

SCHMELKES, Sylvia (1995)

CAPÍTULO X

ALGUNAS IMPLICACIONES DE LA CALIDAD

En este capítulo nos vamos a referir a algunas cosas que implica, y que nos implica, un movimiento hacia el mejoramiento de la calidad educativa. Algunas de ellas ya las hemos venido mencionando a lo largo del texto. Fundamentalmente, hemos visto cómo la calidad tiene implicaciones de cambio cultural profundo en la organización, que requiere en quienes nos comprometemos con un proceso de esta naturaleza la vivencia congruente y constante de valores y actitudes renovados. Hemos analizado también cómo un movimiento hacia la calidad requiere un esfuerzo sostenido de todas las personas involucradas. Comentamos con bastante detalle cómo un movimiento hacia la calidad exige un trabajo en equipo. Dedicamos un capítulo a analizar el nuevo rol del director, como gestor de un movimiento hacia la calidad. Tratamos con detalle cómo todo esto reditúa en un desarrollo integral de las personas que participamos como actores del proceso.

Vamos a hacer referencia aquí de nuevo a algunas de estas implicaciones, haciendo énfasis en aquéllas que han sido, hasta ahora, menos tratadas.

La calidad implica crítica y autocrítica

Hemos visto cómo la complacencia es el peor enemigo de la calidad. Hemos analizado por qué el punto de partida de todo proceso de mejoramiento de la calidad es la insatisfacción con el estado de cosas. Señalamos que uno de los aspectos claves de la filosofía de la calidad está en el convencimiento de que las personas tenemos un impulso hacia el mejoramiento continuo.

Todo esto nos puede parecer muy bueno en teoría. Pero en la práctica cotidiana del mejoramiento, nos exige actitudes que en la práctica tradicional de nuestras escuelas no están siempre presentes.

Nos exige perder el miedo a decir lo que pensamos. En muchas ocasiones, decir lo que pensamos crea problemas. Es muy probable que, al hacerlo, incomodemos a otros. Cuando estos otros pueden tomar represalias, porque están en posición de autoridad, en muchas ocasiones el miedo nos paraliza. Pero aunque no puedan tomar represalias desde

79

la autoridad, a veces decir lo que pensamos nos distancia de nuestros compañeros de trabajo o nos ocasiona problemas de relación, que preferimos evitar. Sin embargo, un proceso de mejoramiento de la calidad se fundamenta justamente en el hecho de que hay cosas que no nos parecen bien. La crítica es parte constitutiva del mejoramiento de la calidad. La condición es que la crítica genere sugerencias, sea creativa y constructiva, y conduzca a que todos mejoremos.

La contraparte de la necesidad de expresar lo que pensamos es la apertura para reconocer nuestros errores. Es decir, los otros también tendrán que perder el miedo a decir lo que piensan, y en ocasiones harán críticas a nuestro quehacer. Hay que reconocer que

las críticas son necesarias para mejorar nuestro desempeño. En nuestra sociedad, rara vez podemos tener la oportunidad de vernos como nos ven los demás. La crítica constructiva de los otros es una fuente privilegiada de auto-mejora. Nadie puede dar lo mejor de sí a menos que se sienta seguro. Hay que admitir con sinceridad cualesquiera errores o fallas en el trabajo, porque eso forma parte de reconocer que hay problemas. El mejoramiento es imposible sin la facultad de admitir los errores.

Para que realmente pueda darse un proceso de crítica y autocrítica, en un ambiente de libertad, es necesario que esta necesidad se trate abiertamente en las reuniones de equipo al iniciar un proceso de mejoramiento de la calidad. Es difícil aprender a criticar y a autocriticarse. Pero es posible si uno se lo propone y si el grupo lo apoya. En la convivencia humana es necesario no sólo dirigirse a hablar con los otros, sino dejarse interpelar y recibir las críticas que los demás nos dirigen. Esto debe ser entendido, de la misma manera, por todos los que participamos en el proceso.

La calidad implica valorar la diversidad

No se trata de que todos pensemos igual, ni de que todos veamos las cosas de la misma manera. Por el contrario, la pluralidad de puntos de vista es lo que enriquece la posibilidad de encontrar soluciones. El reconocimiento de que esto es así genera a su vez dos exigencias: la primera es la de un ambiente de libertad en el que uno sienta que puede expresarse tal como es; la segunda es una actitud de respeto a las opiniones y visiones de los otros.

