



Proceso de mejora: 5 pasos para transformar mi escuela



DIRECTORES
que Hacen Escuela

¿Qué es una buena escuela?

Todo equipo directivo sueña construir una buena escuela. Sin embargo, la definición de buena escuela ha ido cambiando en el tiempo. Muchas veces se define una buena escuela con un montón de frases hechas: “Una buena escuela es la que tiene buena disciplina”, o “la que tiene un edificio bien mantenido”, “la que tiene prestigio en la comunidad” o “la que tiene fama de exigente”...

Al analizar estas creencias, a veces naturalizadas, se descubre con sorpresa que encierran serios riesgos. Esas definiciones pierden de vista que una buena escuela es, básicamente, una escuela que enseña. Nada más y nada menos. Siguiendo a Gvirtz, Zacarias y Abregú (2011), una buena escuela es:

“Una escuela en la que todos los niños tengan la misma oportunidad de aprender, de acceder a conocimientos de calidad y relevantes para sus vidas. Una escuela en donde todos puedan ingresar sin ser discriminados y de la cual puedan graduarse con los mismos saberes y de la misma manera que cualquier otro chico de su edad. Una escuela en la que todos puedan disfrutar de adquirir, transformar, producir y transmitir conocimiento. Todos soñamos con ese lugar en donde los niños puedan realizarse como niños y los maestros y miembros de los equipos directivos puedan hacerlo como los profesionales que son.”

Así, en una buena escuela todos los alumnos:

- ingresan sin ser discriminados,
- aprenden contenidos significativos,
- disfrutan del conocimiento y pueden aplicarlo a nuevas situaciones,
- se gradúan en tiempo y forma,
- pueden continuar con éxito el nivel siguiente de enseñanza.

Y en una buena escuela todos los adultos trabajan para mejorar y aprender constantemente.

Una buena escuela es una escuela de calidad, inclusiva y que mejora constantemente.

Esta definición aporta un norte, una manera de entender e imaginar a las escuelas. No es un punto de llegada ni de comparación. Tan solo brinda un marco para que cada equipo observe y proyecte en su escuela, en el marco y

contexto real en que está inserta. Se trata de entender a la escuela como un lugar vivo, hecho por personas para personas, un espacio perfectible, cambiante, en constante mejora.

Una buena escuela es una escuela de calidad e inclusiva

Las palabras calidad e inclusión resuenan constantemente en los discursos educativos. Son conceptos a veces polisémicos que es necesario acotar y definir. Para hacerlo, lo central es reforzar una y otra vez que la razón de ser de la escuela es el aprendizaje de todos los alumnos. La calidad se define en relación con el aprendizaje de todos los alumnos, inseparable de la inclusión. Una escuela en la que se enseñan contenidos relevantes y actualizados, pero en la que pocos alumnos los aprenden y muchos repiten o abandonan no es una buena escuela. Tampoco lo es una escuela en la que todos pasan de grado, pero el aprendizaje es poco o poco relevantes.

Entonces ¿cómo sabemos si estamos ante una buena escuela? Algunos indicadores para mirar:

- A una buena escuela todos los alumnos acceden sin ser discriminados. Aunque es poco lo que un equipo directivo puede hacer para garantizar que todos los chicos estén en la escuela (ello depende fundamentalmente de políticas socioeducativas), el equipo directivo sí puede garantizar que los alumnos no sufran ningún tipo de discriminación. Algunas preguntas para saber si se está en buen camino: ¿la pertenencia a secciones y turnos establece alguna ventaja o perjuicio? ¿Cómo se define esa distribución? ¿Es resultado de un sorteo transparente? La disposición y distribución de las aulas ¿garantiza que quienes cuentan con alguna discapacidad física accedan plenamente a los mismos aprendizajes que cualquier otro chico de la escuela?
- En una buena escuela todos los alumnos aprenden contenidos significativos que no podrían aprender sin pasar por ella. Contenidos que los forman para que sean ciudadanos que ejerzan sus derechos, armen la vida que desean y se desempeñen con éxito. La escuela: ¿transmite el conocimiento y habilidades necesarios para estar incluidos social y laboralmente? ¿Fomenta la creatividad, la reflexión crítica, la participación ciudadana, la alfabetización científica, el compromiso social, los hábitos saludables, la capacidad de aprendizaje a lo largo de la vida?
- En una buena escuela los alumnos se gradúan en tiempo y forma y pueden continuar con éxito el nivel siguiente de enseñanza.

