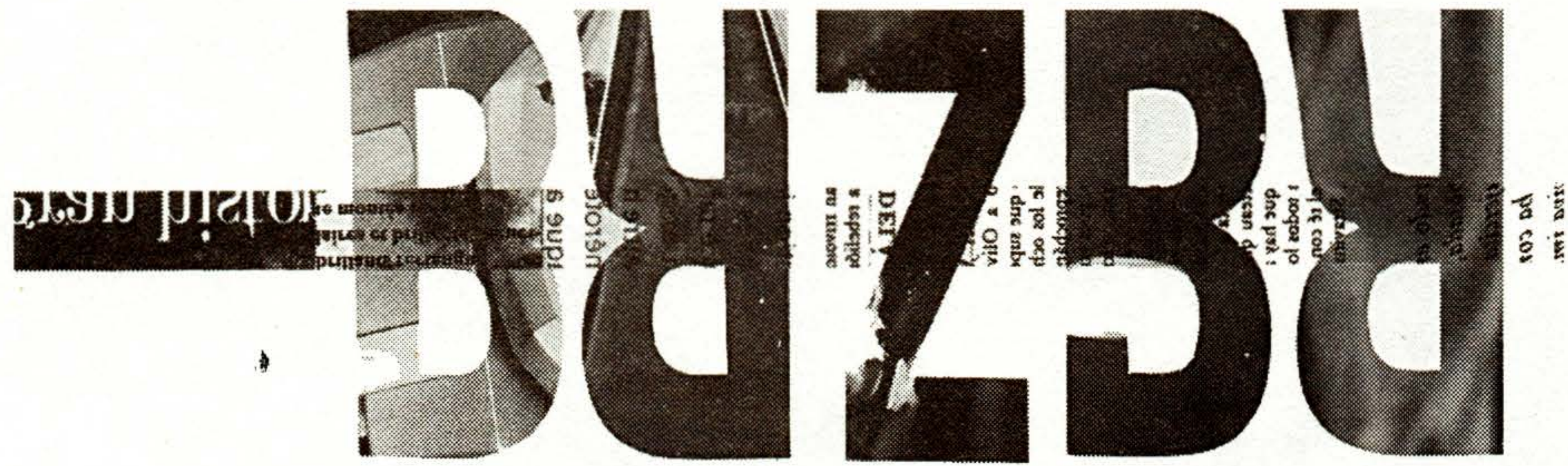
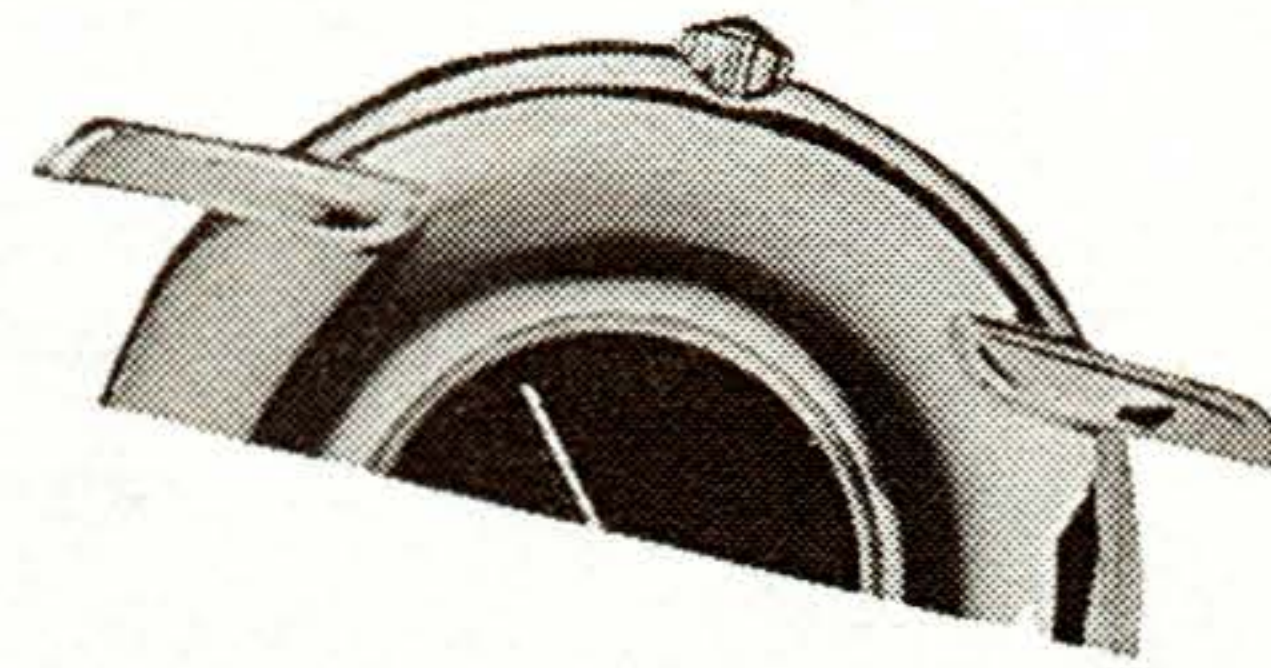


