de enseñanza secundaria en México: formación profesional y educación general (bachillerato). El primer tipo de enseñanza, en la que

participan el 14,4 % de los alumnos, tiene una duración de tres años. La formación profesional prepara a los alumnos para un tipo concreto de profesión, y no para su acceso a la universidad. No obstante, cursando seis años suplementarios, los alumnos de formación profesional pueden convalidar sus estudios con el bachillerato. Las capacitaciones técnicas se registran en la Dirección General de Profesiones de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Ejemplos de tales instituciones técnicas son la Junta Directiva del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) y el Centro de Enseñanza Técnica Industrial (CETIS).

El bachillerato de tres años tiene dos modalidades; el bachillerato “bivalente” y la rama general o preuniversitaria. El bivalente combina la formación profesional de tinte técnico con estudios de segundo ciclo de enseñanza secundaria que preparan a los alumnos para estudios avanzados, especialmente técnicos. Las instituciones bivalentes que existen en campos como la ciencia, tecnología, industria, servicios, estudios marinos y técnica forestal preparan ahora al 27,4 % de los estudiantes.

El bachillerato general preparatorio incluye: distintas escuelas vinculadas a universidades públicas y privadas, escuelas acreditadas por el gobierno federal, y colegios de bachilleres y escuelas preparatorias estatales. La modalidad del bachillerato general preparatorio agrupa ya al 58,2% de los estudiantes del segundo ciclo de enseñanza secundaria. Sólo la mitad de los jóvenes mexicanos pasa a este ciclo, y de ellos alrededor del 55% termina sus estudios y accede a la universidad. En general, únicamente del 16 al 24% de los estudiantes que accedieron a escuelas de segundo ciclo de secundaria en la década de 1990 culminó estudios superiores. El título de bachiller tiene poco valor en el mercado laboral.

En 1994 el Gobierno Mexicano acudió a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para que analizara su política de educación superior. La Revisión de 1996 de la Política de Educación Superior mexicana llamó la atención acerca de la posición de desventaja estratégica del país derivada de la falta de diversificación de los sistemas de segundo ciclo de educación secundaria y de educación superior, especialmente relacionada con la fragilidad de la formación técnica. En ella se recomendaba la creación de nuevas o mejores oportunidades educativas y formativas, en especial programas de corta duración con opción para pasar a niveles superiores.

Como resultado del estudio de la OCDE, la Secretaría de Educación Pública elaboró un informe en el que se abordaba la diversificación del sistema de segundo ciclo de educación secundaria y de los primeros años de estudios superiores. En 1998 la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica desarrolló el Proyecto Piloto para una Educación de Calidad, cuyos objetivos eran:

- Mejorar la enseñanza y el aprendizaje en las escuelas de segundo ciclo de secundaria.
- Transformar la orientación y contenidos del sistema de segundo ciclo de educación secundaria para adecuarlos a los actuales marcos legales y académicos de los proveedores de servicios educativos.
- Modernizar sustancialmente el valor social de los programas generales de educación de acuerdo a nuevas estrategias prácticas y técnicas.

- Atraer y conservar estudiantes, y mejorar la eficiencia de los graduados.
- Impulsar el perfil de los nuevos programas con las autoridades y empresas locales para asegurar empleo a los graduados.

El proyecto piloto estimuló un nuevo enfoque de aprendizaje que incorporaría la propia experiencia de los estudiantes para despertar su interés por adquirir nuevos conocimientos y preparación técnica y práctica. Se daría énfasis al aprendizaje práctico con aplicación directa en el futuro empleo. Se desarrollarían nuevas estrategias para evaluar y monitorizar el conocimiento de estudiantes y maestros. Se reducirían los contenidos del curso para fomentar el aprendizaje activo antes que la memorización. A las materias básicas de la educación secundaria básica (matemáticas, física, química, biología y ciencias sociales) se añadieron cuatro nuevas materias tecnológicas de actualidad. La formación cívica y económica, la tecnología de máquinas y motores, la información y las comunicaciones, y la salud y el cuidado del medio ambiente se consideraron como parte esencial del marco educativo para los ciudadanos mexicanos.

El proyecto piloto inició su andadura en enero de 1999 con diez escuelas de segundo ciclo de secundaria, todas ellas situadas en áreas urbanas y en distintos estados federales, bajo condiciones de población estudiantil, contratos de maestros, material, equipo y administración diferentes. El proyecto piloto fue sometido a revisión por parte de la OCDE del 15 al 21 de junio de 2000, arrojando las siguientes conclusiones.

