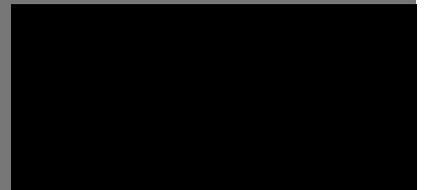




Traducciones



Texto del reporte *Carnegie**

Una nación preparada: maestros del siglo XXI.

*Traducido por Liliana R. Velásquez Lopera***

El plan

Una nueva estructura

Aunque el plan que recomendamos es complejo, el objetivo es claro: un sistema en el cual las escuelas de los municipios puedan ofrecer el pago, la autonomía y las oportunidades necesarias para atraer hacia la docencia a personas altamente calificadas que, de otra forma, optarían por otras profesiones. A su vez, los maestros estarían de

* Fragmento del reporte sobre la docencia como profesión realizado por el "Comité de expertos" en la comunidad norteamericana. Mayo 21,1986. "Education Work". Hyattsville.

** Estudiante del programa de Historia y Filosofía de la Universidad de Anñoquia. Certificación en Inglaterra a través del sindicato de la Universidad de Cambridge.

acuerdo con niveles más altos para ellos mismos y responsabilidad real con respecto al desempeño de sus estudiantes.

Esta nueva estructura implica la transformación del ambiente docente, además las escuelas basadas en la autoridad burocrática deben ser reemplazadas por escuelas en donde la autoridad esté dada por la competencia profesional del maestro y donde los maestros trabajen conjuntamente como colegas esforzándose por mejorar su rendimiento.

Un plan para producir esos resultados debe contener muchos criterios: el costo debe estar dentro de lo alcanzable; aquellos que están de acuerdo con los cambios necesarios deben tener algo que ganar, y el plan debe soportar la promesa de que el desempeño ampliado por parte de los estudiantes justificará el incremento en los costos.

El plan guarda analogías con el trabajo profesional en otras áreas. Sin embargo, para evitar problemas importantes asociados con muchas otras profesiones, hemos sido cuidadosos en lo relacionado con el costo causado por la presión que se ejerce al limitar el ingreso por el uso de estándares que no están relacionados con las demandas actuales en este oficio, la falta de responsabilidad y las inhibiciones para innovar.

El plan incluye los siguientes elementos principales:

Crear un comité o junta nacional para establecer los estándares profesionales en la enseñanza, organizado en un sistema de miembros a nivel regional y de estados, que establezca altos niveles sobre lo que los maestros necesitan saber y sobre lo que son capaces de hacer, y certificar a aquellos que cumplan con estos estándares.

- Reestructurar las escuelas para que posibiliten un medio ambiente propicio para que los maestros puedan decidir de la mejor forma posible y alcancen los objetivos estatales y regionales, al mismo tiempo que se responsabilizan del progreso de los estudiantes.
- Reestructurar la fuerza profesoral e introducir una nueva categoría de maestros líderes con habilidad comprobada para ejercer un liderazgo activo en el rediseño de las escuelas y ayudar a sus colegas a lograr altos niveles en el aprendizaje y en la enseñanza.
- Para el estudio profesional de la enseñanza es prerequisite el título en artes y ciencias -"Bachelor's degree"-.

- Desarrollar un nuevo currículo profesional para las facultades de educación que conduzca a una maestría en la enseñanza, basado en el conocimiento sistemático del proceso de la enseñanza, y que incluya internado y residencia en las escuelas.
- Movilizar los recursos de la nación para preparar jóvenes de las minorías en la enseñanza.
- Relacionar los incentivos para los maestros con el desempeño de los estudiantes en las escuelas y proveer éstas de la tecnología, los servicios y empleados que son esenciales para la productividad del maestro.
- Lograr que los salarios y las oportunidades de los maestros puedan competir con los de otras profesiones.

Esta no es una lista de estrategias independientes. Ellas constituyen una sola; ninguna funcionará a menos que todas sean coordinadas, para comprobar que esto es así, sólo se necesitaría empezar con algún elemento para darse cuenta cómo éste conduce a los otros.

Aumentar la calidad de la preparación del maestro no funcionaría por sí sola, ya que poca gente se sometería al esfuerzo y gasto adicional que conllevaría un período más largo de preparación, a no ser que la carrera ofrecida sea, al menos, tan atractiva como otras profesiones que requieren una preparación también exigente.

Pero, es también cierto que aumentar el pago a los maestros no mejorará las condiciones de trabajo si no está respaldado en una mejor preparación para el desempeño de este.

El hecho de darles a los maestros mayor poder de decisión, hará que la enseñanza sea más atractiva para quienes se están desempeñando bien en nuestras escuelas, tanto como para las personas que están considerando la enseñanza para su desempeño profesional.

Sin embargo, quienes diseñan las políticas, difícilmente darán más oportunidades a los maestros, a menos que estén convencidos que estos están altamente incentivados para lograr los objetivos que para la educación hayan establecido los municipios y el estado.

Así mismo, los maestros no estarían dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, a menos que tengan un control sustancial sobre la forma como sus servicios habrán de ser llevados a sus estudiantes.

Un mejor salario es un prerrequisito absolutamente esencial para atraer -y conservar- en la enseñanza a la gente que necesitamos. Pero el pago suficientemente alto no llegará a menos que los estándares de los maestros hayan sido elevados lo suficiente para justificar el costo. La fórmula es la misma a la inversa: Los maestros no querrán alcanzar altos niveles, a menos que se les asegure un aumento sustancial en el pago.

Si los estándares son elevados, habrá serias consecuencias para los maestros de las minorías, a no ser que se haga un esfuerzo masivo para mejorar la educación de estudiantes pobres y pertenecientes a las minorías para atraer un sustancial número hacia la enseñanza.

Sin embargo, el mejoramiento en la calidad de la educación de los estudiantes pobres, que es un objetivo suficientemente importante, no resultará en un mayor número de maestros de las minorías, a menos, que la enseñanza se haga más atractiva como carrera.

Quienes trazan las políticas estarán tentados a favorecer sólo aquellos aspectos del plan de bajo costo para la organización. Este hecho, inevitablemente habrá de invalidar el propósito, porque el resultado sería, entonces, dejar en su lugar las fuerzas que hacen que el sistema actual funcione de la forma como funciona. Es la totalidad de la estructura la que necesita una revisión, no solamente unos pocos componentes.

Un medio profesional para la enseñanza

Uno de los aspectos más atractivos del trabajo profesional es la forma como los profesionales son tratados en su lugar de trabajo. Se presume que los profesionales saben lo que están haciendo y se les paga para que apliquen su juicio. En las escuelas, por el contrario, operan como si fueran asesores; expertos de los municipios, autores de textos, y oficiales distantes que no poseen más pericia que los maestros de las escuelas.

El manejo burocrático de las escuelas procede del punto de vista de que los maestros carecen de talento o motivación para pensar por ellos mismos.

Las escuelas tendrán éxito sólo si operan sobre el principio de que el recurso más esencial ya está dentro de la escuela misma: maestros resueltos, inteligentes y capaces. Tales escuelas serán caracterizadas por su autonomía; tanto en la misma facultad como en relación con otras.

Autonomía profesional

Autonomía profesional es el primer requisito, si las escuelas han de competir exitosamente con la medicina, la arquitectura, la agricultura o la contaduría para atraer empleados, entonces los maestros tendrán autoridad comparable para tomar decisiones claves acerca de los servicios que ellos ofrecen.

Dentro del contexto de un limitado grupo de objetivos para los estudiantes, establecidos por la ley, los maestros, trabajando juntos, deben ser libres en el ejercicio de su criterio profesional para que de la mejor manera, se logren esos objetivos. Esto significa la habilidad de hacer o de influir en las decisiones que tengan que ver con los materiales y métodos de instrucción a utilizarse; la estructura de funciones y del personal que habrá de emplearse; la organización de un día escolar, las tareas, qué asesores consultar y la utilización de los recursos otorgados a la escuela.

Esta autonomía sólo funcionará si los empleados y maestros trabajan en colaboración, tomando responsabilidades colectivas para el progreso de los estudiantes.

La escuela como un "collegium" y el papel del maestro líder

En la mayoría de las organizaciones profesionales, aquellos que son más experimentados y más preparados, asumen el papel de líderes y guían la actividad de los otros. Nosotros proponemos que los municipios creen en cada escuela posiciones para un grupo de tales personas, designados maestros líderes. Ellos serían seleccionados entre maestros experimentados considerados idóneos por sus colegas y que posean certificados avanzados para la enseñanza, otorgados por "The National Board for Professional Teacher Standards" -descrito en la próxima sección de este capítulo-. Su papel será el de guiar e influenciar la actividad de los otros, asegurándose de que las energías y las habilidades de sus colegas sean extraídas en tanto la organización mejora su desempeño.

No consideramos a los maestros líderes como los asistentes de los rectores. Nada bueno haremos si reducimos la burocracia de la oficina central para reemplazarla con una nueva en la escuela. Los maestros líderes deben crear comunidades, no estratos adicionales de burocracia que congestionen el sistema y frustren a sus compañeros.

Los maestros líderes derivarán su autoridad del respeto que por ellos sientan sus colegas. En tal relación los maestros trabajan juntos en la escuela; no separadamente en salones de clase aislados; toman responsabilidades mutuas por su

currículo e instrucción, con base en pensar conjunta e individualmente acerca de la sustancia de su trabajo -el aprendizaje de los niños- y en cómo mejorar su trabajo.

Ellos también toman responsabilidad colectiva al ayudar a los colegas que no estén desempeñándose como debieran al preparar cursos de entrenamiento, asistencia técnica u otros remedios necesarios.

En las escuelas y distritos en los que los maestros líderes han asumido toda la responsabilidad de su escuela, ellos serían los responsables para recomendar despidos, sujetos al procedimiento establecido.

Asociaciones profesionales se organizan de varias formas, dependiendo de la naturaleza de sus prácticas, la experiencia individual de cada miembro y del estilo de trabajo que ellos consideren que se ajuste y sea más eficaz.

Similarmente, las escuelas son diversas en su composición y tamaño. Consecuentemente no hay una fórmula mágica para la organización de una estructura que fuese la más apropiada en todas las instituciones.

Las escuelas repartirán las responsabilidades entre los maestros líderes y los otros, de diferentes maneras: algunos maestros líderes asumirán toda la responsabilidad por el trabajo de los grupos de los otros maestros profesionales, mientras que otros servirán como asesores o expertos en áreas particulares del currículo. Los roles también cambiarán dependiendo de las responsabilidades. Por ejemplo: habrá un maestro líder responsable de observar la instrucción en matemáticas en los grados más adelantados de la primaria. También puede servir como miembro de un comité que revise tests y asuntos de evaluaciones.

Cada escuela tendrá que encontrar la forma más conveniente de organizar a sus maestros líderes, otros maestros profesionales y profesionales de apoyo para que se ajusten a sus necesidades particulares. Lo principal es que al atribuir a los maestros líderes la responsabilidad de la instrucción, las escuelas capitalizarán el conocimiento y las habilidades de los más capaces y crearán un camino que vale la pena recorrer.

