

RESEÑA

MUCHAS PREGUNTAS Y MUCHAS RESPUESTAS SOBRE LA GESTIÓN ESCOLAR

Por Gabriela Ibáñez

Currículo: académica del Departamento de Educación y Valores del ITESO.

Libro: *Escuelas por el cambio: un aporte para la gestión escolar*, Inés Aguerrondo (coord.). Buenos Aires: de Fundación Compromiso/IIEP-UNESCO, 2007

¿Cuántas experiencias de mejora escolar conocen? ¿Cuántas de éstas logran la articulación de un trabajo desde la sociedad civil, el Estado y las empresas? ¿Cuántas dan cuenta de sus resultados, se evalúan con miradas externas y comparten su experiencia?

El libro *Escuelas por el cambio: un aporte para la gestión escolar* es un buen ejemplo para conocer una experiencia que reúne afirmativamente las cuestiones anteriores y abre la mirada hacia nuevos paradigmas y enfoques sobre la realidad de la gestión escolar, en instituciones que enfrentan la tarea de subir las cuestas del cambio y la superación.

La lectura de esta publicación –señala el texto– hará reflexionar a directivos y docentes sobre las prácticas de sus instituciones y encontrar aportaciones a su proceso particular. Los autores pretenden también coadyuvar a la construcción de conocimiento informado para el diseño de programas similares, en los que la gestión se ocupa y preocupa por los procesos educativos desarrollados en forma cotidiana en las escuelas. Es una gestión cuyo objeto central es la reflexión acerca de las cuestiones sustantivas de las instituciones, a fin de crear sentido de la experiencia escolar para el conjunto de los actores.

Escuelas por el Cambio es un programa que se propone brindar herramientas para mejorar la gestión escolar. Se aplica en instituciones escolares de todos los niveles y con diferentes modalidades educativas. Sus componentes centrales son la capacitación, el acompañamiento a través de facilitadores y el uso de un manual.

Ordenadas por su grado de éxito en las escuelas, dichas herramientas son:

- Análisis de desafíos, fortalezas, oportunidades y debilidades.
- Estrategias para definir la visión y misión institucional.
- Estrategias para definir indicadores y resultados.
- Hoja de trabajo para confeccionar un plan de acción.
- Guía para el trabajo de campo.
- Hoja de trabajo para identificar actores.
- Hoja para confeccionar un plan financiero.

¿Es posible generar motivación, discusión, consensos, nuevas culturas de trabajo en las escuelas públicas con base en herramientas concebidas para organizaciones que, por definición, surgen de la inspiración de líderes que desde lo privado hacen una contribución a lo público?

Esta pregunta es el eje central de un programa impulsado, a partir del año 2000, por la Fundación Compromiso para la mejora en escuelas públicas argentinas.

Después de siete años de trabajo, las experiencias obtenidas por este programa han sido evaluadas y sistematizadas por el IIFE-UNESCO Buenos Aires, y compartidas en este texto.

Construir un sólido espacio de diálogo y aprendizaje conjunto entre el Estado, las organizaciones de la sociedad civil y las empresas, con la visión de que la educación debe ser un sueño y una tarea compartidas, es sin duda uno de los retos más significativos del programa, y este libro da cuenta de las posibilidades de proyectos que logran la articulación entre esos sectores.

Para calentar motores en la lectura y como marco para el análisis de las escuelas —desde la perspectiva de sus tareas de gestión—, el primer capítulo presenta elementos de respuesta a las preguntas *¿qué dice la teoría sobre la gestión escolar? y ¿cómo y cuánto pueden mejorar las escuelas?* El planteamiento y desarrollo de las posibilidades de mejora dependerán de lo que consideren que debe ser una escuela de calidad quien o quienes formulen estas preguntas. No es igual trazar los caminos desde un modelo normativo que destaca el control, en el que el cumplimiento de horarios y registros cobran especial importancia, que hacerlo a partir de la convicción de que “el sistema educativo eficiente no será aquel que tenga menos costo por alumno, menos alumnos en la clase, sino aquel que, optimizando los medios de que dispone (independiente de cuál sea su cantidad), sea capaz de brindar educación de la mejor calidad posible a toda la población”. El repertorio de modelos y teorías con base en las cuales se pueden observar y comprender las escuelas y su gestión, abarca desde la época de los sesenta con modelos enfocados al individuo y el paradigma de control, hasta propuestas más recientes que hacen hincapié en el trabajo colegiado, la toma de decisiones y la gestión del conocimiento.

... La escuela puede producir un cambio significativo en los alumnos no sólo a través de una buena gestión, sino también mediante una propuesta innovadora y de calidad en la cual la centralidad de lo pedagógico, las habilidades para tratar con lo complejo, el trabajo en equipo y la apertura al aprendizaje y la innovación ocupen un lugar fundamental en los procesos de conducción de las escuelas. Dicho de otro modo, una conducción en la que se pase de la administración escolar a la gestión educativa estratégica.

¿Qué logros y conclusiones han obtenido? Para conseguir que un proyecto educativo se instale en una escuela y que los cambios generados perduren en el tiempo, es fundamental que los maestros y toda la comunidad educativa se “adueñen” realmente de la propuesta y la vivan como propia.

El cambio de perspectiva de una dirección escolar basada en un modelo burocrático que resalta la administración por sobre los aspectos pedagógicos, hacia un modelo de gestión educativa en el que el ámbito académico cobra centralidad, es un trayecto, si bien deseable, largo y sinuoso, que muchas escuelas aún no han iniciado. El convertir en rutina las prácticas, la falta de coordinación entre los actores educativos centrales, la centralización excesiva o la burocratización de los cambios aparecen de manera constante en este tránsito.

Los resultados del trabajo señalan, entre otros aspectos, que los cambios en las actitudes son fundamentales para lograr transformaciones en otros niveles. Cuando en las escuelas hay actitudes positivas hacia la gestión escolar, se favorece el logro de mejoras concretas en el trabajo de las instituciones.

Más de 74 por ciento de los directores coinciden en que en sus escuelas se generaron actitudes positivas en temas como el apoyo de los docentes a la implementación de acciones a nivel institucional, el uso de las herramientas provistas por el programa y la disposición para realizar cambios. También se ven avances en relación con la incorporación de la comunidad en las actividades de la escuela.

A través de sus propuestas, materiales y actividades, Escuelas por el Cambio logró que directivos y docentes desarrollaran nuevas capacidades para la gestión que quedaron instaladas en cada institución.

La percepción de los directivos participantes en el programa reporta, asimismo, mejoras en:

- Apoyo de los docentes en la aplicación de acciones institucionales.
- Mayor fluidez y sistematización en los modos de vincularse y comunicarse.
- Calidad de la comunicación institucional interna.
- El uso de herramientas para la comunicación.
- Los modos en que se toman las decisiones.
- La disposición de la institución para realizar cambios.
- La incorporación de la comunidad en las actividades de la escuela.

La evaluación del programa recoge la convicción de que, si bien los programas de apoyo al fortalecimiento escolar –como el que se presenta– aportan conocimiento y herramientas al trabajo de mejora, quienes le dan sentido, se la apropian, la resignifican y la convierten en una palanca para generar mejores escuelas, son en definitiva las escuelas mismas:

Lo hacen muchas veces sacrificando el tiempo personal sin descuidar la tarea cotidiana, enfrentándose a plantear discusiones por primera vez o saliendo a la comunidad para conocer cómo es percibida la escuela. No son decisiones fáciles de tomar ni actitudes fáciles de encontrar, lo sabemos. Son decisiones y apuestas que sólo pueden hacer aquellos que tienen clara su vocación de servicio a la comunidad, el compromiso de cambiar para mejor la vida de las personas a las que atienden, quienes entienden que en el complejo mundo de hoy tenemos que tomar el hábito de aprender en forma continua, de autoevaluarnos, de volver a veces un paso atrás para saltar más lejos hacia adelante. Implica tener la inteligencia emocional y la capacidad intelectual de querer ser una escuela involucrada y proactiva de cara al futuro, aunque a veces las condiciones del presente sean inciertas o desalentadoras.

Las conclusiones refuerzan contribuciones ya señaladas en otros textos sobre gestión escolar, referidos a:

- El trabajo en red entre escuelas.
- El papel de los supervisores en la mejora escolar.
- La colaboración entre organismos estatales y organizaciones sociales.
- La importancia de involucrar y comprometer a actores clave de la comunidad educativa si se desea efectivamente mejorar la gestión de las escuelas.
- La necesaria adecuación que toda propuesta general como la de cualquier programa debe tener al considerar características específicas de los niveles del sistema educativo y sus modalidades.
- La relevancia del seguimiento de la gestión, y
- El valor de una evaluación que se aleja de concepciones vinculadas a la sanción cuando, por el contrario, busca retroalimentar procesos para la mejora escolar.