Aunque el proyecto se hallaba en sus comienzos, ya destacaba por: la interacción maestro-alumno, la innovación curricular y la familiarización con la tecnología informática. Los maestros valoran en particular: los nuevos materiales curriculares, el desarrollo profesional orientado a proyecto y el trabajo en red en las escuelas y entre ellas. A los estudiantes parece gustarles: la tutoría regular de los maestros, el acceso a computadoras y contar con más sesiones de preguntas y respuestas. El reto actual es ampliar los resultados positivos del proyecto piloto para mejorar la calidad de la educación de segundo ciclo de secundaria en toda la nación (OCDE, 2000).

Se llevaron a cabo visitas de campo a las escuelas Bachillerato 4 de la ciudad de Colima y a la Escuela Industrial Álvaro Obregón de la ciudad de Monterrey. Cada visita estaba dirigida por el coordinador federal de proyecto de la región quien, junto con un pequeño equipo, es responsable de gestionar la coherencia entre todas las iniciativas escolares y los objetivos del programa. El coordinador se hace también cargo de incorporar nuevas herramientas pedagógicas, especialmente diseñadas para el programa, de controlar el avance de los estudiantes y de mantener informados a los maestros acerca del programa.

El socio del proyecto en Colima es la Universidad de Colima, que gestiona la educación superior en 12 localidades. La universidad ofrece un bachillerato general y 10 opciones técnicas (bachillerato técnico). Bachillerato 4 está vinculada a la universidad y el director de Segundo Ciclo de Secundaria y Educación Superior hace de coordinador.

El atractivo minicampus estaba muy bien conservado, con aulas limpias, recién pintadas, una pequeña biblioteca y computadoras conectadas a Internet de libre acceso. Se acordó una reunión general con los profesores del proyecto para analizar posibles obstáculos y deliberar sobre pasos futuros.

En un contrato entre el gobierno federal y la Universidad de Colima se estipuló una serie de estándares relativos al proyecto piloto. Entre ellos se incluían especificaciones para biblioteca, laboratorios, aulas, baños, jardines y áreas deportivas. Los maestros y estudiantes interesados en una nueva forma de enseñanza y aprendizaje se unieron voluntariamente al proyecto.

Se disponía de las siguientes instalaciones: doce aulas con pantallas, cuatro televisores, retroproyectores, un taller de diseño por computadora, laboratorio informático de libre acceso y un área de trabajo para maestros con conexiones a Internet y para trabajar en red. Hay doce maestros especializados en los siguientes campos: química aplicada, metalurgia, informática, topografía, diseño, literatura, historia e inglés.

Los maestros trabajan con sus alumnos en plan universitario con objeto de reforzar sus dotes de aprendizaje autodidacta. En una reunión celebrada con los estudiantes se llegó a la conclusión de que las visitas de estudio a las industrias locales son las que mejor orientan el curriculum y el programa hacia un futuro empleo. Se llevan a cabo reuniones periódicas con los padres para estudiar los objetivos del programa y el avance conseguido.

La segunda visita a un centro de segundo ciclo de educación secundaria tuvo lugar en la Escuela Industrial Álvaro Obregón de la ciudad de Monterrey, la capital del estado de Nuevo León. Nuevo León es una región industrial que se enfrenta a la escasez de mano de obra cualificada. Parte de una inmensa y antigua fábrica fue utilizada para construir varias aulas. Los empresarios industriales locales han donado equipo moderno para apoyar a los profesores en la labor de impartir conocimientos en función de la demanda local de profesionales. La configuración del centro brinda a los estudiantes la posibilidad de aprender con la práctica, adquiriendo los conocimientos demandados por la industria de la región.

Existen bastantes diferencias entre las escuelas de Colima y Monterrey, pero en ambas se vieron características positivas del Proyecto Piloto para una Educación de Calidad. A pesar de que la responsabilidad global del proyecto recae en la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, se aprecia claramente una estrecha colaboración entre funcionarios federales, coordinadores locales, directores y maestros. El intercambio de valores, conceptos y estrategias de implantación se ve reforzado mediante reuniones frecuentes entre socios universitarios y participantes en el proyecto. Los participantes comparten también información, conocimientos y procedimientos de evaluación a través de un permanente contacto por correo electrónico. El equipo de proyecto está en contacto permanente con los maestros para recabar sus opiniones sobre las novedades, tales como la guía del maestro y la aplicación de nuevos materiales curriculares y programáticos.

