

Föll  
37.014.7  
1

1

## **¿Cómo son las buenas escuelas?**

**Diez criterios para mejorar  
la organización del trabajo escolar**

032369  
Föll  
37.014.7

1

**Nueva Escuela:  
Promoción del cambio institucional  
Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo**

**Ministerio de Cultura y Educación de la Nación**

## I. ¿Qué es una buena escuela?

A partir de la experiencia internacional en materia educativa y de la investigación empírica es posible hacer un breve recuento de lo que ya se sabe respecto de las buenas escuelas. Por "buenas escuelas" se entiende aquí aquellas instituciones en las que los chicos logran aprender lo que se ha definido como contenidos básicos -conocimientos, actitudes y procedimientos-, en el tiempo formalmente asignado y de acuerdo con pautas de convivencia y respeto democráticas. "Buenas escuelas" son aquellas instituciones que consiguen enseñar bien a los alumnos aún en contextos socioeconómicos desfavorecidos.

Los criterios que se presentan a continuación se basan en un supuesto importante: las cuestiones de organización institucional y pedagógica de la unidad escolar son variables fundamentales que determinan el éxito o el fracaso de los niños en la escuela. Por eso es de suma importancia la identificación de algunas características de esas escuelas que parecen ejercer mayor influencia sobre el éxito del aprendizaje.

El problema es que no basta con identificar los factores que están asociados al mejor desempeño de algunas escuelas sino también de las condiciones por las cuales los cambios e innovaciones producen los efectos esperados. Sin embargo, el problema de cómo o por qué cambian y mejoran las escuelas no es simple ni puede ser definido con un listado de elementos o con una solución estandarizada que asegure resultados universales. Ya hemos superado la época en que ciertas variables -el cambio de un plan de estudios, la capacitación docente o la planificación- eran consideradas las panaceas de la reforma. Las visiones actuales se basan en supuestos más complejos, relativos al funcionamiento de otro tipo de cultura escolar, no apegada al cumplimiento rutinario de tareas sino a la determinación y al logro de objetivos precisos de aprendizaje.

Los diez rasgos básicos que se describen, sin embargo, no constituyen ningún recetario para la transformación ni pretenden ser una guía para evaluar a una escuela. Este documento no indica un conjunto de soluciones a aplicar ni un decálogo de verdades en reemplazo de otras. Pretende, más modestamente, ofrecer algunos criterios orientadores para repensar las visiones, ideas o "nortes" a partir de los cuales pensamos el mejoramiento de la escuela. Porque, en definitiva, cada escuela realiza su propio y particular camino de transformación.

## II. Diez rasgos básicos

Formuladas estas aclaraciones, revisemos algunas de las evidencias que la investigación y la reflexión sobre la gestión educativa han acumulado respecto de las características de las buenas escuelas. Los diez rasgos que parecen caracterizar a esas escuelas son:

### 1. Clima y organización del trabajo

- El clima de trabajo se asienta en valores compartidos y en criterios que son transmitidos, cultivados y respetados. Este clima facilita a los docentes y alumnos la identificación de los propósitos de la institución escolar, o sea, el trabajo de enseñar y de aprender.
- La organización del trabajo y de las actividades se propone incrementar las oportunidades de aprendizaje. Este enriquecimiento de las actividades implica no sólo las tareas que se realizan dentro del aula, sino que incluye también las de participación institucional.
- La diversificación de las formas de trabajar y de aprender está acompañada por un espíritu de concentración en la tarea y, al mismo tiempo, por un cierto monto de exigencia sobre maestros y alumnos para la obtención del éxito.
- El trabajo colectivo es cotidiano, la comunicación es fluida y los docentes poseen un importante grado de intervención en la toma de decisiones relativas a la enseñanza. Por lo general, existe un cronograma de trabajo o una planificación conjunta de los tiempos de la institución.

### 2. Objetivos de aprendizaje y seguimiento de los alumnos

- Existen objetivos claramente establecidos, comprendidos y compartidos por todo el personal que trabaja en la escuela. Esto implica, entre otros aspectos, la articulación de las decisiones de los profesores en el planeamiento de la enseñanza.
- Los objetivos están centrados en el aprendizaje de los contenidos básicos que cada escuela considera prioritarios.
- El establecimiento de propósitos claros permite a los docentes identificar las dificultades, focalizar los esfuerzos y coordinar la tarea. Los objetivos muy ambiciosos y de carácter genérico son difíciles de ser trabajados y evaluados por alumnos y docentes.

