



**Un modelo de gestión centrado en la
Institución Educativa**

Norman Gall, Patricia Mota y Jesse Margolis

Este documento puede reproducirse para difusión y debate siempre y cuando se mencione la fuente.

Esta publicación es posible gracias al apoyo de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2007-12962

Presentación

El Consejo Nacional de Educación (CNE) plantea, como una de sus ideas centrales, que la verdadera reforma del sistema educativo ha de tener como eje a la Institución Educativa (IE). En los encuentros macrorregionales realizados por el Consejo este año, Jorge Yzusqui, miembro de la Comisión de Gestión, Descentralización y Financiamiento de esta institución señaló: “Nuestras IE están débiles, sin recursos y abandonadas; sin embargo, es allí donde se dan los aprendizajes. Tenemos una tradición de gestión que no está centrada en los resultados, sino en actividades y normas, basada en la desconfianza y no en generar capacidades en las IE, docentes y familias¹”.

Recientemente, el CNE ha opinado que la Ley de Organización y Funciones (LOF) del Ministerio de Educación (MED) debe partir de la centralidad de la IE para definir las funciones y competencias de los distintos niveles de gobierno y gestión.

Interesado en avivar el debate y el análisis en torno a experiencias educativas innovadoras centradas en la IE, Andrés Cardó, presidente del CNE, realizó las coordinaciones que permitieron la visita de Norman Gall (director) y Patricia Mota (coordinadora de proyectos) del Instituto Fernand Braudel de Economía Mundial de Sao Paulo. Ambos sostuvieron dos conversatorios en torno al análisis que realizaron sobre la reforma del sistema de gestión educativa que se implementa, en Nueva York y algunas medidas, inspiradas en esta experiencia, que han sido adoptadas por el sistema educativo de Sao Paulo desde el año 2007. En ambos eventos también participó Jesse Margolis, jefe de la Oficina de Evaluación del Departamento de Educación de la citada ciudad estadounidense.

En Nueva York se está desarrollando un importante esfuerzo por fortalecer la escuela y liderazgo del director (a). El año 2002, el alcalde Michael Bloomberg inició una serie de cambios en la gestión del sistema educativo buscando, de acuerdo a sus propias declaraciones, efectividad, transparencia y rendición de cuentas.

Los directores de las escuelas neoyorquinas han recibido mayores competencias para administrar sus recursos financieros y para contratar a su personal docente. Como contraparte, ellos dan cuenta ante las autoridades y la comunidad por el rendimiento de los estudiantes. Los directores que logran mejoras son reconocidos y reciben estímulos; mientras que los que no pueden hacerlo son apoyados para superarse y, eventualmente, si no muestran avances son reemplazados.

La experiencia de Nueva York está suscitando gran interés entre los académicos y entre las altas autoridades de sistemas educativos de distintas partes del mundo. Es así que el CNE convocó a expertos en temas de educación, directores de algunas IE, decanos de facultades de educación y directores de institutos superiores pedagógicos para ahondar sobre este tema.

De esta manera, el CNE generó un espacio en el cual las personas involucradas en el estudio y la gestión del sistema educativo peruano han tenido oportunidad de conocer, de primera mano, una de las experiencias contemporáneas más importantes en materia de reforma del sistema educativo.

1. En: CNE (2009) De la formulación a la ejecución de los proyectos educativos regionales en el aula. Pág. 15

Hacia un sistema centrado en la escuela: La experiencia de Nueva York y el Proyecto de Sao Paulo

¿Por qué la experiencia de Nueva York es capaz de iluminar el proyecto del Instituto Braudel para las escuelas de Sao Paulo? El análisis y resumen de los dos conversatorios que brindó en Lima² Norman Gall³ y dos importantes artículos escritos por él nos permitirán presentar los factores que hicieron atractiva la propuesta neoyorquina.

En marzo de 2007 el Gobierno Federal de Brasil anunció el Plan para el Desarrollo de la Educación. Las medidas a tomar incluían la evaluación del desempeño lector de estudiantes de 6 a 8 años, el incremento del salario docente, la formación continua de maestros, la instalación de computadoras en todas las escuelas, la mejora del sistema de transporte escolar, la expansión del sistema Bolsa Familia, la ampliación de becas estudiantiles, y un sistema de incentivos financieros a las escuelas cuyos estudiantes alcancen altos logros de aprendizaje.

