

"Hacerse cargo de los resultados"

25.2.07



Jorge Jaime 2006

Leo Buscaglia, el desaparecido autor de «Vivir, amar y aprender», contó una vez lo que ocurrió en un bosque lejano cuando a algunos de sus animales se les ocurrió fundar una escuela. Por si no lo recuerdan, el conejo propuso que se aprendiera a correr, el pez que todos aprendieran a nadar, el pájaro que se aprendiera más bien a volar, la ardilla que se aprendiera a trepar árboles. Como nadie pudo imponer su criterio, decidieron que a todos los animales se les enseñara las mismas cosas y se les ofreciera una «educación integral». Los resultados fueron un desastre.

En la primera evaluación externa, el conejo obtuvo las más altas calificaciones en correr, pero las peores en trepar árboles, sobre todo en forma perpendicular como la ardilla. Lo que es más grave, sus intentos fallidos terminaron dañándolo y afectando su capacidad de correr. El pájaro volaba exitosamente pero le iba pésimo corriendo en tierra firme, sus esfuerzos le lastimaron las alas y disminuyeron sus calificaciones en materia de vuelo. En trepar árboles, el ave tenía cero. Imaginen cómo le fue en ese rubro al pobre pez. Cuenta Buscaglia, para sorpresa de todos, que el estudiante con mejor puntaje resultó siendo la anguila, la menos dotada de la clase pero la más dispuesta a hacer todo lo que se le enseñaba, ni bien ni mal. Los educadores estaban contentos, pues la hicieron ejemplo del alumno aplicado que se esfuerza por aprender todas las materias por igual.

Esto no lo dice Buscaglia, pero se me ocurrió a mí, que pasaría si, preocupada por tan malos resultados, la máxima autoridad del bosque decidiera evaluar primero y capacitar después a todos los profesores de esta escuela, llevándoselos a recibir cursos en la universidad de la comarca. Que pasaría si decidiera, además, seguir evaluando a los estudiantes cada cierto tiempo y difundir los resultados a sus familias, de modo que mamá coneja, mamá ardilla y mamá pez supieran qué deben reclamar a los profesores, en el entendido que a mayor presión de los padres, mejor enseñanza. Que pasaría si, finalmente, se decidiera pagar a los profesores de esta singular escuela según las notas que saquen sus alumnos en las evaluaciones: a mejor rendimiento, mayor remuneración.

Si esto ocurriera, no me sería difícil imaginar a los profesores diciendo que los malos resultados no son su responsabilidad, que si los animales no rinden es porque en el bosque no hay suficiente alimento y eso perjudica su inteligencia, porque sus familias son iletradas o incompletas y no los apoyan o porque no ponen mayor interés en aprender. Tampoco sería difícil imaginar a la autoridad diciendo que se están haciendo esfuerzos por mejorar, pero que los resultados no se van a apreciar ahora sino más adelante, quizás en los nietos de los actuales alumnos, y que hay que tener paciencia. Es decir, lo de siempre, nadie asumiendo la responsabilidad por nada. Todos diciendo que hacen lo mejor que pueden pero que los resultados ya no dependen de ellos.

Frente a estos dos panoramas, no hay duda que el primero luce mejor. Es una manera razonable de afrontar el problema: se evalúa regularmente al personal de la escuela, se le capacita, se evalúa a sus alumnos cada cierto tiempo y se informa a todo el mundo de los resultados para que a nadie pase desapercibido si en ese lugar los estudiantes no aprenden lo que deben. Por añadidura, se recompensa a los profesores con premios y más remuneración si los aprendizajes mejoran. Suena bien y, además, suena justo. La pregunta que me surge, sin embargo, es: ¿será eficaz?

Quisiera que pongan atención en un detalle de esta historia: en la escuela de los animales, los alumnos no aprenden bien no sólo porque sus maestros son deficientes sino porque la enseñanza y la escuela misma están mal concebidas. Y peor administradas. A nadie le importa detectar las mejores aptitudes de sus alumnos, a fin de sacarles el mejor brillo posible, ni tampoco sus limitaciones, a fin de adecuar la enseñanza a sus diferentes posibilidades, sin subestimar ni abrumar a nadie, sin la presunción absurda de que todos están en las mismas condiciones de aprovechar las oportunidades que se les ofrece o de que a todos les es posible aprovecharlas de la misma manera.

A esa escuela le es más cómodo suponer que todos los animales son lo mismo, entonces les enseña lo mismo a todos y de la misma manera. Y fracasa. Y el director de esa escuela no toma nota del fracaso ni mueve un dedo por remediarlo, porque asume que su función es administrar el establecimiento, no hacerse cargo del resultado de su trabajo. Si el conejo resulta magullado en la clase de vuelo, no cuestionará la clase de vuelo, llamará a mamá coneja para que lo presione en casa. O dirá que las autoridades del bosque no se preocupan por la salud de sus animales y que él es el pagano, debiendo recibir a conejos que no están en condiciones siquiera de trepar un árbol.

