

# GLASGOW

*El autor describe, de manera vívida, su visita a algunos centros escolares de Glasgow, Escocia: las entrevistas con profesores y directivos, sus impresiones, sus hallazgos y las claves del éxito educativo de esas escuelas.*



**Eduardo Andere M.\***

**M**i primer día de actividades en Edimburgo, Escocia, empezó muy temprano, a las siete de la mañana, en el vestíbulo del hotel donde me hospedaba. Allí me esperaba Matthew, un joven ejecutivo del Consejo Británico de Escocia quien había aceptado con gusto y profesionalismo preparar una agenda de trabajo que incluía visitas a escuelas y entrevistas con expertos gubernamentales y académicos.

Después de los acostumbrados saludos y reconocimientos iniciales emprendimos nuestro camino hacia la estación central de trenes de Edimburgo, a cinco minutos a pie del hotel. Con café en mano, en un día soleado y templado, partimos con la singular cadencia de la enorme máquina ferroviaria, rumbo a Glasgow.

Alrededor de las 8:30 de la mañana llegamos a Glasgow. La verdad, para

Matthew y para mí, el lugar donde se encontraba la escuela de nuestro primer destino era desconocido. La escuela por visitar gozaba de alto prestigio, era comprensiva (no selectiva), pública, grande (alrededor de 1,500 estudiantes sólo de secundaria y preparatoria, para niños y jóvenes entre 12 y 18 años de edad), en las afueras de esta bulliciosa ciudad. Eso era todo lo que sabíamos de nuestro primer destino.

Una hora de tren es suficiente para meditar y conversar sobre los prolegómenos de la educación escolar de Escocia. Matthew me dijo: "Háblame de tus hallazgos hasta el día de hoy". Mi respuesta se perdió en un relato como el que sigue:

Para esta fecha ya he visitado cuatro naciones, Finlandia, Suecia, Francia e Inglaterra. Hoy inicio con Escocia. Y constantemente elucubro sobre el tema

\* Profesor investigador de medio tiempo del ITAM, y asesor en temas de política educativa y escolar.

Constantemente elucubro sobre el tema del secreto educativo  
y lo que es común a todas las escuelas y organizaciones  
de política educativa relacionadas con la enseñanza y el aprendizaje



del secreto educativo y lo que es común a todas las escuelas y organizaciones de política educativa relacionadas con la enseñanza y el aprendizaje. A veces intento durante horas unir historias, recordar visitas, encontrar el eslabón de la calidad educativa. En ocasiones, de repente, parece que encuentro la respuesta; otras, ésta simplemente se desvanece con nueva evidencia, en una nueva entrevista o en una charla con expertos o profesionales. Así que en realidad parece que hoy estoy más confundido que cuando empecé. En fin, parece una búsqueda sin fin. Una búsqueda repleta de frustraciones, pero también de descubrimientos. Así que veamos qué nos depara el futuro hoy. Lo cierto es que con cada paso, cada día aprendo algo más que me acerca a mi objetivo. Me alegra saber que el día de hoy estoy más cerca de esa meta.

Con esta suerte de dimes y diretes llegamos a Glasgow, en donde tomamos otro tren local, tipo metro, para transportarnos a la pequeña población de nuestro destino.

Por fin llegamos, y nos dijimos: “Ahora ¿por dónde vamos?” Volteé hacia Matthew con la expectativa de recibir una respuesta certera.

—Preguntemos —me contestó.

Entramos a una pequeña tienda de revistas, tipo cafetería, y le preguntamos a un joven de alrededor de treinta años de edad por la ubicación de la escuela. De inmediato reconoció el nombre y nos dijo: —Deben tomar la avenida principal, y caminar un rato, aunque es un día hermoso para hacerlo (eso quería decir que estaba algo lejos) —así que emprendimos la marcha, teníamos tiempo para deambular en nuestra búsqueda.

Al caminar y caminar por las calles de esta pequeña y tranquila villa de repente encontré un *penny* (moneda de un centavo) en el suelo y lo tomé como signo de buena suerte. Entonces Matthew recitó el dicho: *Find a penny, pick it up, all the day you'll have good luck* (Encuentra un centavo, recógelo y tendrás suerte todo un día).

Tras veinte minutos de caminar a buen paso, no había señales

de la escuela. Ahora sí el tiempo apremiaba y era importante llegar con puntualidad. El tiempo es un recurso escaso y es parte de la cultura británica (en realidad de casi toda Europa) respetar el de los demás. De modo que era visible nuestra preocupación por resolver el pequeño problema que a los dos nos causaba ansiedad. De repente brotaron de la nada dos policías que con paso relajado caminaban en la acera de enfrente y en sentido contrario a nosotros, así que nos acercamos y les preguntamos acerca de la escuela.

—Caray —respondieron—, la escuela está todavía muy lejos así que ojalá tengan tiempo y energía para llegar.