- Funcionan instancias de acompañamiento y de devolución de la información al alumno sobre los aspectos positivos y negativos de su desempeño y el planeamiento de estrategias para superar dificultades específicas. Lo que se ha revelado como esencial es el carácter continuo y cotidiano; pero el acompañamiento continuo sólo es viable si los objetivos de enseñanza fueron claros y limitados a un conjunto de habilidades y conocimientos que puedan ser identificados y trabajados por el docente.

### **3. Expectativas en relación con el rendimiento del alumno**

- Existe una fuerte convicción de que los alumnos son capaces de alcanzar los objetivos establecidos, siempre que el trabajo pedagógico y el acompañamiento del alumno sean adecuados. Se parte de un concepto positivo acerca de las posibilidades de la escuela y del trabajo que en ella se realiza. Lograr el éxito de todos los alumnos en la apropiación de los contenidos básicos es el propósito al que se orientan todas las decisiones que se toman en una escuela.
- Las expectativas no son consideradas sólo como un dato de la realidad sino como un elemento que puede ser moldeado, modificado. Es claro que las expectativas de los padres y de la comunidad influyen notoriamente en el desempeño de los alumnos, pero el primer sistema de expectativas que debe modificarse es el de los docentes. Una de las bases del éxito en el aprendizaje parece ser el fortalecimiento de la autoestima de sus alumnos que se promueve en el trabajo diario.
- Cuando se proponen tareas, proyectos u objetivos de un trabajo se asegura que todos los alumnos entiendan claramente lo que se espera de ellos. A su vez, la comunicación de los objetivos pedagógicos e institucionales es considerada una tarea constante.
- A través de diversos mecanismos, se reconocen y se premian explícitamente los logros de los alumnos.

### **4. Núcleo organizador y liderazgo**

- La presencia de un grupo organizador y de un liderazgo definido es una cuestión central. Este liderazgo -la influencia organizadora que ejerce un grupo o un individuo- se afirma cuando se desarrolla una conducción técnica y humanamente competente, muy orientada a la valorización del desempeño y de los resultados, tanto del equipo escolar como de los alumnos.

- Gran parte de los estudios e investigaciones destacan la importancia del papel del director y de los equipos de conducción. En consecuencia, el liderazgo y el impulso innovador no debería recaer en una sola persona.

## 5. Uso del tiempo

- El tiempo destinado a la enseñanza y al aprendizaje propiamente dichos constituye otra característica relevante. El rendimiento es mayor cuanto más tiempo se le dedique al aprendizaje de un núcleo de contenidos curriculares básicos.
- El rendimiento está relacionado con la cantidad de días de clase al año y la duración de la jornada escolar promedio. Pero no basta con que el año escolar sea largo: una combinación planificada de tareas sistemáticas, diversificación de actividades y un aprovechamiento de cada momento del día es un prerequisito del éxito escolar.
- Otro elemento que merece ser destacado es la adaptación y flexibilización del uso del tiempo y del espacio a las necesidades del trabajo y del aprendizaje de los alumnos.

## 6. Capacitación de los docentes y apoyo técnico

- Se desarrollan actividades diversas de capacitación en servicio que implican al conjunto del equipo escolar y no a individuos aislados.
- El diálogo sistemático con los colegas, la consulta informal, el intercambio de experiencias y el consejo de pares más experimentados o formados es la modalidad de capacitación más eficaz.
- Los tópicos o contenidos de la capacitación se centran en el programa que los profesores deben trabajar con los alumnos en la clase.
- Todos estos procesos no se desarrollan en un vacío. Las escuelas precisan de asistencia técnica, pero partiendo de un razonable grado de autonomía para definir el tipo de asistencia que necesitan. En pocas palabras, el buen funcionamiento de la escuela requiere apoyo de las autoridades educativas y de equipos especializados, pero sólo en la medida en que esas autoridades actúan como facilitadoras y proveedoras de los recursos técnicos que la escuela demanda de acuerdo con sus prioridades.

## 7. Desarrollo de una cultura evaluativa

- Se evalúa para mejorar y potenciar los procesos de cambio. La evaluación es una instancia permanente de control que sirve para corregir y

transformar las tareas de gestionar, enseñar y aprender. Se evalúa para cambiar, no para identificar a los que no se adaptan a lo que la escuela y el docente proponen. Por ello, los procesos de evaluación no se centran exclusivamente en el desempeño del alumno.