Tiempo

El tiempo es fundamental para nuestra concepción de un medio ambiente de trabajo que promueva el aprendizaje para que todos los maestros profesionales reflexionen, planeen y discutan con sus colegas las innovaciones en la enseñanza

y los problemas que afrontan. Que los maestros profesionales puedan contar con este tiempo; se requiere también de personal adicional que apoye a estos maestros; es necesaria una tecnología que libere a los maestros de tanta rutina instruccional y trabajo administrativo; una reorganización radical de los papeles en el trabajo para que se use más eficientemente al personal en un ambiente estudiantil; indispensable a su vez, un nuevo enfoque acerca del uso del espacio.

Personal de apoyo

Entre los empleados adicionales para apoyar al maestro profesional están:

- Un buen rango de ayudantes pagados, técnicos, asistentes para el trabajo de oficina y otros servicios administrativos, algunos de los cuales están por el camino que los conducirá al estatus de maestro profesional.

Residentes e internos de las escuelas, provenientes de programas de educación e instructores que se hayan graduado en la universidad, pero que sin empezar todavía su educación como maestros profesionales.

- Personas con habilidades o conocimientos especiales que puedan ser aprovechados a través de sociedades con grupos de negocios locales, organizaciones comunitarias y universidades.
- Estudiantes de secundaria y universidad que sirvan como tutores y ayudantes.

Es de gran interés para el Comité de expertos, emplear estudiantes de secundaria y universidad como asistentes. La literatura sobre estudiantes enseñando a estudiantes es impresionante. El alumno que tiene un tutor, casi siempre es ayudado; el estudiante que hace las veces de tutor generalmente se beneficia aún más.

Que un mayor número de estudiantes asesore a otros, hace que las ganancias sean más significativas en cuanto a los logros del estudiante, permitiendo que los maestros dediquen más tiempo al trabajo con pequeños grupos.

El Comité de expertos no intenta diseñar una estructura formal de empleados en la que se ajusten varias categorías de personal de apoyo. Los maestros profesionales dentro de las condiciones globales impuestas por el municipio, deben tomar las decisiones sobre la clase de apoyo que necesitan y las calificaciones necesarias de ese grupo de personas y deben asumir la responsabilidad por la calidad de su trabajo.

El uso del espacio

El carácter tradicional del salón de clase está tan enraizado y la organización física de las escuelas tan bien establecida, que es difícil pensar en otra forma con respecto al uso del espacio escolar. Sin embargo, nuestro enfoque sobre la organización de la escuela difícilmente funcionará y los empleados adicionales difícilmente contribuirán, a menos que, algunas de las clases sean pequeñas y otras grandes. El uso del espacio debe ser flexible de manera que algunos estudiantes puedan trabajar solos y otros en pequeños grupos o con sus maestros o tutores.

Porcentaje de empleados

El Comité de expertos enfatiza en que el personal de apoyo debe adicionarse al personal profesoral existente, y que éste no sea sustituido por maestros. La proporción alumnos-maestros, debe permanecer estable.

Liderazgo en la escuela y papel de rector

Ninguna organización puede funcionar bien, sin un fuerte y eficaz liderazgo y las escuelas no son la excepción. Pero el único modelo de liderazgo encontrado en la mayoría de las escuelas se ajusta mejor al modelo de los negocios o del gobierno, que aquel para el funcionamiento de la educación.

El modelo de un rector que no enseña, como cabeza de la escuela puede trabajar como soporte del tipo de escuela que nosotros proponemos; pero hay otros modelos que deben ser probados. Entre ellos están las escuelas dirigidas por maestros que actúan como un comité y uno de ellos actúa como lo haría un socio -a nivel gerencial-, de una sociedad profesional. En tales escuelas, los maestros podrían emplear los administradores y no a la inversa. Una vez que la idea fundamental de que el principal recurso para mejorar la escuela está entre ellos mismos, muchas formas de organización por liderazgo son posibles.

Localización de la escuela, presupuesto y regulación del estado

Es esencial para este plan, que al personal de la escuela le sea dada la libertad suficiente para determinar cómo serán usados los recursos disponibles dentro de los parámetros impuestos por un sistema con objetivos y responsabilidades claramente establecidos.

Generalmente, los rectores tienen pocos fondos disponibles. Los servicios que ellos necesitan sistemáticamente están localizados en el municipio y controlados por él. Bajo esas circunstancias, no es razonable culpar al rector o a los maestros por el resultado.

Sería mucho más efectivo establecer la mayoría de las escuelas instruccionales del distrito como centros de costo, los cuales tendrían que vender sus servicios a las escuelas para poder sobrevivir, es decir, que la mayor parte del presupuesto para escuelas instruccionales del municipio sea adjudicado a nivel de la escuela, y que rectores y maestros sean quienes decidan sobre qué servicios comprar y dónde.

Este enfoque en cuanto a la toma de decisiones haría que, tanto gobiernos estatales como federales, superintendentes y juntas directivas de escuelas, reduzcan el número de reglas en los libros que no permiten el tipo de decisiones, arriba descritas. Es un trabajo arduo que debe hacerse con gran sensibilidad hacia la racionalidad fundamental, subyacente que las creó en primera instancia. Algunas de las reglas existen para asegurarse de que las necesidades para que la población en riesgo, sea atendida. Esas reglas no deben relegarse, ni qué decir, eliminarse, hasta que otro conjunto de ellas sea implementado en relación con los resultados deseados para esos estudiantes y que los medios para asegurar el rendimiento y las metas para esos estudiantes sean establecidos a través de la ley o de regulaciones.

Balanceando autonomía y responsabilidad

Es importante que los maestros estén investidos de autoridad y responsabilidad para ejercer su juicio profesional, sobre un amplio rango de asuntos, los cuales tienen poco control; ese juicio sin embargo, debe estar sujeto a ciertas restricciones.

Las autoridades gubernamentales deberán desarrollar un medio que les asegure que los estudiantes están progresando satisfactoriamente de acuerdo con las metas que se acordaron conjuntamente. También, tendrán que estar preparados para reducir la autonomía del maestro o cambiar la conformación del equipo de maestros líderes de la escuela si el nivel de aprendizaje cae sustancialmente en contra de las expectativas; en efecto, los maestros deben estar preparados para aceptar un mayor grado de responsabilidad a cambio de mayor autonomía.

Escuelas donde profesionales enseñan

Las escuelas deben ser lugares excitantes, tanto para maestros como para alumnos; con metas claras para el progreso de los estudiantes; los maestros profesionales junto con los estudiantes podrán trazar los cursos que permitan que los alumnos alcancen esas metas. Al ser levantado el peso de un ambiente burocratizado y que el personal de apoyo se responsabilice de muchas de las actividades no instruccionales; los maestros profesionales podrán concentrarse en la motivación, guía, asesoría e inspiración de los estudiantes y en aplicar otros recursos, incluida la tecnología, para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes. Los maestros podrán ayudarse los unos a los otros; cuando analicen los problemas del estudiante, podrán trabajar con los padres, desarrollar materiales y currículos, organizar el trabajo del personal de apoyo, contratar nuevo personal y decidir cómo ubicar el presupuesto entre los distintos proveedores. Escuelas así, crearán un medio totalmente mejorado para la enseñanza.

Nuevos niveles para la excelencia en la enseñanza

Los tres últimos años de reforma educativa han producido un axioma político: aquellos políticos que están convencidos de la importancia de la educación están dispuestos a arriesgar sus carreras por sacar avances sus propuestas para mejorar sustancialmente el pago a los maestros y sus condiciones de trabajo; algunas veces dramáticamente, sin embargo, ellos no lo harán o sentirán que no lo pueden hacer sin que el público esté persuadido de que los maestros en los cuales ellos gastan más dinero, están totalmente capacitados para hacer el trabajo necesario. Esto es difícil de aceptar para algunos maestros porque ellos saben que sus entradas declinaron en términos reales, mientras el pago de otros se incrementó.

Para empezar, el sueldo de los maestros es bajo también en comparación con aquel de otros graduados. Su pago, argumentan, no debe ser contingente por cumplir o no con nuevos niveles. Esta es su posición: nosotros hemos cumplido con los estándares actuales y que han permanecido para ingresar a la enseñanza y hemos cumplido con los niveles de nuestros lugares de trabajo. Es injusto cambiar esas pautas a mitad de camino, y por último, pero no lo menos significativo, ¿quién va a decidir cuáles maestros son calificados y con base en qué criterios? Ambos puntos de vista son válidos y no son irreconciliables.

Mejoras dramáticas en los maestros son improbables, a menos, que ellos cumplan con altos grados de preparación y habilidad, pero es realmente injusto, cambiarles todas las reglas al mismo tiempo. Las propuestas que siguen están enmarcadas a la luz de este punto de vista.

Ya que la enseñanza hace la transición de ocupación a profesión, ella puede inspirarse en la experiencia de otras profesiones. No hay otra área en que esto sea más cierto que en lo relacionado con estándares. Virtualmente cada ocupación considerada por el público como profesión, ha codificado su conocimiento y la pericia específica requerida a quienes la practican, y ha requerido que aquellos que desean practicarla, con la sanción de sus miembros, demuestren que dominan el conocimiento y que tienen la habilidad para aplicarlo. Esto es, que los miembros líderes de la profesión decidan qué necesitan saber los profesionales en esa área y qué son capaces de hacer. Ellos capturan ese conocimiento en un examen y lo aplican a las personas que quieren tener un certificado en el cual conste que han pasado esa evaluación.

Un certificado es usualmente diferente a una licencia; la profesión expide un certificado. El estado debe expedir una licencia. El certificado indica que la profesión misma pronuncia a quien lo posee como totalmente competente para desempeñarse a alto nivel profesional.

La licencia indica que el que la posee cumple con los estándares mínimos establecidos por el estado, para practicar legalmente en el mismo. -Dicho sea de paso, en educación la terminología es inusual. En referencia a lo que nosotros aquí describimos como licencia, generalmente es llamado certificado-.

El estándar del estado está diseñado para garantizar la seguridad pública; para significar que a juicio del estado, el portador de una licencia no pondrá en peligro la seguridad de un cliente. En algunas profesiones y en algunos estados, las bases para la certificación o licencias, son idénticas; en otros, son muy diferentes. El asunto de los niveles, sin embargo, no debe limitarse a la certificación o expedición de licencias. Además, ¿qué estándares, por ejemplo, deben emplearse para determinar la admisión a la educación profesional, la graduación y los créditos?

Para instituciones de educación profesional una de las más importantes preguntas que el Comité de expertos tuvo que enfrentar, tenía que ver con el efecto que tendría la imposición de estándares en todas estas áreas en la composición racial de la fuerza profesoral. Candidatos de las minorías frecuentemente han fracasado en los exámenes para el ingreso a la enseñanza, con niveles casi del 70% o más.

Elevar los estándares, en último caso, ¿reducirá el flujo de graduados de las minorías en la enseñanza?; ¿hay alguna forma para evitar este resultado? Sobre estos asuntos, nos referiremos en esta sección del reporte. Empezamos con la certificación y la licencia, luego nos ocuparemos de los otros.