Entonces sí que nos preocupamos. Lejos del centro de la pequeña población, en realidad no pasaban taxis ni por equivocación y los autobuses de pasajeros con sus rondas de cada media hora no ayudarían a resolver este apremio. Así que decidimos apresurar el paso, con la penosa certeza de que llegaríamos bastante tarde. No pasaron ni dos

## El sistema educativo de Escocia es muy centralizado.

### Y lo es en varios aspectos: un currículum, un sindicato y una autoridad de certificación

minutos de este encuentro con los policías cuando un automóvil pequeño de color rojo se acercó a nosotros y se detuvo. De él descendió una persona de alrededor de 70 años y nos preguntó:

—¿Ustedes son las dos personas que van a la escuela secundaria?

Con la mayor estupefacción le dijimos:

—Sí, somos nosotros.

—Bueno, yo soy el padre del joven de la tienda que les dio la información sobre cómo llegar a la escuela, y cuando mi hijo me contó lo que les dijo, de plano pensé: “Estos jóvenes no van a llegar a tiempo”. Así que decidí venir a buscarlos y llevarlos personalmente al plantel. Disculpen la intromisión, pero pensé en ayudarlos para que llegasen a tiempo.

Matthew y yo nos miramos con absoluta sorpresa. Después de algunos segundos de asombro total, le dije:

—Esto no está sucediendo, o ¿acaso así son las personas en Escocia?

Con los ojos abiertos y una sonrisa de incredulidad, sin saber qué decir, por fin, con la sonrisa de par en par, Matthew contestó:

—Ya sé, es el centavo que recogiste.

Bueno, fuera lo que fuera, subimos al automóvil, charlamos unos momentos con el amable y generoso hombre y, por fin, llegamos a la escuela, a tiempo y en tiempo.

Es un plantel ubicado en las afueras de Glasgow, rodeado por enormes áreas abiertas y arboladas con campos de fútbol de tamaño profesional. En día claro se ven hasta siembras, y con esa sensación ingresé, junto con Matthew, a esta escuela secundaria pública para 1500 niños y jóvenes, de entre 12 y 18 años de edad. Nos esperaban, en una sala adjunta a la dirección, el director y tres maestros. Después de los saludos de presentación iniciamos la entrevista y el usual llenado y revisión de cuestionarios que la acompañaban. Una escuela ejemplar; tanto el director como los maestros entrevistados estuvieron

con nosotros en todo momento con una gran disposición para compartir experiencias e ideas.

Esta entrevista se convirtió en una “junta” de trabajo de varias horas. Según el director y los maestros, el sistema educativo de Escocia es muy centralizado. Y lo es en varios aspectos: un currículum, un sindicato y una autoridad de certificación (SQA). El director de este tipo de escuelas es designado por la autoridad educativa local y la junta escolar de este plantel, formada sobre todo por un grupo de padres de familia elegido por ellos mismos y entre ellos mismos. El tamaño de las juntas escolares depende del tamaño de las escuelas. Así, las juntas pueden tener como miembros a un mínimo de tres padres de familia y un máximo de seis, más otros integrantes de la comunidad y del personal de la escuela. Estas juntas escolares no intervienen en asuntos relacionados con el currículum, pero sí en temas financieros y laborales (como la contratación del personal). El director de la

# ¡APÚNTATE!

**Gobierno Federal**



**SEP**

Más de 35 mil jóvenes instructores atienden la educación de niñas y niños en las comunidades **rurales** más apartadas **del país**

**01 800 624 87 33**  
**www.conafe.gob.mx**



**Vivir Mejor**

escuela no es responsable ante la junta escolar sino ante la autoridad educativa local, aunque la primera puede ejercer bastante poder de decisión. Así que la autonomía de los directores de escuelas secundarias en Escocia parece ser un tema que en parte se dirime entre la junta escolar y el director, lo que puede variar de escuela a escuela.

Sin ocultar su orgullo, el director me dijo que la escuela es de muy alto desempeño; pero sin ocultar tampoco lo culturalmente correcto, agregó: “Esto se debe a que nuestros estudiantes provienen de una región favorecida socioeconómicamente”.

Como las escuelas públicas son comprensivas, no selectivas, el hecho que ésta esté ubicada en una circunscripción económicamente favorecida, provoca que en realidad su desempeño esté predeterminado por encima del comportamiento, las prácticas y las políticas escolares.

Las escuelas públicas en Escocia pueden recibir solicitudes para estudiantes de cualquier región o distrito. Sin embargo, la admisión depende de la capacidad instalada

después de atender a todos los estudiantes locales que deseen ingresar a la escuela de su domicilio o circunscripción. El principio de admisión para alumnos de otras circunscripciones es que se atiende primero al que llega primero (preferencia según el orden en que se reciben las solicitudes de admisión hasta llenar el cupo).

Acto seguido, el director agregó: “Aparte de eso, esta escuela tiene un muy buen ambiente (*ethos*) escolar”. Le pedí al director que me hablara de sus programas innovadores en relación con cualquier tema.