- El evaluador se preocupa por formar e informar a las personas (padres, alumnos, colegas, directivos) sobre los mejores modos de potenciar el aprendizaje de los alumnos y de enriquecer la enseñanza. La 'devolución' o el 'informe de evaluación' es parte del proceso formativo.
- La evaluación que se realiza atiende tanto a los procesos (estrategias, ritmo y clima de trabajo, recursos, formas de comunicación) como a los resultados. Pero no subestima la importancia de medir productos; resultados y procesos deben ser analizados de manera integrada.
- Se evalúan distintos tipos de contenidos (actitudes, capacidades cognitivas complejas, habilidades, valores) y no sólo el manejo de informaciones, datos o hechos.
- La cultura evaluativa se basa en un clima de trabajo donde se comparten valores de (auto)superación y mejoramiento constantes, tanto de los productos como de los procesos de trabajo escolar. Para esto desarrollan en todos los participantes de la vida de la escuela, la capacidad para analizar y examinar con objetividad y compromiso el trabajo y el desempeño de los demás y de sí mismo. Existe una intención explícita en formar a los alumnos en la comprensión de la evaluación y el desarrollo de la autoevaluación. Esta capacidad se basa en el aprendizaje de criterios de medición y evaluación de productos, tareas y esfuerzos.

## 8. Convivencia democrática

- Aprender a convivir democráticamente en una institución es un objetivo pedagógico deseable en sí mismo y que no atañe sólo al control de las acciones de los alumnos. Las diferencias de intereses y el debate no son un disvalor, sino una realidad efectiva de la que parte cualquier propuesta pedagógica. De lo que se trata es de rescatar el valor de la tolerancia y la negociación para aprender a partir de las diferencias.
- La convivencia es considerada como un contenido de la enseñanza, como una cuestión que exige atención y trabajo. Los 'problemas de disciplina' son vistos como partes del proceso de reconstrucción permanente de las relaciones, los valores y los modos de hacer.
- Desde los primeros años se acuerda con los alumnos tareas y responsabilidades relacionadas con su formación como un modo de

prepararlos para la toma de decisiones y la aceptación de las consecuencias del incumplimiento de los compromisos.

- Se organizan diversos canales y niveles de comunicación y participación, teniendo en cuenta los diferentes roles de las personas y sus capacidades. Estas instituciones promueven múltiples formas de formar parte de la vida de la institución, apoyando la organización de los alumnos, estimulándolos a incorporar a la escuela códigos y elementos de su vida cotidiana y permitiéndoles formar parte de la toma de decisiones de la institución

## **9. Participación de los padres y de la comunidad**

- El apoyo y la participación de los padres se facilita en la medida en que la escuela logra comunicar y hacerlos partícipes de los objetivos de aprendizaje.
- Suelen existir documentos para comunicar los objetivos básicos que deben alcanzar los alumnos. La información a los padres respecto de las dificultades y logros del alumno es concreta y clara.

## **10. Interacción con el medio sociocultural**

- Estas escuelas desarrollan vínculos de colaboración y complementación con otras instituciones actuantes en su medio social y cultural.
- La característica institucional más relevante es la apertura y receptividad al desarrollo de proyectos, iniciativas, asociaciones que ayuden a potenciar el aprendizaje y la experiencia social de sus alumnos.
- En estos procesos de enriquecimiento mutuo, las escuelas suelen aportar o ayudar a consolidar un elemento central: la relación con la cultura, el saber elaborado. Este aporte que realizan las escuelas a iniciativas y procesos de cambio comunitario se realiza a través de diversas estrategias: convocatoria y/o coordinación del trabajo de diversos profesionales o instituciones, reuniones periódicas, proyectos pedagógicos y/o proyectos interinstitucionales (con instituciones oficiales y no-oficiales, ONGs).

