



## **Grupo informal de trabajo de las federaciones empresariales<sup>1</sup>**

**Este artículo refleja las primeras ideas recogidas entre organizaciones empresariales de siete países de la UE para mejorar la calidad de la enseñanza primaria y secundaria. El grupo, aún reconociendo que la educación es asunto de las administraciones públicas nacionales, desea sin embargo contribuir al debate sobre la calidad en los centros educativos.**

1) En 1999 A. Oliva, Presidente de la Comisión Escolar de la Confindustria (organización empresarial italiana), invitó a las confederaciones empresariales de otros países de la UE a crear un grupo informal de trabajo que examinase la calidad de la enseñanza primaria y secundaria en cada país. Integran este grupo de trabajo las siguientes personas:

Austria, VOI: G. Riemer, E. Altrichter  
Dinamarca, DA: L. Skanting  
Francia, MEDEF: A. Dumont, J.P. Farrugia  
Alemania, BDA: D. Kluxen-Pyta  
Italia, Confindustria: A. Oliva (chairman), C. Gentili, F. Paterno  
Países Bajos, VNO-NCW: C. Renique  
Reino Unido, CBI: M. Murray

# **Calidad para la escuela: el punto de vista empresarial**

## **Preámbulo**

Este artículo tiene por objetivo contribuir al debate sobre la calidad en los centros escolares. Los países que vamos a reseñar han comenzado ya a mejorar la calidad de sus sistemas educativos nacionales. Esperamos que nuestra contribución al debate estimule otras actuaciones, y daremos la bienvenida a toda opinión adicional. El artículo se divide en cuatro partes que expondrán respectivamente los motivos, las materias, las vías y por último los responsables y el momento oportuno para la reforma escolar en este siglo que comienza. Creemos que nuestras propuestas de reforma son interdependientes y complementarias entre sí (véase el Cuadro 1).

Recomendamos su aplicación con una perspectiva global, de sistema. Insistir en determinados elementos de las propuestas en detrimento de otros sería menos efectivo, y podría llegar incluso a perjudicar el objetivo fundamental.

## **Los motivos de la reforma**

Durante el siglo XX, los países industrializados lograron implantar el acceso a la educación para todos y adaptar sus escuelas a la nueva norma de oferta generalizada de enseñanza, pero sin que ello conllevara cambios en la naturaleza ni la organización de éstas. El objetivo para la educación en este nuevo siglo que comienza es responder a nuevas necesidades y lograr que los sistemas educativos nacionales integren elementos incentivos que les hagan mejorar continuamente su calidad. Nuestras propuestas parten del axioma de que sólo los sistemas educativos de alta calidad pueden asegurar la cohesión social, el progreso y un crecimiento económico sostenible.

Las competencias y conocimientos que se requerirán dentro de cincuenta o incluso de diez años serán bastante diferentes a las de hoy en día. Determinadas tendencias económicas permiten ya esbozar en parte el panorama del próximo futuro:

- el ritmo de las mutaciones será rápido: los conocimientos y las competencias quedarán rápidamente desfasados;
- las novedades tecnológicas influirán aún más sobre la vida y el trabajo;
- la globalización del comercio, y sus efectos sobre nuestra vida, tenderán probablemente a aumentar y no a disminuir;
- las competencias y capacidades de las personas pasarán a ser el principal factor determinante de la competitividad y la prosperidad nacional, y de la empleabilidad y la calidad de vida individuales;
- los mercados de trabajo seguirán siendo abiertos, flexibles y exigentes.

En el siglo que comienza, los centros escolares funcionarán en un ambiente radicalmente modificado gracias a los nuevos medios, los avances en las tecnologías de información y comunicación (TICs), y las nuevas respuestas a la demanda de informaciones y educación. Las escuelas deberán enseñar a sus alumnos cómo utilizar los nuevos medios, cómo elegir entre las informaciones ofrecidas y cómo emplear sus conocimientos para incrementar el valor añadido. Los centros escolares dejarán además de ser la fuente principal de información y enseñanza, al tener que competir con otros medios educativos.

Existe un desfase entre las competencias que los empresarios consideran cada vez más necesarias para sus empleados y aquellas que se imparten en los centros escolares a los alumnos (Cuadro 2). Y este

**Cuadro 1****Diez mensajes clave**

Es precisa una reforma fundamental de los sistemas educativos a fin de facultar a los centros escolares para formar a alumnos adaptados al siglo XXI y para superar el desfase entre los conocimientos y competencias actualmente impartidos en los centros escolares y aquellos que resultan cada vez más necesarios para alcanzar niveles altos de calidad y competitividad.

Los centros escolares deben reformar su misión y su modelo organizativo. Deberán continuar ofreciendo competencias básicas de alta calidad y fundamentos sólidos de conocimiento. Pero deben igualmente poner de relieve las competencias sociales y personales, los valores cívicos y la capacidad de aprender durante toda la vida, que son aptitudes imprescindibles para el trabajo, la movilidad y para la calidad de vida en el siglo XXI.

La administración pública debe conferir a los centros escolares autonomía de gestión. Los centros escolares han de tener objetivos ambiciosos, establecerse metas y ser responsables de su cumplimiento. Deben poder elegir su propio personal docente y desarrollar un estrecho contacto entre los padres, la comunidad local, otros centros educativos y las empresas.