En un proceso de mejoramiento de la calidad, todos formamos parte de una misma empresa. Llegaremos a construir una identidad de la escuela en la que trabajamos. Pero esa identidad no puede estar construida sobre la base de igualar lo que todos pensamos. No estaremos unidos porque somos iguales. Por el contrario, seremos algo diferente

80

justamente por nuestra capacidad de hacer una unidad a partir de las diferencias.

La calidad implica consensos

Si aceptamos y respetamos las diferencias, tendremos la posibilidad de llegar a consensos mucho más profundos. Llegar al consenso entre personas que piensan igual no es nada difícil. Basta proponer algo que todos compartan para que todos digan sí, sin la necesidad de analizar lo que se propone y de discutirlo a fondo. Llegar al consenso entre personas que piensan distinto, en cambio, significa que tenemos que analizar el problema a fondo, discutir sus implicaciones y sus causas, proponer soluciones diversas, defender y argumentar sus implicaciones. El consenso que se logra después de un proceso así supone que todos han llegado a un convencimiento profundo de que lo que se decide grupalmente es la mejor opción.

El consenso es necesario en un proceso de mejoramiento de la calidad. Llegar a él, si respetamos nuestra diversidad, puede resultar arduo e inclusive, conflictivo. Pero tenemos que reconocer que la voluntad colectiva que surge de la diversidad es mucho más vital y profunda que cualquier otra.

La calidad implica relevancia

Nos hemos referido en múltiples ocasiones al postulado fundamental de la filosofía de la calidad: lo más importante son los beneficiarios y todo lo que hacemos tiene como punto de referencia la satisfacción de sus necesidades. Pero justamente por la importancia que tiene este postulado básico de la filosofía de la calidad nos parece importante hacer una referencia adicional a este punto.

El beneficiario es la referencia obligada de todo proceso de mejoramiento de la calidad. Es lo que motiva el plan. El plan, además, está concebido a partir de las ideas sobre cómo atenderlo mejor.

Sin embargo, en el quehacer educativo cotidiano, y en lo que nos corresponde a todos nosotros como docentes, este postulado fundamental se traduce en la palabra relevancia.

El acceso a la educación significa acceso a conocimientos socialmente significativos.

Algunos estudios son muy claros en señalar que la falta de relevancia de los aprendizajes que ofrece la escuela explican buena parte de su falta de calidad. Existe inclusive el temor de que la educación básica se

81

haya convertido en un ritual no relacionado con la vida del alumno o de la sociedad en la que vive.

Sin embargo, la relevancia no se puede entender como la entrega de un conjunto de datos "relevantes" a los alumnos, en el sentido de que son cercanos a lo que ellos experimentan en su vida cotidiana fuera de la escuela. Lo verdaderamente relevante es la habilidad para comprender la lengua escrita y para expresarse por escrito, para razonar, para resolver problemas, para analizar, para evaluar opciones y acercarse a la información. Esto implica poner un énfasis mayor sobre las habilidades que sobre los conocimientos. Las habilidades, sin embargo, sí pueden desarrollarse a partir de contenidos que privilegien aquello en que los alumnos se interesen de manera especial. Si hacemos esto, estaremos, en nuestro quehacer cotidiano, tomando al beneficiario como centro y referencia de nuestro trabajo profesional.

La calidad implica justicia

Hemos insistido en varias ocasiones sobre el hecho de que la filosofía de la calidad le da mucha más importancia a disminuir las variaciones que a obtener mejores promedios. Si traducimos este precepto a la educación, y muy especialmente cuando hablamos de educación básica, que es un derecho humano fundamental, esto significa que la calidad se preocupa más por la justicia que por la igualdad.

Igualdad es ofrecer lo mismo a todos. Justicia es dar más a los que tienen menos. En nuestra práctica docente cotidiana, esto significa que no nos podemos conformar con dar una clase, esperando que los alumnos la aprovechen de acuerdo con sus capacidades que, como ya indicábamos, son diferentes. Es necesario permanentemente buscar la manera en que todos los alumnos, independientemente de sus características, alcancen los

objetivos que nos hemos trazado. Esto no significa que debamos impedir que los alumnos mejor dotados o más aventajados superen estos logros pretendidos. Lo que no podemos permitir es que los alumnos que por alguna razón tienen dificultades especiales no los alcancen.