Un consejo nacional para establecer los niveles de la enseñanza profesional

El Comité de expertos propone la creación de un consejo nacional que establezca las normas de la enseñanza profesional. Su función principal sería la de establecer los niveles que determinen la competencia necesaria para que pueda enseñarse a nivel profesional, y expedir los certificados para las personas que cumplan con esos niveles.

El Consejo expedirá dos clases de certificados: uno de maestro y otro de nivel avanzado. El segundo comprende los niveles más avanzados como maestro y califica las cualidades necesarias para poder ejercer el liderazgo en la escuela. Ambos certificados si son de un tema específico pueden ser endosados por medio de exámenes en otras áreas de especialización.

A su debido tiempo el Consejo establecería los niveles para la recertificación que sean comparables con aquellos existentes en otras profesiones.

Los portadores de certificados podrán participar del proceso de elección de los miembros del Consejo en una variedad de formas incluyendo la elección de representantes regionales y del estado que, a su vez, elegirán los miembros del consejo. Este estará conformado por otros profesionales de la educación, funcionarios del estado, gobernadores, miembros de las directivas de la escuela pública y administradores de escuelas.

El Consejo no funcionará a menos que los estándares que él propone, sean altos; representen un amplio consenso de aquellos involucrados en la educación pública, y, principalmente si representan los puntos de vista de la propia profesión naciente en cuanto a los niveles que en la práctica puedan ser considerados completamente profesionales. El consejo también tendrá otras responsabilidades: desarrollar un código de ética para la profesión; disciplinar las personas que violen este código y mantener un registro de maestros y maestros avanzados.

Otras responsabilidades pueden ser las de recomendar en la contratación de maestros y personal de apoyo en la escuela y patrocinar la investigación del mercado de trabajo para maestros y el estatus de los maestros y la enseñanza.

La evaluación misma le permite al Consejo juzgar la calidad de la educación general del candidato, su maestría en las materias que enseñará, su conocimiento de las prácticas de enseñanza y su idoneidad en las técnicas requeridas para enseñar temas específicos. Esta evaluación debe permitir determinar si los candidatos tienen la capacidad de alcanzar, motivar y apoyar el aprendizaje de los estudiantes de diferentes procedencias. Para lograr estos objetivos, los técnicos de la evaluación tendrán que traspasar el límite de los exámenes de múltiple escogencia. Se apoyarán, en parte, en la observación de maestros experimentados y capacitados.

Para determinar qué vale la pena saber sobre la enseñanza y qué debe saber hacer un maestro, el Consejo tendrá que fijarse en el creciente cuerpo de investigación sobre la enseñanza-aprendizaje además de valerse de la experiencia de maestros sobresalientes.

El Comité de expertos está particularmente preocupado de que la evaluación tenga en cuenta la sabiduría acumulada de los maestros. Esto es verdad en general, pero en ninguna parte lo es tanto como con lo relacionado con maestros que han sido especialmente exitosos en la promoción de niños pertenecientes a familias de bajos recursos.

Con respecto a la igualdad, la orientación del Consejo en lo tocante a los papeles que deben jugar en la evaluación y la certificación, es crucial. El objetivo es diseñar un proceso que permita que tantos como sea posible alcancen los niveles altos. El Consejo no debe solamente facilitar métodos y materiales de evaluación, sino también, trabajar con instituciones encargadas de preparar maestros; facilitándoles material e información que les servirá para examinar a sus estudiantes, futuros maestros.

Se debe dar particular atención a aquellas instituciones con un gran número de candidatos de las minorías para que estas instituciones puedan hacer el mejor trabajo posible preparando estos estudiantes para la evaluación.

La poca representación de las minorías en la fuerza profesoral está profundamente enraizada y es especialmente problemática y no será solucionada por las acciones que emprenda el Consejo solo, a pesar de lo precavido. De todas maneras, es mucho lo que puede hacer.

El Comité piensa que la evaluación debe ser en tres etapas: la primera, relacionada con la materia que sería tomada por estudiantes de pregrado. La segunda, que examine la maestría de los estudiantes sobre material cubierto en cursos profesionales cuando el estudiante esté listo. La tercera, basada en la observación por un período sustancial de la forma cómo el candidato enseña. Estas etapas están diseñadas no para eliminar candidatos sino para identificar las deficiencias en la preparación y que requieren ser corregidas antes de que se otorgue un certificado. Cada estudiante debe contar con tanto tiempo como sea necesario para completar el proceso de evaluación.

La administración de la evaluación tendrá que ser claramente descentralizada para que se garantice el fácil acceso a los candidatos. El Consejo Nacional crearía afiliados estatales o regionales compuestos por maestros certificados por el Consejo como veedores del proceso de evaluación y para llevar a cabo otras funciones de parte del Consejo.

El proceso de certificación que considera el Comité de expertos, es completamente voluntario. No se le impondrá a maestros nuevos o a los que son parte de la fuerza profesoral actual, pero el Comité espera que muchos maestros lo hagan, porque el certificado será una incuestionable afirmación de que el portador es un maestro altamente calificado. Quienes posean un certificado, pueden esperar ser buscados ansiosamente por los estados y distritos que se sientan orgullosos de la calidad de sus escuelas.

Los sistemas de compensación deben reflejar el valor de los certificados expedidos por el Consejo. Con el tiempo, es probable que muchos estados incorporen normas de certificación nacional en sus estándares para otorgar licencias. Algunos podrían desechar el requerimiento de licencia para personas que tengan un certificado del Consejo.

Otros instituirían el certificado como prerrequisito para la licencia, adicionando sus propios requerimientos al estándar nacional como ellos crean que sea conveniente.

Los estados que no exijan la licencia a aquellos que hayan pasado por el Consejo, podrán, en consecuencia, crear una ruta alterna hacia la profesión que aumentará el número de personas atraídas por ella. En el período anterior a los certificados expedidos por el Consejo, los maestros están disponibles en grandes cantidades.

Aquellos estados con programas con rutas alternativas deben asegurarse que las licencias sólo sean otorgadas a maestros que cumplan con niveles al menos tan altos como aquellos diseñados para estudiantes de programas para la formación de maestros.

Estándares para la formación de maestros

En la mayoría de los casos una licencia es otorgada a estudiantes graduados en instituciones con programas para preparación de maestros aprobados por el estado. Esto se conoce como el "proceso de aprobación del programa". Aparte de los criterios de admisión normalmente empleados por la institución, generalmente no hay una regulación especial para la admisión a la educación y formación de maestros, por parte del estado.

Mucho antes de que el Consejo produzca sus primeras evaluaciones, sus niveles podrán ser utilizados como un recurso en aquellos que estén ajustando sus programas para la función de maestros y que estén estableciendo los niveles para la graduación.

Las instituciones y aquellos responsables de la aprobación de los programas estatales deben sacar provecho de los estándares del Consejo para mejorarla calidad de la formación de maestros.

La autorización a través de la asociación voluntaria de las instituciones, es otro agente de calidad de primera importancia en los programas para la formación de maestros. Y aunque la capacidad de muchas instituciones ha sido excedida y crea una fuerte presión para mantener el nivel de créditos bajo, el Comité cree que los créditos pueden mejorar considerablemente, como se ha hecho en otras profesiones si las facultades de educación establecen voluntariamente y ponen en vigor altos estándares. Esto será de gran importancia, tanto más, cuando nuevos programas para la formación de maestros, sean desarrollados.

Reforzando los niveles actuales: Muchos estados y distritos pasan por alto los niveles porque en muchos casos la demanda es mayor que la oferta, y cuando ésto ocurre, el público es conducido a sacar conclusiones erróneas pues creen que la situación está mejorando cuando ocurre lo contrario. Un caso típico es el de hacer tomar cursos muy exigentes a los alumnos cuando no hay maestros suficientemente calificados para enseñarlos. El estado debería establecer una fecha límite después de la cual no sea permitido emplear maestros que no estén capacitados, ésto es, que

no cumplan con los requerimientos existentes en materia de licencia y evitar que enseñen materias para las cuales no han sido entrenados. Tales acciones revelarán claramente los impedimentos del maestro y harán presión para pagarle a los maestros con índices competitivos en el mercado.

Preparación para el certificado nacional

A pesar de que pasarán algunos años antes de que el Consejo Nacional otorgue su primer certificado, las instituciones estatales responsables de las ucencias pueden empezar a dar pasos constructivos a ese respecto. En primera instancia, reforzarían sus niveles actuales. Esto se facilitará cuando el Consejo Nacional expida sus estándares preliminares que posteriormente serán utilizados en la evaluación.

El diseño de nuevos y mejores niveles debería ser logrado con la participación total de los maestros del estado.

Segunda instancia, antes de que sea posible emplear maestros certificados. las autoridades estatales deben empezar por diseñar planes que incentiven a los municipios para que enganchen a estos maestros y tengan un papel importante, al mismo tiempo que reciban mejores pagos que los ofrecidos a maestros sin el certificado del Consejo Nacional.

Es probable que la disponibilidad de maestros certificados conduzca a una intensa competencia entre los distritos para obtener sus servicios, ya que por primera vez, los consejos locales y los padres podrán identificar a los maestros confiables pues han cumplido con altos logros. Los municipios de media y baja capacidad para tributar podrían estar en desventaja en esta competencia, situación agravada por el hecho de que estos maestros saldrían al mercado en un período de severa escasez de ellos. Por ésto, los estados deben tomar una serie de medidas para ofrecer una distribución equitativa de los maestros certificados.

Los beneficios al establecerse un Consejo Nacional, son muchos. Una vez que el Consejo esté instalado por primera vez, la profesión estará en control de definir qué significa ser un maestro profesional.

En tanto el alto nivel establecido por el Consejo vaya conociéndose, la confianza del público en los maestros crecerá. Los maestros que hayan obtenido ese nivel, tendrán que hacer considerables inversiones para mantenerlo y reforzarlo.

Los certificados otorgados por el Consejo conducirán a una mayor movilidad y a mejores oportunidades para el avance de la profesión.

Los estados se darán cuenta de que podrán sacar ventaja de la inversión requerida para crear una evaluación y establecer la competencia del maestro sin tener que soportar todos los costos de su desarrollo. Tampoco tendrán que batallar con la profesión sobre los niveles.

Las organizaciones que otorgan las autorizaciones tendrán un nivel para su trabajo que será aceptado por toda la profesión.

Las juntas escolares y otras, podrán contratar y promover bajo claros niveles de competencia profesional.

Reestructuración de la formación de maestros

La educación de maestros debe cumplir con muchos más altos estándares. El foco de atención debe estar puesto en lo que los maestros deben saber y en lo que son capaces de hacer. El aumento en los niveles para el ingreso a la profesión probablemente dará más confianza al público para justificar salarios más altos y para que consideren valiosa la autonomía que nosotros defendemos. Estas políticas fracasarán, sin embargo, si la educación de maestros no es mejorada sustancialmente. Si no es así, los nuevos maestros no estarían en capacidad de desempeñarse como se espera que lo hagan.

