

Imagen y calidad en los centros públicos

Montserrat Santos Sanz
Profesora del Liceo Español de París

Podríamos decir que hasta hace bien poco la imagen que daban los centros públicos a sus usuarios no preocupaba excesivamente ni a los profesores, ni a los padres ni a la propia administración educativa. Uno podía visitar un centro público de bachillerato y encontrarse papeles y colillas en el suelo, las mesas de los alumnos pintadas, alguna puerta sin picaporte, etc, etc.

Lo más alarmante, desde mi punto de vista, es que la persona que te enseñaba el centro no sintiese la más mínima necesidad de justificar la situación, como si este panorama estuviese perfectamente asumido por el personal responsable del centro y se considerase normal y común a todos los centros públicos.

Esta imagen respondía indudablemente a una política y a una cultura de centro cerrado sobre sí mismo con valores y principios no integrados en el contexto del centro ni consensuados por la colectividad y generalmente con una dirección que no asumía su papel de liderazgo institucional. Este tipo de centros no sentía la necesidad de rendir cuentas de su funcionamiento ni de sus resultados a la sociedad a la que servía y de la que dependía. Como dice Santos Guerra (1990), la enseñanza tanto preuniversitaria como universitaria es la única institución que supervive al margen de sus propios resultados. En la enseñanza pública podemos encontrarnos con compañeros que se jactan vanagloriándose de suspender al 85% de los alumnos como si estos resultados fuesen un salvoconducto de calidad, exigencia bien entendida y carta de presentación de profesionalidad. ¿Nos figuramos a un médico cirujano, o a un abogado que se jactara de perder al 85% de sus enfermos en el quirófano o de perder el 85% de los casos que defiende?

La escuela se contextualiza

A partir de la LODE, en la década de los ochenta, la escuela cambia hacia un modelo más participativo y abierto a los interlocutores sociales, que comienzan a formar parte del consejo escolar con capacidades de decisión. La escuela se preocupa por el contexto, siente la necesidad de integrarse en su entorno y facilitarle información cada vez más urgentemente reclamada por los agentes sociales externos e internos al centro. Se comienza a hablar de calidad del centro educativo público. El propio Ministerio de Educación hace sus propuestas para la mejora de la calidad, que en muchos casos y desgraciadamente se han quedado en agua de borrajas.

Existe sin embargo una resistencia casi numantina en los centros públicos a hablar de la imagen del centro público. Entre un gran sector del profesorado existe ya la idea cada vez más clara de que debemos mejorar la calidad de nuestra enseñanza para asumir los retos del siglo XXI y las necesidades de formación de los individuos que constituirán la sociedad del futuro. Sin embargo muy pocos profesores se plantean la necesidad de dar una imagen específica de su centro ante la sociedad que les está observando.

Pero ¿qué queremos decir cuando hablamos de imagen en la escuela? La mejor respuesta nos la dieron profesores de un curso de formación tutorial en una tormenta de ideas sobre calidad e imagen. El mapa conceptual resultante de la actividad aplicada venía a resumir su concepción sobre el márketing escolar en los siguientes conceptos: Imagen era *buena presencia, buenos resultados académicos, orden, normas claras y asumidas, control de las mismas, información a las familias, limpieza, valores y principios que funcionan, responder a las expectativas de los usuarios, participación de los alumnos en el proceso de aprendizaje, atención a las familias por parte de los profesores y tutores, conseguir los objetivos fijados en el Proyecto Curricular y en el Proyecto Educativo* Imagen entendida en estos términos, se confundía para los participantes en el curso, con calidad. Podemos deducir, en consecuencia, que si mejoramos la calidad mejoraremos nuestra propia imagen.

Cambiar la imagen

Existen diversas razones por las que es fundamental que la escuela cambie la imagen preconcebida que la sociedad ha ido creando a lo largo de los años, consecuencia de nuestro propio pasado.