Fortalecimiento de la gestión educativa de supervisores de área y directores a través del Proyecto de Escuela del Estado de Nuevo León

Este proyecto de gestión de escuelas, implantado en el estado de Nuevo León en 1998, persigue cambiar el papel del supervisor de área para mejorar la calidad de la educación en las escuelas. Se detectó que el cambio sólo se podía conseguir convenciendo a los supervisores jefe y a los supervisores de área acerca de lo necesario de las mejoras, e incluso lograr la participación de directores y maestros a nivel local.

La política ha descuidado tradicionalmente el papel de los supervisores de área, pero su apoyo es esencial si se desea conseguir el cambio en las escuelas. En la mayoría de los casos han desempeñado labores de tipo administrativo en vez de brindar orientación académica. Por ello, no siempre eran respetados en las escuelas, pero se les temía por su poder político y administrativo. Aún así, y como antiguos profesores y directores, tienen el potencial para hacer una importante contribución a la gestión escolar.

El proyecto piloto original empezó en 1998 con un grupo de 57 supervisores de escuelas de educación primaria y especial (que representaban el 10% del total de supervisores del estado). En primer lugar se les encuestó para conocer su postura acerca de las limitaciones a las que estaban sometidos en sus funciones técnicas y pedagógicas. Entendían que sería difícil, aunque no imposible, lograr este cambio de funciones al tratarse de personas con 30 a 45 años de servicio en el sistema educativo.

Según su parecer, para lograr esta transformación necesitarían programas de desarrollo profesional mediante la formación de grupos de supervisores que se reunieran con regularidad. Los encuestados expresaron su deseo de fortalecer la función del supervisor incorporando personal de apoyo con formación en métodos técnicos y pedagógicos modernos. Dijeron tener, además, la esperanza de acercarse más a las escuelas participando más en "proyectos escolares" locales diseñados para mejorar la calidad de la enseñanza en el aula.

En 1999 se incorporó un grupo adicional de 150 supervisores de todos los niveles de educación básica, actuando como mentor el grupo original de los 57. El proyecto pasó a tener tres facetas: actividades de desarrollo profesional para grupos de supervisores, apoyo técnico específico para aquellos grupos de trabajo y procedimientos de seguimiento del trabajo en las escuelas. La faceta de desarrollo profesional tenía que ver con una mejor comprensión del proceso de reforma iniciado en 1992, con una puesta al día de los métodos pedagógicos vigentes hasta entonces y con una revisión de los programas de educación básica. Los supervisores conocieron también el proceso de planificación que llevó a iniciar los proyectos escolares locales. Así pues, el nuevo papel del supervisor es el de monitorizar el avance de dichos proyectos e informar a la Secretaría de Educación del estado sobre la necesidad de recursos adicionales.

El supervisor es ahora una fuente de apoyo (en oposición a una fuerza autoritaria) que se encarga de aportar los recursos otorgados por la secretaría para satisfacer las necesidades educativas de la escuela local a través de su propio proyecto iniciado localmente. Los

supervisores actúan como vehículo de la mejora educativa en las escuelas, granjeándose así el respeto en las mismas y potenciando su autoestima. Como resultado del éxito alcanzado en las primeras dos fases, el gobierno estatal decidió ampliar el proyecto a los 600 supervisores de escuela del año escolar 2000-2001. Existe cierta preocupación de que los recursos del proyecto, el apoyo técnico y las provisiones para el seguimiento pudieran no ser suficientes para mantener dicha ampliación.

Los primeros resultados obtenidos del proyecto "fortalecimiento de la gestión educativa de supervisores de área y directores a través del Proyecto de Escuela" son:

- Cambio de función de los supervisores de escuela para que abandonen tareas estrictamente administrativas y ofrezcan más orientación académica previa adquisición de conocimientos pedagógicos y conceptuales, imprescindibles para apoyar a directores y maestros en la mejora de la educación infantil.
- Mejores indicadores de calidad y procedimientos institucionales de la Secretaría de Educación para apoyar mejor a maestros y directores en su labor diaria.

Se organizó una visita a la escuela primaria Rebeca Cantd Ayala de Monterrey. El supervisor de área y el director visitaron clases de primero, cuarto y sexto curso. La escuela imparte clases por la mañana de 8.00. a 12 del mediodía. Desde las 13.00 hasta las 17.00 el edificio es utilizado por otra escuela. Alrededor del 40% de los maestros trabaja en ambas escuelas.