La administración pública debe igualmente hacer responsables a los centros escolares de los costes y de la calidad, y definir niveles nacionales para cada materia curricular que permitan medir los resultados escolares y puedan utilizarse en los centros como herramienta de autoevaluación y perfeccionamiento continuo. Los niveles nacionales deben generar la máxima rentabilidad educativa. La administración deberá crear un organismo independiente que evalúe la calidad de cada centro escolar y del sistema en su conjunto. Las informaciones publicadas sobre los resultados de los centros escolares deberán poder usarse para elaborar una cotación nacional de centros escolares comparables entre sí, y para informar a estudiantes, padres, empresarios y a la política de la administración.

Más dinero no implica necesariamente una mayor calidad. La prioridad ha de ser reformar la gestión del personal, los métodos de enseñanza y la organización. Los centros escolares deben emplear con mayor eficacia los recursos existentes para responder a las mudables necesidades de estudiantes y empresas. La financiación pública de los centros escolares deberá depender de la demanda como principio general, y hacerse corresponder con el número de alumnos matriculados en cada centro escolar.

Para fomentar la integración y la eficiencia son necesarias tanto la cooperación como la competición. En el sistema de reglamentaciones públicas deberán incluirse elementos favorecedores de la competición, como el derecho de los padres a elegir correctamente los centros escolares más idóneos, el de los centros escolares a elegir a sus propios maestros, y la cotación de centros escolares comparables.

Los centros escolares deben convertirse en centros promotores del aprendizaje activo y personalizado, y hacer pleno uso del potencial que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación.

Los centros escolares deberán garantizar una orientación equilibrada entre la teoría y la práctica, entre conocimientos y capacidades técnicas. Para estimular la curiosidad de sus alumnos, los centros escolares deben enseñar a los estudiantes a aplicar en la práctica sus conocimientos y su comprensión de la realidad.

Los directores y el personal docente deben sufrir un fuerte cambio, ya que son esenciales para el éxito de un centro escolar. Deberán poseer cualificaciones altas, de nivel universitario, equivalente a éste o incluso superior, junto a una formación práctica y una asistencia continua a medidas de perfeccionamiento profesional. Han de actualizarse las reglas y condiciones de la profesión para asegurar que directores y personal docente dispongan de estímulos para el éxito, con incentivos diferenciados en función de sus tareas y sus resultados. Todos los maestros deberán reconocer asimismo la importancia de innovar conforme su función evoluciona hacia la figura de un preparador. Esta función requerirá con frecuencia un mayor grado de trabajo en equipo.

Es necesario que los empresarios ayuden activamente a los centros escolares para preparar a los alumnos a la vida profesional y para gestionarse a sí mismos de forma más eficaz, en particular mediante orientación profesional, experiencia laboral, oferta de puestos de prácticas, apertura a colocaciones propuestas por maestros o directores y apoyando en la aplicación de nuevas TICs. Las escuelas, los padres y los empresarios deben colaborar para que los estudiantes tomen decisiones bien sopesadas sobre su futuro estudio o trabajo.



## Los sistemas educativos nacionales – a juicio de los empresarios

**Cuadro 2**

**Austria:** Si bien Austria se cuenta entre la vanguardia en cuanto a gastos internacionales en escolarización y educación, se observa en el país un desfase entre las cualificaciones solicitadas por la economía y las impartidas por los centros escolares. Una aplicación de fuerzas del mercado tales como control de la calidad, gestión de los centros etc. redundaría en un incremento de la calidad de la enseñanza y un mejor uso de los recursos existentes.

Federación de la Industria Austríaca, informe 'Österreich AG' ('Austria SA'), 1999

**Dinamarca:** El talón de Aquiles del sistema educativo danés es su aislamiento del mundo exterior a la escuela: los centros escolares adolecen de falta de contactos con el mundo de la empresa, y con los objetivos de crecimiento económico y competitividad.

Confederación Empresarial de Dinamarca, informe 'Objetivos, calidad y gestión – reivindicaciones para la escuela primaria y secundaria inferior', 1999

**Francia:** Los centros escolares franceses imparten un nivel alto de conocimientos, pero no enseñan a los estudiantes a valorar ni a desarrollar lo aprendido. Tradicionalmente, las empresas confiaban en la educación del Estado aun cuando la criticasen duramente...ahora tienen que tomar consciencia de la función que deben desempeñar en ella.

MEDEF – Movimiento de los Empresarios Franceses, cita de Godet et Crozier, "Objetivo Competencias", 1998 – texto inglés de la CBI (Confed. de la Industria Británica)

**Alemania:** Las escuelas fracasan en desarrollar el potencial de los alumnos e incluso en impartirles competencias básicas de carácter vital. Los costes para los empresarios alemanes por cada alumno que preparan para el trabajo suponen alrededor de 70.000 DM - y esa preparación debieran proporcionarla los centros escolares.

Encuesta del Instituto de la Economía Alemana, 1999

**Italia:** La educación en Italia se caracteriza por la cantidad a expensas de la calidad – demasiadas materias curriculares, demasiados maestros y demasiados centros escolares para el número existente de alumnos.

Confindustria, informe 'Hacia la escuela del 2000: colaboración y competencia', 1998

**Países Bajos:** Son demasiado escasos los centros escolares cuya política educativa se centra en la mejora de la enseñanza en el aula. No es frecuente que se efectúe una evaluación de las innovaciones escolares. En promedio, la educación de la secundaria inferior tan sólo cumple el 64% de los objetivos curriculares nacionales.