La primera viene dada por el propio, papel que los centros educativos han desempeñado en el pasado y e] que deberán representar en el futuro. Reavis (1992) y otros historiadores educativos han hecho un radiograma de la escuela hasta el momento que implica un claro desajuste entre el centro educativo y la realidad de la sociedad del presente. Los alumnos han aprendido a dilucidar los problemas propuestos por el profesorado de forma rutinaria y pasiva. Han aprendido a trabajar en tareas que incluso ellos mismos consideran poco interesantes y durante largos períodos de tiempo. Se aprenden pautas de limpieza, organización, puntualidad y obediencia, y la enseñanza se ha apoyado más en la memorización que en el razonamiento. Incluso la Universidad sigue las mismas pautas y no es raro escuchar de los recién licenciados frases como *realmente lo que he aprendido en la Universidad no me sirve en absoluto en mi trabajo*. Las necesidades de la sociedad plantean una nueva agenda para los centros educativos. La sociedad necesita a personas con una amplia educación, que puedan comunicarse tanto de forma oral como escrita; personas que puedan resolver problemas e innovar, que sepan pensar crítica y analíticamente, que sean capaces de desenvolverse en el mundo complejo de la tecnología; personas que estén siempre preparadas y tengan una *gran ética profesional*, y lo más importante: personas dispuestas a seguir aprendiendo durante toda su vida.

Una segunda variable, mucho más prosaica, que aparece como justificante de que el centro se plantee un plan de acción de mejora de imagen, es el descenso alarmante de la población infantil en el mundo occidental y especialmente en España. El informe sobre población de la Comunidad de Madrid es motivo de alarma y no deja lugar a dudas: 'en la actualidad contamos con 444.996 jóvenes de entre 15 y 19 años, tramo que está cubierto mayoritariamente por el BUP; los niños de entre 5 y 9 años son en estos momentos 299.588 (todos ellos con escolarización obligatoria), y los niños de entre 0 y 4 años, normalmente atendidos en las actuales escuelas infantiles no superan la cifra de 244.672. Es decir, en una perspectiva de seis años el descenso de la población en edad escolar habrá sido de un 42%, lo que nos hace sospechar que la tendencia descendente es cada vez mayor. Es una evidencia que tanto los centros públicos como privados, dentro de seis años vamos a contar con la mitad de alumnos que ahora tenemos. ¿Qué va a ocurrir con los centros y los profesores cuando los alumnos sean tan escasos que ni siquiera las medidas de reducción de la ratio alumno/profesor sean asumibles desde el punto de vista del presupuesto?

En realidad no necesitamos ser adivinos para saberlo. Ya está ocurriendo en casi toda Europa, en los EEUU, en Canadá, en Japón... No es nuevo el problema ni tampoco las soluciones. Los centros públicos se están enfrentando a algo que era característico de los centros privados: la competencia entre ellos mismos por la ley natural de la oferta de puestos escolares y demanda de los mismos.

Hasta ahora existía el suficiente número de alumnos como para que tanto la enseñanza pública como la privada se despreocuparan del mañana y no se plantearan un espacio por el que competir. Sin embargo hoy día esto ya no es así, y sobre todo no lo va ser en un futuro inmediato por la fuerza de las estadísticas.

No podemos negarla realidad

Hoy día no podemos hablar de imagen de calidad en los centros públicos españoles sin una referencia clara a nuestro competidor más importante, el centro privado concertado con el que, sobre todo en las grandes ciudades, nos disputamos el mismo territorio y parecida tipología social de alumnado. Negarnos a considerar esta realidad sería cuando menos imprudente de cara a un inmediato futuro.

La pregunta clave que tendremos que plantearnos los centros públicos es en qué vamos a competir y en qué espacios será imposible la competitividad, teniendo en cuenta la función que debe cumplir la enseñanza pública como garante del principio de subsidiaridad, por el cual debe atender a todo tipo de alumnado sin discriminación de sexo, raza, religión, cultura, condición social, etc.

Un espacio en el que será muy difícil de competir será en el de los estándares de calidad. La enseñanza pública jamás podrá competir en niveles de calidad universales como consecuencia de los principios de igualdad de oportunidades y de subsidiaridad, con centros que de facto pueden permitirse el lujo de la selección de alumnos.