Las autoridades educativas del estado de Sao Paulo vieron en este plan la oportunidad para implementar reformas en la educación que ayuden a revertir la mala situación del sistema educativo. El Instituto Fernand Braudel ha apoyado la implementación de esas reformas, intentado adaptar a Sao Paulo las medidas desarrolladas en Nueva York, debido a que existen muchas similitudes entre la problemática educativa de ambas ciudades, por ejemplo: bajo rendimiento académico, acumulación de estudiantes por encima de la edad, analfabetismo funcional, disturbios en las escuelas y la elevada tasa de deserción.

En el 2007, Norman Gall y Patricia Mota realizaron una investigación sobre el proceso desarrollado en Nueva York. Además de la revisión de estudios y documentos, ambos pasaron cinco semanas en esa ciudad realizando un intenso trabajo de campo.

Encontraron que varios aspectos de las reformas implementadas podrían ser adaptadas para mejorar la calidad de la educación en Sao Paulo.

En los conversatorios desarrollados en Lima, Gall y Mota compartieron su visión de cuáles son los elementos más prometedores de la experiencia de Nueva York, los mismos que habrían de tomarse en cuenta al reflexionar sobre los cambios a implementar en un sistema educativo.



De izquierda a derecha: Jesse Margolis, Norman Gall y Patricia Mota comparten la experiencia de gestión educativa de la ciudad de Nueva York en el conversatorio realizado en el Hotel José Antonio.

1. MÁS AUTORIDAD PARA EL DIRECTOR DE LA ESCUELA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Una de las decisiones más importantes del equipo presidido por Joel Klein, secretario de Educación de Nueva York, fue proporcionar mayor autonomía a los directores de las IE. Todo esto se da dentro del contexto del Programa de Empoderamiento de las Escuelas, el cual aplica los principios de la organización y responsabilidad distribuida a la educación pública.

Esto supuso un cambio de mentalidad en la organización de las instancias centrales de la gestión educativa. Gall⁴ cita las palabras de Eric Nadelstern, funcionario del Departamento de Educación de Nueva

2. Acompañaron a Norman Gall, Patricia Mota y Jesse Margolis.

3. Gall, Norman y Mota, Patricia. "Los Niños Primero. Reforma de los colegios urbanos en los Estados Unidos y Lecciones para Brasil" y "La lucha por mejores escuelas en Sao Paulo y Nueva York". En: www.braudel.org.br (agosto de 2009)

York: "La relación central en un sistema escolar se da entre los estudiantes y los profesores en los salones de clase. Todos los demás existen para respaldar ese trabajo".

Lamentablemente, en Nueva York, Sao Paulo y Lima no faltan burócratas que actúan como si fueran el centro del sistema educativo y tratan de fortalecer y perennizar su poder mediante normativas y estilos de gestión que solo logran ahondar la ineficiencia.

Algunas de las principales competencias que permitirían a los directores liderar el cambio y la mejora en sus escuelas son:

- Potestad de contratar a los profesores que las escuelas necesitan
- Decisiones sobre la ejecución presupuestal
- Selección de los programas y servicios de apoyo para mejorar sus escuelas
- Desarrollo de su propia programación curricular

La mayor autonomía está acompañada de mayor responsabilidad. Los directores tienen que rendir cuentas de la marcha de su escuela, sobre todo de los logros de aprendizajes de sus alumnos. Si el colegio no muestra progreso, el director puede ser despedido, y si la escuela no logra remontar los resultados negativos, en un plazo determinado de tiempo, es cerrada. En su lugar se abre una nueva con otros maestros.

Los directores reciben todo el apoyo del sistema en la gestión de los colegios a su cargo, incluyendo la protección de la injerencia política. Son elegidos entre los mejores profesores y son capacitados para gestionar la IE pedagógica y administrativamente. Los egresados de la Academia de Directores⁵ practican durante un año como subdirectores en escuelas con gestiones exitosas.

En el Perú desde hace años hablamos de la importancia del liderazgo de los directores en las IE, pero todavía no los hemos capacitado ni empoderado lo suficiente para ser los líderes que nuestros colegios necesitan.