Normalmente, la preparación inicial de maestros se lleva a cabo a nivel de pregrado aunque usualmente algunos estados requieren un año de estudio adicional dentro de un período fijado después de la certificación inicial. Generalmente, las escuelas preparan administradores educativos y especialistas y no maestros de salón de clase.

Sin embargo, la preparación en las materias no es responsabilidad de las universidades "colleges", sino de los departamentos de artes y ciencias de la institución matriz.

Maestros potenciales de primaria forman un número sustancial de cursos en educación; los maestros de secundaria sólo unos pocos. El resultado es que los maestros de primaria están relativamente menos expuestos a las materias que enseñarán, y los maestros de secundaria tendrán poca preparación para el acto de enseñar las materias en las cuales se han especializado.

Recientemente un número sustancial de maestros graduados, fracasaron en exámenes institucionales que son, principalmente tests de comprensión de lectura. Muchos, sin embargo, han completado el nivel de trabajo en la universidad -college-, pero muy pocos completaron programas académicos bastante exigentes a nivel de pregrado con un estándar de dificultad comparable a aquellos, comúnmente completados por estudiantes que serán doctores, arquitectos o ingenieros.

Algunos de los programas para la formación de maestros exigen una preparación rigurosa por parte de sus estudiantes, pero bastantes se quejan de que sus cursos hayan fracasado en su formación como maestros. Carecen del conocimiento de funciones esenciales tales como: mantener la disciplina, guiar a sus estudiantes hacia temas de dificultad predecible, inspirar el esfuerzo del estudiante, reconocer y responder a los problemas de estudiantes de distinta procedencia social, económica y racial. Muchos de estos mismos graduados exponen una crítica similar con respecto a sus cursos en artes y ciencias.

Las evaluaciones pueden jugar un papel importante en el mejoramiento de la competencia profesional de los maestros, pero ellas solas no son suficientes para avanzar en la práctica de enseñanza. Una estrategia balanceada para el mejoramiento de ella envolvería igual énfasis en los niveles como en el mejoramiento de la educación de maestros.

Se requiere de una inversión significativa en investigación, currículo y práctica clínica.

Dado que los estándares propuestos por el Consejo Nacional para la enseñanza profesional debe basar su evaluación en la determinación de lo que los maestros deben saber y de lo que son capaces de hacer, no intentará definir un currículo nacional para la educación de maestros.

Los programas de pregrado deben desarrollar un entendimiento sistemático de la práctica en vez de sólo uniformar los estándares nacionales. El punto de la responsabilidad para este entendimiento descansa en los programas profesionales de la universidad construidos por las facultades de la universidad en colaboración con los profesionales de la escuela.

Jamás ninguna ocupación llegó exitosamente a ser una profesión sin estar fuertemente asociada con la educación superior. Se necesitan cambios trascendentales tanto en la estructura institucional como en el currículo ofrecido a los estudiantes. Y aunque mucho se ha aprendido en los años recientes que puede servir

en la formación de maestros, un mayor esfuerzo debe hacerse ahora para proveer un fundamento de investigación sólido bajo un marco intelectual, que los maestros puedan usar y sean los maestros que la nación necesita.

Las nuevas políticas para la educación de maestros deben cumplir con otros criterios. El primer requisito es que ellos produzcan maestros con el conocimiento y habilidades necesarios. El segundo, que ellas preparen la clase de personas que desempeñen la clase de papeles descritos en este reporte. El tercero, que ellas permitan atraer un grupo de maestros calificados lo más grande posible y no excluyan gente que no tomó los cursos de educación a nivel de pregrado. Cuarto, el gasto en la formación de maestros debe estar razonablemente relacionado con los salarios que los maestros esperan recibir en vida.

Finalmente la formación de maestros debe desembocar en candidatos que estén bien preparados para la evaluación del Consejo Nacional.

Educación a nivel de pregrado -"college"-

Cuatro años de educación universitaria no son suficientes para especializarse en las materias que serán enseñadas y adquirir la habilidad para hacerlo. Los años de pregrado, deben estar dedicados a una amplia educación liberal y de completo afianzamiento de las materias a enseñar. Por ésto, la educación profesional de maestros debe efectuarse a nivel de post-grado.

Una alternativa podría ser la de combinar el programa de pregrado y el de post-grado otorgándose ambos grados. En cualesquiera de los casos, los estados y las instituciones de educación superior deberían abolir el grado de bachiller en la educación.

Dejar la educación profesional de maestros al nivel de post-grado no significa, sin embargo, que los estados o universidades sean indiferentes a la clase o calidad de la educación que a nivel de pregrado hayan recibido los futuros maestros.

Las instituciones de educación superior y las autoridades que otorgan licencias denuncian el hecho de que haya algunas personas que no saben ortografía, ni escribir, hablar, o solucionar un problema matemático y que sin embargo, se gradúen en la universidad y se desempeñen como maestros.

Los universitarios que vayan hacia la educación profesional deben tener un currículo riguroso a nivel de pregrado que contenga temas de historia, gobierno.

ciencia, literatura y arte. Deben desarrollar las habilidades esenciales de comprensión, computación, escritura, capacidad verbal y razonamiento. Deben profundizar el aprecio por nuestra historia y nuestra cultura; fomentar el entendimiento de la teoría y aplicación de la ciencia y la tecnología; desarrollar las sensibilidades ascéticas e inspirar impulsos creativos.

Maestros de primaria tanto como de secundaria necesitan tal preparación a nivel de pregrado. Ambos imparten a nuestros niños la cultura que nos es común, nuestra herencia y nuestros valores. Es importante que ellos estén completamente preparados para cumplir con esta responsabilidad.

Comúnmente, los maestros de primaria son responsables de un espectro más amplio de materias que los maestros de secundaria pero ésto no los excusa para ser menos rigurosos con el material del que son responsables.

Los maestros de primaria deben demostrar un entendimiento sustancial de cada materia que enseñan. Esto significa que los maestros de primaria deberán organizarse distinto y enseñar menos materias.

Muchos de los fracasos que experimentan los estudiantes empiezan en los grados avanzados de la escuela elemental donde el material es, a menudo, tan aburridor o presentado tan mal, que el interés y la confianza disminuyen. Nosotros sabemos que en otros países exigen mucho más de los estudiantes de primaria y que maestros americanos eficientes ayudan a los estudiantes del sexto grado, a leer y escribir bien y a dominar los conceptos matemáticos que no se enseñan hasta la secundaria. Estos maestros saben su materia y saben volverla a la vida. Todos nuestros maestros deben tener esta capacidad.

Los colegios y universidades se han quejado del mal desempeño de sus escuelas por largo tiempo y muchos han actuado como si su deber para mejorar la educación a nivel de pregrado hubiera sido exonerado al aumentar sus estándares de admisión.

Los colegios y universidades han fracasado al no dar la educación que los maestros necesitan. Los líderes de la educación superior deben tomar la iniciativa y jugar un papel importante en el fortalecimiento de las escuelas.

Las facultades de artes y ciencias deben unir sus colegas y junto con los líderes de sociedades profesionales y disciplinarias, empezar por revisar concienzudamente el currículo a nivel de pregrado para la educación de próximos maestros

y producir un currículo reforzado, el cual no impediría por supuesto, que estudiantes interesados en la enseñanza puedan exponerse a la teoría, investigación e historia de la educación subyacente en sus años a nivel de pregrado. Esto podría significar, formar cursos relacionados en psicología o sociología o formar cursos ofrecidos por la escuela de educación. Las escuelas de educación a su vez, con el Consejo Nacional también deberían poner en circulación recomendaciones para estudiantes de pregrado que puedan estar interesados en la educación a nivel de postgrado.

Las facultades de artes y ciencias también necesitan hacer un cuidadoso escrutinio a sus materias principales. Estas son construidas comúnmente teniendo en cuenta las necesidades de otras profesiones. No hay razón para que, por ejemplo, en física se le dé más importancia a las necesidades de próximos profesionales en la investigación, que a aquellas de los futuros maestros de física. Para 1992 se requerirán más de 200.000 graduados al año, en enseñanza. Esto representa un reto y una responsabilidad de tal magnitud y urgencia para los oficiales de colegios, universidades y facultades que requiere inmediata atención.

Quienes presiden las universidades deben establecer altas prioridades para desarrollar programas fuertes a nivel de pregrado, el desarrollo de educación para la enseñanza profesional y para la cooperación entre las facultades responsables de la educación, el arte y las ciencias.

La maestría en el programa de enseñanza

Una maestría en la enseñanza debe establecer un nuevo nivel para la preparación profesional de maestros. Deberá preparar candidatos para que sean maestros competentes y pasen los procedimientos de la evaluación requeridos para obtener la certificación. Deberá servir como fundamento sobre el cual puedan ser construidos una carrera en la enseñanza y estudios avanzados.

El programa y su propósito sería el de preparar candidatos para que aprovechen al máximo la investigación sobre enseñanza y el conocimiento acumulado de maestros excepcionales. El programa les desarrollaría sus habilidades instruccionales y administrativas, les crearía el hábito de reflexionar acerca de su práctica y procurar una base fuerte para que continúen su desarrollo profesional.

Un posible modelo para que desarrollen estas habilidades, comprende un programa de dos años de estudios. El primer año empieza con una sesión en la que el estudiante toma un curso con todas las materias que le suministren la instrucción

básica. Durante los siguientes nueve meses el candidato sirve como interno en una escuela que tenga una población diversa y que incluya las materias del curso para que el candidato tenga su primera experiencia en la enseñanza. El segundo año del programa consistiría en la residencia en una escuela en la que el candidato asumiría una responsabilidad sustancial bajo la supervisión de los maestros líderes. Estos maestros también tendrán cita con la escuela en la que los candidatos están matriculados. Cursos adicionales podrían requerirse durante este año de residencia.

Son posibles muchas variaciones a este enfoque. En todo caso, las facultades decidirán, cómo lo deben hacer, qué forma de estudio deben tomar. Lo que es esencial es una fuerte preparación en el área, enfatizando en las oportunidades de reflexión acerca de la enseñanza integrada con un programa académico exigente.

Deben desarrollarse escuelas "clínicas", seleccionadas entre las escuelas públicas y con personal para la preparación de maestros para hacer de esto un éxito.

Ya que estas instituciones tienen un papel análogo con los hospitales-escuelas "teaching hospitals" éstas deben ser escuelas públicas sobresalientes que trabajen junto con las escuelas de educación. En ellas los maestros líderes deben citarse y servir como personal de instrucción principal en el programa de maestría en la enseñanza.

Las escuelas-clínicas deben trasladar, -tomar como ejemplo el ambiente de desempeño orientado en las universidades- y los nuevos maestros certificados deben estar preparados para establecerlo.

Al conectarse la educación primaria, secundaria y la superior en una forma más directa que como lo están actualmente, éstas instituciones crearán un valioso eslabón entre las escuelas primaria y secundaria, las escuelas de educación y los departamentos de artes y ciencias.

El segundo enfoque en la instrucción que debe incorporarse en el diseño de los programas de postgrado, es el caso del método, el cual está bien desarrollado en derecho y negocios pero que es casi desconocido en la instrucción y enseñanza.