## **III. La construcción de una nueva cultura escolar**

Estas características poseen un importante grado de interrelación de unas con otras. Por ejemplo, la inversión de mayor tiempo en las actividades de aprendizaje requiere la existencia de objetivos compartidos y cierto grado de consenso en que algunas actividades son más importante que otras. Intentando

efectuar una síntesis, es posible afirmar que las buenas escuelas valorizan el desempeño, principalmente en áreas básicas del currículum, para las cuales establecen objetivos de aprendizaje claros y bien definidos. Los docentes creen en la capacidad de los alumnos para alcanzar esos objetivos y realizan un acompañamiento continuo del progreso de cada uno. Son escuelas que poseen un ambiente orientado predominantemente hacia las actividades de enseñanza-aprendizaje, que desarrollaron una autonomía pedagógica y administrativa que sustenta una cultura basada en la valorización y el reconocimiento de los logros de los alumnos.

Pues bien, de todos estos elementos 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 la escuela. 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.

Esta perspectiva permite formular cierta conclusión: organizar y gerenciar una buena escuela exige flexibilidad y diversificación de prácticas adecuadas a la naturaleza de cada problema. Precisa de apertura para incorporar novedades y de claridad para adoptar una actitud crítica frente a la avalancha de las novedades. Y esto confirma que, en gran medida, el buen funcionamiento de una escuela depende, básicamente, de las mismas condiciones que se precisan para el éxito de cualquier institución, de cualquier proyecto.

La mejora de la escuela depende entonces de dos tipos de condiciones:

- Por un lado, del desarrollo de una adecuada política de provisión de insumos básicos y de asistencia técnica, que permita el desarrollo de las capacidades de la escuela para organizar las actividades de aprendizaje y realizar el planeamiento y evaluación de los resultados del trabajo. Esto es, corresponde al nivel de la administración la implementación de políticas que apunten a compensar desigualdades y a promover modelos de gestión que impliquen una mayor autonomía de la escuela.
- Por otro, de condiciones organizacionales o institucionales que no pueden ser construidas a partir de intervenciones externas a la escuela, a partir de recetas ni de circulares, sino que dependen de la capacidad que vaya adquiriendo cada escuela para elaborar su propia propuesta de trabajo y para cultivar un conjunto de valores y actitudes propios de una cultura de obtención de logros.

Esta cultura se construye a partir de experiencias bien evaluadas, de la autoconfianza adquirida sobre la base de la capacitación, de recursos didácticos adecuados, de la instauración de un tiempo para planificar.

Uno de los obstáculos más comunes en nuestras escuelas es la existencia de numerosos problemas “externos” que dificultan su tarea: por ejemplo, falta de cuidado de los chicos con las instalaciones y recursos escolares, desinterés en la lectura, poca participación de los padres. Y la mayor parte de las veces esta situación problemática se cristaliza con un “son así”, donde el problema reside casi siempre en un “otro”. Esta forma de ver rigidiza y fija el problema, creando un mecanismo de naturalización y de espera. El círculo vicioso se cierra; el cambio es imposible.

Cualquier camino de transformación pasa por invertir los mecanismos que construyen el riesgo y luego el fracaso. ¿Pero cómo podemos rever estos problemas desde la perspectiva de los criterios antes enunciados, desde una cultura escolar “positiva”? Pensando las dificultades no como hechos inamovibles sino como oportunidades de aprendizaje que involucran a alumnos, docentes, directivos, padres. Frente a cada una de esas dificultades es preciso preguntarse: ¿Qué es lo que tenemos que aprender? ¿Qué debemos modificar y en qué podemos modificarnos? La primera respuesta tomará la forma de un contenido, para luego desplegarse como un plan de acción que permitirá jerarquizar los objetivos de acuerdo con su prioridad.

### **Nuevas formas de organizar el trabajo**

- Cada escuela, sobre la base de un patrón básico nacional y provincial, es responsable del armado de la especificación de los contenidos de aprendizaje que promueve en sus alumnos; propuesta que se concreta en el trabajo de cada aula. Pero el primer paso para una buena práctica en la clase se inicia en el proyecto educativo institucional de la escuela.
- La forma tradicional que adopta la toma de decisiones en la escuela es piramidal y fuertemente jerárquica. Hacer de la escuela una institución que aprende implica promover nuevas formas e instrumentos para organizar la vida institucional, que permitan superar el ritualismo y el cumplimiento burocrático. Se trata de utilizar mecanismos más flexibles, capaces de dar un orden y un sentido a la tarea que cada uno realiza en la escuela. El Proyecto Educativo Institucional y los Proyectos Específicos son herramientas que pueden ser utilizadas en esa dirección, como instrumentalizaciones de algunos de los criterios que aquí se han expuesto.