La Secretaría de Educación Pública (SEP) suministra todos los libros de texto, cuadernos de ejercicio y guías de maestros. Los niños con dificultades de aprendizaje (p. ej, problemas de percepción, autismo, problemas de comportamiento) se hallan integrados en las clases. Los niños se mostraron contentos y orgullosos de sus cuadernos de ejercicios, los cuales son puntuados regularmente por los maestros que animan a obtener un buen rendimiento. Si bien había poco material de lectura suplementario, los niños crearon presentaciones murales y guiones sobre diversos temas (p. ej., el Aniversario de la Independencia o los Juegos Olímpicos). La Secretaría de Educación evalúa el avance académico de forma regular (septiembre, abril y junio) y en paralelo a las pruebas y procedimientos de diagnóstico locales.

Innovación y efectividad

El año 1992 supuso en México el inicio de una serie de reformas para transformar la gestión de las escuelas de nivel preescolar, primario y secundario básico de enseñanza obligatoria. Se ha evaluado también la importancia y calidad del segundo ciclo de educación secundaria y, con ello, la necesidad de una mejor educación técnica y vocacional en instituciones federales, estatales, independientes y privadas.

Sin embargo, cambiar un sistema educativo tan tradicional de 208.000 escuelas con 1,5 millones de maestros y 28 millones de estudiantes es un reto de proporciones monumentales. Por ejemplo, el índice de pobreza, especialmente entre los pueblos indígenas y los campesinos, se sitúa en 40 millones (42% de la población). Sólo el 50% de los jóvenes mexicanos

continúan más allá del noveno curso y sólo la mitad de los que lo hacen terminan el segundo ciclo de educación secundaria y siguen una educación superior. Los tres casos prácticos expuestos en este capítulo representan un valiente esfuerzo para atender mejor las necesidades de los estudiantes desfavorecidos, para que los pujantes sectores industriales puedan contar con trabajadores más capacitados y para convertir a los jóvenes en ciudadanos productivos en una nueva economía de enfoque tecnológico y basada en el conocimiento.

El Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 describe un abanico de innovaciones que deberán llevar a cabo los diferentes estamentos gubernamentales para que la educación mexicana pase del siglo XIX al siglo XXI. Como prioridad central se ha establecido el aumento del gasto federal y estatal para la mejora de edificios escolares, la compra de mobiliario, de equipo y de material didáctico nuevos, y el aumento de sueldos de los maestros. El hecho de que muchas escuelas funcionen en dos turnos con profesores que trabajan de 8.00. a 17.00 subraya esta necesidad. El Gobierno Federal ha fomentado el proceso de renovación a través de la reforma curricular y de la publicación y distribución de libros de texto y cuadernos de ejercicios muy atractivos, fundamentalmente en escuelas primarias. Existe también un esfuerzo concertado para crear o mejorar bibliotecas en escuelas de nivel básico. Otra de las mejoras esenciales ha ido dirigida a las necesidades de escolarización de las poblaciones indígenas rurales y de los campesinos emigrantes. Los menores de estas familias empobrecidas han visto tradicionalmente limitado su acceso a los servicios educativos debido a lo remoto de sus poblaciones o a su estilo de vida provisional. La Secretaría de Educación Pública ha creado materiales didácticos especiales para mejorar las condiciones educativas. Por ejemplo, se está implantando un sistema de seguimiento de la información por computadora para asegurar que los niños migrantes continúen su educación allí donde se hayan relocalizado.

Los esfuerzos al respecto en el segundo ciclo de enseñanza secundaria son más bien modestos. Sin embargo, las mejoras materiales tienen poco efecto, a no ser que la cultura escolar existente se pueda modificar y que se transforme la orientación educativa para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Los tres casos prácticos de gestión de escuelas abordan estas cuestiones poniendo en escena proyectos piloto diseñados para maximizar el potencial de los recursos humanos en las escuelas mexicanas y en las comunidades a las que sirven.