Lamentablemente, directivos y docentes se han acostumbrado a asumir que algunos alumnos repiten, otros no llegan a graduarse o no logran continuar el nivel siguiente. Sin embargo, esta situación no es natural, ni obvia... y mucho menos deseable. La repitencia es una de las principales causas de fracaso y abandono escolar, y se vuelve un estigma que no mejora el aprendizaje. Así, si bien se suele asociar la calidad con la excelencia o lo “difícil”, es necesario revisar esa idea. Sí, en una escuela de calidad se enseñan contenidos significativos y complejos. Pero NO, esta significatividad y complejidad NO implica que solo algunos accedan. En una buena escuela, todos y cada uno de los alumnos tiene oportunidades de aprender. Cada alumno cuenta. Esto implica fortalecer las condiciones de la escuela y acompañar a los docentes para que desarrollen buenas estrategias de enseñanza. En la escuela: ¿se organiza el tiempo para aprovechar al máximo las clases?; ¿se disponen los recursos y espacios para que el aprendizaje tenga lugar? El equipo directivo, ¿apoya y asesora a los docentes y realiza un seguimiento de las estrategias de enseñanza?; ¿los ayuda a trabajar en equipo? ¿Hay una política activa de apoyo al aprendizaje? ¿Se siguen los casos difíciles? ¿Cómo son las expectativas de directivos y docentes respecto de los alumnos?

- En una buena escuela los alumnos disfrutan del conocimiento. El disfrute aumenta las probabilidades de que lo aprendido, y la actividad de aprender, se incorporen como práctica cotidiana. “Se dice que un alumno fracasa porque no está motivado. Y yo pienso que es al revés, que los alumnos no están motivados porque fracasan. Porque cuando un alumno está orgulloso de lo que ha hecho, cuando se ha conseguido hacerle hacer alguna cosa de la que puede estar orgulloso, entonces se siente motivado. La humillación desmotiva, mientras que el orgullo motiva. Si somos capaces de hacer que los alumnos se sientan orgullosos, estarán motivados” (Meirieu, 2007).

Así, calidad e inclusión son elementos inseparables. Una buena escuela será aquella que logre aprendizajes significativos de contenidos relevantes en todos los alumnos.

Una buena escuela mejora constantemente

Además de la calidad e inclusión, una buena escuela cumple una tercera condición: la mejora constante. En una buena escuela el equipo reflexiona permanentemente sobre cómo se hacen las cosas y cómo podrían hacerse mejor. Esta reflexión es el insumo indispensable para la mejora. Permite tanto valorar lo que sale bien, para sostenerlo, como entender lo que no funciona tan bien, para analizar porqué y aprender de eso.

Mejorar implica conocer cabalmente los recursos y personas que conforman la escuela para sacar lo mejor de cada uno. Es necesario trabajar con la realidad, desde las condiciones actuales y cotidianas, para encontrar la manera de potenciarlas, de llevarlas a su mejor expresión.

“Para que una organización sea capaz de aprender se requiere que esté integrada por individuos que aprenden. Por lo tanto, para ser sujeto de aprendizaje, la organización debe ser un ámbito que permita (y estimule a) aprender a sus miembros. La organización enseña a trabajar juntos, a poner el conocimiento al servicio de la organización, a interactuar más allá de las diferentes funciones.” (Gore, 2004)

Así, si bien no todo depende de la escuela, la clave es centrarse en lo que sí se puede hacer, sin desconocer las variables externas que atraviesan a la institución. Aun en los contextos más adversos hay alternativas. Se trata de elegir entre instalarse en la queja o buscar nuevos posibles. El equipo directivo puede construir un camino que va desde “con estos profes no se puede” o “estos padres no participan” hacia “¿qué hicimos hasta ahora?” o “¿qué podríamos hacer mejor?”.

En definitiva una “buena escuela” es una organización que aprende, que se caracteriza por:

- la capacidad de mirarse en el mediano plazo,
- la capacidad de aprender (de su experiencia, de sus errores, de otros),
- la capacidad de lograr una gestión participativa,
- la capacidad de evaluarse en forma permanente.

¿Cómo hacer una buena escuela?

La construcción de buenas escuelas es una tarea compleja y, por definición, inacabada. La gestión educativa permite construir puentes para acercarla situación actual ala de la escuela soñada. La labor de los equipos directivos es convocar y acompañar a los docentes en su tránsito, aun cuando haya conflictos y resistencias. Es su responsabilidad generar, impulsar y sostener un proyecto de escuela acorde a su realidad.

Para que la mejora se formalice y los aprendizajes institucionales pasen a formar parte de la manera de hacer habitual de la escuela, es preciso organizar el trabajo. Algunas herramientas indispensables para hacerlo son:

- Los datos: aprender a construir y analizar la información de la escuela es clave para conocer y comprender lo que sucede y tomar buenas decisiones, basadas en información real y no solo en intuiciones. Los datos contribuyen a una reflexión profunda sobre los modos de hacer y cómo mejorarlos. Contar con información realista, oportuna y confiable

es clave para evaluar cada acción y elegir, con criterio y evidencia, los mejores caminos.