"Casos" en la enseñanza que ilustran la gran variedad de problemas en ella deben desarrollarse como un foco principal de instrucción.

Los estudiantes deben tener el tiempo necesario para completar el programa, tanto, como para prepararse para la certificación, llenarlos vacíos de su preparación de pregrado y para facilitar la transición de profesionales de carreras medias que

estén considerando ingresar a la enseñanza. Sin embargo, la admisión en la maestría en enseñanza debe estar sujeta al dominio que el estudiante tenga de las habilidades y conocimientos básicos que se espera, deben tener los graduados en la universidad.

A los candidatos de maestría debe pagárseles sustancialmente por sus internados y residencias; debe proporcionárseles ayuda financiera a aquellos estudiantes talentosos, que estén interesados en estudios de grado en áreas en que haya escasez.

En la siguiente sección hay una recomendación en relación con las pensiones de estudiantes. Aquí nosotros estamos preocupados por áreas como matemáticas y ciencias, las cuales probablemente, se quedarán cortas en los próximos años y es por esto por lo que requerirán ayuda financiera especial. La seriedad del problema de la escasez de maestros de matemáticas y ciencias, ha motivado a mucha gente a pensar que necesita nada menos que un programa mayor para satisfacer esta necesidad.

Finalmente, el interés de los estudiantes en una maestría en la enseñanza estará limitado, en poco tiempo, a si una licencia basada en un programa de pregrado confiere las mismas ventajas que la maestría. Sin embargo, la política que el Comité de expertos recomienda no es amarrar la licencia a un solo modelo de preparación. Las facultades de educación continuarán jugando un papel importante preparando los maestros de la nación. Otras instituciones podrán ser magníficas fuentes de educación profesoral en la próxima década al explotar la demanda.

Su habilidad para tener esta función no debe estar comprometida con los estándares de las licencias del estado, que son indebidamente restrictivas. Los estados deben desarrollar rutas alternas para la preparación de maestros que cumplan con niveles iguales a aquellos de programas universitarios.

La certificación del Consejo o un nivel de desempeño equivalente debe ser la medida de la preparación del estudiante que esté listo para enseñar.

Continuando la educación

El Comité de expertos no ve la razón para que se perpetúe un sistema de educación continuada que determine la compensación de los maestros con base en los créditos ganados después de ser ya maestros. La compensación debe estar basada en la competencia comprobada y no en el tiempo que el maestro lleva sentado en una silla; sin embargo, la necesidad de la educación continuada relevante

sigue siendo bastante fuerte. Los maestros necesitan oportunidades de desarrollo con el propósito de diseñar programas locales y para mantenerse a la altura de sus áreas.

Ellos necesitan educación avanzada para alcanzar los más altos niveles de su profesión. Muchos de los que ahora están enseñando necesitarán de oportunidad para continuar estudiando para el examen del Consejo. Las escuelas o los centros de desarrollo de personal son unos de los más eficaces medios para ayudarle a los maestros a diseñar y poner en práctica programas locales.

La eventual adopción por parte del Consejo de un requisito de re-certificación periódica será un gran incentivo para que los maestros permanezcan en la profesión. El Consejo deberá organizarse en cercana colaboración con asociaciones tales como la Asociación Nacional de Maestros de Ciencias -"National Science Teacher Association"-. Tal estructura permitiría que los mismos profesionales decidan qué es importante actualizar en su área, manifestarlo a la profesión y validar los cursos cumpliendo con los niveles, así como otras profesiones controlan la nivelación continua de sus destrezas.

Finalmente, la educación continuada debe jugar un papel central para que los maestros que buscan el certificado avanzado lo logren. Estos maestros deben estar familiarizados con el "trabajo de frontera" de las materias que enseñan. Ellos deben estar identificados con una gran variedad de material sofisticado, los usos emergentes de la tecnología y los distintos enfoques para ayudar a los estudiantes con problemas especialmente difíciles. También deben estar interesados y enterados de las políticas educativas, de la filosofía de la educación y de los aspectos técnicos de la medición del progreso.

Dado que los maestros líderes jugarán un papel importante en la toma de decisiones, deben estar preparados para organizar el trabajo de los otros, desarrollar al personal, ayudar a los maestros para que usen la tecnología efectivamente, participar en la adjudicación de los recursos y relacionarse efectivamente con los padres de familia, la comunidad en general y con el personal administrativo del distrito.

Los niveles del Consejo para alcanzar el certificado en enseñanza avanzada, servirán como guía para la educación continuada de los maestros que quieran obtener ese certificado.

Las facultades de educación necesitarán crear programas que satisfagan las necesidades de los candidatos en la evaluación avanzada. Aunque estas necesidades no tienen que ser del programa de grado, las universidades pueden desear crear programas de grado avanzados para este propósito.

La política estatal y local puede estimular colegios, universidades y otras instituciones para que acepten este reto de educación continuada, creando un conjunto de incentivos. Reorganizar el certificado avanzado en planes de compensación es el acto que probablemente será también el único medio para lograr este objetivo.

La capacitación del personal de apoyo

Los municipios deben planear cuidadosamente la capacitación de aquellos que habrán de desempeñarse como auxiliares. Los maestros más calificados de los municipios deben decidir qué entrenamiento es necesario y cómo debe ser dado: a través de las universidades o el mismo municipio o a través de un vendedor externo.

Maestros de las minorías

Las escuelas públicas educan y socializan a los niños de la nación; las opiniones de los niños acerca de la sociedad y sobre su propio futuro, se forman en ella. La raza y la procedencia de sus maestros les dicen algo acerca del poder y la autoridad en América -JiE UU-. Estos mensajes influyen en la actitud de los niños hacia la escuela, sus logros académicos y los puntos de vista sobre el valor intrínseco de otros y de ellos mismos.

Los puntos de vista que se formen acerca de la justicia y la equidad también los influenciarán como ciudadanos. La clave de la calidad de la instrucción de alumnos en desventaja -como para todos- es un maestro capaz; sin embargo, estos niños que deben reclamar para que se les dedique una parte importante de los recursos de la escuela y sea posible un buen inicio de sus vidas, tienen el menor poder para hacerlo. Por esta razón el Comité de expertos llama la atención del lector, en cada sección de estas recomendaciones, sobre la igualdad.

Aquellos que abogan por niveles más altos para poder ingresar a la docencia deben tener especial responsabilidad para evitar que nuevas barreras reduzcan la proporción de maestros de minorías. La cuestión es cómo producir suficientes candidatos de las minorías que puedan cumplir con los niveles del Consejo.

Muchos próximos maestros fracasan no porque no tengan la capacidad sino porque las escuelas han fallado en dar y exigir lo que se necesita para triunfar.

Un resumen amplio del problema puede verse de la siguiente manera: primero, negros, hispanos y asiáticos deben ser considerados como una población en crecimiento. California tiene ahora una mayoría de niños de las minorías en los tres primeros grados de las escuelas primarias y 23 de 25 de las escuelas más grandes de la ciudad matriculan una mayoría de estos niños. Para el año 2000, uno de tres americanos será miembro de una minoría étnica. Al mismo tiempo, los niños están empobreciéndose; casi la mitad de los pobres en los EE UU son niños y los niños pobres tienden a tener problemas médicos y de nutrición, incluyendo bajísimos pesos al nacer, un factor asociado con las principales dificultades en el aprendizaje.

El noventa por ciento del aumento de la pobreza de los niños se debe a que éstos son de madres solteras hispanas o negras. Las proyecciones de las tendencias actuales indican que sólo el 5% estará representado por negros en la fuerza profesoral en 1990. El paisaje de que otras minorías estén bien representadas en esta fuerza tampoco parece promisorio.

Los índices de estudios finalizados para la mayoría de los grupos de las minorías son muy bajos. Por ejemplo, sólo más o menos el 7% de los hispanos terminan estudios universitarios.

Atraer un número creciente de negros, hispanos y nativos americanos hacia la enseñanza, es en parte, un problema de reclutamiento. El corazón de este asunto, es en definitiva, aumentar el flujo hacia la educación de miembros de estos grupos minoritarios de manera que puedan engrosar las filas de los candidatos elegibles. Las minorías constituyen cerca del 25% de la población primaria y secundaria. Buscando sólo un equivalente aproximado entre los nuevos profesores, las facultades de educación tendrían que producir 50.000 maestros graduados -master- anualmente cuando los índices de enganche alcancen 20.000 maestros por año. Sólo 100.000 B.A. "degrees" se otorgaron de todos los estudiantes de las minorías el año pasado de acuerdo a la información disponible.

Y en los últimos años el número de bachilleres que continúan estudios universitarios ha estado declinando; si esta situación continúa las facultades de educación tendrían que matricular la mitad o más de los graduados de las minorías cada año si estos maestros son encontrados en un número satisfactorio a través de nuestras escuelas -asumiendo que unos cuantos están entrando por rutas alternati-

vas. Es improbable que este nivel de producción se logre pero los números hacen bastante claro que debe hacerse un gran esfuerzo para que haya un progreso sustancial para alcanzar este razonable objetivo.

La metáfora del embudo es muy apropiada. A cada paso una proporción mayor de la población de las minorías se queda rezagada con respecto a los blancos. Esto no sería problema para la enseñanza si ésta necesitara un pequeño porcentaje de la población graduada en la universidad. Pero la verdad es muy distinta ya que la docencia necesitará una alta proporción de graduados en la universidad para los años venideros, el problema de los maestros de las minorías no puede ser resuelto sin atender los problemas educacionales fundamentales de éstas a través del conducto apropiado. Es esencial perseverar y reforzar los programas compensatorios que asisten las escuelas que dan atención especial y recursos de niños que están en riesgo.

Los compromisos hechos a mediados de los sesenta para solucionar las necesidades de los estudiantes de las minorías de bajos recursos deben ser reafirmados. Dadas las promesas de la educación temprana para atacar las deficiencias que muchos niños traen a la escuela primaria, todos los niveles del gobierno junto con las organizaciones comunitarias deben considerar nuevos compromisos en estas áreas.

Cursos pre-universitarios y consultoría en las escuelas

La comunidad también puede llamar la atención de los estudiantes sobre una gran variedad de posibilidades en distintas carreras sobre las que nunca pensaron que tendrían acceso. Todos estos programas deben reforzarse y expandirse. Las escuelas de secundaria deben tener especial cuidado al dar consejería a los estudiantes pobres y de las minorías y asegurarse que los estudiantes no comprometan sus proyectos de ser admitidos en la universidad en virtud de los cursos que seleccionen. Esto es muy importante para las posibilidades de un estudiante que esté terminando el bachillerato

Muy a menudo los bachilleres descubren que un interés tardío descubierto en la universidad no puede fácilmente satisfacerse dados los vacíos del récord de educación académica. Aunque cada vez más exigentes sean los requisitos para la graduación; la buena consejería es indispensable para los jóvenes pobres y de las minorías que en la mayoría de los casos no tienen a nadie más para acudir por ayuda y consejo.

Un desarrollo particularmente promisorio es el uso de un gran número de estudiantes que trabajen como tutores en escuelas con alta concentración de estudiantes de bajos recursos.