Informe de la Inspección Nacional de Países Bajos, Septiembre 1999

**Reino Unido:** Los deficientes resultados de la enseñanza básica son materia de preocupación para todos los empresarios. El problema consiste fundamentalmente en el bajo nivel de objetivos ... la gran mayoría de los jóvenes disponen de potencial para alcanzar mucho más de lo que se espera de ellos, y debe estimularse a lograrlo.

Informe de la CBI 'Un pasaporte de competencias', 1995. Las conclusiones del informe son aplicables a los sistemas educativos de Inglaterra, Gales, Escocia e Irlanda del Norte.

Fracasar en la respuesta a estos desafíos significa empobrecer a los estudiantes y a la sociedad en su conjunto. Los estudiantes deben conseguir acabar su educación; ninguno debe abandonarla antes de tiempo. Tenemos que suponer y exigir intereses ambiciosos a los alumnos, los maestros, los padres y los estados.

El control de la calidad en la enseñanza y la formación no es idóneo. La enseñanza pública está concebida como algo gratuito para padres y alumnos, pero es toda la comunidad quien paga un alto precio por el sistema educativo. Todos los países desarrollados gastan un promedio del 5 al 6% de su PIB en la educación nacional, incluyendo la enseñanza superior. Ello nos permite calibrar los gastos por estudiante, la medición más apropiada para efectuar comparaciones internacionales (véase el Cuadro 3). Es necesario instaurar sistemas fiables de responsabilidad económica para ayudar a comprobar que los centros escolares creen un producto de valor a cambio del dinero que reciben, y para garantizar que los principales costes (los del personal docente son los más importantes) se sometan a un riguroso control. En el Cuadro 4 mostramos la relación entre alumnos y profesores.

Existen datos claros que apoyan la preocupación de los empresarios: encuestas internacionales como la TIMSS (Third International Mathematics and Science Survey – Tercera Encuesta Internacional de Conocimientos en Matemáticas y Ciencias) revelan que los resultados europeos son bajos en comparación con los de otros países desarrollados (Cuadro 5).

## Las materias de la reforma

La misión fundamental de los centros escolares ha sido durante mucho tiempo la de preparar a los alumnos para el trabajo y para que desempeñen plenamente su papel en la sociedad en general. Este objetivo sigue en pie, pero la escuela debe analizar lo que implica hoy en día, y en años futuros, la consecución del mismo. Como punto de partida puede ser útil examinar las recomendaciones del Informe sobre la Educación de la UNESCO, de 1996, que coinciden con la visión empresarial. Este documento concluye afirmando lo siguiente:

desfase se hace cada vez mayor. Los estudiantes deben alcanzar la máxima cualificación que sea posible, tanto para conservar y ampliar la riqueza cultural de nuestros países como para reforzar la competitividad de nuestras economías.



Cuadro 3

### Gastos por alumno en las instituciones educativas públicas y privadas (y desviaciones porcentuales del promedio de los Quince), Dólares USA convertidos empleando ppa

1995	Todos los niveles educativos**		Preescolar	Primaria	Secundaria			
Austria*	6763	(+37,1%)	4907	(+30,6%)	5572	(+43,2%)	7118	(+42,6%)
Dinamarca	5968	(+21%)	4964	(+32,1%)	5713	(+46,7%)	6247	(+25,1%)
Francia	5001	(+1,4%)	3242	(-13,7%)	3379	(-13,2%)	6182	(+23,8%)
Alemania*	5972	(+21%)	4381	(+16,6%)	3361	(-13,6%)	6254	(+25,2%)
Italia*	5157	(+4,5%)	3316	(-11,7%)	4673	(+20%)	5348	(+7,1%)
Países Bajos	4397	(-10,9%)	3021	(-19,6%)	3191	(-18%)	4351	(-12,9%)
Reino Unido	4222	(-14,4%)	5049	(+34,4%)	3328	(-14,5%)	4246	(-15%)
Promedio UE 15	4934		3758		3892		4983	
EEUU	7905	(+60,2%)	n.d.		5371	(+38%)	6812	(+36,4%)
Japón	4991	(+1,5%)	2476	(-34,1%)	4065	(+4,4%)	4465	(-10,6%)

\* la cifra incluye sólo la enseñanza pública; \*\* la cifra incluye el nivel terciario (enseñanza universitaria);

Fuente: OCDE, *Education at a glance*, 1998

Cuadro 4

### Proporción entre alumnos y personal docente, por nivel educativo (y desviaciones porcentuales del promedio de los Quince)

1995	Preescolar		Primaria		Secundaria	
Austria	18,9	(+1,3%)	12,7	(-24,4%)	8,9	(-34,1%)
Dinamarca	13,1	(-29,8%)	11,2	(-33,3%)	11	(-18,5%)
Francia	24,6	(+31,9%)	19,5	(+16,1%)	13,3	(-1,5%)
Alemania	23,7	(+27,1%)	20,9	(+24,4%)	15	(+11,1%)
Italia	13,9	(-25,5%)	11,2	(-33,3%)	10,2	(-24,4%)
Países Bajos	20	(+7,2%)	20	(+19%)	18,6	(+37,8%)
Reino Unido	19,1	(+2,4%)	21,3	(+26,8%)	15,6	(+15,5%)
<b>Promedio EU 15</b>	18,65		16,8		13,5	
EEUU	21,9	(+17,4%)	16,9	(+0,6%)	16,1	(+19,2%)
Japón	17,8	(-4,5%)	19,7	(+17,2%)	15,9	(+17,8%)