Explicemos esto más claramente: una enseñanza pública, gratuita y obligatoria, acoge por el principio de universalidad a todo tipo de alumnado. Este contexto no asegura la consecución de los objetivos en el grado máximo; sin embargo, desde mi punto de vista, el Estado debe facilitar una enseñanza que logre, por lo menos los objetivos mínimos. En todos los países de nuestro entorno que han llegado a generalizar el sistema educativo a toda la población hasta los dieciséis años se producen unas tasas de fracaso escolar que ronda un 40%. Son resultados inaceptables, pero cuya evidencia los hace indiscutibles. Si comparamos los resultados de la enseñanza pública, que acoge a todo tipo de alumnado, con los resultados de la enseñanza privada concertada, que en la práctica es selectiva, observaremos que los centros públicos aparecen en clara desventaja. Mientras no se controlen eficazmente los procedimientos de admisión de la enseñanza privada concertada de forma que tanto unos centros como otros tengan la misma tipología de alumnado será imposible jugar el mismo juego de la competitividad en relación a los resultados.

Estándares contextualizados

Por ello, desde aquí nos planteamos la regla de los estándares contextualizados a las características de cada centro educativo como hacen en los países escandinavos. Ello quiere decir que la rendición de cuentas respecto a resultados debe plantearse desde dos perspectivas negociadas con los interlocutores de la escuela: por un lado la negociación de objetivos mínimos teniendo en cuenta las dificultades y problemas del tipo de alumnos que tiene el centro y por otro el principio de discriminación positiva por el cual el centro recibe

muchos más recursos e incentivos que otro centro, sea privado o público, que carezca de esos problemas. De esa forma no se lesiona el principio de igualdad de oportunidades que es la base de una mínima ética de competitividad.

Los centros públicos, sin embargo, sí pueden y deben competir en otros aspectos tan importantes o más que el que acabó de presentar de forma tan exhaustiva. Me refiero a aspectos que los padres demandan, tales como buena presencia, orden, limpieza, ambiente confortable del aula, control eficaz de las normas, existencia de un Proyecto Educativo consensuado y asumido por el colectivo, canales eficaces y amables de comunicación e información a las familias y a los propios alumnos, liderazgo institucional participativo y claro, etc, etc.

Evidentemente todos estos aspectos que, en general, consideramos como positivos y deseables, suponen un modo de hacer, de organizar el centro, de dirigir, de implicarse y de disponibilidad, distintos al que estamos acostumbrados a ver en el funcionamiento cotidiano de la vida del centro público.

Imagen de privada

Para responder a este tipo de expectativas sociales que conducen a -un tipo de imagen que a veces hemos criticado como *imagen de privada*, y que de alguna forma define un tipo de calidad, es necesario tener en cuenta cuatro condicionantes que desde aquí presentamos como reivindicación a la administración educativa:

- Mejor preparación profesional del profesorado, es decir, cambio en los planes de estudios de los profesores dando más importancia a las didácticas de enseñanza. Al mismo tiempo la administración debe plantearse un modelo organizativo que contemple mayor dedicación del profesorado a la orientación y la tutoría.

- Otro modelo de motivación del profesorado menos burocrático y más humanista en función de su disponibilidad y logros de tal forma que incentive a los que trabajan mejor.

- Más recursos humanos, materiales de apoyo y mejor distribuidos. Discriminación positiva controlada socialmente.

- Finalmente, una oferta de formación permanente incentivada que conduzca a un reciclaje fuera del horario escolar.

Bibliografía

Álvarez, M y Santos, M. (1996).

Dirección de centros docentes Gestión por proyectos, Editorial Escuela española, Madrid

Reavis, Ch. (1992) *Restructuring schools Theory and Practice*. Technomic

Publishing Company. Lancaster. USA.

Santos Guerra, M. A. (1990 a)

Hacer visible lo cotidiano Teoría y práctica de la evaluación cualitativa de centros escolares. AKAL. Madrid.