La calidad nos exige creer en nuestros alumnos

La filosofía de la calidad cree en las personas y en ellas invierte sus mayores esfuerzos. Nosotros, como causantes de la calidad, tenemos la exigencia de creer en nuestros alumnos.

Hemos descubierto en investigaciones recientes que los niños aprenden más cuando los maestros creen más en ellos. Es común

82

encontrarnos posturas derrotistas, sobre todo cuando trabajamos con poblaciones en situación de pobreza. Tendemos entonces a reducir nuestras exigencias sobre los alumnos y sobre nosotros mismos; a conformarnos con poco; a enseñar con la esperanza de que, al menos a algunos, algo les sirva.

Crear en los alumnos significa: apostar a que son capaces de aprender como aprenden los mejores alumnos del país; a que serán capaces de continuar sus estudios a niveles medios y aún superiores con éxito; a que, si no tienen oportunidades de continuar estudiando, serán capaces de enfrentar exitosamente su vida actual y futura; a que son capaces de ir superando los obstáculos y los problemas que vamos descubriendo en su proceso de aprendizaje.

Significa reconocer que eso requiere el apoyo nuestro, pero de manera muy importante, de la familia y, en forma indirecta, de la comunidad.

Es importante recordar lo que ya dijimos antes: en este objetivo, de lograr un buen aprendizaje, tenemos aliados importantes: los padres y la comunidad. Ellos tienen ese mismo objetivo, aun cuando a menudo se manifiesta de otras formas. Y las experiencias que existen de los intentos por orientar el apoyo deseado hacia sus hijos y la escuela nos permiten afirmar que padres y comunidad están siempre dispuestos a hacer lo que está en sus manos por lograr mejor este objetivo común.

La calidad se comparte

En el caso de las empresas que producen bienes y servicios para ganar mercados y mejorar sus utilidades, los movimientos hacia la calidad no son algo que se comparte, porque entre ellas la regla del juego es la competencia. Pero cuando hablamos de educación, y más todavía cuando hablamos de educación básica, el mejoramiento de la calidad no es para que nuestra escuela sea la única buena, sino para que todas sean mejores.

Lo anterior significa que tenemos la obligación de compartir con nuestros colegas maestros, con nuestros superiores y autoridades educativas, nuestros logros y las formas como los hemos obtenido. En educación, la verdadera medida de la calidad se encuentra en la extensión del movimiento a otras escuelas de la región, a otras regiones, al sistema educativo como un todo.

Si esto lo logramos, estaremos propiciando una transformación del sistema educativo que, en lugar de hacerse de arriba hacia

abajo, desde la planificación educativa tradicional, lo estaremos impulsando de la base hacia la cúspide.

83

Resumiendo las ideas más importantes de este capítulo:

- Una implicación más de la calidad es que tenemos que aprender a criticar y a hacer sugerencias, a abrirnos a las críticas de los demás y a intentar poner en práctica las ideas de otros.
- Otra implicación de la calidad es que nos enriqueceremos más cuanto más entendamos que somos diferentes unos de otros y respetemos y aprovechemos estas diferencias.
- El consenso es requisito de un movimiento hacia la calidad: tenemos que estar todos de acuerdo en que lo que nos proponemos hacer es bueno y posible.
- No estamos verdaderamente buscando la calidad si no nos preocupamos todos los días, desde nuestro quehacer docente, por ofrecer aprendizajes relevantes a nuestros alumnos. Así se traduce, para el caso del trabajo en el aula, tener como referencia a nuestros beneficiarios.
- Tampoco estamos obteniendo calidad verdadera si no nos preocupamos en forma continua y cotidiana por la justicia, que significa dar más a los que tienen menos. Nuestra meta debe ser que ningún alumno aprenda por debajo de lo que nos hemos trazado como objetivos.
- Una actitud fundamental, que un movimiento hacia la mejor calidad educativa nos exige, es la de creer en nuestros alumnos. En general, ellos nos darán la razón.
- Tenemos la obligación de compartir y de difundir nuestros logros y nuestra forma de alcanzarlos con nuestros colegas de otras escuelas y con las autoridades educativas. Sólo así, desde la base, podrá irse extendiendo un movimiento hacia una mejor calidad de nuestras escuelas.