Él escogió el tema de la conducta de los estudiantes y me dijo: “Teníamos un problema con la conducta de un grupo pequeño de estudiantes. Lanzamos una iniciativa que en resumen es un ‘código de conducta’ de cinco o seis reglas redactadas con claridad. Lo difundimos de manera amplia en la escuela y nos aseguramos de que todos lo conocieran. Se les comunicó a los estudiantes que si violaban tres veces el código sufrirían una sanción o suspensión. La idea es cambiar

la conducta de los estudiantes más que castigarla”.

El control de la conducta de los estudiantes es un tema importante y la escuela es muy activa en el tema. A los alumnos que ingresan a la escuela se les entrega una hoja en la que se detalla el código de conducta, que a la letra dice:

Esperamos de ti lo siguiente:  
1) *Entrar* con orden al salón de clases y listo para empezar a trabajar;  
2) estar *preparado*;  
3) respetar a otros y la propiedad de otros (darte a respetar);  
4) *escuchar y seguir* instrucciones;  
5) *comportarse* de tal forma que permita al maestro enseñar y a los estudiantes aprender;  
6) *comportarse* de manera segura y considerada cuando estés fuera del salón de clases. (Traducción del autor.)

La suspensión con la que se castiga a los alumnos dura cerca de un par de horas. Durante este tiempo a los estudiantes se les envía a un salón especial y se les pide que completen una forma que se conoce como *Documento de análisis de la conducta*. En el documento se solicita a los estudiantes que han sido suspendidos que contesten las preguntas siguientes: ¿Qué es lo que hiciste? ¿Qué fue lo inapropiado en tu conducta? ¿Cómo te sentiste al comportarte de forma incorrecta? ¿Cómo te sientes ahora? ¿Qué te hizo sentir así? ¿Qué podrías haber hecho diferente? ¿Cómo te comportarás en el futuro? ¿Qué necesitas hacer ahora para corregir esta situación? Los estudiantes deben firmar este documento. Además, los padres de familia son informados de la suspensión con un oficio que contiene al calce el nombre de la autoridad educativa local y de la



**La autonomía de los directores de escuelas secundarias en Escocia parece ser un tema que en parte se dirime entre la junta escolar y el director, lo que puede variar de escuela a escuela**

**No hay sociedad ideal, por tanto, no existe  
la escuela ideal o modelo.  
No existe un *Shangri-la* de la educación escolar**



escuela correspondiente. A dicho oficio se acompaña una copia de las respuestas del documento contestado por el estudiante en cuestión.

—¿Qué define a una escuela modelo o ideal?— fue mi pregunta siguiente.

—En realidad no hay escuelas modelo —respondió el director—. Todas están en función de las sociedades que sirven.

Con el tiempo ésta me pareció una de las mejores respuestas y lecciones que he recibido a lo largo de todo mi recorrido. Encierra una buena dosis de verdad. En otras palabras, no hay sociedad ideal, por tanto, no existe la escuela ideal o modelo. No existe un *Shangri-la* de la educación escolar.

Charlamos un rato sobre los niveles salariales. El tema estaba incluido en todas las entrevistas y cuestionarios. Sin embargo, durante las entrevistas mismas algunos de los entrevistados mostraron mayor apertura a discutir el tema y en otras las respuestas fueron muy simples. En esta entrevista la respuesta fue muy abierta. Un maestro frente a grupo percibe entre 21,600 y 28,700

libras anuales (2004) antes de impuestos y descuentos por seguridad social y pensiones. Un coordinador de maestros por facultad percibe entre 31,000 y 40,000 libras anuales antes de descuentos. Los subdirectores y directores perciben entre 35,500 y 69,000 libras anuales antes de descuentos. Así que los maestros pueden ser promovidos por dos medios: el escalafón, lo que se refleja en salarios, y el nombramiento como coordinadores, subdirectores o directores. Los salarios anteriores muestran un amplio rango dado que el ingreso exacto de maestros y directores depende del tamaño de las escuelas en términos del número de alumnos.

En fin, desde todos los puntos de vista, ésta es una escuela de alto reconocimiento y prestigio y con un impresionante despliegue de belleza a su alrededor. Pero como dice el director en su mensaje a la comunidad: “No nos dormiremos en nuestros laureles”.

En mi visita a otra escuela de Escocia con mucho prestigio y alto desempeño en matemáticas, le pregunté al maestro de la materia:

—¿Cuáles cree que son las razones (los secretos) de sus altos resultados?

—Establecemos altos estándares para todos nuestros estudiantes. Dividimos a los estudiantes en cuatro grupos diferentes, según sus habilidades. Aquellos con mayor habilidad son colocados en grupos de 30 y los de menor habilidad, en grupos de 15. Los grupos de 15 reciben además apoyo con profesores adicionales. A veces, los estudiantes más avanzados de grados superiores ayudan a los alumnos de menos habilidades en grados inferiores. Se trata de trabajo en equipo entre maestros con una estrategia en la que hay dos maestros por grupo en clases con estudiantes en problemas. ♣

© Eduardo Andere Martínez  
D.R. © 2007  
Editorial Santillana, S.A. de C.V.

\*¿Cómo es la mejor educación en el mundo? Políticas educativas y escuelas en 19 países. Aula XXI-Santillana, México, 2007, pp. 109-113.