

## El papel de la escuela

# Lo que se calla de la mejora educativa

Más que grandes cambios, lo que precisa la enseñanza son pequeñas pero constantes medidas

CARLOS  
Losada



La mayoría de reacciones ante el último informe PISA, sobre calidad de los sistemas educativos, han girado en torno al reparto de competencias, su titularidad y el nivel de financiación; o se han limitado a análisis precipitados que, en su conjunto, resultan alejados o desenfocados respecto de la raíz de la cuestión.

Hace ya algún tiempo, junto con expertos en educación fui invitado por el Cercle d'Economia a analizar conjuntamente y en profundidad el relativo fracaso de nuestro sistema educativo. El grupo determinó algunos temas cruciales sobre los que hubo gran acuerdo y que, sin embargo, no tienen reflejo en el debate actual.

EL TEMA más importante, por ser estructural, radica en la constatación de que la modificación de los resultados en un sistema educativo es un proceso extraordinariamente largo. Es un sinsentido fijarse en los resultados anuales para adoptar medidas para evitar que se repita lo mismo el año siguiente. Las modificaciones y las medidas hay que llevarlas a cabo sabiendo que solo tendrán resultado efectivo y profundo si se trata de períodos muy largos. No conviene reaccionar a golpe de encuestas, ya que estas nos están revelando lo que hicimos mal hace cinco o diez años.

El segundo tema son las críticas al exceso de cambios de regulación en nuestro país. Los sistemas educativos responden a lo que, desde la pers-

pectiva de la teoría de la organización, se denominan técnicamente burocracias profesionales. Está acreditado que, en este tipo de organizaciones, los grandes cambios generan enormes ineficiencias. Lo que requiere el sistema educativo son pequeñas, pero constantes, medidas de mejora. Medidas progresivas, incrementales, que con los años y poco a poco – como el que va ajustando un sistema complejo – permitan resultados sustancialmente superiores.

Los expertos coinciden también en que es especialmente necesaria la inversión en educación en las edades más tempranas. Priorizar la educación de 0 a 6 años es la base para conseguir el éxito en etapas posteriores de la formación. En nuestro sistema educativo tenemos un índice de escolarización en esta franja de edad muy bajo: claramente por debajo del 50%. De esto poco se habla.

También se remarcó en el mencionado *workshop* que un proceso educativo implica de manera prioritaria a las familias. En las fases iniciales se debería contemplar la acción no solo sobre el alumno, sino también sobre su familia, especialmente si tiene carencias económicas y educativas relevantes. Lo que no se consiga mejorar en estas etapas representará un altísimo coste económico para el sistema educativo en fases posteriores y un alto coste humano para los afectados.

Por otro lado, es de suma impor-



MARÍA TITOS

**A partir de cierto nivel, invertir más en educación no implica la obtención de mejores resultados**

tancia la autonomía de los centros educativos, ya que están mejor posicionados para adaptarse a las necesidades de sus alumnos. En un sistema como el nuestro, en el que la heterogeneidad de los alumnos en cada centro es muy alta, resulta más perentoria esta autonomía, que redundará sin duda en un incremento de la calidad. La dirección de los centros deviene prioritaria y, por lo tanto, su autonomía de gestión y su formación resulta una actividad crítica.

En cuanto a la igualdad como valor fundamental, no debe implicar un igualitarismo homogeneizador de las personas. La evaluación de resultados y la creación de una cultura

evaluadora en los diversos ámbitos del sistema educativo son primordiales y complemento imprescindible de la autonomía de los centros.

Finalmente, todo ello confluye en la necesidad de mejorar la asignación de los recursos, puesto que a partir de una determinada cantidad la inversión en educación no implica mejores resultados. A partir de cierto momento, no por más cantidad de recursos volcados conseguiremos mejores resultados. El debate crucial es en qué se gastan los recursos existentes.

COMO CRITERIO orientador, no deberíamos olvidar que la esencia de la calidad de la educación radica en la relación profesor-alumno, y más allá de los conocimientos y aptitudes son fundamentales las actitudes. Por eso un área de especial atención es la gestión del profesorado: su proceso de selección y contratación; la actualización de su vocación; la evaluación, carrera profesional, retribución y la separación del servicio.

En resumen, es preciso una aproximación, a la vez que amplia, más focalizada en los temas relevantes. La calidad del sistema educativo, si la centramos solo en él, no nos llevará más que a una mejora limitada. No por muy repetida deja de ser adecuada la expresión de que a un niño no lo educa un profesor, sino el conjunto de la sociedad. Debemos ir más allá en la reflexión (televisión, internet...) e incluirnos a nosotros mismos como parte de la solución del problema aumentando nuestro grado de responsabilidad en el proceso educativo. ≡

Profesor del Departamento de Dirección General y Estrategia de Esade.