NORMAN GALL: ENTRE SAO PAULO Y NUEVA YORK

"Los líderes de la reforma escolar de Nueva York escogieron el lema 'Los niños primero' porque están buscando superar los obstáculos para mejorar la enseñanza y el aprendizaje en un sistema que opera para beneficio de sus empleados, contratistas y patrones políticos en vez de los niños y padres a los que se supone debe servir. Lo que ocurre en Nueva York y Chicago, también ocurre en la mayoría de los sistemas escolares de Brasil hoy en día".

"Tal como en Sao Paulo, la mayoría de los colegios en las grandes ciudades de los Estados Unidos se quedan atrás en rendimiento académico con respecto a los situados en los suburbios y aquellos de los pueblos pequeños. Un estudio de 37 distritos de colegios centrales grandes, realizado por la *Brookings Institution* de Washington, encontró que 29 de ellos cerraron la brecha entre el 2000 y el 2007, con 10 de ellos igualando o excediendo los resultados en las comunidades más pequeñas, las cuales también estaban mejorando. Las mayores ganancias en los puntajes de las pruebas en la Evaluación Nacional de Progreso Educativo (conocida como la libreta de notas de la Nación) desde el 2000 han ocurrido entre los estudiantes con logros bajos. Hay evidencia que sugiere que los aumentos están asociados con sistemas de responsabilidad que premian o sancionan a los colegios basados en las mejoras entre los estudiantes de bajos rendimientos".

"Dado que los distritos escolares de las ciudades grandes dan servicio a un importante número de estudiantes con bajo rendimiento, los estándares de responsabilidad establecidos en el 2002 por el programa 'Ningún niño se queda atrás' puede ser lo que está impulsando el alza en los rendimientos urbanos. Los gobernadores y los principales funcionarios escolares de 46 estados y Washington DC han acordado elaborar estándares comunes de aprendizaje para la lectura y matemática para poder medir el progreso con mayor precisión".

"Los colegios urbanos de Brasil se pueden beneficiar de algunas ventajas. Existen diferencias impactantes entre las grandes ciudades de los Estados Unidos y las comunidades periféricas de Sao Paulo y otras regiones metropolitanas de Brasil. La ventajas radican en que vemos tendencias opuestas en las vidas de los pobres urbanos en Brasil (viven en barrios emergentes) y en los Estados Unidos (barrios en proceso de desintegración), no obstante la fragilidad del desarrollo brasileño".

Tomado de Gall, Norman y Mota, Patricia. "Los niños primero". Reforma de los colegios urbanos en los Estados Unidos y lecciones para Brasil. En: www.braudel.org.br (agosto 2009).

4. Gall, Norman y Mota, Patricia. "Los niños primero". Reforma de los colegios urbanos en los Estados Unidos y lecciones para Brasil. En www.braudel.org.br (agosto de 2009)

5. Academia de Directores <http://www.nyleadershipacademy.org/>

Los directores

Al finalizar las intervenciones de los expositores y antes de dar paso a las preguntas el consejero **León Trahtemberg**, moderador del primer conversatorio hizo el siguiente comentario: “Da la impresión de que casi todo lo que nos han expresado va ligado a la gestión, desde los liderazgos y control de resultados. Hay un enfoque distinto al tradicional, se pone más énfasis en los directores que en los profesores para rendir cuentas”.

Jesse Margolis: “Es importante que los directores también sean líderes pedagógicos de los colegios. Es una condición necesaria, pero no es suficiente que el director sea un pedagogo de primera calidad”.

Patricia Mota: “Hay un enfoque de gestión pero que no descuida lo pedagógico. Los directores tienen los recursos y el poder de decisión para contratar asistencia técnica que apoye en el acompañamiento pedagógico para los profesores. De esta manera compensan la formación teórica que se da en las universidades”.

El consejero **Hugo Díaz**, moderador del segundo conversatorio, fue el encargado de hacer un breve resumen de lo expresado por los expositores y de motivar la participación de los invitados. Interesado en los temas relacionados con la autonomía de las escuelas y el liderazgo del director realizó la siguiente pregunta: En términos porcentuales, ¿cuál es la diferencia de sueldos entre directores y profesores?

Jesse Margolis: Un director principiante gana 10 veces más que un profesor promedio. Buscamos a los candidatos a directores entre los mejores profesores y los invitamos a ir al instituto donde estudian durante un año. Después practican otro año con un director exitoso.