Cálculo basado en las jornadas completas equivalentes

Fuente: OCDE, *Education at a glance*, 1998

*"La educación debe proporcionar el mapa de un mundo complejo y en continua mutación, y asimismo la brújula que permita encontrar en dicho mapa el camino deseado."*

El informe recomienda que las escuelas presten una atención equivalente a estos cuatro elementos principales: aprender a ganar conocimientos, aprender a hacer, aprender a convivir, y aprender a ser.

Según los empresarios, dichos principios implican impartir a los alumnos:

□ competencias básicas - lectonumeración, conocimientos y comprensión actualizados y relevantes;

□ competencias prácticas, como resolución de problemas, manejo de TICs, ética del trabajo;

□ competencias sociales, como la comunicación interpersonal, el trabajo con otras personas de muy distintos ambientes y culturas, conocimientos de idiomas, y los valores cívicos esenciales;



Cuadro 5

### Puntuaciones TIMSS. Resultados en matemáticas de alumnos de 14 años

1995	Media	Cotación TIMSS total
Austria	539	12
Bélgica (Comunidad flamenca)	565	5
Bulgaria	540	11
Chipre	474	35
República Checa	564	6
Dinamarca	502	26
Finlandia	N/a	N/a
Francia	538	13
Alemania	509	23
Grecia	484	32
Hungría	537	14
Irlanda	527	17
Italia *	502	19
Letonia	493	29
Lituania	477	34
Luxemburgo	N/a	N/a
Países Bajos	541	9
Portugal	454	36
Rumania	482	33
República Eslovaca	547	7
Eslovenia	541	10
España	487	30
Suecia	519	22
Reino Unido	506	24
<b>Promedio EU 15</b>	513	
EEUU	500	27
Japón	605	3
Singapur	643	1
Corea	607	2

\* fuente y cálculos: CEDE

Los resultados de la última prueba TIMSS revelan que, en promedio, los países de la UE presentan resultados inferiores a los mejores países asiáticos: Japón, Corea del Sur y Singapur.

Fuente: OCDE, *Education at a glance*, 1998

abandonar la escuela sin cualificaciones formales (véase el Cuadro 6). Pero los centros escolares también han de impartir a sus estudiantes las competencias y actitudes que les ayuden a intervenir plenamente dentro de su comunidad, y enmarcados en un entorno cada vez más globalizado.

A fin de cumplir esta tarea, los centros escolares deberán revitalizar tanto sus objetivos como sus métodos. Habrán de emplear métodos educativos modernos para que los alumnos obtengan las competencias que hemos señalado de manera integrada, es decir, desarrollando en ellos varias competencias a la vez, tal y como sucederá en su vida profesional. Son muchos los centros escolares donde los alumnos siguen aprendiendo en el mismo ambiente y con las mismas herramientas con que sus padres - o incluso sus abuelos - se preparaban para afrontar un mundo que nos queda ya muy lejos. Los centros escolares debieran convertirse en instituciones ambiciosas e incentivadoras, y es nuestra opinión que son capaces de hacerlo. Las tecnologías de la información y la comunicación son herramientas que pueden ayudar a transformarlas.

La formación ya no acaba a la salida de la escuela. La esencia del empleo en el siglo XXI será la capacidad para aprender y adaptarse durante toda una vida laboral. Los centros escolares deben inculcar en sus alumnos el valor de la formación permanente, y darles los elementos y la voluntad para practicarla. Las escuelas han de ayudar a los jóvenes a comprender su propia responsabilidad con respecto a la formación continua. Como ha señalado el Libro Blanco de 1995 (*"Hacia la sociedad del conocimiento"*), debemos tender hacia la sociedad formativa, de la cual la escuela será fundamento e inspiración.

La Encuesta Internacional de Alfabetización de Adultos (International Adult Literacy Survey - IALS) de 1995 revela que un elevado porcentaje (entre el 25 y el 50%) de la población en los países desarrollados de la OCDE está por debajo del nivel deseable de alfabetización (Cuadro 7). Estas cifras son bastante preocupantes y ponen de relieve la necesidad de un sistema de educación primaria de alta calidad y de otro para la formación permanente.

□ competencias y valores personales, lo que incluye el sentimiento de autonomía y responsabilidad, inteligencia emocional, actitud empresarial, deseo y capacidad de aprender, capacidad de aplicar lo aprendido, facultad de aprovechar los cambios y aptitud para evaluar y afrontar las propias virtudes y defectos.

Es hoy más importante que nunca que los alumnos salgan de la escuela con una buena base de competencias y conocimientos tradicionales: la lectonumeración y los conocimientos del mundo pasado y presente siguen siendo imprescindibles. Prácticamente ningún alumno debiera



## Las vías para la reforma

*“Para crear un buen centro escolar es necesaria la figura de un director sólido y competente, que entienda la importancia que tienen una dirección clara, el personal y los padres comprometidos, un fuerte interés en cada niño y, sobre todo, el afán de garantizar una buena enseñanza.... en una situación que impulse continuamente a los centros a compararse con centros similares y a adoptar métodos favorables para incrementar su resultados.”*

A continuación enumeramos las reformas que consideramos esenciales a fin de estimular el proceso de cambio. Algunos países europeos individuales han comenzado ya a efectuar estos cambios, pero ninguno de ellos puede darlos aún por terminados.