Las siete características de



HENRY GONZÁLEZ VARGAS



una institución de calidad

Las enseñanzas del Galardón Santa Fe de Bogotá a la Gestión Escolar 1997



El proceso vivido por el Galardón Santa Fe de Bogotá a la Gestión Escolar, desarrollado en su primera versión el año 1997, en la cual se presenta-

ron finalmente 54 instituciones, 21 del sector privado y 33 del sector estatal, arroja varios hallazgos, entre ellos lo referente a una pregunta crucial: ¿cuáles son las características de una escuela o colegio de calidad? Cuando aludo estas características hago referencia a aquellos rasgos encontrados en las instituciones que se hicieron acreedoras al galardón. No se trata de hablar de sus resultados, que indudablemente las hacen aparecer como las mejores entre las que se postularon, es más bien mirar cómo se comporta, cómo actúa una institución para lograr resultados de calidad.

LAS SIETE CARACTERÍSTICAS

DE UNA INSTITUCIÓN DE CALIDAD

Caprichosamente los he agrupado en siete características, aunque podrían ser más, o menos, pero a mi modo de ver las que menciono son las de mayor fuerza y las que inciden en la calidad.

1. Metas claras
2. Valores compartidos
3. Capacidad de aprendizaje
4. Liderazgo visible del rector
5. Trabajo en equipo
6. Capacitación continua y pertinente
7. Evaluación y medición

1. METAS CLARAS

Los esfuerzos que hacen las personas, los dineros que se invierten, los planes que se desarrollan, son eficaces cuando apuntan a un horizonte claro, preciso y definido en el tiempo. Metas que todos conocen, comparten y se esfuerzan por conseguir. Una meta está definida por tres

elementos básicos: *objetivo* a alcanzar, *valor* asignado a dicho objetivo y *plazo* en el que se desea conseguir. De tal modo

que al enunciarlo las personas puedan con nitidez comprender lo que se persigue, el tiempo que debe invertirse para alcanzarlo y qué tan importante es.

En la realidad se encuentran muchas instituciones que desarrollan una gran actividad pero no se ve con claridad hacia dónde se orientan, lo que hace que los esfuerzos se dispersen, apunten a distintos blancos y al final se tenga una sensación de frustración por avanzar muy poco a pesar de haber invertido mucha energía. Análogamente a lo que ocurriría con un grupo de tiradores, con los ojos vendados, que terminarían disparando en distintas direcciones al ignorar dónde está ubicado el blanco. En palabras del gran pensador Séneca, «cuando no sabemos a qué puerto nos dirigimos, todos los vientos son favorables».

Es necesario que dichas metas signifiquen lo mismo para todos, todos sepan a qué se refiere y cómo las actividades del día contribuyen a ir las logrando. No se trata únicamente de establecer lugares comunes, frases de cajón, propósitos ideales. La fuerza está en que los miembros de la institución saben a qué se refieren, qué traducen en la actividad diaria, y además poseen maneras de evidenciar su cumplimiento.

2. VALORES COMPARTIDOS

En una de las instituciones visitadas, la directora, en medio de su conversación sobre las maneras de comportarse la escuela, afirmó: «aquí poseemos un criterio: respeto por el tiempo de los niños». Ese solo criterio que para la comunidad educativa, y especialmente para los maestros, es de gran valor, determina un comportamiento definido en la escuela: mayor asistencia de maestros y estudiantes, cumplimiento de la jornada, menos días de licencia a los alumnos. Y en el mediano plazo, el impacto se nota en una mejor imagen de la institución, la comunidad valora más su escuela, se incrementa la matrícula, disminuye la deserción, mejora el ambiente escolar.

3. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Tal ejemplo sirve para ilustrar cómo las escuelas y colegios que construyen y comparten valores que para todos «juegan» y son internalizados de tal modo que cada persona se comporta de acuerdo a ellos, logran edificar un clima organizacional o ambiente de trabajo propicio para que otros proyectos surjan y se desarrollen. Cuando el clima es favorable, gracias a que los valores establecidos son el código de conducta para todos, los ambientes son más propicios para la discusión, el trabajo cooperativo, la autocrítica, el autocontrol.

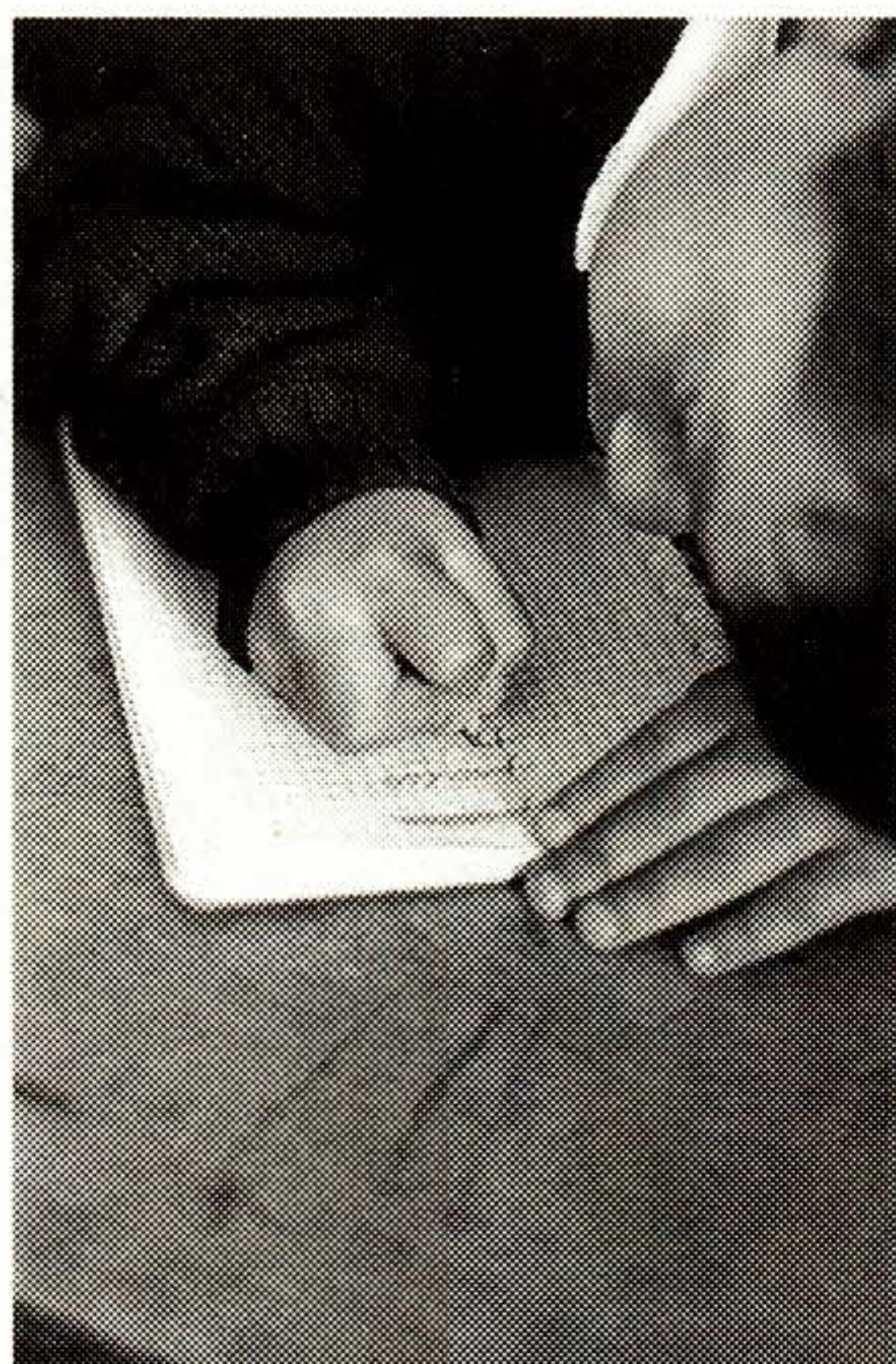


En síntesis, los proyectos los hacen las personas y éstas para poder cumplir con sus propósitos, deben establecer unas mínimas reglas de juego que les permita comportarse como un todo, ir ganando en cohesión y en identidad institucional.