Norman Gall: En Brasil, un director es dueño legal de su puesto, aunque no cumpla bien, porque fue nombrado políticamente, no en función a su desempeño y a los resultados.

LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN EL PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL

Segundo objetivo estratégico: Estudiantes e instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad

Resultado 2: instituciones acogedoras e integradoras enseñan bien y lo hacen con éxito

“Instituciones autónomas y organizadas gestionan y aplican prácticas pedagógicas donde todos aprenden con éxito, de manera crítica, creativa y orientada a propiciar una convivencia grata, libre de discriminación e imposición culturalⁱ.”

Cuarto objetivo estratégico: Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad

“(…) las IE funcionan con poderes de decisión en cuanto a la conducción pedagógica, la selección de personal y el manejo del presupuesto. Las IE tienden a constituir redes para compartir aprendizajes y recursosⁱⁱ(…)”

Resultado 1: Gestión educativa eficaz, ética, descentralizada y con participación de la ciudadanía

“Una gestión eficiente y descentralizada, altamente profesional y desarrollada con criterios de ética pública, coordinación intersectorial y participación. Asimismo, una gestión informada, transparente en sus actos y desarrollada tecnológicamente (…)

14. Fortalecer las capacidades de las instituciones y redes educativas para asumir responsabilidades de gestión de mayor grado (…)

a. Autonomía de las IE en el manejo de presupuesto, uso de recursos complementarios y selección y salida del personal docente, en el marco de una nueva CPM.

b. Incentivos al buen desempeño de las IE, especialmente para mejorar aprendizajes en población vulnerable.

c. Mecanismos que aseguren el apoyo administrativo necesario a las IE para facilitar el exclusivo ejercicio del rol pedagógico e institucional del director.

d. Rendición de cuentas a los padres en cada IE sobre los resultados de los aprendizajes alcanzados y sobre su pertinencia y calidad.

e. Acuerdos de gestión entre el MEF, la autoridad educativa regional o local y las IE, que alienten la práctica de propuestas innovadoras mediante sistemas de gestión flexibles y diversificados, con medidas de compensación.

F. Promoción de redes escolares distritales asistidas técnicamente por programas de apoyo y acompañamiento pedagógico, en convenio con ISP acreditados y municipios distritales, que fortalezcan las capacidades de gestión de los directores y propicien el intercambio de experiencias y buenas prácticas (…)

G. Diseñar y validar diversas modalidades de gestión educativa con participación activa del municipio y la comunidad, en el marco de los planes de desarrollo local y de descentralización, aplicándolas previa evaluación de factibilidad financiera, política y técnicaⁱⁱⁱ (…)

i. Proyecto Educativo Nacional, pág. 64

ii. Proyecto Educativo Nacional, pág. 99

iii. Proyecto Educativo Nacional, págs. 102-103

2. MEJOR TRATO A LOS PROFESORES: CONDICIONES DE TRABAJO, CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO EN EL AULA

Como parte de su reforma, Nueva York aumentó el salario de los profesores en un 43% y disminuyó el número de alumnos en las aulas (8%). Paralelamente, se inició un programa (Maestro de Maestros) para la capacitación de los profesores, el mismo que comprende el acompañamiento o supervisión en el aula y busca alejarse de los moldes clásicos generados por la burocracia.

El acompañamiento es muy importante, no solo a los maestros que recién se inician, pues no se trata de recibir órdenes y políticas, los maestros necesitan dialogar con colegas que tienen mayor conocimiento y experiencia. Alguien tiene que darles una opinión crítica y constructiva de cómo están haciendo las cosas en el aula. Una de las tareas de los acompañantes es apoyar a los profesores en el diseño de las clases, y en la relación con los alumnos y con los colegas. Los directores también están empezando a acompañar a sus profesores, y son ellos quienes eligen el tipo de asesoría técnica para su colegio.

Otros dos medios para convocar profesores buenos y actualizados son las iniciativas de dos ONG. La primera "Teach for America" que recluta a recién graduados en otras profesiones pero con buena formación. Ellos se comprometen a trabajar en los colegios más pobres y violentos, lo hacen acompañados de maestros mentores durante dos años. Muchos empiezan a estudiar educación paralelamente a este trabajo. La segunda "Teaching fellows" recluta profesionales adultos (ingenieros, abogados, etc.) que quieren ingresar a la carrera docente.