## Niveles nacionales de resultados y evaluación independiente

Como medio para medir los resultados educativos, es necesario establecer niveles nacionales claramente definidos para los conocimientos y las competencias en cada materia curricular, y dar a los centros escolares la información que precisen para evaluar los correspondientes resultados. Los niveles nacionales deben generar los mejores resultados posibles; todos los centros escolares deberán adoptar continuamente el objetivo de alcanzar dichos niveles. Los resultados y el rendimiento de los alumnos se evaluarán de manera objetiva mediante un sistema central de exámenes en cada una de las etapas principales del currículo escolar. Junto a los resultados académicos formales, también deben medirse las competencias prácticas que los estudiantes tengan que aprender.

Las administraciones públicas y los centros escolares deberán fijarse objetivos de mejora a partir de los niveles nacionales. Una evaluación objetiva de los resultados permitirá a la administración, a padres y a empresarios tomar decisiones bien sopesadas. Prácticamente, ningún alumno podrá salir de un centro escolar sin cualificaciones.

El empleo de niveles nacionales para medir los resultados también es impor-

## Proporción de titulados de secundaria superior entre la población a la edad convencional de titulación

Cuadro 6

<b>1996</b>	
Austria	86%
Dinamarca	81%
Francia	85%
Alemania	86%
Italia	79%
Países Bajos	93.9%
Reino Unido **	81%
<b>Promedio UE 15</b>	<b>85.9%</b>
EEUU	72%
Japón	99%

\*\* Fuente: DfEE (M<sup>o</sup> de Trabajo británico). La cifra refleja el porcentaje de jóvenes de 16 años que consiguen al menos una cualificación GCSE en Inglaterra.

Fuente: OCDE, *Education at a glance*, 1998;

tante desde una perspectiva internacional. La cotación internacional prestará a los resultados educativos una mayor transparencia, y reforzará la colaboración y la movilidad. Esto podría tener consecuencias particularmente relevantes en las asignaturas de ciencias, para las que resulta posible y práctico adoptar niveles similares en diferentes países.

La elaboración de criterios para la evaluación tanto de competencias personales y sociales como de conocimientos académicos tendría gran utilidad, aun cuando es de reconocer que es necesaria una mayor investigación en este ámbito.

El responsable de evaluar los resultados escolares con el criterio de los niveles nacionales tiene que ser un organismo independiente. Éste deberá evaluar la calidad general del sistema escolar nacional, y posibilitar también la comparación con niveles internacionales. Debe proporcionar críticas constructivas dentro de su evaluación de los resultados escolares. Dentro del sistema escolar nacional, todo centro escolar deberá someterse a una evaluación externa basada en el criterio de los niveles nacionales. La administración y los padres podrán entonces comparar entre sí los diferentes centros que sean comparables, y examinar el progreso individual de un centro escolar frente

***“Como medio para medir los resultados educativos, es necesario establecer niveles nacionales claramente definidos para los conocimientos y las competencias (...) El empleo de niveles nacionales (...) también es importante desde una perspectiva internacional. La cotación internacional prestará a los resultados educativos una mayor transparencia, y reforzará la colaboración y la movilidad.”***



Cuadro 7

### Porcentaje de la población entre 16 y 65 años en los diversos niveles de capacidad de lectura. Cifras extraídas de la Encuesta Internacional de Alfabetización de Adultos (IALS)

1994/5	IALS nivel 1*	IALS nivel 2	IALS nivel 3	IALS nivel 4
Australia	17%	28%	38%	17%
Bélgica (Comunidad flamenca)	15%	24%	43%	17%
Canadá	18%	25%	32%	25%
Alemania	9%	33%	40%	19%
Irlanda	25%	32%	32%	12%
Países Bajos	10%	26%	44%	20%
Nueva Zelanda	21%	29%	32%	18%
Suecia	6%	19%	39%	36%
Reino Unido	23%	27%	31%	19%
Estados Unidos	24%	26%	31%	19%

\* Los niveles 1 y 2 se consideran insuficientes para los requisitos actuales del trabajo y la vida común. La encuesta la llevaron a cabo la OCDE y la Oficina Estadística de Canadá en 1994/5. Comprobaba las competencias de lectura de tres maneras distintas, analizando específicamente la 'capacidad de lectura de prosa', 'capacidad de lectura de documentos' y la 'capacidad de lectura cuantitativa'. Los datos del cuadro reflejan particularmente la 'capacidad de lectura de documentos', es decir, los conocimientos y competencias necesarios para detectar y utilizar informaciones contenidas en diversos formatos de texto, como solicitudes de empleo, formularios de nóminas, horarios de transportes, mapas, cuadros y gráficos. Austria, Dinamarca, Francia e Italia no participaron en la encuesta.