Luego, si los profesores son capacitados pero siguen enseñando como antes, ciegos y ajenos a las diferencias, si la escuela sigue siendo la misma y el director la continúa administrando como siempre, preocupado por el orden y las cuentas pero sin responsabilizarse por la enseñanza ni los aprendizajes ¿mejorarán los resultados? Mejor entrenada que nunca en el arte de volar, la profesora-pájara sacará lustre a las habilidades de los alumnos con alas y se encogerá de hombros ante el fracaso de los que no las tengan. El profesor-pepe, mejor capacitado, volverá campeón de nado a todos sus alumnos con escamas y se enfurecerá por la ineptitud en el agua de los alumnos con pelos y cuatro patas. Mientras el director seguirá encerrado en su oficina firmando papeles.

Moraleja: si queremos mejorar los resultados de aprendizaje en la educación pública, no basta cambiar a los profesores, hay que cambiar también a las instituciones. El maestro no dicta clases a domicilio de manera individual, se desempeña dentro de una institución llamada escuela, bajo ciertos formatos, rituales y regulaciones. Si queremos que los educadores empiecen a hacerse responsable por los resultados de su trabajo, sin evasivas ni pretextos, no es suficiente poner el ojo en el rendimiento escolar. Los resultados que también deben medirse continuamente y por los que se deben rendir públicas cuentas, son el nivel de calidad de la enseñanza y de la gestión escolar.

El significado de «enseñar bien» no puede ser el mismo y esos cambios necesitan ser visibles, es decir, evaluables, medibles, verificables. Si queremos mejores aprendizajes, los profesores no pueden seguir enseñando como autómatas, haciéndose de la vista gorda de las diferencias, los desniveles, la diversidad de lenguajes, estilos y posibilidades de los que llegan a aprender. Hay que saber distinguir en qué ámbitos los estudiantes pueden llegar muy lejos y en cuáles se necesita más bien graduar las demandas. Y hay que saber ajustar la enseñanza, con flexibilidad y profesionalismo, a las distintas necesidades de aprendizaje. Este nuevo estándar de la docencia -que va más allá del nivel de conocimiento que se tenga de una materia- es un resultado a lograr dentro del sistema y que debe ser objeto de accountability y evaluación continua.

Pero hay también cambios ineludibles en la gestión de las escuelas que deben traducirse en nuevos criterios de organización y funcionamiento, de construcción de climas de trabajo, que desplacen su eje de la administración de las rutinas formales de aplicación de un plan de estudios, a la garantía efectiva de los aprendizajes resultantes. Nos urge una gestión cuya preocupación mayor sean los estudiantes, asegurar las condiciones que les permitan remontar dificultades y alcanzar su mejor rendimiento, logrando que nadie se quede atrás y asegurando que los docentes hagan bien su trabajo. En la experiencia internacional, este tipo de gestión tiene bien dibujados sus criterios de efectividad y merecen discutirse, afinarse y utilizarse como referente de evaluación. Este es el segundo tipo de resultados que debe ser objeto de seguimiento y rendición de cuentas.

Ahora bien, para que las escuelas se muevan en dirección a estos tres tipos de logro tampoco basta un aparato eficiente de evaluación e incentivos, como si la solución fuera el látigo y zanahoria. Gestionar las políticas en función a resultados y a mejores aprendizajes, supone un Estado que se responsabiliza del proceso de cambio institucional en el sistema público de educación, asumiendo las exigencias y la inversión que eso supone. Las cosas no se hacen solas. Dejarlo librado a las posibilidades individuales de directores y docentes, con el bello pretexto de la autonomía escolar, es una forma de sacar cuerpo y anticipar el fracaso. Salvo excepciones, cada uno tenderá a refugiarse en sus antiguos esquemas o a moverse en los límites que le dejan sus escasos recursos.

¿Cómo puede responsabilizarse el Estado del proceso de cambio de la institucionalidad escolar? Necesita montar programas de acompañamiento y apoyo técnico a las escuelas en cada localidad, garantizándoles la solvencia de los profesionales que estén a cargo. También condiciones materiales dignas y el equipamiento básico que requieren para poder trabajar sin tener que recurrir a colectas ni a las donaciones de las familias. Sin duda, capacitar a los profesores, pero no de cualquier manera, sino a través de sistemas que les permitan lograr uno a uno criterios de buen desempeño, aprendiendo de su propia práctica, en su centro educativo y con sus propios colegas.

Si el director de la escuela de los animales leyera este artículo podría sentirse retado y eso está bien. Pero lo escribí también para que sepa qué es lo que debe esperar de quienes tienen la obligación de ayudarlo, no sólo a que sus profesores sepan más, sino a que él mismo y su propia escuela puedan asimismo evolucionar y convertirse por fin en una institución donde todos aprenden.

Lima, 25 de febrero de 2007

Publicado por (c) Luis Guerrero Ortiz