Tampoco —cuidado con ese error—, se trata de crear consensos falsos y sensaciones de unanimidad artificiales, donde las personas por el miedo a romper la unidad eviten la crítica y eludan el conflicto productivo.

Es más normal encontrar instituciones donde a algún maestro o a algunos, les va bien: los estudiantes les tienen afecto, logran interesarlos en sus clases, consiguen altos resultados académicos. Y los demás maestros, a pesar de sus bajos resultados no se interesan por aprender o al menos preguntarse, ¿cómo lo logran? Al parecer, consideran la tarea educativa como una responsabilidad de cada cual en su aula y con su grupo: cada uno haga lo que pueda y lo que sabe. Así, encontramos maestros(as) que a pesar de tener éxito, cuando se van de la institución, ésta jamás se entera de los métodos y estrategias empleados por ellos y que demostraban funcionar. Al irse el(la) maestro(a) también se va dicha capacidad. Capacidad que no fue conocida por los demás, sistematizada y, ¿por qué no?, replicada o adaptada por otros. Y el caso no es sólo con situaciones pedagógicas, también puede darse en otros campos, como la secretaria que ha establecido una organización particular de los documentos del establecimiento y procedimientos operativos ágiles, y al marcharse nadie tiene idea de cómo lo hacía.

La institución debe comenzar de nuevo, por carecer de mecanismos que permitan que los demás conozcan los métodos y procedimientos exitosos de unos para que la escuela como institución, como organización, aprenda. Es necesario que las instituciones acumulen conocimiento y por lograrlo estén en capacidad de proponerse nuevos retos, es decir, convertirse en organizaciones inteligentes, en instituciones que aprenden.



grupo de colegios de su género para intercambiar experiencias y conocimiento en la implementación de planes conducentes a la calidad.

Lo que se nota, es la conciencia de las instituciones acerca de la velocidad con que se operan los cambios en la sociedad; y para ello se preparan y establecen los medios adecuados para adaptarse o anticiparse a las transformaciones.

72

Conocimiento logrado que se difunde, se estandariza y se conserva a disposición de todos. ¿Cómo se trató un tema en particular, cómo se resolvió un problema, cómo funciona una mejor reunión, cómo planear con mayor efectividad, cómo organizar a los estudiantes en equipo, cómo fijar un presupuesto, cómo construir pruebas fiables de evaluación?, etc... son aprendizajes susceptibles de socializarse y sobre ellos avanzar.



Esta capacidad de aprendizaje también se refiere a la disposición de la institución a aprender del entorno, a

mantenerse actualizada y comunicada con sus pares y con otras entidades aún no afines. Una de las instituciones premiadas, por ejemplo, mantiene contacto con las empresas aledañas, de las cuales adquiere, no ayuda material, sino *conocimiento*. Otro colegio, está asociado a un

4. LIDERAZGO VISIBLE DEL RECTOR

Las instituciones acreedoras al Galardón/97 se caracterizan por una presencia positiva y propositiva del rector y en general de las directivas de la institución. Cuando alguien, creyendo actuar como líder, hace de todo y se llena de responsabilidades, no delega, está haciendo todo lo contrario a ser líder, su actitud está contribuyendo más a minar la autonomía de los demás y a configurarse como imprescindible que a propiciar el desarrollo de sus dirigidos y de su institución.



En algunas instituciones el rector no cumple con este papel, sino que se hace a un lado tratando de no estorbar. Algunos podrían afirmar que «es mejor que no estorbe», pero esta actitud tiene consecuencias lamentables, pues los maestros se ven obligados a asumir responsabilidades que les restan efectividad en sus propias tareas y el consenso con los demás es más difícil de lograr.