- El plan de mejora: pensar el plan de mejora permite generar espacios institucionales para analizar dónde estamos y proyectar hacia dónde queremos ir. Funciona como una hoja de ruta que marca el camino. Lejos de ser un documento rígido e inamovible, es una herramienta flexible, al servicio de la mejora. Contar con una planificación evita los desvíos y la improvisación. El plan de mejora delinea el rumbo y las prioridades y una estrategia a seguir. Permite pensar el mediano plazo así como también observar constantemente el camino recorrido, los logros y dificultades para realizar los ajustes necesarios de las estrategias implementadas.
- La agenda: es real que los tiempos son escasos. Tan real como que muchas veces se desaprovechan. La propuesta es salir de la preocupación por lo que el tiempo hace con nosotros para pasar al análisis de lo que nosotros hacemos con el tiempo. Organizar y sostener una agenda de trabajo permite jerarquizar las tareas y preocupaciones, delegar o compartir responsabilidades y funciones y optimizar el uso del tiempo del equipo directivo.

En síntesis

Una buena escuela es una escuela de calidad, inclusiva y que mejora constantemente. Una buena escuela tiene bajos niveles de repitencia y alto desempeño académico. Es buena en tanto **logra resultados de aprendizaje de calidad en todos los que asisten a ella.**

El requisito simultáneo de calidad e inclusión lleva a las buenas escuelas a cuidar las condiciones de enseñanza en pos de ese objetivo. Condiciones que abarcan elementos materiales (recursos, materiales, espacios) pero también recursos de otro tipo (personas, tiempos, saberes, estrategias). Así, priorizan el aprendizaje de todos y cada uno de los alumnos.

Al mismo tiempo, una buena escuela **mejora constantemente.** Una buena escuela es “aquella que no deja de aprender en su proceso de dedicarse a enseñar” (Blejmar, 2001).

Bibliografía

Blejmar, B. 2001. "De la gestión de resistencia la gestión requerida", en S. Duschatzky y A. Birgin (comps.) *¿Dónde está la escuela? Ensayos sobre la gestión institucional en tiempos de turbulencia*. Flacso-Manantial, Buenos Aires. Disponible en

<http://www.unesco.org.uy/shs/fileadmin/educacion/Donde%20esta%20la%20escuela-%20NoFormal%20JFIT.pdf>.

Gore, E. 2004. *La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos organizativos*. Buenos Aires:Granica.

Gvartz, S., I. Zacarías y V. Abregú. 2011. *Construir una buena escuela: Herramientas para el director*. Buenos Aires: Aique educación.

Meirieu, P. 2007. "Es responsabilidad del educador provocar el deseo de aprender". Entrevista en *Cuadernos de pedagogía*n.º373. Disponible en http://www.ort.edu.uy/ie/caes/entrevista_philippe_meirieu.pdf. Fecha de acceso: noviembre de 2014.

Ministerio de Educación. 2010. *El trabajo del director y el proyecto de la escuela*. Disponible en: http://curriform.me.gov.ar/primaria/pluginfile.php/118/mod_page/content/1/Directores_4.pdf.pdf. Fecha de acceso: noviembre de 2014.

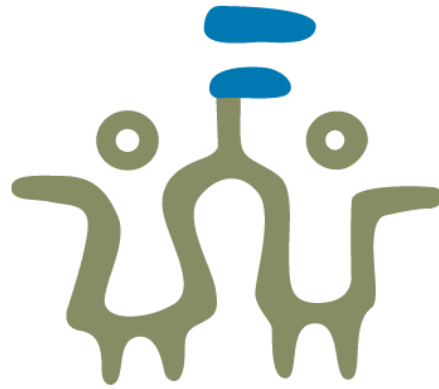
Romero, C. 2008. *Hacer de la escuela una buena escuela*. Buenos Aires: Aique.

Sadowsky, P. y otros. *¿Qué significa calidad educativa?* Cuadernos de discusión n.º 3. La Plata: Unipe. Disponible en: <http://bibliotecadigital.educ.ar/uploads/contents/cuadernodediscusin30.pdf>. Fecha de acceso: noviembre de 2014.

Referencia para citarlo:

Agradecemos especialmente la colaboración de Silvina Gvartz para la elaboración de este documento.

Directores que Hacen Escuela (2015), en colaboración con Silvina Gvartz '*¿Qué es una buena escuela?*'. OEI, Buenos Aires.



DIRECTORES

que Hacen Escuela



copyright 2015