Todos los estados deben emular a California en el uso de fondos para apoyar el programa de estudiantes sirviendo como tutores. Las instituciones que tengan programas en cooperación con la industria deben considerar la posibilidad de permitir que los estudiantes trabajen durante un semestre en las escuelas por pago o por crédito. Un programa a nivel nacional está ahora en desarrollo por el "National Executive Service Corps", para reclutar gente de la industria y de militares retirados que tengan amplios conocimientos en matemáticas y ciencias que puedan servir como maestros de tiempo completo. Estos programas deben diseñarse para crear incentivos para este tipo de personas y que quieran concentrarse en escuelas que sirven estudiantes pobres y de las minorías. Retirados que regresen a la educación de las minorías y que al mismo tiempo pertenezcan a ellas serán buenos modelos y en muchos casos dejarán una impresión duradera en los jóvenes.

"Colleges" y universidades

El incremento del número de miembros de las minorías que han ingresado a la universidad y han completado sus estudios es el resultado de años de esfuerzo en la creación de programas que produzcan este resultado. Estos programas normalmente incluyen un curso de verano de preparación, un sistema que detecte posibles problemas académicos, gran grado de interacción entre la facultad y los estudiantes, y altas expectativas en relación con el éxito de los estudiantes.

Si la necesidad de maestros en las minorías hay que subsanarla entonces el estado y los líderes institucionales deben reforzar los programas ya existentes, desarrollar nuevos programas y encontrar los fondos necesarios para ambos. Un fuerte sistema de crédito también podría servir aquí si las autoridades de crédito pusieran un gran énfasis en el desempeño institucional y en las prácticas de las áreas de reclutamiento, retención y graduación de estudiantes pertenecientes a las minorías.

Reforzando las universidades de los negros

Los colleges de población predominantemente negra matricularon sólo el 28% de todos los graduados -pregrado-, en 1980-1981 pero produjeron más del 48% de los bachilleres negros. Estas instituciones hacen esfuerzos especiales para

llegar hasta los estudiantes negros que tengan récords marginales en sus estudios de secundaria y cuyos programas deban ser reforzados.

Las propuestas del Comité de expertos podrían hacer que el trabajo de las universidades -colleges- sea incluso más difícil. Ellos tendrán que preparar sus estudiantes para que cumplan con los niveles dispuestos por las escuelas que ofrezcan el grado de maestría en la enseñanza. Los estados que albergan estas instituciones predominantemente negras, deben trabajar muy de cerca con estas instituciones y con el Consejo Nacional para los niveles de enseñanza profesional para que juntos ayuden a preparar los estudiantes y alcancen esos niveles deseados.

Mejorando el índice de transferencias universitarias en las comunidades

En el otoño de 1982 los estudiantes blancos en las universidades de las comunidades constituían el 36.9% de todos los blancos matriculados en educación superior. La cifra para los negros fue del 44.4% y a los hispanos correspondió un 56.1%; una proporción muy pequeña de las minorías que van a los colegios con estudios de dos años de duración ingresan a las instituciones que ofrecen planes de estudio de cuatro años de duración y estos estudiantes de las minorías están perdidos en "the pool" del que serán seleccionados los maestros.

Estos bajos índices son un grave problema para los hispanos; sin embargo, la mayoría de la población hispana está concentrada en unos pocos estados y con ésto se hace posible y necesario que esos estados concentren sus energías en incrementar los índices de transferencia de un colegio de dos años a uno con programas de cuatro años. Esto requiere cambios tanto en políticas como en la práctica con respecto al propósito y currículos de estas instituciones. Fundaciones privadas asisten estos esfuerzos, pero los oficiales del estado pueden hacer mucho para reducir el atascamiento en el conducto. Gobernadores, legisladores del estado, juntas de coordinación de educación superior y los presidentes de los *colleges* deben dirigir su atención colectiva a este asunto.

Incentivos financieros

La necesidad de atraer miembros de las minorías a la enseñanza es particularmente grande y amerita un esfuerzo especial por parte de agencias públicas y privadas. Firmas particulares podrían ofrecer becas para que miembros prometedores de las minorías puedan ingresar a la universidad o al colegio o a ambos bajo la declarada decisión de ingresar a la enseñanza. El gobierno federal podría establecer programas a nivel nacional dentro de estas mismas líneas; compañías y

fundaciones privadas podrían ofrecer donaciones a las instituciones de educación superior, fondos que pueden destinarse para sostener la educación superior de las minorías que van hacia la enseñanza. Estas donaciones pueden ir acompañadas de otras o por las instituciones mismas; las formas de ayuda y sus variaciones son bien conocidas. Lo que es distinto es el propósito porque el Comité de expertos ha recomendado que la preparación del maestro profesional sea llevada a cabo a nivel de grado; que tales programas de ayuda al estudiante estén enfocados a este nivel, cuando estén en operación y esto porque los graduados de las minorías académicamente expertos tienen muchas oportunidades de empleo; sería difícil atraerlos a menos que la carrera misma sea cambiada y el costo en tiempo e inversión sea proporcional a las retribuciones que la carrera ofrezca.

Los actuales programas de ayuda para estudiantes de pregrado a pesar de lo generosos generalmente dejan a los estudiantes de bajos recursos en deuda. Ellos podrían simplemente, ser incapaces de continuar una carrera en la enseñanza aunque así lo quisieran; una ayuda al estudiante sería gran diferencia. Las facultades de educación también podrían aumentar el número de registros de las minorías si los notificaran de los premios con anterioridad, por ejemplo, en sus primeros años, sujetos a desempeño académico satisfactorio.

El gobierno federal debe reforzar toda la ayuda financiera relacionada con la preparación de maestros. Si 10.000 becas estuvieran a disposición cada año para los estudiantes de las minorías que pretenden continuar con los programas de maestría -con la estipulación de que sirvan en la enseñanza por un tiempo determinado-, una fracción significativa de que los 50.000 maestros nuevos de las minorías podrían financiarse.

Incentivos, rendimiento y productividad

El mismo mejoramiento del ambiente profesional mejorará el desempeño de los maestros. Las ganancias, sin embargo, se limitarán con los actuales incentivos que, no solamente, no premian el buen desempeño y la productividad sino que algunas veces, de hecho, los desestimulan. Ya los americanos gastan más educación *per cápita* que cualquier otro país del mundo.

Este plan sólo funcionará si aquellos que deben financiarlo están convencidos de que los fondos serán utilizados lo más eficientemente posible. Los incentivos para los maestros deben estar alineados con los objetivos de los estudiantes.

La gente se preguntará por qué los colegios, los proyectos de enseñanza exitosos y con líderes que innovan no son ampliamente imitados. O tal vez, más importante aún, por qué estas escuelas, proyectos y líderes las más de las veces brillan por un momento y luego regresan a su rutina. La respuesta es simple. El orgullo y el altruismo motivan a estos maestros que no son tomados en cuenta, los cuales se esfuerzan por alcanzar mucho más para sus escuelas y sus alumnos; pero el sistema no premia a aquellos que producen el mejor desempeño por parte de sus estudiantes y la mayor eficiencia por parte del contribuyente. Esos premios van a caer en manos del que mejor juegue el juego, que se salga de la controversia y de los que se "comportan". Por esto es por lo que el ejemplo de los mejores es raramente emulado.

Considere lo siguiente: los maestros que en su rutina diaria llevan los trabajos de sus estudiantes a sus casas y trabajan hasta tarde, no son recompensados de manera distinta que los que no lo hacen. Los administradores con un presupuesto alto, no sufren absolutamente nada en comparación con aquellos administradores que han tenido que ingeniárselas para dirigir sus recursos hacia los servicios instruccionales.

Municipios y escuelas que producen más aprendizaje en el mismo número de años no reciben ningún tipo de recompensa. Programas especiales para los desfavorecidos generalmente son presupuestados con base en la pobreza y habilidad de los niños. Si las escuelas han de tener éxito en aumentar sus habilidades al máximo, la recompensa de la escuela sería la pérdida de los fondos especiales -tal vez la instancia más perversa de este caso es la clasificación de los niños de bajos recursos, como niños con "problemas de aprendizaje", un rótulo que produce recursos para el distrito pero la mayoría de las veces condena al estudiante desde temprana edad, a un camino académico que virtualmente le garantiza el fracaso en el futuro-. Por supuesto el recibir continuamente fondos, no es de ninguna manera, contingente al progreso de los estudiantes. Hay dos asuntos aquí: desempeño y productividad. En la primera instancia, el objetivo es el mejor desempeño posible de los estudiantes. Pero los recursos no son ilimitados, de manera que, nosotros estamos interesados en el mejor desempeño posible al menor costo. En resumen el incentivo proporcionado por la estructura de la instrucción no estimula ni un mejor desempeño ni el mejoramiento en la productividad.

Esto ha sido cierto por décadas, si no lo ha sido por más tiempo. ¿Por qué deberíamos estar tan preocupados ahora? ¿Por qué estos asuntos salen ahora como

puntos pivote de este reporte? Porque creemos que las mejoras probablemente no ocurran hasta que la estructura de incentivos para los maestros y otros empleados de la escuela sea rediseñada y que se les premie a cuenta de sus logros. Pero el desempeño no es el único asunto. Es también la productividad. El índice al que el estudiante debe mejorar, excede el índice al que los ingresos de la escuela razonablemente piense aumentar, incluso, con los índices más optimistas.

Aquí hay un importante paralelo para el reto que enfrentan los negocios y la industria americanos. La tecnología en continuo progreso y el cambio de la estructura del comercio internacional, han hecho imperativo que los negocios americanos expuestos a la competencia extranjera mejoren su productividad. Esa presión conducirá a un reajuste completo de los métodos de producción, la inclusión de nuevas tecnologías, prácticas gerenciales innovadoras, formas mejoradas de organización y la introducción de nuevos métodos gerenciales -todos en busca de la calidad y la eficiencia-.

Las escuelas americanas también necesitan lograr un producto de más alta calidad con mayor eficiencia, pero que no esté sujeto a las fuerzas del mercado. Como hemos anotado, los educadores trabajan en una industria altamente regulada que con frecuencia, en el mejor de los casos penaliza la deficiencia y ofrece incentivos mixtos para mejorar la calidad.

Inclusive si los educadores tuvieran altos incentivos para mejorar el rendimiento y la productividad no es claro que haya mejoría sin mayores cambios organizacionales. La instrucción hoy es una actividad escandalosamente burocrática donde como lo dice un observador "todos tienen los frenos y ninguno tiene los motores". No es razonable responsabilizar a los maestros por los resultados cuando muchas de las decisiones importantes acerca de las necesidades de los estudiantes, son tomadas por otros. Decir esto, no es acusar al educador profesional. El tiene una reserva de altruismo como no existe en algún otro campo. Esto es para sugerir que el rendimiento y la productividad mejorada de los maestros espera cambios al interior del sistema en el que trabajan. Lo que se quiere es un sistema que no tenga que depender tanto en altruismo; uno que posibilite mejores recompensas por un rendimiento superior y donde haya reales consecuencias por el fracaso.