Ser líder significa capacidad de seguir y ser seguido. El papel que cumplen los rectores de las instituciones galardonadas es vital en el mantenimiento de la calidad educativa de sus respectivas instituciones, le imprimen visión, mantienen el consenso, estimulan el trabajo en equipo, reconocen que nada se puede lograr sin la abierta y decidida colaboración de los maestros y estudiantes, enseñan con el ejemplo, van estableciendo alianzas con otras instituciones o entidades externas que colaboran con la escuela

en la consecución de las metas globales. Trabajan bajo la perspectiva: si aquello, otros lo hacen mejor que nosotros, aprendamos de ellos.

El rector, como líder, está concentrado más en ver cómo se trabaja y cómo funcionan sus equipos de trabajo que en supervisar y amonestar.

En estos aspectos: el papel específico de los directivos docentes, su capacidad de gestión y el desarrollo de habilidades administrativas, creo que la SED y el Comité Distrital de Capacitación tienen mucho por hacer. Adicionalmente, por supuesto, a lo que los propios directivos mediante organizaciones profesionales y eventos académicos puedan realizar e ir consolidando un saber especializado y específico, y dejen de ser tratados como «toderos».



Las siete características de

5. TRABAJO EN EQUIPO

Comúnmente se ha asociado el trabajo en equipo a reuniones continuas. Trabajo en equipo no es sinónimo de "reunionitis". Con pocas reuniones, pero efectivas, y la implementación de canales ágiles que mantengan la comunicación entre las personas, es posible lograr una atmósfera de colaboración, no de competencia, en donde los miembros, convencidos y dominadores de las metas institucionales a corto y largo plazo, cooperan y se apoyan mutuamente para lograrlas. Configurar una atmósfera de colaboración requiere que el líder (las directivas) confíe en sus dirigidos y se los haga sentir involucrándolos en la toma de decisiones.

Los miembros de los equipos reportan periódicamente resultados parciales a la dirección para establecer el desenvolvimiento de los planes y su readecuación oportuna.



6. CAPACITACIÓN CONTINUA Y PERTINENTE

Cuando la institución ha definido con claridad su horizonte y tiene una visión nítida acerca de sus metas académicas, los procesos de capacitación son selectivos y pertinentes al desarrollo de sus propósitos.

Cuando no hay propósitos claros, toda oferta nueva parece interesante. Se viaja al vaivén de las modas.

Los maestros y empleados de acuerdo a su rol específico se educan y entrenan para mejorar su trabajo, para profundizar en sus hallazgos, para mejorar sus resultados. Poseen criterios para la definición de planes y temas de capacitación. La institución en su conjunto es consciente de la necesidad del crecimiento profesional de sus miembros e invierte tiempo, presupuesto y esfuerzos en su educación y entrenamiento.

una institución de calidad



7. EVALUACIÓN Y MEDICIÓN

La evaluación no consiste en un hecho particular que se realiza al finalizar el año y «democráticamente» se recogen las opiniones de los miembros de la comunidad. Esta tradición evaluativa no ha contribuido mucho en la mejora de las prácticas educativas, pues al hacerse casi siempre al final del año y sin información útil, recolectada durante el año, se termina confiando en la opinión, en el palpito, en la sensación más cercana, en cumplir con un requisito formal, y sus resultados no son útiles para mejorar porque no se sabe con certeza dónde estuvieron las fallas o los aciertos. Las primeras para corregirlas y los segundos para mantenerlos o mejorarlos.

Mediante el diseño de instrumentos sencillos para la recolección continua de información que les permite hacer evaluaciones periódicas y comunicarse basados en hechos y datos ciertos, algunas instituciones han incorporado la medición: construyen y utilizan indicadores, organizan equipos encargados de sistematizar los datos, los comunican continuamente mediante gráficas, tablas, porcentajes, cuadros. Y éstos sirven para entablar conversaciones productivas y planeaciones más efectivas.

En este aspecto, un capítulo que el galardón evaluaba, se encontraron los menores avances en la mayoría de instituciones. No existe una cultura de la medición. La evaluación obedece más a la narración de anécdotas, de expresiones emotivas, del «yo creo», «yo siento», que a establecer datos cualitativos o cuantitativos que señalen con precisión cuánto y cómo se ha mejorado, cuánto y en qué nivel se han cumplido las metas.