

Claves para el diseño de programas de gestión basada en la escuela

Resumido a partir de “Decentralized decision making in schools. The theory and evidence in school-based management”. Felipe Barrera-Osorio, Tazeen Fasih, y Harry Anthony Patrinos con Lucrecia Santibáñez. Directions in Development, Banco Mundial. 2009.

La gestión basada en la escuela se ha convertido en una reforma muy popular en las últimas dos décadas, en el marco de propuestas de descentralización. Una reciente publicación del Banco Mundial analiza las experiencias existentes y los estudios realizados en este campo. Se observa que, aunque hay pocas investigaciones rigurosas sobre el impacto de estas reformas, algunos estudios indican que efectivamente han cambiado la dinámica de las escuelas, sea porque los padres se comprometen más o porque los docentes han modificado su actuación (como en El Salvador o Kenia). Varios estudios constatan que han reducido los niveles de repetición, fracaso y deserción escolar (Brasil, El Salvador, Honduras y México). Y las investigaciones que han analizado el impacto en los resultados escolares entregan evidencia mixta: fuerte impacto positivo en Kenia, positivos efectos en El Salvador, México y Nicaragua, y escasos efectos en Brasil y Honduras. Considerando la experiencia mundial, los autores señalan algunos aspectos claves que se deben considerar en el diseño de proyectos de gestión basada en la escuela:

Especificar lo que se entiende por gestión basada en la escuela

Las definiciones de autonomía y rendición de cuentas deben explicitarse. Se debe delinear las funciones que se transferirán y describir las entidades a las cuales se transfieren, además de dar cuenta claramente de los recursos disponibles, cómo serán usados y qué modelo se desarrollará: administrativo (se transfiere la autoridad al director); profesional (las principales decisiones las toman los docentes); comunitario (los padres son la principal autoridad); o de control balanceado (compartido entre padres y docentes).

Considerar las capacidades

En todos los modelos y tipos de gestión basada en la escuela, las consideraciones sobre las capacidades son cruciales. De esta forma, los proyectos de gestión

escolar deben contemplar un componente para construir capacidades de gestión en los padres, en los maestros y en otros actores claves.

Establecer claramente lo que se debe lograr, cómo y en qué marco de tiempo

La experiencia en Estados Unidos indica que las reformas de gestión basada en la escuela necesitan unos 5 años antes de que ocurran cambios fundamentales en el establecimiento educativo, y solo después de 8 años se pueden ver cambios en indicadores como las notas de los estudiantes.

Establecer metas, incluyendo las de corto plazo referidas a procesos, de mediano plazo sobre productos y de largo plazo sobre resultados

Los indicadores relevantes deben ser medidos antes, durante y después de la etapa experimental de la reforma para poder evaluar su impacto.

Definir qué debe ocurrir en las diversas etapas para que la reforma alcance sus metas

Hay muchas formas de combinar los componentes de la gestión basada en la escuela (autonomía-participación y rendición de cuentas) y cómo implementarlos (quién asume qué poderes), por lo que cada reforma es única. Por lo tanto, desde el inicio es importante aclarar y precisar la meta de cada programa. Las metas más comunes han sido: aumentar el compromiso de los padres y la comunidad con la escuela; empoderar a directores y docentes; mejorar los niveles de logro estudiantil; transparentar más la gestión escolar; y aumentar la transparencia en la toma de decisiones educativas.

Basar las intervenciones en las evidencias disponibles e incluir un fuerte componente de evaluación de impacto apropiado para el programa, para su duración y cronograma

Hay tres formas de hacerlo: con evaluaciones que escogen al azar escuelas que implementan un proyecto de gestión basada en la escuela, y escuelas de control; con evaluaciones en las que las escuelas entran al programa en forma aleatoria; y con evaluaciones que promueven que las escuelas participen en el programa.

Ver libro en <http://www.worldbank.org/education/sbm> (en inglés)

Esta publicación es posible, como otras actividades de PREAL, gracias al apoyo de la United States Agency for International Development (USAID), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la GE Foundation, la International Association for the Evaluation of Educational Achievement (IEA) y el Banco Mundial, entre otros donantes. Las opiniones vertidas en este trabajo son de responsabilidad de los autores y no comprometen necesariamente a PREAL ni a las instituciones que lo patrocinan.