Estamos tomando conciencia de la importancia del acompañamiento en el aula a nuestros maestros. Es necesario seleccionar a los mejores para que sean acompañantes, maestros de maestros.

Los profesores

Se hicieron varias preguntas sobre la participación de los profesores en el proceso: ¿Cómo ha hecho Nueva York para que los profesores respalden la propuesta curricular?, ¿cuál es el papel de los profesores en este proceso?, luego de cerrar los colegios ¿qué se hace con los profesores?

Jesse Margolis: *Los profesores se comprometen, entre otras cosas, con la rendición de cuentas. Los que son evaluados por el director, se adecuan a los estándares existentes.*

Los profesores pueden mejorar sus clases y apoyar a sus alumnos. Utilizan, a través de internet, el sistema de datos que proporciona, a cada profesor, información de las pruebas y notas de sus alumnos. Los profesores que tienen prácticas exitosas las pueden compartir con sus colegas en la red.

Cuando se cierra un colegio los profesores no pierden su trabajo, siguen recibiendo un sueldo. Eso es un gran problema porque hoy hay dos mil profesores que no están dando clases pero están siendo pagados. Ahora que hemos cerrado la contratación de profesores nuevos por la crisis se empezará a contratar a los profesores de colegios cerrados.

3. EXÁMENES Y EVALUACIÓN: MEDICIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA

El progreso de los estudiantes debe acompañarse a nivel individual, de aula y de escuela. Los resultados obtenidos en cada cual deben ser comparados con anteriores y con logros de colegios similares. Este entorno, rico en información sobre el desempeño, es imprescindible para mejorar la educación. Además la información, grupal e individual, debe llegar a todos los directores y maestros.

En la ciudad de Nueva York la reforma de la escuela se basa en los datos. Las escuelas son responsables del rendimiento global de los estudiantes y del progreso individual⁶. El avance de cada uno es

6. Schleicher, en sus conferencias en Lima, hizo referencia a que los sistemas con buen rendimiento son los que tienen altas expectativas en los estándares y un fuerte acompañamiento a los estudiantes. También señaló que estas condiciones requerían de la autonomía de la escuela y de exámenes basados en estándares oficiales. Boletín CNE N° 21, Junio 2009. "Lo que el Perú puede aprender de los resultados comparados de las pruebas PISA". Pág. 22-23.

analizado entre cuatro y cinco veces al año a fin de identificar los problemas de aprendizaje en las diferentes disciplinas⁷.

Sobre la base de las pruebas de lectura y matemáticas, todas las escuelas de Nueva York reciben una calificación desde A hasta F, estas se comparan con las escuelas de perfiles similares y el rendimiento escolar de toda la ciudad. También se tiene en cuenta el grado de progreso alcanzado y otros factores asociados al proceso de aprendizaje, tales como asistencia, seguridad, satisfacción de los padres, profesores y estudiantes.

Las claras mediciones de logro y de rendición de cuentas, que facilitan el que todos los niveles del sistema tengan objetivos claros, constituyen el segundo factor de éxito educativo⁸. Este sistema se desarrolla en tres pasos -evaluar, imponer condiciones y habilitar-. Los resultados tienen consecuencias positivas (por ejemplo: bonos monetarios para el director y los profesores) y negativas (reemplazo del director o cierre de la escuela).

Toda la información que se recoge de las evaluaciones permitirá a los profesores, con el acompañamiento adecuado, mejorar su trabajo. También existen equipos de investigación que analizan los problemas que se presentan y buscan las soluciones que puedan ser aplicadas en las escuelas.

Los resultados grupales e individuales de las evaluaciones deben llegar a los profesores para que puedan tomar las decisiones pedagógicas que sean necesarias y acompañar a los alumnos, especialmente a los que tienen mayores dificultades.

Evaluación

La reforma en Nueva York se inició en el año 2002, ¿qué mejoras en logros académicos han obtenido hasta la fecha?

Después de siete años, los resultados son positivos. El porcentaje de octavo básico ha subido

...continúa 

de 30% en 2002 a 57% en matemática. Al 2009 la tasa de graduación ha subido de 37% a 67%.