Fuente: OCDE, *Education at a glance*, 1998;

mejor respondan a las necesidades de sus alumnos. Esto ofrecerá el incentivo necesario para aprender de los mejores centros, innovar e incrementar los niveles. Los centros tienen que cooperar y a la vez competir entre sí, sin sentir miedo ante este elemento de competición (*cum-petere* significa tender colectivamente a algo, con acento en el impulso creativo), elemento que les ayudará a mejorar. Éste es el sentido en el que recomendamos establecer relaciones de competencia entre los centros escolares comparables, a fin de hacerles corresponder con más eficacia a las necesidades de sus alumnos.

La financiación pública debe depender sobre todo del número de alumnos y de los resultados del centro escolar. Ello proporcionará la necesaria dinámica económica para que la elección por los padres se haga realidad, y generará un sistema total impulsado por la demanda. La financiación debe asimismo recompensar los progresos que una escuela consiga lograr con sus alumnos. Los centros han de gestionar autónomamente su propio presupuesto y el control de sus costes: si se hace responsables de llegar a determinados objetivos, también será necesario darles los correspondientes medios para alcanzarlos.

Los recursos deben asociarse a los resultados de un centro escolar, lo que incentivará a una mejor adaptación a las necesidades de los alumnos. Más dinero no siempre implica una mayor calidad. Las prioridades deberán consistir en reformar la gestión del personal docente, de los métodos de enseñanza y de la organización del centro escolar. El sector educativo ha de ser capaz de estimular el logro de mejores resultados, tanto en los centros escolares individuales como entre los maestros y alumnos de dichos centros, creando y aplicando un sistema de recompensas para cada centro y su respectivo personal.

## Un currículo del siglo XXI

Un currículo equilibrado puede ayudar a satisfacer las necesidades de los alumnos si refleja en su interior la importancia de las materias artísticas, científicas o técnicas. Los centros escolares deben tender a preparar ciudadanos completos, capaces

***“La elección por los padres, basada en informaciones precisas sobre los resultados del centro escolar, recompensará a los centros que mejor respondan a las necesidades de sus alumnos. Esto ofrecerá el incentivo necesario para aprender de los mejores centros, innovar e incrementar los niveles. Los centros tienen que cooperar y a la vez competir entre sí, sin sentir miedo ante este elemento de competición, que les ayudará a mejorar..”***

a su anterior trayectoria. Los centros escolares individuales, y también cada maestro, deben ser capaces de evaluar sus propios resultados y de medir sus avances con respecto a los demás. Ha de fomentarse una cultura de autoevaluación y de mejora. Para alcanzar plenamente estos objetivos, el mencionado organismo independiente de evaluación deberá transmitir los resultados de los centros escolares a la administración, y estos resultados deberán ser accesibles públicamente. El fracaso en la escuela ha de considerarse algo inaceptable; los jóvenes tan sólo tienen una única posibilidad dentro de un centro escolar.

## Cooperación y competición

La adecuación de los centros escolares a las necesidades de sus alumnos quedará sometida a la eficaz prueba de la elección por parte de los padres. La elección por los padres, basada en informaciones precisas sobre los resultados del centro escolar, recompensará a los centros que



de participar plenamente en el mundo en general y de entender y aceptar las obligaciones cívicas esenciales. Los centros escolares deben inculcar asimismo las razones por las que se hace necesario compartir los valores fundamentales de nuestra sociedad, ante los que una escuela no puede declararse neutral. Es necesario preparar a los estudiantes para la movilidad, desarrollando sus capacidades idiomáticas y sus competencias en el campo de las TICs. Las empresas deberán contribuir en particular al desarrollo de la formación profesional y a la transición de los alumnos a la vida activa: los empresarios que contraten a alumnos deben participar en la preparación de éstos para la transición concreta al empleo.

La enseñanza deberá individualizarse en todo lo posible, sin dejar por ello de preparar por igual a todos los alumnos para la vida en sociedad. Debe tratarse más a los alumnos como participantes activos de su propia formación que como receptores pasivos de instrucción. El maestro debe apoyar en sus alumnos el aprendizaje autónomo. Los centros escolares deben buscar un equilibrio entre la enseñanza de materias actuales a sus alumnos y la enseñanza que les permitirá aprender en el futuro. También deben estimular e inspirar la formación permanente entre los alumnos, asumiendo que el aprendizaje debe durar toda una vida. Los centros escolares han de fomentar la curiosidad de sus alumnos realizando las aplicaciones prácticas y funcionales de sus conocimientos y de su comprensión.

Para ayudar a los alumnos a pasar a la vida activa, los centros escolares deberán establecer una orientación profesional de alta calidad. Los padres, los centros y los empresarios en particular han de cooperar para ayudar a los estudiantes a tomar decisiones bien sopesadas sobre su trayectoria profesional. Deben motivar a los alumnos para admitir que la educación constituye una buena inversión, y recalcarles la responsabilidad que tienen sobre su propio futuro.

Los primeros años de la educación (pre-escolar y primaria) son tan importantes como los dedicados a la enseñanza secundaria y superior. Las inversiones de recursos económicos y educativos deberán reflejar dicho equilibrio.