Tal sistema no surgirá de más extensos, más detallados, más mandatos draconianos. En años recientes, algunas legislaturas de los estados, en su frustración con el pobre rendimiento de sus escuelas. Han llegado a la tentación de especificar incluso con mayor detalle, no sólo lo que los educadores deben lograr, sino también

cómo deben hacerlo -el currículo, los textos, los métodos, etc.; el código de educación para algunos estados está impreso en diez o más volúmenes. A esto se le adicionan las políticas de las juntas de las escuelas, la instrucción de los oficiales de las escuelas del distrito y los deseos de los padres. Pero aunque algunos dirían que esto libera a los maestros y rectores para hacer lo que deseen, la verdad es muy distinta. En esta turbulencia de reglas que produce la situación en la que "todos tienen el freno, pero ninguno los motores", que hace que empeore el ya altamente burocratizado ambiente que los maestros deben soportar. En estas circunstancias no puede esperarse que los maestros, en particular, accedan a esta responsabilidad con energías renovadas. Ellos tienen muchos medios a su disposición para frustrar los intentos legislativos y la presión burocrática. Es poco probable que quienes hacen las políticas sean mejores jueces que los maestros acerca de la mejor forma para ampliar la educación de los niños. La legislación no puede hacer eficientes a los maestros, ni lo pueden hacer las burocracias administrativas. Ambas deben buscar las condiciones que están en el directo interés de los maestros y rectores, hacer todo lo posible para ser efectivos y ayudar a sus colegas a serio también.

En el sector público, como en el comercio y en la industria hay esencialmente dos posibles enfoques para el mejoramiento del rendimiento y la productividad: administrativo o métodos de gerencia y la "mano invisible" de los mecanismos del mercado.

El éxito de ambos depende estrechamente de la buena información sobre el rendimiento y los productos disponibles; en el primer caso para los gerentes y el segundo, para los consumidores. Estos enfoques no son contradictorios. En el sector privado, el mercado disciplina la firma -y algunas veces toda la industria-, mientras que los métodos administrativos son utilizados dentro de la firma para tener éxito en el mercado. En el sector público uno puede escogerlos métodos administrativos, los mecanismos del mercado o la combinación de ambos.

En las siguientes secciones primero hacemos un bosquejo respecto a un enfoque administrativo para el mejoramiento del rendimiento y la productividad del maestro; luego, algunos posibles enfoques de mercado. Esto es seguido por una propuesta relacionada con el asunto de la medición. A continuación descubrimos los méritos de invertir capital en tecnología de la información, en particular, para el aumento de la productividad y concluimos con una discusión acerca de la necesidad de un nuevo enfoque del manejo laboral en las escuelas. Hay muchas formas de confrontar estos temas; no podemos recomendar ninguno porque todavía

ninguno ha sido desarrollado con el cuidado necesario y pasado el juicio del uso extendido en las escuelas. Aún más, distintos enfoques atraerán disímiles comunidades. Lo que es esencial es que ya se ha hecho el comienzo. Que los estados, las escuelas y los maestros reconozcan la importancia de los incentivos apropiadamente estructurados para que desarrollen políticas que hagan posible el mejoramiento constante del rendimiento y la productividad.

Un enfoque administrativo

Las soluciones administrativas requieren de claridad acerca de los objetivos además de posibilitar tanta libertad al equipo de líderes como sea posible, para lograr esos objetivos, disponerlos incentivos, premiar el éxito y penalizarlas fallas. Sin prioridades claras, el fracaso es lo seguro. Si los estados y los distritos quieren un mejor desempeño, quienes diseñan las políticas deben elaborar un número limitado de objetivos claros y eliminar los menos importantes de los ya existentes. En lo posible, la medición de la escuela y de un estudiante deben usarse para establecer el progreso con respecto a los roles que se hayan establecido para los estudiantes. La evaluación no debe limitarse a estandarizar los tests de los logros. Debe incluir los índices de asistencia, deserción, consecución de empleo e ingreso a estudios de pregrado. Mientras que los tests estandarizados de las habilidades básicas la adquisición de los hábitos tienen su uso, necesitan situarse en segundo lugar e implementar mediciones más sofisticadas que los procesos cognitivos del más alto orden. Es esencial que los maestros participen en la creación de los objetivos a nivel local decidiendo cómo estimar el progreso del estudiante, desarrollando sistemas de compensación y otros asuntos relacionados con el rendimiento efectivo. Los padres también deben ser parte de este proceso. Una vez que los objetivos hayan sido decididos, el personal de la escuela debe tener la libertad suficiente para determinar cómo habrán de conseguirse.

La responsabilidad debe estar mucho más allá del típico enfoque de publicar los resultados del rendimiento. El Comité de expertos estimula la experimentación y la investigación adicional para explorar caminos y que el personal docente que produzca resultados sobresalientes en el rendimiento de los estudiantes pueda recibir beneficios sustanciales por ese incremento en la productividad, incluyendo mayores compensaciones. Estos esfuerzos deben construir principios rectos educativos; por esta razón, es particularmente importante en las escuelas enfatizar y recompensar a todo el personal por el rendimiento de los estudiantes.

Primero, porque la contribución de maestros individuales al progreso de los estudiantes es extremadamente difícil de medir y segundo, es importante incentivar al personal que trabaje como un equipo de parte de los estudiantes. Los objetivos que se establezcan en las escuelas deben reflejar los objetivos y los estándares del estado, tanto como los deseos de los padres respecto a sus hijos. Pero es también importante que estén estructurados para reflejar lo que los maestros piensan que pueden lograr, porque si ésto no se hace, estarán poco comprometidos para que sea posible su logro.

Si las recompensas de los maestros dependen del logro de sus estudiantes, entonces la recompensa debe estar en armonía con el grado en que los maestros establezcan sus objetivos y en que los logren. Si se establecen objetivos bajos, entonces se recibirán bajas recompensas. Lo contrario también será cierto. Una estructura de esta clase establecería una buena base para un diálogo constructivo entre la facultad y el Consejo de la escuela; una base en la que ambos tratarán de establecer roles pero en contexto realista.

Los mismos estudiantes son una importante pieza en ese contexto. Mientras que nosotros tenemos altas expectativas para todos los estudiantes, si las características de éstos no son tomadas en cuenta en el diseño de programas para estimular el mayor rendimiento y productividad; el efecto será el que los mejores maestros dejarán la escuela que sirve a los estudiantes que están en más necesidad de sus servicios.

Debemos ser particularmente claros en un punto. Ningún método de los que conocemos que mida el rendimiento del estudiante conectado con la recompensa del maestro es, hasta ahora, satisfactorio y no es sorprendente ya que poco esfuerzo se ha hecho para desarrollar tales métodos como se requiere. No hay razón en principio por la cual sistemas satisfactorios para este propósito no hayan sido desarrollados. Ninguno funcionará en tanto los estados, las autoridades locales y los maestros no trabajen juntos para definir sistemas que satisfagan sus necesidades colectivas.

Inevitablemente habrá algunas escuelas con rendimientos a niveles por debajo de los razonables que harán necesaria la intervención; las escuelas con constantes niveles por debajo de lo aceptable deben recibir asistencia técnica del distrito y si es posible también del estado. Si el mal rendimiento persiste el equipo de líderes debe ser reemplazado.

Un enfoque de mercado

Los métodos de mercados deben también producir incentivos para una productividad y rendimiento mejorados. Los mercados han comprobado ser instrumentos muy eficientes para acomodar recursos y motivar a la gente en muchísimos sectores de la vida americana. Ellos también pueden hacer posible que todos los estudiantes de la escuela pública ganen acceso a los recursos de la escuela igualmente. Pero estos modelos sólo pueden introducirse cuando una planeación cuidadosa haya asegurado que todos los derechos de los estudiantes serán protegidos. El potencial para el mejoramiento del rendimiento y la productividad del maestro que puede ser derivado de estos enfoques de mercado en la educación de la escuela pública, es considerable.

Algunas opciones:

- ° La creación de escuelas de estudios limitados -"Specialty schools"-, de matrículas abiertas a todo el distrito.
- ° Matrículas abiertas entre todas las escuelas públicas de un distrito podrían permitir a los maestros y los rectores desarrollar escuelas muy diferentes. Todas las escuelas serían igualmente accesibles y el mercado determinaría su variabilidad.
- ° Las matrículas abiertas podrían extenderse a través de líneas del distrito. Los estudiantes tomarían los fondos locales, estatales y federales, generando incentivos para que los distritos y las escuelas se desempeñen bien.

Estos enfoques sólo deben utilizarse cuando se hayan establecido políticas que excluyan segregación racial o étnica, que aseguren la inexistencia de barreras artificiales que impidan cualquier oportunidad para que el estudiante elija la de su preferencia.

- ° Los maestros certificados por el Comité deberán colaborar y ofrecer sus servicios a los docentes profesionales responsables de las escuelas y responsabilizarse de todo: desde un curso individual hasta un área entera del currículo. Este arreglo será especialmente atractivo para las facultades que buscan extender sus ofertas.
- ° Igualmente, una vez que las estructuras de apropiados incentivos y responsabilidades hayan sido establecidas, los maestros líderes deben

encontrar beneficioso contratar los servicios que estén requiriendo; vendedores de servicios de computadores, y responsabilizarse de la provisión de servicios de alta calidad al menor costo posible.

Mejorando los instrumentos de medición

Cualquiera que sea el enfoque que se tome para el mejoramiento del rendimiento y la productividad, es necesario contar con buenos instrumentos de medición del progreso del estudiante que permitan la comparación del rendimiento en diferentes ambientes y que puedan ser fácilmente aprendidas por el público.

La resistencia por parte de muchos maestros a aceptar este sistema basado en el rendimiento es realmente justificable, pues se basan en la inadecuación de las medidas existentes.

Los tests estandarizados más ampliamente utilizados miden un rango bastante estrecho de comportamientos y poco se ha hecho para construir medidas eficaces y válidas del tipo de logros relacionados con las funciones cognitivas más altas. Aún más, muchas de las medidas no cognitivas no han sido estandarizadas haciendo imposible legítimas comparaciones. El progreso en esta área es muy importante. Tomará tiempo y será costoso; requerirá apoyo sustancial del gobierno federal y fundaciones privadas para investigación, desarrollo y campos de experimentación.

Son alentadores los esfuerzos actualmente llevados a cabo tanto a nivel nacional y estatal como local, para comparar el progreso de los estudiantes, pero hay mucho por ganar si se concentran los recursos para desarrollar medidas comunes, las que luego podrán ser aplicadas por los estados, las localidades y escuelas cuando consideren que se ajustan.

El acuerdo acerca de una medida común envuelve asuntos técnicos pero no es sólo un asunto de esta clase. Los estados, los maestros y otros miembros de la comunidad educativa como también los representantes de los estudiantes "en riesgo" tienen un interés en la manera como deben ser definidas las medidas. Todos, entonces, deben ser involucrados en su definición.

Este es el tiempo apropiado: hay un mayor interés en reportar datos comparativos sobre el progreso de los estudiantes, que en cualquier otro momento de la historia reciente.