Se puede tener acceso a más información sobre los logros académicos de la propuesta educativa del alcalde Bloomberg, y otros datos estadísticos, en el blog Educación del Futuro (<http://educaciondelfuturo.wordpress.com/>) al que puede acceder desde la página web del CNE.

4. SEGURIDAD EN LAS ESCUELAS

La violencia en las escuelas de Nueva York es impresionante y un verdadero problema social. En muchas de ellas las diferentes pandillas controlan el local escolar, cada una tiene su pabellón o su escalera. Cuando hay guerras de pandillas los profesores tienen que refugiarse en lugares seguros. En todas las escuelas hay detectores de metales para evitar que algunos alumnos ingresen con armas, no son extrañas las explosiones en los servicios higiénicos.

En las escuelas de Latinoamérica la violencia escolar no llega a tan alto grado. En Lima hace unos años hemos tenido enfrentamientos callejeros entre alumnos de diferentes colegios. Profesores y directores están empezando a quejarse de la existencia de pandillas.

Las acciones de seguridad en la ciudad de Nueva York son impresionantes. Existen más de cuatro mil 500 agentes que trabajan en las escuelas. "Impacto Escuelas" es el más reciente programa de control de la violencia, se trata de la acción coordinada entre el Departamento de Policía, el Departamento de Educación y la Oficina del Alcalde. El programa está focalizado en las escuelas que registran los más altos índices de delincuencia y violencia. Se aplican diversas estrategias hasta llegar a los centros de suspensión como *escuela de tiempo para los arrestos* y *escuelas de segunda oportunidad* para los estudiantes que fueron suspendidos por un año.

Es nuestro país es necesario llamar la atención sobre la urgencia de establecer estrategias de convivencia escolar democrática para promover y asegurar un clima institucional adecuado en nuestras escuelas.

7. Ver documento de Jesse Margolis en esta publicación.

8. El primer factor de éxito es el empoderamiento de los directores.

La acción coordinada de los diferentes sectores debería enfocarse hacia la prevención de la venta de drogas y otros peligros que amenazan a los escolares en los alrededores de la escuela.

5. PARTICIPACIÓN DE LOS COORDINADORES DE PADRES

La participación de los padres de familia es muy importante en la reforma del sistema educativo. Para promover y facilitar el contacto con los padres de familia, cada escuela de Nueva York tiene un coordinador de padres que se reúne con sus pares en sesiones que requieren de servicios y equipos de traducción simultánea. El coordinador de padres es una persona que conoce a la comunidad y trabaja como intermediario entre las familias, los profesores y el director. Los atiende en horarios flexibles y si es necesario los visita en su vivienda. Se preocupa de los resultados académicos de los estudiantes y de su bienestar en general.

Esta estrategia, que ha tenido éxito en Nueva York, está siendo muy aceptada por los padres de familia en Sao Paulo.

Las asociaciones de padres de familia suelen ser de gran ayuda para la infraestructura y el equipamiento pero no siempre facilitan el encuentro entre los padres y los maestros para hablar de cada hijo y de cómo le va en el proceso educativo.

6. PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRIVADO EN LA EDUCACIÓN PÚBLICA

Creemos que el éxito de la reforma educativa no será posible sin la participación continua y activa del sector privado. Además del apoyo financiero, es necesaria su participación en el planeamiento y en el liderazgo. En el caso de Nueva York, el alcalde Bloomberg y el secretario de educación, Joel Klein, conformaron una alianza con un grupo de donantes privados. En los primeros años llegaron a recaudar hasta 345 millones de dólares.

La participación del sector privado en el Perú responde a la iniciativa de los empresarios. El Instituto Peruano de Acción Empresarial (IPAE) y Empresarios por la Educación son dos de las organizaciones comprometidas con el sector.

Expectativas, Autonomía y Rendimiento desde las Mediciones Internacionales PISA

“Algo que vemos consistentemente y que podría predecir el desempeño de los estudiantes, son las altas expectativas y estándares en educación (...) Cuando hablamos de expectativas altas nos referimos a las metas a alcanzar, no a las notas.

Hay países a los que les va bien en términos de notas, pero no les va realmente bien. Los sistemas a los que les va mejor, tienen mecanismos de acompañamiento y de apoyo fuerte.