El Proyecto de Gestión de la Escuela Primaria de la SEP ilustra estos objetivos centrándose en la necesidad de que los maestros autoevalúen el entorno en el que enseñan. Para que dicha transformación tenga lugar es preciso replantear radicalmente el papel de los directores de escuelas locales. Ya es tiempo de que dejen de ser los guardianes administrativos y de que se conviertan más bien en paladines de la transformación dando potestad a los maestros para evaluar las necesidades de aprendizaje, planificar e implantar proyectos escolares y evaluar los resultados de forma continua para mejorar el rendimiento en clase. Se reconoce el papel trascendental de los padres como partícipes en el proceso de aprendizaje. Este modelo autocrítico ha traído consigo innovación, desarrollo profesional e investigación activa. Se inició con 200 escuelas en 5 estados y ya se ha ampliado a 2.000 escuelas en 20 estados. Los fondos "descendentes" se han usado de forma muy efectiva para fomentar la renovación "ascendente". Se trata de un modelo con un gran potencial para ser emulado por otros países que encaran los mismos retos educativos que México.

El Proyecto Piloto para una Educación de Calidad es otra iniciativa innovadora del Gobierno Federal que responde a las necesidades de los jóvenes mexicanos inmersos en un entorno de rápida evolución social y económica. Sus protagonistas son los gobiernos, las empresas, las universidades y las escuelas de segundo ciclo de educación secundaria. Se lanzó un proyecto piloto que abarcaba clases en diez escuelas de diferentes estados y cuyo objetivo era desarrollar nuevos programas diversificados, métodos de enseñanza, desarrollo profesional y contactos con las empresas que buscaban trabajadores cualificados. Las mejoras observadas en las escuelas piloto fueron impresionantes en términos de aulas e instalaciones, así como en el uso de computadoras y equipo técnico moderno para preparar mejor a los estudiantes con vistas a una educación superior y a un futuro empleo. Estas innovaciones pueden servir como referente para animar la reestructuración de un sistema académico de segundo ciclo de secundaria muy tradicional y convertirlo en uno que atraiga y retenga estudiantes, al tiempo que los prepare para enfrentarse al desafío de una nueva era tecnológica.

En el último caso práctico se presenta un proyecto del estado de Nuevo León sobre la gestión de una escuela de educación básica. El objetivo de dicho proyecto ha sido transformar el papel del supervisor de área, para que de desempeñar funciones puramente administrativas pase a convertirse en impulsor y monitor de los programas de mejora educativa a nivel de escuela local. Este cambio radical en la definición del cargo se consiguió mediante la formación de grupos de trabajo profesionales, el apoyo técnico y la adquisición de modernos conocimientos pedagógicos y de evaluación para atender mejor los requisitos de los proyectos de mejora de las escuelas. El resultado es que los supervisores de área tienen ahora una mayor autoestima y una nueva percepción de sus objetivos profesionales. Es posible que el éxito del proyecto piloto original anime a todos los supervisores de área del estado a asumir un papel de liderazgo totalmente nuevo.

En resumen, México ha introducido algunos cambios muy importantes en la gestión de escuelas con un gran potencial de aplicación en otros países que también se enfrentan al desafío de poner al día y mejorar la calidad de sus recursos en materia de educación (p. ej., en Latinoamérica). El proceso de cambio elegido por México ha sido de tipo desde la base y ascendente, en lugar de hacerse mediante directivas, primas o sanciones descendentes. Sin embargo, hay que admitir que, si bien la experiencia acumulada ha sido valiosa, México encara el inmenso reto de aplicarla en reformas efectivas. En términos metafóricos parece que es la zanahoria antes que el garrote lo que está actuando mejor en México en impulsar la mejora del vasto, complejo y empobrecido sistema de educación. Es de esperar que estas innovaciones sean sostenibles y que actúen como catalizadores de la renovación continua, habida cuenta de que México ingresa en una nueva era de administración política.

Este *Resumen* es la traducción de extractos de:

New School Management Approaches

Gestion des établissements : de nouvelles approches

© 2001, OCDE.

Las publicaciones se encuentran a la venta en el Centro de la OCDE en París: 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, FRANCE y en www.oecd.org.

Los *Resúmenes* se pueden obtener de forma gratuita en el OECD Online Bookshop en www.oecd.org

Estos *Resúmenes* han sido preparados por la unidad de Derechos y Traducción de la Dirección de Relaciones Públicas y Comunicaciones.

email : rights@oecd.org
Fax: +33 1 45 24 13 91



© OCDE 2002

Se autoriza la reproducción del presente *Resumen*, siempre y cuando se mencionen la nota de copyright de la OCDE y el título de la publicación original arriba indicado