## Autonomía para los centros escolares

Los centros escolares precisan libertad para autogestionarse y decidir sus métodos de enseñanza. Para mejorar su calidad, los centros han de asumir la responsabilidad de incrementar continuamente los resultados obtenidos con respecto a los niveles nacionales, tendiendo a alcanzar siempre la máxima cota posible. Los organismos rectores o bien la administración pública correspondiente deben tener facultades para seleccionar a los directores. Los propios centros (ya sean sus directores o los organismos rectores) deben tener la facultad de elegir a sus propios maestros, a recompensar a los mejores y a deshacerse de aquellos que surtan un efecto realmente nocivo sobre la educación de los alumnos. Puede instaurarse la autogestión a través de unos organismos rectores que, junto con los directores, se hagan responsables frente a los padres y el Estado de los resultados del centro escolar. Los organismos rectores deberán incluir, junto a los representantes de los directamente implicados en el centro escolar, también a interesados externos al mismo.

La autonomía escolar conferirá a los centros flexibilidad para la organización de sus recursos. Los centros escolares deben hacer el empleo más eficaz posible de sus locales y restantes recursos, y abrir sus puertas a la educación de adultos y a la comunidad en general.

Los centros escolares deben tener acceso a investigaciones y análisis sobre las mejores prácticas educativas y de gestión escolar. A este fin, deberán existir los contactos entre maestros y escuelas individuales y también las relaciones entre éstos y universidades u otras instituciones de investigación, para dar el mejor uso a los materiales disponibles. Los estados tienen que fomentar la innovación, y los empresarios habrán de estar dispuestos a compartir buenas prácticas de gestión y abrirse a las colocaciones propuestas por maestros y directores.

Los centros escolares tienen que aprender de las mejores prácticas, innovaciones y principios esenciales aplicados en toda una serie de ámbitos, incluyendo el





Cuadro 8

## El desarrollo de la reforma escolar en siete países europeos: el informe empresarial de auditoría

Aspecto	Austria	Dinamarca	Francia
<b>Los resultados individuales de materias curriculares, ¿se evalúan respecto a niveles nacionales?</b>	Sólo en parte	Objetivos nacionales evaluados al final de la escolarización obligatoria. Los centros escolares tienen la obligación de evaluar a los alumnos conforme pasan por el sistema	Si
<b>¿Sistema unitario de exámenes evaluado externamente?</b>	No	Los sistemas de exámenes no se evalúan externamente, pero sí se utilizan examinadores externos	No
<b>¿Existe un organismo nacional independiente que supervise y evalúa los resultados del centro escolar?</b>	No	Existe un organismo nacional independiente para evaluar la educación, pero no los resultados de los alumnos	No
<b>¿Autonomía escolar para la gestión, presupuestos, personal y enseñanza?</b>	Sólo en parte. Desde 1990 se ha puesto en marcha un proceso continuo para aumentar el grado de autonomía.	La administración local es responsable de la economía escolar dentro de los límites estipulados por la ley	No
<b>¿Financiación escolar en función del número de alumnos matriculados?</b>	Si	Posible, ya que la financiación se decide a escala local	Sólo en parte
<b>¿Directores cualificados conforme a niveles nacionales de competencias, elegidos por un organismo rector del centro escolar mediante proceso competitivo?</b>	Si – Los directores presentan diferentes cualificaciones en los diversos <i>Laender</i> . Se ha iniciado recientemente el proceso de designación de directores por concurso competitivo.	La comisión escolar hace una propuesta de aplicación. En la mayoría de los casos los directores han trabajado antes como maestros	No
<b>¿Maestros cualificados conforme a niveles nacionales de competencias, remunerados en función de sus resultados y responsabilidades?</b>	Los maestros se encuentran cualificados conforme a niveles nacionales, pero no están remunerados según su responsabilidad o resultados.	Los maestros se encuentran cualificados conforme a niveles nacionales de competencias, pero no totalmente remunerados en función de los resultados conseguidos y de sus responsabilidades	Sólo en parte. La remuneración no depende de los resultados logrados
<b>¿Orientación profesional de calidad ofrecida a los alumnos durante toda su permanencia en el centro escolar?</b>	Si	Si	No
<b>¿Organismos rectores facultados para tomar decisiones estratégicas de gestión, integrados por personas relacionadas directamente con el centro y por interesados externos?</b>	No	De todo el ámbito exterior al entorno escolar inmediato, sólo los padres se hallan representados	Los organismos rectores no tienen poder real
<b>¿Relaciones intensas entre la enseñanza y las empresas?</b>	Si, particularmente en el sector de las escuelas profesionales	No a escala nacional – la situación varía a escala local	Sólo en parte

Creemos que estas reformas resultan esenciales a fin de mejorar la calidad en los centros escolares; esta auditoría no juzga la calidad actual de cada uno de los sistemas