“Que las escuelas y los docentes tengan alto nivel de responsabilidad por el desempeño de sus estudiantes da muy buenos resultados.” (Pág. 22 del Boletín CNE N° 21)

“Los (colegios) de mejor desempeño son los que operan en sistemas que combinan mucha responsabilidad local con estándares externos. La rendición de cuentas en la gestión escolar es muy importante para consolidar la autonomía de la escuela y su participación eficaz en el mejoramiento de la calidad.” (Pág. 23 del Boletín CNE N° 21).



En Perú, el Instituto Peruano de Acción Empresarial (IPAE) contribuye con el mejoramiento de la calidad de la educación pública a través de su programa “Construyendo Escuelas Exitosas” que se desarrolla en diversas zonas rurales y urbano-marginales de diversas regiones del país.

7. LOS SINDICATOS

Los sindicatos de profesores están en el centro de todos los esfuerzos y controversias de las reformas educativas. Sentimos que no hay posibilidad de mejorar la organización de las escuelas sin diálogo con los sindicatos. Para mejorar las escuelas es necesario mejorar las condiciones de trabajo de los profesores. En el caso de Nueva York tenemos un sindicato que lucha por los derechos de sus miembros, y que han apostado principalmente por aquellos aspectos que son buenos para ellos y para los niños.

Randy Winegarden, jefe de sindicato de profesores, apoya mucho la reforma pero siempre velando por los suyos, porque su trabajo es luchar para sus miembros. Por ejemplo ha logrado el aumento de los sueldos desde el año 2002 en 43%. El sindicato ha visto que algunas cosas en que pueden luchar, benefician a los profesores y a los niños, y hay aspectos que benefician a los miembros, pero no a los niños. Han priorizado aquello que beneficia a los dos.

En el Perú el diálogo es más difícil, la agenda sindical parece ser más complicada que en Nueva York, supera lo gremial y lo educativo.

8. VOLUNTAD POLÍTICA Y ASESORÍA LEGAL

La reforma del sistema educativo no camina si no hay voluntad política en los más altos niveles del sistema. Nueva York es un claro ejemplo de la verdad de esta afirmación. Las reformas están siendo posibles porque el alcalde Bloomberg basó su candidatura en la eliminación de la violencia. Una vez asumido el poder pidió, a la asamblea legislativa, asumir la responsabilidad de las escuelas. En su argumentación señaló que quería ser juzgado por los resultados de este esfuerzo. En estos momentos está postulando a su tercera reelección.

La implementación de las reformas requiere de la modificación o creación de nuevas normas legales. En Nueva York se contrató un grupo de abogados, del sector público y privado, para lograr avances en el campo de las contrataciones y de los incentivos, entre otros. **La mayoría de la población percibe que las normas del Estado y la burocracia no solo no facilitan sino que entorpecen cualquier intento de mejorar la educación. Es necesario fortalecer la voluntad política.**

Jesse Margolis, en el conversatorio del día martes 18 en el Hotel José Antonio, sostuvo que son dos los elementos claves en la reforma educativa de la ciudad de Nueva York. En primer lugar la reorganización de la burocracia y el empoderamiento a los directores, y en segundo lugar la medición de la calidad educativa y la rendición de cuentas.

A continuación ponemos a su consideración un resumen de su intervención relacionada con la medición de la calidad y la rendición de cuentas.

El Departamento de Educación de la ciudad de Nueva York tiene cuatro instrumentos de medición:

- Una evaluación clásica, propuesta por el Gobierno Federal y el estado (programa *Ningún niño se queda atrás*).
- La evaluación de progreso con escala "A-F", basada en el rendimiento y en el progreso de los alumnos.
- Una encuesta dirigida a todos los padres, profesores y alumnos (permite obtener información sobre el entorno educacional del colegio).
- Un informe de calidad que es realizado por un observador externo que visita anualmente el colegio y recoge datos sobre cómo la organización del colegio apoya el aprendizaje de los alumnos.

Los instrumentos de medición se aplican en 3ro, 4to, 7mo y 8vo básico y cada uno de ellos tiene un puntaje diferente, asignado en función de los objetivos de la evaluación. Con el total de la información recogida se elabora un reporte de cada escuela.