Tecnología y productividad

Si las propuestas que nosotros planteamos para crear un ambiente profesional para la enseñanza son adoptadas, los maestros y los estudiantes podrán hacer un uso más efectivo de la tecnología, incrementándose la productividad de la escuela al mismo tiempo.

En general, hoy los microcomputadores tienen una capacidad limitada como los maestros, pero ellos pueden facilitarle al estudiante ganancias en áreas cruciales del currículo que, podrían ser muy difíciles de lograr de otra manera. A través de todo el país los estudiantes están usando el poder del computador para aprender cosas y alcanzar objetivos que pocos creyeron posible para sus edades.

Alumnos de cuarto grado de comunidades de bajos recursos usan computadores para escribir ensayos competentes y producen "arte animado" por computador. Unos estudiantes de la escuela elemental están aprendiendo principios básicos de ingeniería al diseñar y construir experimentos controlados por el computador. Los estudiantes de educación media están aprendiendo los principios de la matemática avanzada, al escribir programas para crear complejas formas geométricas.

El "software" actualmente existente también hace posible que estudiantes de música compongan, editen y toquen música para múltiples instrumentos. Estudiantes de ciencias pueden establecer estaciones que recojan información y los conecten a los microcomputadores para predecir el tiempo en valles remotos, aprendiendo al mismo tiempo los principios de trazados basados en computadores. Los estudiantes de las escuelas técnicas pueden utilizar herramientas basadas en los computadores para ejecutar con maestría sofisticados proyectos y técnicas de planeación de presupuesto para el uso del comercio de la construcción.

Ninguna de estas materias puede ser enseñada por el computador pero éste es usado por el estudiante como una herramienta para alcanzar estos objetivos. El resultado es que los estudiantes de todos los niveles de habilidad pueden aprender mucho más y aprenderlo más temprano en su carrera estudiantil.

Los videos y los equipos de discos láser están ahora disponibles y pueden proporcionar grandes cantidades de instrucción demandadas por el estudiante, incluyendo imágenes visuales; esperanzas fascinantes, para un futuro promisorio.

Estas tecnologías hacen posible que el maestro se alivie de la responsabilidad de impartir información a los estudiantes, los libera para asesorar y diagnosticar

dificultades en el aprendizaje, desarrollar las capacidades creativas de los alumnos para resolver problemas y para participar del manejo de la escuela.

A pesar de que es posible adaptar estas tecnologías al ambiente de los salones de clase convencionales en los que todos los estudiantes están haciendo una misma cosa al mismo tiempo; ellas son mucho mejor utilizadas en ambientes en los cuales los alumnos como individuos o en pequeños grupos trabajan en sus máquinas persiguiendo sus propios roles en sus propias formas.

Los avances de la productividad por el uso del computador, resultarán no de reemplazar a los maestros con máquinas sino, a través de los logros mejorados de los estudiantes debido a buenos educadores que usan la tecnología apropiadamente.

Relaciones laborales

En el corazón de este reporte está incluida una serie de recomendaciones dirigidas a crear un ambiente profesional para maestros que enseñan en las escuelas y distritos. Sería imposible alcanzar ese objetivo a menos que los maestros, administradores y juntas directivas se unan en el esfuerzo de hacer que esto ocurra.

Por esto es por lo que a través del presente reporte hemos hablado de la necesidad de que los encargados de diseñar las políticas involucren activamente a los maestros en el diseño de nuevos acuerdos.

En muchos casos, si no en todos, involucrar a los maestros significa trabajar a través de sus representantes, los sindicatos. La posición de confrontación que frecuentemente caracteriza las relaciones entre la junta directiva de la escuela y los sindicatos podría arruinar estas recomendaciones.

Nosotros hemos encontrado escuelas en los EE UU que ya han transitado un largo camino hacia la adecuación de algunas de las propuestas aquí formuladas. En algunos casos, ellas sirvieron de inspiración para nuestras recomendaciones. Casi sin excepción, esos programas resultaron de las acciones constructivas de los empleados y el director trabajando en colaboración.

Ambos lados deben intentar sobreponerse al legado de conflicto y confrontación. Tanto juntas directivas como sindicatos han hecho grandes contribuciones al bienestar de los maestros y al desempeño de las escuelas porque los pactos

colectivos llegaron a ser una característica altamente extendida en el paisaje educativo. Y así deben continuar haciéndolo.

Los contribuyentes y la sociedad en general tienen un interés obvio en el éxito de las medidas que se tomen para aumentar el rendimiento y la productividad de las escuelas. El interés de los profesionales de la educación en estos asuntos no es menor porque su habilidad para conseguir los recursos necesarios para que puedan realizar su trabajo, depende del rendimiento comprobado y del uso efectivo de los recursos disponibles.

Sálarios y beneficios de los maestros

Todas las profesiones tienen un modelo de premios e incentivos: dos salarios al iniciar, el promedio de los salarios, su distribución dentro del oficio y el tiempo aproximado que toma pasar por toda la escala de salarios. Todos influyen en el comportamiento tanto de los próximos a entrar a la profesión como de los que ya están en ella. Hasta hace poco la medicina pagaba unos salarios muy modestos al inicio pero atrajo y retuvo a gente muy capaz, en parte, porque las proyecciones a nivel del salario eran bastante buenas después de haber pasado el período de entrenamiento.

El modelo de los contadores es distinto al de los médicos, pues promete buenos sueldos tempranamente, simultáneamente permanece abierta la posibilidad de altos salarios y pueden llegar a ser socios de firmas de contaduría. Estos modelos de compensación atraen grupos de gente muy capaz quienes van en pos de posiciones de liderazgo en sus profesiones mientras continúan sus prácticas y adquieren responsabilidad y pago siempre en aumento. De esta forma, la profesión retiene a los mejores.

La situación de la docencia es bastante distinta. Las condiciones de trabajo dejan mucho que desear. Los modelos de salarios colocan a la docencia en extraordinaria desventaja con respecto a otras carreras si espera competir para atraer a la gente joven mejor capacitada. Los salarios de la docencia al iniciar, están en el último lugar del espectro de salarios de los recién graduados de estudios de pre-grado y las posibilidades de crecimiento del salario no se comparan con el de otras ocupaciones. Los salarios de los maestros están extraordinariamente comprimidos comparados con otras profesiones que requieren de un título. Empiezan por ser bajos y continúan siéndolo.

Los maestros alcanzan la cima de la escala después de 10 a 12 años de haber iniciado su trabajo. Pasados 35 años los maestros se enfrentan con la realidad del no incremento en el salario en términos reales cuando sus iguales están en el esplendor de sus años de ganancias. No es ninguna sorpresa entonces que la mitad de los maestros dejen su trabajo en los primeros siete años y que el número de nuevos maestros que ingresan a la enseñanza no se compare con graduados en otros campos.

La estructura de los salarios obliga a dejar la profesión a los más capacitados; a aquellos que con más probabilidades elevarían el nivel de rendimiento de la escuela y que hubieran adquirido la experiencia para asumir el liderazgo.

Una encuesta reciente sobre ex-maestros muestra los siguientes efectos: sólo el 10% reportó ingresos de US\$40.000, o más en 1984, pero el 15% de aquellos que dejaron la enseñanza en los últimos cinco años tenían los mismos ingresos, mientras que el 32% de los ex-maestros tenía ingresos de US\$20.000 ó menos. El 42% de los maestros hoy, reportan los mismos ingresos. Al mismo tiempo, los ex-maestros parecen estar satisfechos con sus pensiones y el seguro médico. Reportan menos estrés por trabajo, más control sobre su propio trabajo y mayor satisfacción. 83% de los ex-maestros dijeron que no era posible o probable que retornaran al salón de clases, sugiriendo que nuevas políticas para retener a los maestros más capaces puedan ser más efectivas que tratar de atraer a los ex-maestros al salón de clase.

Los modestos ingresos de los maestros en relación con el ingreso de otros no es universal entre los países industrializados; cuando se comparan los salarios de los maestros japoneses con los del resto de sus compatriotas resultan ser el 37% más que el de aquellos maestros americanos que son comparados con el resto de los trabajadores americanos. Si los maestros en la cima del escalafón son comparados con los maestros japoneses, la ventaja excede el 80%. Bajo las actuales prácticas de compensación, la antigüedad y la acumulación de méritos determinan el resultado: compare ésto con los premios y el reconocimiento para aquellos en arquitectura o derecho, en su práctica profesional resultan excelentes. No sólo el arquitecto podrá esperar una cifra considerable sino también más retadoras y exigentes comisiones. Abogados jóvenes con cuentas satisfechos pueden esperar que la base de clientes se expanda al igual que el ofrecimiento de un incremento en la participación.

Estos ejemplos no pueden considerarse irrelevantes simplemente porque la educación es, en su mayoría, un servicio público que no depende de las fuerzas del mercado. Las políticas de compensación que crean un juego de incentivos por la excelencia también pueden encontrarse en la educación pública.

Sólo basta mirar la universidad para encontrar tales convenios en la lista de salarios de las facultades. Hoy la práctica en la educación secundaria y elemental es frecuentemente difundida basada en que diferenciar las compensaciones de los maestros sólo iría en detrimento de la colaboración entre maestros y colegas. Un observador cuidadoso, sólo necesita mirar los distintos y variables pagos y experiencia de un médico que consulta a otro sobre un caso particular, o abogados jóvenes trabajando al lado de los más experimentados para atender las necesidades especiales de un cliente; para convencerse de que los argumentos en contra de la relación pago-calidad del maestro están fuera de lugar.

Ahora, la manera como una escuela maneja esta situación hará una gran diferencia en el resultado obtenido. El comité de expertos piensa que es posible hacerlo bien o mal; la diferencia radica en el diseño y la ejecución. Es importante entonces, que en tanto las escuelas locales y los estados empiezan a considerar la reorientación de las políticas con respecto al salario de los maestros, se dirija la atención a los siguientes principios claves:

Salarios competitivos. La enseñanza debe ofrecer salarios, beneficios y condiciones de trabajo que compitan con aquellas de otras profesiones. Asumiendo que se desea un nivel de habilidad intelectual más alto que el promedio para el trabajo docente, las escuelas estarán compitiendo por talento con una amplia variedad de empresas que en muchos casos están preparadas para aumentar los salarios hasta ganar para sí la gente que creen ellas necesitan para la prosperidad de una organización.

Para que los distritos puedan atraer a estas personas deben pagar al menos lo mismo que se ofrece a personas como, por ejemplo, un contador que está en la mitad de la escala de salarios y requieren una educación comparable a la del maestro. Los salarios no tienen que ser competitivos de un día para otro pero el primer paso en esta dirección debe darse inmediatamente.

La responsabilidad de la financiación de los salarios competitivos cae en las juntas de los colegios de la ciudad, los municipios y los gobiernos responsables de los presupuestos de las escuelas de los distritos. Estas jurisdicciones necesitan del apoyo y la colaboración del estado para balancear la disparidad en la capacidad de

tributo de las distintas jurisdicciones locales. El estado también puede ayudar a establecer un salario mínimo a niveles más significativos que los actuales. Si se excluye la financiación de la educación por parte del estado, los salarios serán determinados a nivel local.