<b>Alemania</b>	<b>Italia</b>	<b>Países Bajos</b>	<b>Reino Unido **</b>
No	No. Objetivos nacionales pero no niveles nacionales	Sí *	Sí. Implantado progresivamente durante el decenio de 1990
No	No. Exámenes estatales a los 14 y 18 años; pruebas unitarias escritas, y no orales. No existe evaluación externa	Únicamente en la educación secundaria	A los 16 años. Exámenes a los 7, 11 y 14 implantados progresivamente durante el decenio de 1990
No	Sí, a partir del 2000, pero no independientes. La evaluación se limita a medir el nivel formativo, y no la eficacia del centro	Es tarea que compete a la Inspección, quien posee un cierto grado de autonomía *	Sí, desde 1992
Autonomía sólo en cuanto a enseñanza y aprendizaje	Sí, a partir del 2000. Pero únicamente para la enseñanza y la organización, y no para el personal docente y los presupuestos	Sí. Totalmente en los centros de secundaria, y en buena medida en los de primaria*	Sí, desde 1990
Sólo en parte	No	Sí	Sí, desde 1990
No	En el 2001 todos los directores se convertirán en directivos con limitados poderes, designados a través de un proceso no competitivo. No son elegidos por los centros	Los directores atraviesan un proceso de competición, pero con niveles especiales para directores	Los directores atraviesan un proceso de competición. En 1999 se creó una cualificación opcional nacional para nuevos directores
Existe un sistema general de cualificación, pero sin remuneración en función de los resultados logrados	Sí, pero sólo para un 20% de los maestros a partir del 2001, con una gratificación (10-15% del salario) por la evaluación externa	No	No. En 1999 se creó un sistema de niveles nacionales de competencias. Hay planes para implantar progresivamente la opción de la remuneración adicional en función de los resultados logrados, a partir del 2001
Sólo en parte	Parcial, no para todo el sistema, y únicamente en los centros de secundaria	Sobre todo en los centros de secundaria, pero sin niveles de calidad	Principalmente en las escuelas secundarias. Calidad desigual
No	Sin representantes externos y sin poder real	Sí	Sí
No. Únicamente iniciativas aisladas	Únicamente para las escuelas técnicas. No para todo el sistema	No en la educación primaria ni secundaria	La mayoría de los centros establecen relaciones, pero de diferente intensidad y calidad

\* Reformas implantadas durante la década de 1990

\*\* (esta descripción puede aplicarse particularmente a Inglaterra y Gales)



***“Para preparar a directores y maestros frente a los nuevos desafíos será necesario instaurar un estricto sistema de formación y selección de maestros, apoyado por inversiones. Todo maestro debe poseer una cualificación de nivel equivalente o superior al universitario, y haber efectuado un periodo de formación práctica en un centro escolar.”***

activo mundo de las empresas. Tanto los centros escolares como los empresarios deben admitir también que pueden extraer unos de otros valiosas enseñanzas, y que ambos comparten la importante tarea común de preparar a los alumnos para la vida profesional y para la sociedad cívica.

## **Calidad máxima para la profesión docente**

Los directores deben convertirse en los líderes de sus centros, cualificados para tal tarea y con la autonomía y responsabilidad suficientes para hacer realidad dicho liderazgo. Han de someterse a una evaluación en función de los resultados obtenidos.

Los maestros deben ser profesionales de valía, con la oportunidad de desarrollar una carrera que recompensará los mejores resultados, ofrecerá incentivos para los maestros comprometidos y motivados y una mayor flexibilidad en cuanto a contratos de trabajo docente – por ejemplo, dedicación completa, parcial o contratos de duración breve.

Para preparar a directores y maestros frente a los nuevos desafíos será necesario instaurar un estricto sistema de formación y selección de maestros, apoyado por inversiones. Todo maestro debe poseer una cualificación de nivel equivalente o superior al universitario, y haber efectuado un periodo de formación práctica en un centro escolar. Para garantizar que los maestros en activo estén al día en cuanto a evolución profesional, deben ofrecérseles posibilidades de formación continuamente, incluyendo en esta oferta formaciones de ámbito no educativo. Las empresas pueden contribuir a ello si abren sus puertas para el intercambio mutuo de personal. El director del centro debe asumir responsabilidad en el desarrollo de las cualificaciones de su personal.

Deberá capacitarse a los maestros para hacer un pleno uso de las tecnologías de la información. Las TICs tienen el potencial de transformar los métodos de enseñanza y el estudio individual, al someter la formación al control del propio alumno. Los centros escolares y los políticos

debieran examinar el potencial de enseñanza a distancia y de desarrollo de las capacidades entre el personal docente que ofrece la tecnología multimedia. Para hacer un pleno empleo de estas oportunidades debe invertirse no sólo en equipos y programas informáticos, sino también en la formación de los propios maestros, para permitirles configurar la enseñanza a través de las TICs.

## **Los responsables y el momento oportuno para la reforma**

Este artículo presenta un esquema general de la reforma educativa. Refleja lo que el grupo de trabajo designado por siete organizaciones empresariales considera necesario para que dicha reforma se haga realidad. Requiere una interpretación enmarcada en un sistema global, que muestre a cada uno de los elementos mencionados como algo importante e interrelacionado con los demás. Esperamos que nuestras sugerencias, y el informe de auditoría que recogemos en el Cuadro 8, contribuyan positivamente a este proceso.

Es necesario reconocer que diversos países han comenzado ya, a ritmos diferentes, a aplicar estas reformas. En cada uno de los siete países se observan al respecto algunos avances, pero todos ellos tienen aún algún trecho por delante hasta poder dar por concluida la reforma sistemática y global que propugnamos. Para mantenerse competitivos, nuestros países deben dar prioridad a la reforma educativa. La función de la administración será fundamental: establecer nuevas reglas de juego que permitan liberar y aprovechar las energías y el talento que ya existen dentro de nuestros centros escolares.

En nuestra opinión, la reforma es materia urgente. Recomendamos que en el año 2000 cada país elabore un análisis sobre su propio sistema. Un proceso amplio de consulta, por encima de fronteras nacionales, permitirá recoger las informaciones necesarias. Las organizaciones empresariales saludarán toda participación en dicha labor, a escala nacional o internacional.