Margolis resaltó la importancia del Informe de Progreso. Esta se debe a que se ha descubierto que si solo se trabaja con los resultados, el nivel socioeconómico de la escuela tendrá más peso estadístico que el esfuerzo del director y los profesores. Los principios del Informe de Progreso son los siguientes:

- Se basa en resultados, no en los ingresos o en los gastos.
- Enfoca el progreso del rendimiento de los estudiantes.

- Compara a cada escuela con el promedio de la ciudad y con las escuelas parecidas en el rendimiento inicial de sus estudiantes.
- Se caracteriza por su sencillez, validez y por ser fácilmente verificable.

Diapositiva N° 1



Dentro de este contexto explicó la importancia de la encuesta. El instrumento es enviado a un millón ochocientas mil personas entre padres de familia, profesores y estudiantes. Estos últimos participan a partir de 6to grado. Está traducida a todos los idiomas de Nueva York y mide lo siguiente: (Ver diapositiva N° 2)

- Las expectativas que el colegio tiene con relación a sus estudiantes
- La comunicación entre el colegio y los padres
- El nivel de participación y compromiso de todos los miembros de la escuela en las actividades educativas
- Seguridad y respeto

Diapositiva N° 2

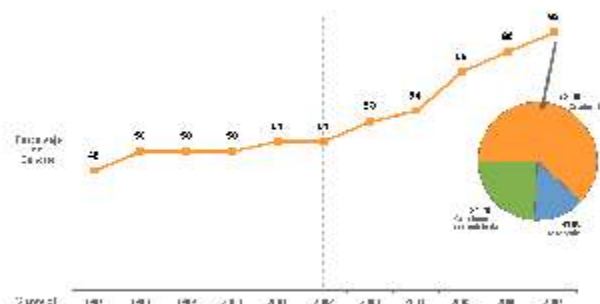


La encuesta permite evaluar el sistema de manera diferente y complementaria a la de los otros instrumentos. El análisis de los resultados permite observar que entre dos colegios similares, uno ha logrado mejor clima institucional que el otro. Entonces se pueden comparar las experiencias, sacar conclusiones y aprender del que está mejor. También se ha encontrado que los padres valoran la autonomía de los directores y su capacidad para tener iniciativas a favor de la educación de sus hijos.

Finalmente hizo hincapié en que el objetivo del Departamento de Educación es que los alumnos se gradúen con éxito y puedan desenvolverse en la sociedad.

Diapositiva N° 3

La tasa de graduación a aumentado desde el 2002



Costo de la educación

¿Cuánto invierten Nueva York, Sao Paulo y Perú en Educación?

Norman Gall: Nueva York gasta un promedio de 12 mil dólares anuales por alumno. Sao Paulo gasta solo 800 dólares y Perú 300 dólares.

¿En qué se gastan esos 12 mil dólares que invierte Nueva York?

Jesse Margolis: El gasto es dividido, más del 50% es para sueldos de los profesores (seis o siete mil millones). Es claro que intentamos pagar bien a los profesores. También tenemos los gastos de los trabajadores no profesores (asistentes, equipo directivo, nivel central y apoyos al colegio). El 5% del presupuesto total se destina a movilidad de autobús. La alimentación representa también un gasto importante, y se invierte uno o dos millones de dólares en infraestructura.



NORMAN GALL

Nació en Nueva York en 1933 y frecuentó las escuelas públicas de esa ciudad y la New York University. Es director ejecutivo del Instituto Fernand Braudel de Economía Mundial, en Sao Paulo. Desde 1987, es también el editor del Braudel Papers, periódico bimestral de investigación y opinión. Condujo investigaciones para American Universities Field Staff (AUFS) en Perú, Venezuela, República Dominicana, Colombia, Bolivia, Chile y Brasil.

Contenidos*:

Francisco Marcone, Candelaria Ríos

Edición y diseño: Paola Baltazar

Para enviar sus comentarios escríbanos a:

contacto@cne.gob.pe

(*) Equipo Técnico del CNE

Presidente del CNE:

Andrés Cardó Franco

Secretaria Ejecutiva:

Nanci Torrejón Muñante

CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN

Av. De la Policía N° 577, Jesús María-Lima 11 Teléfono: 261-4322 / 261-9522
www.cne.gob.pe / cne@cne.gob.pe

Esta publicación es posible gracias al apoyo de:

