

Capacitación en la escuela – Talleres Institucionales

AÑO 2001 – CUADERNILLO N° 3

LA ESCUELA Y SU COMPROMISO CON LA CALIDAD EDUCATIVA

INTRODUCCIÓN

*Hay hombres que luchan un día y son buenos,
hay otros que luchan un año y son mejores,
hay quienes luchan muchos años y son muy buenos,
y hay los que luchan toda la vida; éstos son imprescindibles*

Bertold Brecht

OBJETIVOS

Analizar los rasgos que identifican a una escuela de calidad y relacionarlos con la propia realidad institucional.

Reconocer los avances realizados en la institución para lograr mejorar el nivel de los aprendizajes.

El tema que proponemos en este tercer Taller, es el análisis de la relación del funcionamiento de las escuelas y el servicio educativo que brindan a la comunidad.

Quienes estamos comprometidos con la enseñanza, generalmente nos preguntamos:

¿los logros de aprendizajes alcanzados por los alumnos son adecuados para las actuales demandas de esta sociedad?,

¿responde la escuela a las necesidades formativas de los niños y jóvenes que asisten a la misma?,

¿las expectativas de la comunidad con relación a la educación son coincidentes con los resultados de aprendizaje de los alumnos?.

Reflexionar sobre estas cuestiones es una manera de asumir el grado de compromiso efectivo que todos tenemos con relación a la actividad educativa. Desde distintos niveles, con condiciones laborales diferentes

espacios de desempeño profesional diversos, en educación todos somos en alguna medida, responsables de los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos.

La formulación de propósitos educativos generales y abarcativos, con capacidad para incluir a todos los alumnos, constituye el parámetro necesario para definir y evaluar la calidad de la educación.

Resultados que no pueden ser analizados utilizando los mismos parámetros, como reglas generales válidas para todo tiempo y lugar. Por ejemplo, si se focaliza la mirada en los logros de aprendizaje de los alumnos, éstos deben analizarse en función de los contextos particulares donde se producen. Los aprendizajes obtenidos por los alumnos en una institución educativa ubicada en una zona rural, con condiciones de infraestructura y recursos didácticos insuficientes y una población escolar carenciada desde lo económico, no pueden compararse con los resultados obtenidos en una escuela que trabaja en condiciones absolutamente distintas, con una población escolar perteneciente a sectores sociales más favorecidos desde el punto de vista económico, y culturalmente coincidente con la propuesta educativa que brinda la escuela. Con seguridad, los aprendizajes serán y se expresarán de diferente manera y en consecuencia tienen que ser

valorados y contextualizados a partir de la propia historia personal e institucional. Una escuela realiza un servicio de calidad cuando responde a los fines educativos que le fueron asignados por la sociedad. Aunque existe un margen importante de singularidad en la manera de significar y alcanzar esos fines, cada institución elabora un proyecto de trabajo plasmado en el PEI, donde instrumenta las formas de acción que articulan los aprendizajes de los alumnos con los objetivos planteados a nivel del Sistema Educativo. Algunas de las preguntas que podemos formularnos serían:

¿Quiénes definen los objetivos educativos?

¿Cómo éstos fueron acordados?

¿Desde políticas participativas y representativas de la sociedad?

¿Tenemos que hablar de la calidad en la escuela o de escuelas de calidad?

¿Es pertinente, desde el punto de vista educativo, evaluar los logros de aprendizaje desde parámetros estandarizados?

¿Cuál es el análisis cualitativo que se efectúa de los resultados de aprendizaje obtenidos?

Estas preguntas, a modo de reflexión, nos remiten a cuestiones sustantivas que deben considerarse a la hora de analizar esta compleja temática.

LA CALIDAD COMO PROBLEMA

Son varios los factores que deben ser considerados para poder realizar una aproximación a la temática de la calidad, tanto a su definición como a la elaboración de indicadores valorativos de la misma.

El significado de la calidad, puede variar según quiénes se refieran a ella: los funcionarios, los directores, los padres, la ciudadanía, los docentes, los alumnos. No siempre se la considera utilizando los mismos indicadores, pueden ser diferentes las perspectivas e intereses que se ponen en juego para analizarla, por ejemplo:

- Los funcionarios la pueden definir como la capacidad del sistema educativo de superar la repitencia escolar.

- El equipo de gestión puede valorar el logro de acuerdos institucionales en la elaboración de PEI, como garantía de mejoramiento de la calidad de los aprendizajes.

- Los docentes pueden definirla desde los resultados de aprendizajes de los alumnos con relación a los contenidos escolares incluidos en sus propuestas de enseñanza.

- Los alumnos la pueden explicar desde la adquisición de competencias para solucionar problemas que se le presentan en la vida cotidiana.

- Los padres la verán como la capacidad que tiene la escuela para orientar el desarrollo integral de sus hijos, la habilitación al mundo del

trabajo, la esperanza de mejores condiciones de vida, etc.

De esta manera, la forma de definir la calidad puede variar en función de las expectativas que tenga cada grupo con relación al proceso educativo. Aún así, desde estas miradas diferentes, se está aspirando a resultados equivalentes.

Como ya anticipamos, el tema de la calidad nos remite a interrogantes básicos, tales como:

¿Cuáles son los objetivos educativos que se plantean? ¿Qué expectativas se tiene de la escuela como institución social?,

¿Qué tipo de conocimientos se consideran válidos?,

¿Qué logros de aprendizajes se esperan del alumno?

Responder a estos interrogantes nos acerca a la definición de calidad que un país se plantea en un momento histórico- social determinado. De la perspectiva que se asuma, dependerán las acciones que se implementen desde las políticas educativas

Si ponemos la mirada en la macropolítica educativa, hacemos referencia a la capacidad que tiene el Sistema Educativo de un país, para responder a las necesidades formativas de sus ciudadanos.

Puede analizarse la calidad desde las micropolíticas que se implementan en las instituciones como responsables directas de la articulación entre la oferta educativa que brindan y el nivel de los aprendizajes alcanzados por los alumnos.

Pero además, la problemática de la calidad puede ser focalizada desde el desempeño profesional de los docentes y su impacto en los aprendizajes.

Estos niveles se entrecruzan y condicionan mutuamente y aunque el grado de responsabilidad es diferente, la incidencia de los mismos en la calidad de los aprendizajes escolares es cualitativamente equiparable.

¿Cuándo un Sistema Educativo, una institución escolar, una práctica docente, brindan un servicio de calidad? ¿Cómo se la conceptualiza? En el diccionario encontramos el siguiente sentido dado al término¹ :

“Calidad de la Educación: propiedad o conjunto de propiedades inherente a un “sistema de enseñanza que permite apreciarlo como igual, mejor o peor que otro sistema. Relación que existe entre los objetivos formulados por un sistema educativo y los resultados alcanzados.

Se identifica la calidad de la Educación como eficacia interna de los Sistemas Educativos, que se vincula a los elementos cualitativos de la estructura, el proceso y el producto de la educación.

La calidad de la educación ha de inferirse de las características del modelo educativo que la comunidad fija como base de su sistema escolar, y que refleja los valores del contexto social en el que se define. De aquí que la calidad de la educación haya de entenderse como un concepto relativo, en comparación con otras culturas o momentos históricos diferentes e incluso según las diversas ideologías e intereses que coinciden dentro de una misma

cultura. En consecuencia, vincula la eficiencia y eficacia del sistema educativo.

Los conceptos fundamentales que podemos sintetizar de la definición, son los siguientes:

*La relación entre objetivos formulados y resultados. (Agregamos que esta relación debe ser analizada teniendo en cuenta las características del contexto donde se desarrolla la acción educativa).

*La vinculación a los aspectos cualitativos de la estructura, proceso y resultado de la educación.

*La calidad se infiere del modelo educativo que fija la sociedad, por lo tanto es un concepto relativo que está en función de características culturales, sociales, históricas de una comunidad.

Las políticas sociales, económicas y educativas de un país, constituyen el eje para analizar la problemática de la calidad. El valor que se le asigne a la educación, la política de financiamiento educativo, la organización del sistema, el reconocimiento social y económico de los profesionales de la educación, la creación de condiciones favorables que garanticen el acceso y permanencia de los alumnos en el Sistema Educativo, son variables que determinan la calidad del servicio del mismo.

El Pacto de la Calidad Educativa de Córdoba, es un marco que da cuenta del compromiso asumido por todos los sectores involucrados en el quehacer educativo, para construir una educación de calidad con equidad.

El valor que se le asigne a la educación, la política de financiamiento educativo, la organización del sistema, el reconocimiento social y económico de los profesionales de la educación, la creación de condiciones favorables que garanticen el acceso y permanencia de los alumnos en el Sistema Educativo, son variables que determinan la calidad del servicio del mismo.

En los comienzos de este nuevo siglo, vemos un importante avance en la producción del conocimiento, hasta el punto de caracterizar al actual proceso histórico-social como el de “la sociedad del conocimiento”. La escuela, como institución social, fue creada con el objetivo de “brindar enseñanza y asegurar aprendizajes”². Preservar la “calidad y especificidad” de esta función, es el desafío de quienes somos responsables de la situación educativa de un país.

En este sentido, el Sistema Educativo a partir de las políticas implementadas, marca líneas de acción para atender la problemática de la calidad, abordándola desde distintas propuestas:

*El mejoramiento del perfil profesional, con proyectos de formación inicial para el empleo, de programas de capacitación permanente y de mejoramiento de las condiciones de trabajo.

*La actualización curricular, incorporando los adelantos

producidos en las investigaciones en las ciencias, la cultura, el arte, las tecnologías.

*La gestión institucional, como eje central de las posibilidades de mejoramiento institucional, a partir de una redefinición de la función directiva.

Estos aspectos constituyen los propósitos que desde las Políticas Educativas se plantean para concretar el actual proceso de Transformación Educativa y alcanzar a través del mismo un mejoramiento del Sistema. Para avanzar en estos propósitos, no sólo es necesario voluntad política, capacidad técnica y fuentes de financiamiento, sino condiciones generales del país que puedan actuar como facilitadoras de los cambios educativos.

Consecuentemente el crecimiento cuantitativo del Sistema Educativo, exige la implementación de estrategias para el crecimiento cualitativo, tanto desde acciones que instrumenten desde el nivel macro educativo como las que específicamente deben desarrollarse en el contexto institucional y áulico.

El acceso a la educación como objetivo social definido por el criterio de equidad expresado en el concepto de educación para todos, no es el problema que actualmente preocupa, ya que hay una incorporación significativa de la población a la escolaridad. El eje lo debemos poner en el desarrollo cualitativo del Sistema Educativo del país, porque

el acceso a la escolaridad no es garantía de permanencia en la misma. Actualmente el índice de desgranamiento dado por diferentes causas es alto, por lo que el desafío en este momento, es lograr que los alumnos realicen un itinerario exitoso por los distintos niveles del sistema, y básicamente el correspondiente a la escolaridad obligatoria.

El objetivo no es ofrecer más de lo mismo (Tenti Fanfani), sino mejorar la oferta educativa, implementando estrategias de retención y logrando mayores niveles de calidad en los aprendizajes. Consecuentemente el crecimiento cuantitativo del Sistema Educativo, exige la implementación de estrategias para el crecimiento cualitativo, tanto desde acciones que se instrumentan desde el nivel macro educativo como las que específicamente deben desarrollarse en el contexto institucional y áulico.

Como lo expresa Tenti Fanfani³ :

“La masificación cambia la morfología del continente del escolarizado. Ya no se trata de una población homogénea. En realidad, la cantidad trae aparejada la diversidad (social, étnica, cultural, lingüística, etc.). La tarea de la escuela se vuelve más complicada y entran en crisis las soluciones estandarizadas. Antes, las crisis se resolvían mediante la expulsión de los “inadaptados”. Hoy se ponen en discusión los procedimientos y modos de hacer las cosas en la escuela.”

El crecimiento cuantitativo del Sistema Educativo, al decir de Inés Aguerro⁴ “... ha provocado la expansión de las instalaciones físicas y del número de docentes, pero sin garantizar a las escuelas las

condiciones mínimas indispensables para ofrecer una enseñanza eficaz”.

El eje, por lo tanto, debemos correrlo de la accesibilidad a la escuela al de la capacidad que tiene la misma para retener a los alumnos, con propuestas de calidad. En este sentido la calidad se articula con la igualdad de oportunidades, focalizando el problema en la capacidad que tiene el Sistema Educativo de considerar los puntos de partida de los alumnos en función de sus realidades socio-culturales para alcanzar logros de aprendizaje equivalentes en los puntos de llegada.

En el concepto “educación para todos” se significa lo anteriormente expresado, y en este sentido no pueden favorecerse la creación de circuitos diferenciados en la oferta educativa que el sistema brinda a los alumnos. El riesgo social de la discriminación generada por la educación es muy alto. Frente a una realidad social con una creciente tendencia a la exclusión, la escuela tiene la necesidad de equilibrar y paliar el problema y no de intensificarlo.

Retomando los conceptos de Tenti Fanfani, a medida que los involucrados en el proceso educativo asuman su complejidad, van disminuyendo las respuestas genéricas y uniformes que se puedan dar al mismo tiempo.

Asumir esta complejidad, supone una búsqueda sistemática y fundamentada de nuevas estrategias de acción, donde las soluciones únicas son reemplazadas por

respuestas contextualizadas en los escenarios de funcionamiento de cada escuela en particular. Es decir, que aunque se pudiera definir con claridad el binomio “calidad educativa”, cada institución escolar lo entenderá y le asignará el sentido de acuerdo a su trayectoria.

La mejora de la calidad de la educación constituye, por lo tanto un problema complejo, que exige definiciones que deben ser asumidas

por las personas del conjunto del sistema a partir del conocimiento de las variables que inciden en el proceso educativo.

En este sentido, nos preguntamos: ¿Es posible establecer criterios que definan el buen desempeño de una institución educativa?, ¿cuál es el grado de incidencia que tiene la escuela en el logro de aprendizajes de calidad?

ESCUELA Y CALIDAD:

UN PROBLEMA A COMPARTIR

Analizar el funcionamiento de las escuelas, desde la perspectiva del servicio que brindan como institución social, es el eje central en el desarrollo de este documento.

- ¿En qué medida determina la escuela el rendimiento académico de los alumnos?

Si bien cada institución construye su propio y particular proceso de funcionamiento, a partir de los sujetos sociales que en ella interactúan y de la dinámica creada por su singular historicidad, hay rasgos que por su potencia transformadora, pueden generalizarse y definirse como constitutivos de una escuela de calidad.

“La calidad en la educación debe ser la respuesta adecuada y flexible a las demandas de la comunidad; por ello, junto a las metas generales propias del momento histórico y su dinámica, corresponde articular políticas que vinculen los objetivos institucionales de las Escuelas con los

requerimientos de la comunidad”. (Pacto de la Calidad Educativa).

El desarrollo de estas características es lo que se plantea, con la finalidad de establecer ejes que posibiliten un análisis al interior de cada institución. Los mismos no constituyen “modelos” rígidos a alcanzar, ya que cada escuela transita diariamente por valiosos procesos de construcción de su identidad.

Las investigaciones que se realizan en la actualidad sobre las condiciones institucionales en que se producen los aprendizajes escolares, intentan profundizar el análisis de la incidencia que tiene la dinámica y organización de las escuelas en el rendimiento de los aprendizajes.

La búsqueda de principios explicativos y comprensivos sobre lo que sucede en los establecimientos educativos, ha preocupado a los investigadores que desde los años 60 se dedicaron al estudio de los “determinantes situacionales, psicosociales y organizativos del rendimiento educativo» abandonando

el nivel de análisis individual que los había precedido.

Los trabajos de Klitgaard y Hall, de 1974 sobre la varianza del rendimiento indican que éste no puede ser explicado exclusivamente por las diferencias entre los alumnos. “Como indicadores de eficacia se utilizaron pruebas de lectura y matemáticas, analizando datos de diversas muestras escolares a lo largo de los años 60. Los resultados encontrados mostraban que cierto número de escuelas mejoraba significativamente el rendimiento, una vez controlado el historial del alumno”⁵.

Por otra parte, el estudio de Weber(1971), es pionero en el intento de “búsqueda de los procesos que operan en las escuelas urbanas eficaces” Partiendo del rechazo a la tesis de que las dificultades socioculturales o intelectuales son una explicación suficiente del fracaso de los estudiantes de bajo status socioeconómico, como lo había determinado el informe Coleman (1966), Weber asentó su investigación en escuelas seleccionadas como “potencialmente eficaces”. “Se practicaron entrevistas y observaciones en los centros educativos que superaron las normas nacionales de lectura y que tenían en su población representantes de los diferentes estratos socioeconómicos.” Las pocas escuelas que respondieron a éstos criterios, mostraron la existencia de las siguientes propiedades organizativas:

- Individualización de la enseñanza.
- Seguimiento del proceso de aprendizaje.

- Altas expectativas del profesorado sobre las posibilidades de los alumnos.

- Liderazgo fuerte y atmósfera positiva entre profesores.

Estos estudios se interesaron más en identificar los procesos (cómo se producen determinados aprendizajes) y la calidad de las interacciones en el aula.

La flexibilidad de los agrupamientos, la implicación del director en los procesos de enseñanza, la participación de los padres en la escuela y el sentido colegiado del trabajo docente, aparecen como características de escuelas que muestran signos de calidad educativa.

De las investigaciones realizadas sobre las instituciones educativas, se ha arribado a conclusiones generales para marcar los rasgos más relevantes, que definen el perfil de aquellas escuelas que brindan una oferta educativa de calidad.⁶

- ¿Qué es lo que estas escuelas logran?

Algo tan importante y necesario como enseñar y por lo tanto facilitar la adquisición de aprendizajes a todos los alumnos, en el tiempo asignado y de acuerdo con pautas de convivencia democráticas.

- ¿Cuáles son las características más sobresalientes de estas escuelas?

Sintéticamente son las siguientes:

1. Clima y organización del trabajo. Esto significa una clara definición de que es lo que se quiere conseguir.

Nos remite indudablemente a la construcción de un Proyecto Educativo consensado, flexible y orientador de las acciones cotidianas que se realizan en la escuela. Hay un trabajo colectivo articulado que da cabida a la creación y a las propuestas individuales

Un trabajo en equipo, que no se caracteriza por el hecho de sumar individualidades, sino por la integración y construcción de estrategias comunes de trabajo y de responsabilidades compartidas con respecto a las tareas que se ejecutan.

Se avanza en acciones planificadas y organizadas en espacios y tiempos acordados (“el tiempo no se pierde”), en una escuela concertada, donde el trabajo en equipo es parte constitutiva de la dinámica institucional.

2. Objetivos de aprendizaje y seguimiento de los alumnos.

Los objetivos de las escuelas están centrados básicamente en el aprendizaje de los alumnos. Esto supone trabajar en la construcción del PCI, tomando claras definiciones con relación a los contenidos curriculares que deben ser priorizados en función de las características del grupo escolar y la realidad regional y local.

Asimismo efectúan un seguimiento de los alumnos para identificar tanto las dificultades como los avances de sus aprendizajes, realizando una devolución y análisis de manera conjunta de lo observado. En este sentido se trabaja desde acciones que contemplan las diferencias socioculturales, los aprendizajes previos, las formas de acceder al conocimiento.

3. Expectativas positivas con relación al rendimiento de todos los alumnos.

Una de las bases para lograr que los alumnos aprendan es la de generar en ellos sentimientos de autoestima. Cuando se adquiere una conciencia positiva del valor de los aprendizajes y de las posibilidades individuales con relación a los mismos, los alumnos desarrollan estrategias de esfuerzo, interés y responsabilidad que inciden favorablemente en sus logros escolares. Las actitudes positivas y estimulantes de los docentes con relación a los procesos de aprendizaje, facilitan la adquisición de la autoestima personal.

4. Liderazgo de la gestión directiva como presencia de un núcleo organizador.

Este rasgo nos remite a la presencia de una conducción técnica y humanamente competente, orientada a la valorización del desempeño y de los resultados, tanto del equipo de docentes como de los alumnos. La función del director y de los equipos de conducción (vicedirector, coordinadores), es relevante para el funcionamiento institucional y su consecuente mejoramiento del nivel de calidad educativa.

El equipo directivo muestra expectativas positivas hacia los docentes, tratando de promover el desarrollo profesional de los mismos a partir del reconocimiento de los valores que ellos tienen.

A través de la observación, la conversación, la escucha, se pueden llegar a reconocer competencias profesionales aún no manifestados por algunos docentes.

5. Uso del tiempo y del espacio

El rendimiento es mayor cuando se dedica más tiempo a la enseñanza y al aprendizaje. Lo importante es que el tiempo no sólo signifique un valor cuantitativo, sino que se corresponda la cantidad de horas de enseñanza con la calidad de la misma. Lo que estas escuelas demuestran, es una utilización planificada y sistemática del tiempo, haciendo que cada situación escolar se convierta en una situación de aprendizaje.

Por otra parte, es de destacar la adaptación y flexibilización del uso del tiempo y del espacio en función de las necesidades de trabajo y de aprendizaje. Es una organización donde el tiempo depende de los procesos de los alumnos y no de los tiempos "escolares" pautados de antemano, ni del aula como espacio único de aprendizaje.

El tiempo rígido, construido a partir del "tiempo reloj", no se abre a la posibilidad de dar lugar a un tiempo pedagógico. El aula como espacio exclusivo para aprender, metafóricamente "estalla", y se abren otros dentro de la escuela y también fuera de ella.

Esto no quiere decir que la institución deje de lado esquemas organizativos de funcionamiento, sino que los mismos puedan ser flexibilizados a partir del proyecto de enseñanza que así lo demande.⁷

6. Espacio para la capacitación docente

Se desarrollan actividades de capacitación en servicio que involucran al conjunto del equipo docente. De esta manera se logra un fortalecimiento del trabajo en equipo generado a través de: intercambio de

experiencias, elaboración conjunta de alternativas de acción, construcción de criterios pedagógicos compartidos, diálogo sistemático entre los colegas.⁸

El punto de partida del aprendizaje en equipo es el "diálogo", la capacidad de escucha, de reflexión, el espacio para expresar las propias opiniones, etc.

La capacitación en servicio puede organizarse con asesoramiento técnico, sin que ello signifique la pérdida de la autonomía institucional como proceso de fortalecimiento del perfil de la escuela.

7. Desarrollo de una cultura evaluativa.

Se asume la evaluación como proceso que posibilita el crecimiento institucional y profesional. Aprender a registrar lo que se hace, evaluarlo a partir de un trabajo en equipo. La evaluación como actividad integral y no solamente focalizada en los aprendizajes de los alumnos, significa evaluar a la escuela en su conjunto.

Evaluar para cambiar y mejorar y no para sancionar o discriminar.

La evaluación adquiere un fuerte sentido formativo, desarrollando en todos los actores institucionales la capacidad para analizar y examinar las acciones que en ella se realizan. Los resultados de la evaluación son sistematizados para poder ser informados a quien lo solicite.

8. Existencia de una convivencia democrática

La convivencia está considerada como un contenido de enseñanza, responde al desarrollo de contenidos actitudinales, sustentados en la

valoración de la vida democrática como alternativa de organización social.⁹

Los diferentes intereses, las opiniones encontradas, las posturas frente a las cuestiones sociales diversas, son todas realidades que deben orientarse a ser trabajadas en la escuela desde el valor a la tolerancia y a la negociación de significados.

La institución desarrolla la capacidad para acordar con los alumnos normas de convivencia escolar, delegación de tareas, responsabilidades compartidas, acuerdos internos que favorecen el trabajo colectivo.

La dimensión institucional cobra fuerza en el aprendizaje, hasta el punto de considerar que en la escuela se aprende mucho más que los conocimientos que explícitamente se transmiten. Se aprende también a partir de las interacciones que se viven en ella, tales como : el uso de las normas, la toma de decisiones, la participación de los diferentes actores, el respeto entre sus miembros, el estilo de la gestión.

La escuela que enseña: éste es el concepto que la coloca como centro de los aprendizajes y como eje de los cambios.

9. Participación de los padres y la comunidad

La comunicación permanente con los padres constituye una de las características centrales de las escuelas de calidad. Los contenidos que la institución incorpora para establecer los lazos

comunicacionales con los padres están relacionados con la explicitación del proyecto educativo, los enfoques que orientan la propuesta de enseñanza, las expectativas de aprendizajes de los chicos y la construcción de acciones conjuntas.

La información sobre los “fracasos o indisciplinas” de sus hijos constituyen situaciones que se trabajan de manera individual y dentro de un contexto de propuestas de acción compartidas.

10. Interacción con el medio sociocultural

Estas escuelas asumen una articulación con otras instituciones del medio, para compartir proyectos con la finalidad de potenciar los aprendizajes de los alumnos y desarrollar en ellos experiencias sociales significativas.

Estos vínculos de colaboración y complementación con otras instituciones suponen un enriquecimiento mutuo y una apertura a otras realidades necesarias de ser interpretadas por los niños y jóvenes. Las relaciones interinstitucionales entre escuelas tienen un valor muy significativo, por cuanto es una forma de aunar criterios con relación a las actividades educativas, capaces de establecer acciones coordinadas.¹⁰

Implementan mecanismos de colaboración e intercambio, respetando la idiosincrasia de cada escuela.

Las características enunciadas se interrelacionan, sólo a los fines de su análisis, son desarrolladas de manera particularizada, porque la

existencia de una es condición de la implementación de otras. Por ejemplo, no podríamos pensar en un trabajo de articulación interinstitucional, si la escuela no realiza prácticas internas de trabajo coordinado y en equipo. Así, el uso racional del tiempo, se relaciona con un clima y organización adecuada del trabajo escolar.

La autonomía para seleccionar personal docente y la estabilidad laboral de los profesores, amplía el listado de las características que tendrían incidencia directa en los resultados de los aprendizajes de los alumnos.

La capacidad explicativa que tienen estos argumentos para comprender lo que sucede en las escuelas nos permite avanzar en los diagnósticos institucionales más allá de las determinaciones realizadas exclusivamente en función de los recursos recibidos.

En síntesis, de estos diez rasgos que las investigaciones han sistematizado como representativos del buen funcionamiento escolar... "no se deriva una receta, sino una serie de criterios por donde empezar a revisar las prioridades, los esfuerzos y las formas en que organizamos el trabajo en las escuelas. Es relativamente fácil decir cómo es una buena escuela, pero bastante más difícil explicar el proceso por el cual avanzar en esa dirección. Por lo tanto, la reflexión sobre estos criterios nos aleja de cualquier tipo de visión burocrática o simplista de los cambios".¹¹

Quizás, lo desafiante sea de que no hay modelos a imitar, no hay prácticas mejores, ni escuelas superiores. Las instituciones se

construyen a partir de sí mismas, crecen sobre sí mismas y aprenden de sí mismas.

Las escuelas con capacidad de autogestión, es decir aquellas que están transitando por procesos de cambio, orientados por la construcción del Proyecto Educativo Institucional, son las que se encuentran en mejores condiciones para evaluar sus avances hacia el mejoramiento de la calidad educativa.

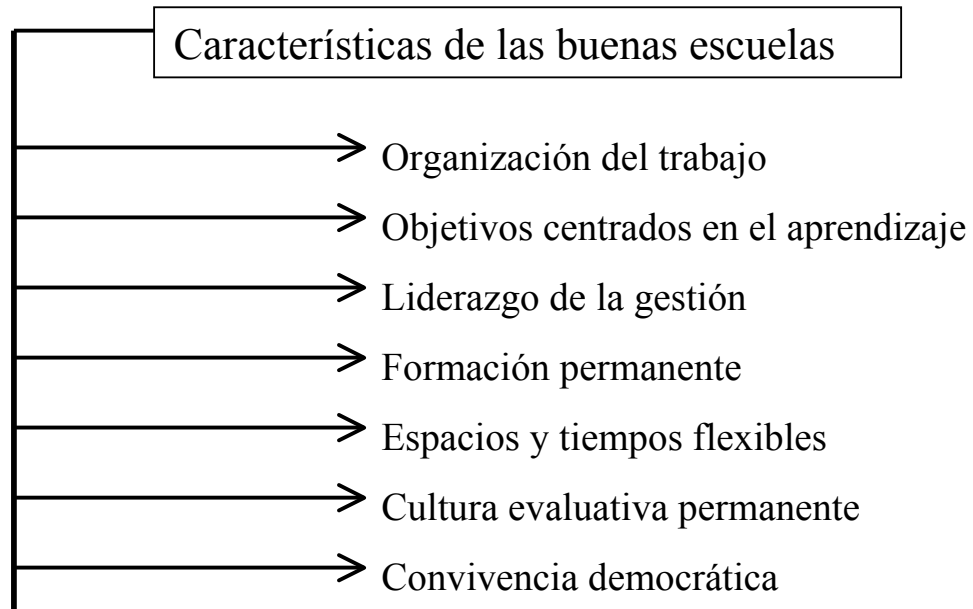
El Sistema Educativo Argentino está en movimiento, los procesos de avances hacia el cambio son singulares: en cada provincia, en cada localidad, en cada escuela, las respuestas se configuran en función de una realidad en particular. Pero hay líneas, ejes, aspectos que por sus características pueden ser equiparables y que en algunos casos representan un significativo logro en el mejoramiento de la enseñanza y de los aprendizajes. Hacia esos cambios las escuelas deben ir transitando, con y a pesar de las actuales dificultades sociales conflictivas por las que estamos atravesando.

Como síntesis de este apartado, incorporamos la siguiente cita:

"Una escuela que se piensa a sí misma, reflexiona y planifica acerca de su propio proyecto supone un espacio mejor para el conjunto de los actores escolares: para los alumnos implica contar con la participación en la vida institucional como potente fuente de aprendizaje; para los padres representa una oportunidad de formar parte de la propuesta educativa que la escuela ofrece a sus hijos; para los docentes representa una de las formas de recuperar el

sentido de su tarea: hacer de la escuela un espacio propio significa mejorar, en parte, las condiciones en que se desarrolla su trabajo. Las escuelas se han convertido, en

muchos casos, en un espacio de rutina y sufrimiento. Se trata de hacerlas más humanas para todos.”¹²



EL TRAYECTO HACIA LAS ESCUELAS DE CALIDAD:

¿UN CAMINO RECTO O UN SENDERO SINUOSO?

Trabajar unidos para mejorar: resulta necesario y merece la pena luchar para que las escuelas sean lugares cada vez mejores en los que enseñar y aprender.

Fullan-Hargreaves

Las escuelas durante mucho tiempo han permanecido iguales, en una sociedad significativamente cambiante.

Las demandas actuales por revertir la cantidad y la calidad de los resultados de la enseñanza, se asientan en la importancia que la sociedad le asigna a los conocimientos escolares para acompañar la transformación acelerada que se

produce en el campo de la ciencia y de la técnica.

Los esfuerzos en el proceso de transformación, en nuestro país, están dirigidos a aspectos sustantivos de la educación: actualización de los contenidos curriculares, modificaciones en la estructura del sistema, capacitación docente, programas compensatorios, reestructuración de la formación

docente, pero lo que aún no llegó a modificarse es la organización y dinámica de las escuelas. Algunas experiencias han demostrado que es posible mejorar el sistema de organización tradicional, pero no se lo ha cuestionado en profundidad. Muchas escuelas vienen realizando proyectos compartidos, con la incorporación de innovaciones significativas, pero otras todavía continúan sin cambios sustanciales, estando algo así como “quietas en el tiempo”.

- ¿Qué cuestiones deberían considerarse para transitar el cambio?.

En primer lugar recuperar el propio pasado institucional, es decir tener en cuenta aquellos aspectos que hacen a la dinámica de la escuela y que muestran logros significativos, tales como: capacidad para el trabajo en equipo, gestión escolar con perfil pedagógico, buenos resultados en los aprendizajes, atención a las características de los alumnos, organización institucional flexible, etc. Pero también, remite a la revisión de las dificultades por las cuales se ha transitado, a las estrategias que se utilizaron frente a las mismas y al resultado que tales estrategias dieron. La historia de cada escuela, con sus logros y sus dificultades, con sus avances y también sus retrocesos, son parte de la construcción de su propio perfil, el cual se constituye en el eje de todo avance hacia el mejoramiento de la calidad. Es lo que podemos caracterizar como : la capacidad para “escuchar” el pasado.

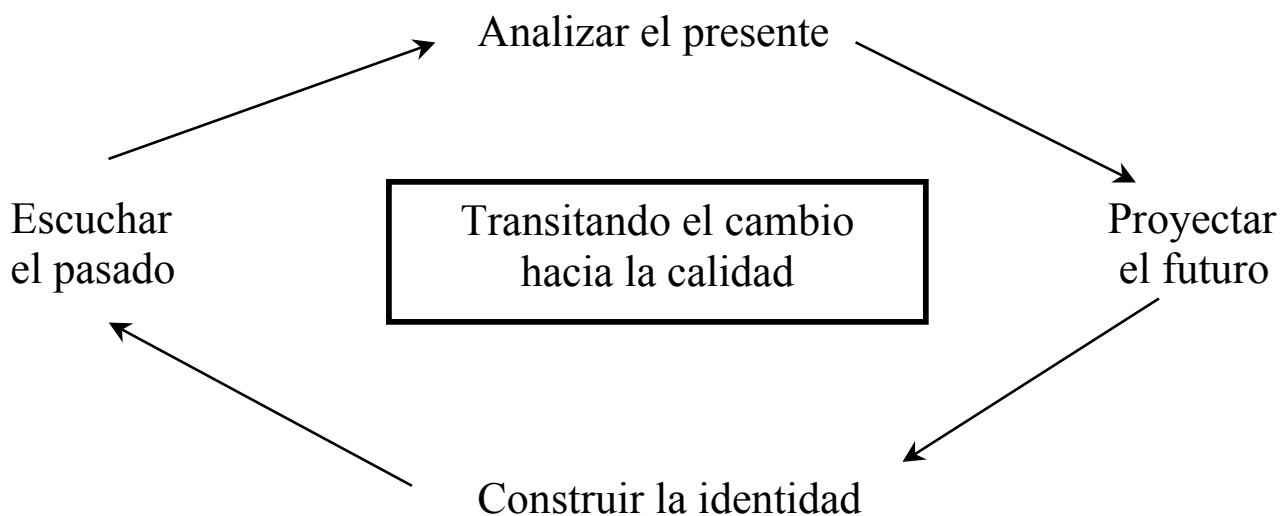
La escuela debe tener en cuenta su presente, es decir, el momento por el cual está atravesando. Este pararse

en la realidad, supone atender la viabilidad como alternativa de construcción de “lo posible”. El conocimiento de la realidad significa tomar conciencia de lo que tenemos, tanto desde los recursos humanos como desde los recursos materiales, del estilo de funcionamiento, de las características de la gestión, de los aspectos organizativos de la escuela, de la construcción y aplicación del Proyecto Educativo, etc. Es lo que podemos caracterizar como: la capacidad para “analizar” el presente.

Pero además, es necesario mirar al futuro, es decir, saber proyectarse hacia los cambios para que la escuela no pierda el sentido social y cumpla su función respondiendo a las necesidades sociales y culturales que en cada momento histórico y cada espacio geográfico van surgiendo. Es lo que podemos caracterizar como: la capacidad para tener “visión” de futuro.

En síntesis diríamos que el cambio se construye recuperando el pasado a partir del presente y proyectándose hacia el futuro.

Este trayecto para mejorar las propuestas educativas, no es el mismo para todas las escuelas, porque las historias pasadas son singulares, el presente también es parte de esa singularidad y la perspectiva de futuro no es generalizable. Lo básicamente unificador es el intento de avanzar hacia profundos cambios con el objetivo de lograr que los alumnos aprendan y la escuela vuelva a recuperar el sentido social que hace de ella el espacio primordial de circulación del conocimiento.



¿Cuándo la escuela está en condiciones de construir calidad educativa?

Retomando conceptos de Duschatsky, S.¹³, diremos que cuando:

- Puede ofrecer nuevas formas de simbolización que generen la construcción de sentidos y el sentimiento de pertenencia que los jóvenes necesitan vivenciar.
- Permite realizar experiencias diferenciadas, intentando construir un espacio válido para las necesidades de los alumnos y promueve un “deslizamiento de la fatalidad de lo cotidiano”, hacia un “horizonte de posibilidades” que ofrece la oportunidad de ejercer roles creativos y fomentar la incorporación de nuevos liderazgos en la sociedad.
- Enseña para “incluir” y tiene la capacidad de distribuir de manera equitativa el capital cultural acumulado por la sociedad.
- Es capaz de satisfacer las Necesidades Básicas de Aprendizaje (NBA) de todos los alumnos,

entendiendo por NBA, la adquisición no sólo de competencias específicas tales como: leer, escribir, operar con los números, interpretar el mundo social y natural, sino también la adquisición de competencias más complejas y generalizables como: saber investigar, buscar, seleccionar, sistematizar y comunicar información, saber “leer” críticamente la realidad para poder actuar en ella, construir valores humanos que les permitan relacionarse con los demás, etc.

Si las escuelas fuesen capaces de “obtener porcentajes similares de logro educativo para las distintas clases sociales”, podríamos estar en condiciones de aproximarnos a resultados que contemplan los principios de equidad, igualdad y calidad educativa.

Las instituciones que miran hacia adelante, se caracterizan por una gestión colectiva y creativa que se muestra sensible y atenta a las nuevas expectativas de la sociedad.

Los avances no son simples, sino todo lo contrario, cuando creemos

que estamos logrando un desarrollo positivo de los mismos, sentimos que todo vuelve para atrás, revisamos, reformulamos, volvemos a intentar. El trayecto se complica, el desafío está en tener la fuerza para avanzar por un sendero sinuoso.

Los cambios significativos no son inmediatos, en educación, éstos se manifiestan en el mediano y largo plazo, pero no por ello, vamos a dejar de reconocer aquellos aspectos que rápidamente impactan en el funcionamiento escolar.

DE LA ESCUELA EJECUTORA A LA ESCUELA QUE SE INTERROGA

Cada escuela va construyendo su propia cultura institucional, y así, encontramos tendencias a modelos regresivos de funcionamiento, que a partir de una idealización del pasado, obtaculizan cualquier posibilidad de cambio aislándose de la realidad social. Otras, por el contrario, asumen una modalidad progresiva, abiertas al cambio, que intentan dar respuestas creativas a los problemas que se le presentan.

El primer grupo de escuelas normatizan su funcionamiento hasta el punto de generar una rutinización de sus prácticas. Todo está pautado, los problemas que inevitablemente surgen se los consideran “naturales” al propio funcionamiento, sin abordar una solución a los mismos. Por ejemplo, la repitencia puede ser uno de los problemas que por presentarse de manera regular, entra a formar parte de una constante institucional.

“...muchas instituciones educativas toman y ejecutan decisiones “a repetición”, siempre las mismas, sin revisar su sentido ni su eficacia. ...En algunos casos adoptan decisiones “nuevas”, sin saber si son mejores o peores que las viejas que descartan.”

El segundo grupo, se conforma por aquellas escuelas que siempre se están interrogando: ¿por qué hacemos esto?, ¿para qué, cómo, con quiénes?. Tienen la capacidad para formularse nuevas preguntas, *“rechazando las soluciones estereotipadas que puso en práctica durante un largo período de su historia, porque detecta problemas que no están bien resueltos”*.¹⁵

Estas escuelas tienden a enfrentar los problemas, hablarlos, analizarlos, no considerarlos “naturales”, es decir “desnaturalizarlos” para intervenir en los mismos buscando su superación.

*“Los problemas precisan identificación, análisis y precisión para cercarlos y definirlos. Sólo así, habrá posibilidad de resolverlos. Piénsese que generalmente hemos estado trabajando sobre los síntomas más que con las situaciones específicas de la escuela. Esto significó asimismo disminuir nuestra capacidad profesional de visión y acción.”*¹⁶

Pero además, las escuelas reflexivas son generadoras de conocimiento y posibilitan el aprendizaje institucional. Todos aprenden. Hacer de la reflexión una práctica permanente es

una manera de avanzar significativamente hacia las escuelas de calidad.

Es aquí donde se visualiza un cambio de paradigma o modelo, de una escuela que ejecuta y aplica a una escuela que se interroga, reflexiona, cuestiona y actúa en consecuencia.

En las escuelas se enseña y se aprende. Pero: ¿qué se enseña y se aprende, cómo se enseña y se aprende?.

Factores y variables relacionadas con la dinámica y organización escolar favorecen o traban el éxito de los alumnos.

REFLEXIÓN FINAL

La calidad remite a expectativas y aspiraciones de mejoramiento. En las escuelas se implementan diariamente acciones y se toman decisiones impulsadas por objetivos de optimización de los aprendizajes.

La expresión calidad puede resultar utópica o ambiciosa en este contexto social de crisis donde está instalada la escuela. Podríamos hablar de eficacia, innovación, mejora y seguramente todos coincidiremos en que estamos comprometidos con ella. Se trata de definir el contexto en que se utiliza una palabra tan polisémica, para significarla en relación a las prácticas institucionales. El equipo escolar debe reflexionar en torno a su alcance, para generar proyectos que tiendan a mejorar el funcionamiento de las escuelas.

Hablar de calidad es hablar de un modelo educativo centrado en valores, es comprometerse con la equidad, con la

Las instituciones educativas dejan rasgos, huellas en quienes la transitan, el paso por las mismas es muy significativo para la vida de un sujeto y el “efecto establecimiento” puede ser altamente positivo como profundamente frustrante.

“ En líneas generales puede afirmarse que se han producido cambios, tanto al interior de las instituciones escolares, como en su articulación con el conjunto del Sistema Educativo y la comunidad en que se inserta. La tendencia predominante es a una cierta autonomización con respecto a los centros de gobierno, una búsqueda de mecanismos de integración institucional y la creación de vínculos con la comunidad.”

igualdad de oportunidades, es generar acciones educativas compensatorias.

Desacralicemos la palabra acercándola a nuestras posibilidades de acción en donde todo equipo docente integrante de una escuela asuma un compromiso con la calidad de los aprendizajes de los alumnos.

Porque la escuela sigue siendo el lugar donde, al decir de Silvia Finocchio, “...están los alumnos y los maestros. De la mano de los niños, se acercan a la institución escolar los padres y, con ellos, parte de la cultura de nuestra sociedad, con sus manifestaciones positivas y sus conflictos.”

Porque “...la acción que despliegan los docentes en la escuela sigue siendo imprescindible y fundamental para la formación integral de niños, adolescentes, jóvenes y adultos, en tanto es la única que asume la responsabilidad de enseñar de modo sistemático y permanente.”

PROPUESTA DE ACTIVIDADES

Para reflexionar colectivamente en cada Institución, le sugerimos la realización de las siguientes actividades:

Actividad N° 1

Seleccionen tres de los rasgos que caracterizan a las escuelas de calidad y analicen en qué medida los mismos están presentes en su escuela.

Actividad N°2

“Los problemas precisan identificación, análisis y precisión para cercarlos y definirlos. Sólo así habrá posibilidad de resolverlos”.

Transformen en interrogantes dos situaciones problemáticas de sus escuelas.

Construyan posibles soluciones.

BIBLIOGRAFÍA

Aguerrondo, Inés: "La escuela como organización inteligente". Ed. Troquel .Bs. As. 1996

Báez de la Fé, B.: "El movimiento de escuelas eficaces: implicaciones para la innovación educativa". Revista Iberoamericana de Educación N°4. 1994

Braslavsky, C.: "Re-haciendo escuelas". Santillana.1999

Duschatzky,S.: "La escuela como frontera". Paidós. Bs. As. 1999.

Fernández, L.: "Instituciones Educativas". Piados. Bs. As. 1994

Friguerio, G. y otras: "Cara y ceca". Las instituciones educativas. Troquel. Bs. As. 1992

Pozner, P.: "El directivo como gestor de los aprendizajes". Aique. 1997

Tenti Fanfani, E.: "La escuela vacía". Ed. Losada. As. As.1994

Ministerio de Cultura y Educación. año 1996 "Condiciones básicas institucionales".Documento interno.

"Cómo son las escuelas". Documento interno. FLACSO. Cecilia Braslavsky. Guillermina Tiramonti.

Diccionario de las Ciencias de la Educación. Santillana.1994