

CARACTERÍSTICAS DE LAS MEJORES ESCUELAS

Gilberto Garro Garita

Introducción

Todos los padres quieren que sus hijos asistan a las mejores escuelas y a los mejores colegios. Pero, ¿qué es una "buena escuela" o un "buen colegio"? ¿Qué es una escuela o un colegio eficaz?

La eficacia de las organizaciones juega un papel tan importante en la teoría y práctica de la educación, que un mejor entendimiento de este concepto es esencial. Se hacen, sin embargo, pocos esfuerzos por estudiar las escuelas como entidades totales. En vez de ello, se han realizado muchos estudios de las diferentes facetas del proceso educativo, la mayoría de ellos ha buscado determinar los efectos de ciertos métodos o técnicas de enseñanza en el rendimiento de los estudiantes. Goodlad (1984) señala al respecto "los investigadores critican a las escuelas, pero tienden a estudiar los estudiantes, los maestros o los métodos de enseñanza" (p. 17). No obstante, en los últimos años, los analistas educativos han mostrado un interés creciente en el tópico de la eficacia organizacional (Brookover, 1982; Edmonds, 1979; Goodlad, 1984; Scott, 1981).

Una de las primeras preguntas que se plantean las personas interesadas en el tema de las escuelas y colegios eficaces es, "¿cómo define usted una escuela eficaz?" Los investigadores aún no se ponen de acuerdo en cuáles factores deberán ser incluidos en la definición de una escuela o colegio eficaz. Los que discuten sobre este tema, generalmente usan términos como "calidad", "rendimiento académico", "índices de deserción", "satisfacción de los maestros en el trabajo", "ausentismo" y otros conceptos semejantes (Edmonds, 1979; Coleman y colaboradores, 1966; Hoy y Mishel, 1982).

A pesar de tan marcadas diferencias en los criterios usados para medir la eficacia de las escuelas y las reconocidas dificultades para valorarla, la literatura reciente sobre el tema concluye que las diferencias de calidad de funcionamiento dadas entre las escuelas, verdaderamente afectan

el rendimiento académico de los estudiantes. Esta literatura desafía no solamente las investigaciones previas, las cuales habían encontrado que las diferencias en los logros académicos de los estudiantes se podían explicar principalmente por los antecedentes familiares y otras variables relacionadas, particularmente las condiciones socio-económicas del hogar (Coleman y colaboradores, 1966; Jenks y colaboradores, 1972), sino también mediante las prácticas metodológicas que conducen a esos resultados. Estudios realizados por Bloom (1976), Brookover (1982), Brophy (1977), Edmonds (1979), Goodlad (1984) y Rutter (1979), han confirmado la existencia de escuelas que realmente hacen la diferencia. De acuerdo con Evans (1983), la investigación indica que el éxito en la escuela no necesariamente es determinado por factores tales como raza, sexo, o la condición socio-económica. Si bien los antecedentes familiares constituyen una variable en el proceso educativo. Evans afirma que la respuesta de la escuela a los antecedentes familiares es de igual o mayor importancia.

Problemas con definiciones y criterios

Algunos investigadores de la eficacia de las escuelas no han desarrollado una definición de lo que es una escuela eficaz (Coleman, 1966; Rutter, 1979). Muchos otros han intentado definir la escuela eficaz en términos de resultados medibles que obtiene el estudiante (Brookover y Lezotte, 1977; Brookover y colaboradores, 1982). El razonamiento para esto parece claro en el tanto que la calidad del producto de la escuela- el estudiante- es, en esencia, el elemento más crítico para medir la eficacia escolar.

Las definiciones de los investigadores varían desde simples medidas del rendimiento académico del estudiante, a medidas complejas de las actitudes y las conductas positivas de los maestros y los estudiantes. Little (1980), por ejemplo, definió la eficacia de la escuela en relación

con el desarrollo y mejoramiento del personal. Otro investigador, (Edmonds, 1979) la definió en términos de la calidad del trabajo de la escuela con los alumnos pobres: "Cuando los estudiantes de bajos ingresos rinden al mismo nivel de sus compañeros de clase media, la escuela deberá ser considerada como eficaz" (p. 16). En un estudio longitudinal realizado en Londres Rutter (1979) definió la escuela eficaz en términos de las consistentes demostraciones de mejores puntajes en las pruebas de rendimiento académico, bajos porcentajes de ausentismo y conducta positiva de los estudiantes.

En el nivel teórico, Hoy y Miskel (1982) señalan que la controversia acerca de la eficacia organizacional se vuelve aún más intensa cuando se plantean preguntas específicas. Por ejemplo, ¿cuáles y cuántos criterios definen la eficacia escolar? ¿Quién determina esos criterios? ¿Es la eficacia un fenómeno a corto plazo o a largo plazo?

La eficacia es un asunto tan complejo que una pregunta global sobre si una escuela es eficaz o ineficaz no tiene sentido. Dado que el concepto de escuelas eficaces es bastante complejo, hay desacuerdos profesionales sobre la naturaleza de una escuela eficaz.

Cuban (1983) por ejemplo, señala algunos problemas que podrían surgir, cuando los resultados de la investigación sobre escuelas eficaces y enseñanza eficaz sean llevados a la práctica. Cuban señaló tres problemas principales con las investigaciones sobre escuelas eficaces que eran evidentes para él en 1983.

1. Se desconoce, dice el autor, cómo crear escuelas eficaces.
Nadie puede decir tampoco, qué es lo que un maestro, un director o un supervisor debería hacer con el fin de mejorar el rendimiento académico.
2. Cuban también reconocía que el lenguaje no es claro. Hay muchas definiciones de eficacia. "Clima", por ejemplo, es un término ambiguo, y el concepto de "liderazgo" es indefinible.
3. El mencionado autor también insistía en que el término "eficacia", tal y como es definido por los investigadores, es un concepto restringido. El indicaba que juzgar a las escuelas solamente por los percentiles en una prueba de rendimiento académico -como hacen

muchos investigadores de la eficacia escolar- constituye un concepto muy estrecho de eficacia.

Del mismo modo, Purkey y Smith (1982) indicaban que los estudios de eficacia constituyen un asunto tan complejo, que es casi imposible reducirlos al análisis de unas pocas variables. Estos autores enfatizan:

"Mientras los estudios guardan correspondencia en algunos aspectos, las variaciones en los resultados deberían servir como una voz de alarma para aquellos que podrían reducir una literatura tan dispar a cinco o seis variables" (p. 65).

Curran (1982), interpretando estudios importantes, estableció una lista de cinco principales áreas de investigación sobre escuelas eficaces: 1) fuerte liderazgo del director, 2) clima (ambiente) ordenado y conducente al aprendizaje, 3) énfasis en las destrezas y habilidades básicas, 4) expectativas de los maestros para alto rendimiento de los estudiantes, y 5) un sistema para evaluar el desempeño de los estudiantes.

Westbrook (1982) menciona cinco puntos importantes, los cuales deberían ser tomados en consideración cuando se discute la eficacia de las escuelas. Una breve reseña de esos puntos se presenta a continuación:

1. La escuela eficaz no utiliza ninguna máquina misteriosa ni material didáctico secreto, el cual, automáticamente, produce la eficacia. Los factores que conforman la escuela eficaz son comunes a todos los ambientes escolares. En otras palabras, el concepto de escuela eficaz es aplicable a todas las escuelas.
2. Con el fin de determinar las características que parecen estar correlacionadas con escuelas eficaces, los investigadores han estudiado los centros educativos considerados como tales. Así, los resultados de la investigación describe a la escuela eficaz en los términos con que varios investigadores han definido la eficacia, así como el factor o conjunto de factores que se observan en la escuela.
3. Los resultados de la investigación son reportados en términos de las características comunes a las escuelas consideradas eficaces. La frecuencia o consistencia de ciertos facto-

res asociados con este tipo de escuelas, generalmente determina las características comunes.

4. Es posible identificar "actores principales" que contribuyen a la creación del ambiente de la escuela eficaz, los cuales podrían también ser afectados significativamente por dicho ambiente. Esos "actores" son: el personal de la escuela, los estudiantes, los padres y la comunidad en general. La investigación en esta área ha sido, en su mayor parte, descriptiva. Por esta razón, los investigadores deben tener presente, cuando revisen la literatura, que la determinación de causa y efecto es una tarea casi imposible. Por ejemplo, ¿crea el maestro eficiente una escuela eficaz, o influye la escuela eficaz para que el maestro se desempeñe eficientemente?
5. Muchos productos o resultados del proceso educativo pueden usarse para determinar eficiencia. En un esfuerzo, probablemente para usar una medida que podría ser objetiva y que permita la comparación entre escuelas, el resultado de las pruebas de rendimiento académico de los estudiantes ha sido ampliamente usado por los investigadores. Ha sido demostrado que los incrementos en los puntajes de esas pruebas están correlacionados con ciertas características de las escuelas eficaces. Es probable, de acuerdo con Westbrook (1982), que a través de repetidos estudios sería posible establecer un número mayor de correlaciones entre otras características y la escuela eficaz.

Diez características de las escuelas eficaces

Con base en los estudios realizados por Garro (1986) es posible afirmar que la preocupación y la lucha por la eficacia de las escuelas se remonta, por lo menos, a las tres últimas décadas. Una revisión de la literatura más relevante sobre el tema, permite afirmar que, en términos generales, los diez factores que se mencionan más frecuentemente en relación con las mejores escuelas y colegios son los siguientes:

1. Misión de la Escuela (Lema)

Es la declaración de objetivos, propósitos y metas que la escuela o colegio establece para

llevar a cabo su tarea educativa. Esta declaración es el lema de la escuela que los maestros y todo el personal comprenden y aprueban plenamente.

Las mejores escuelas toman conciencia de su papel en la sociedad para llegar a ser más eficaces cada día y esa es su misión. Es una decisión colegiada que el grupo (todo el personal) apoya y se compromete a llevar a cabo, para asegurar que todos los alumnos adquieren el dominio de las habilidades y destrezas necesarias para tener éxito en la escuela.

La adquisición de las habilidades y destrezas básicas por parte del estudiante es prioridad número uno con respecto a todas las demás actividades de la escuela y cuando es necesario, toda la energía y recursos de la escuela, dedicados a otras actividades, se canalizan para lograr tal fin.

Muchas escuelas y colegios eficaces tienen metas que, generalmente, no son diferentes de aquellas que se proponen alcanzar las escuelas y colegios que no sobresalen por su eficacia. La diferencia es que las escuelas y colegios eficaces discuten sus metas constantemente. Todo el grupo -padres, maestros, estudiantes y miembros de la comunidad- sabe cuáles son las metas de la institución. Estas metas son tomadas muy en serio y se reflejan en todas las cosas que la escuela o colegio hace.

Obviamente, las metas por sí solas no determinan el éxito de una escuela o colegio, las metas deben ir acompañadas de la acción.

2. Fuerte liderazgo en la Institución.

El director es, fundamentalmente, un líder de instrucción. Las mejores escuelas tienen directores que son, verdaderamente, los líderes del proceso de enseñanza-aprendizaje para el personal. Estos directores son creativos, audaces, apoyan a su personal y están dedicados a la misión de la escuela. Ellos son activos y participan con entusiasmo en todas las actividades de su comunidad educativa.

¡A mejores directores, mejores escuelas!

Los colegios y escuelas ejemplares tienen directores que saben lo que significa hacer bien su trabajo y no temen hacerlo.

Los mejores directores son innovadores, entusiastas, creativos y bien informados. Ellos son el principal factor en el éxito de sus escuelas o colegios.

Los mejores directores están comprometidos con el bienestar de los estudiantes y trabajan para crear las mejores condiciones posibles para ellos, los estudiantes tienen confianza en ellos y los respetan.

Los mejores directores se preocupan también por sus maestros o profesores. Ellos crean las mejores condiciones de trabajo para ellos.

Estos directores saben cuándo ser enérgicos y fuertes, y también aflojar para compartir su liderazgo.

3. *Altas expectativas para todos los estudiantes y para el personal.*

El personal demuestra su fe y convicción de que todos los estudiantes pueden obtener grandes logros académicos.

En las mejores escuelas se espera que los maestros enseñen y los estudiantes aprendan. Los estándares son altos, pero realistas. A ningún estudiante le es permitido obtener menos de lo que se ha establecido como el nivel mínimo de dominio de las habilidades y destrezas escolares que corresponden a cada grupo o nivel. Los maestros creen en su capacidad y habilidad para guiar el programa de instrucción y además, creen que todos los estudiantes pueden adquirir y dominar las habilidades y destrezas que ellos enseñan.

Todos los estudiantes pueden aprender; sólo se requiere un poco más de tiempo para motivar a algunos. Las escuelas o colegios sobresalientes estimulan una actitud de "tú puedes hacerlo". Los directores y profesores esperan mucho de todos sus estudiantes y se responsabilizan por motivar a los alumnos.

La escuela o colegio cree que sus estudiantes se superarán cuando se establecen altas expectativas.

Las escuelas o colegios que exigen mucho de sus estudiantes también dan mucho y ofrecen estímulos.

4. *Seguimiento constante del programa de los estudiantes.*

El director y los maestros llevan un control adecuado de los logros académicos de los estudiantes.

Las mejores escuelas tienen maestros y directores que siguen constantemente el progreso de

sus alumnos en relación con el logro de los objetivos de instrucción. En estas escuelas, el director y los maestros saben cómo está rindiendo cada estudiante en matemática, lenguaje o artes plásticas. Ellos saben también cuál es el porcentaje de estudiantes que falla y necesita ayuda adicional.

En este sentido, conviene que el supervisor, el director y los maestros se pregunten, con alguna frecuencia, aspectos como los siguientes:

1. ¿Se da seguimiento al progreso de cada estudiante?
2. ¿Se evalúa a los estudiantes inicialmente para determinar su nivel de aprovechamiento?
3. ¿Supervisa el director(a) y da seguimiento al progreso general de todos los estudiantes en la escuela (colegio)?

5. *Clima (ambiente) positivo para el aprendizaje.*

El ambiente de las mejores escuelas es sano, limpio, alegre y motivador, tanto física como emocionalmente.

Las mejores escuelas tienen una atmósfera que es ordenada sin ser rígida, apacible y silenciosa sin ser opresiva, que generalmente favorece la misión educativa. El ambiente es cálido y sensible hacia la enseñanza. Hay un énfasis en el desarrollo del conocimiento, el ambiente es innovador y constituye un sistema de apoyo para el estudiante.

En este aspecto algunas preguntas claves que debería plantearse todo administrador educativo eficiente son las siguientes:

1. ¿Se sienten los maestros y los alumnos libres de amenazas o en peligro de sufrir daños físicos?
2. ¿Hay una atmósfera tranquila y agradable en el edificio?
3. ¿Hay orden y disciplina sin que se sienta un ambiente tenso y rígido?
4. ¿Hay relaciones armoniosas entre el director y los profesores, entre profesores y alumnos, entre padres de familia, el director y los profesores?
5. ¿Las personas que trabajan en esta escuela o colegio parecen felices?

6. Oportunidades suficientes para aprender

Énfasis en el tiempo que se dedica a la instrucción, al proceso enseñanza-aprendizaje propiamente dicho.

Las mejores escuelas y los mejores colegios hacen énfasis en el tiempo que se dedica a la enseñanza. En estas escuelas se cree que si se dedica más tiempo a la instrucción, mayor será el aprendizaje que obtienen los estudiantes.

Existen obvias implicaciones con respecto al buen uso del tiempo, la enseñanza individualizada y el desarrollo del programa.

El asunto de aprovechamiento del tiempo va más allá de estar más horas en el edificio escolar. Es una cuestión de aprovechar bien el tiempo disponible en las tareas esenciales de la escuela o colegio.

7. Participación de los padres y de la comunidad

Estas escuelas (las mejores) solicitan el apoyo de los padres y de la comunidad a través de muchas oportunidades de participación en las actividades de la escuela o colegio.

Las mejores escuelas tienen un amplio apoyo. Los padres influyen en sus hijos de diferentes maneras: por medio de sus expectativas para los hijos, a través de su propia participación y a través de la instrucción y enseñanza directa que ellos proveen a sus hijos.

Los educadores a menudo señalan la dificultad de lograr que los padres participen, particularmente en el nivel de las escuelas secundarias. Sin embargo, precisamente lo opuesto sucede en las escuelas o colegios eficaces. Las mejores escuelas o colegios no esperan que la comunidad venga a ellos. Ellos van a la comunidad.

Muchas escuelas o colegios eficaces reclutan padres-voluntarios, así como otros que no son padres para que sean oficinistas, asistentes de enfermería, para que enseñen, sean tutores, o para que ayuden a planear actividades especiales de la escuela o colegio.

Los retirados o pensionados pueden enseñar arte, matemática, ciencias y otras materias. Más importante aún, ellos llegan a ser confidentes de los jóvenes.

Las escuelas y colegios eficaces no sólo toman de la comunidad, esos colegios o escuelas tienen mucho que ofrecer a la comunidad.

Los administradores educativos preocupados por la eficacia de sus instituciones deberán cuestionarse, cada cierto tiempo, aspectos importantes como los siguientes:

1. ¿Se estimula la participación de los padres en asuntos de la escuela (colegio)?
2. ¿Comprenden los padres la misión de la escuela con claridad?
3. ¿Existe una comunicación continua y eficaz con los padres y con otros miembros de la comunidad?
4. ¿Se aprovechan los conocimientos y experiencias de los padres y vecinos en el proceso enseñanza-aprendizaje?

8. Buenos maestros o profesores.

Una escuela o colegio ejemplar tiene buenos maestros o profesores, que saben mantener el orden y disciplina en su clase, dominan su materia y saben transmitirla a sus estudiantes.

Las mejores escuelas o colegios tratan a los profesores con respeto personal y profesional. Esas instituciones ofrecen salarios competitivos y proveen condiciones de trabajo confortables.

Las condiciones físicas de una escuela o colegio afectan a los maestros o profesores. La edad del edificio es menos importante que la calidad e mantenimiento que se le brinde.

Los estudiantes reconocen la buena enseñanza, en realidad, la mayoría de los estudiantes de las escuelas o colegios sobresalientes indica que los profesores son los que hacen una buena escuela o un buen colegio.

9. Reconocimiento y estímulo a los profesores

A los profesores, al igual que cualquier otra persona, les satisface y disfrutan cuando reciben el reconocimiento por un trabajo bien hecho.

Los buenos colegios o escuelas constantemente reconocen y estimulan a sus profesores, formal e informalmente.

Los colegios o escuelas eficaces se aseguran de que los profesores reciban reconocimiento por su labor, para ello estimulan constantemente a los estudiantes, a los padres de familia y a otros profesores para que reconozcan y alaben la buena enseñanza.

Los estímulos, no importa la forma, ayudan a motivar a los profesores a recorrer ese kilómetro extra con sus estudiantes.

10. *Buenas relaciones entre estudiantes y profesores*

Los estudiantes y los adultos, en los colegios y escuelas eficaces, se llevan muy bien. Como consecuencia, los estudiantes de las escuelas o colegios ejemplares están motivados a trabajar más duro que aquellos que asisten a escuelas corrientes.

Las buenas escuelas o colegios conceden tiempo y oportunidades a sus profesores para trabajar con sus estudiantes. Estas relaciones les permiten a los estudiantes saber que sus profesores se preocupan no sólo por sus logros académicos sino también por su bienestar personal. De manera que usan las actividades extracurriculares para poner a profesores y alumnos juntos fuera del aula.

Las buenas relaciones entre profesores y estudiantes son esenciales para ayudar a los estudiantes, así como a los profesores a vencer la monotonía de los horarios del día escolar y a mantener su lucha y esfuerzo por la excelencia.

Conclusiones

El proceso sistemático para mantener la excelencia de las escuelas (con base en los resultados de investigaciones y prácticas educativas), debería considerar los siguientes puntos:

1. La unidad fundamental para el cambio en educación es la escuela o colegio (no la zona, región, circuito, distrito, provincia, etc.).
2. El director(a) es la persona clave para determinar lo que acontecerá o no en una escuela. Los directores tienen la llave para abrir las puertas al cambio.
3. Metas escolares claras, así como una clara comprensión de la misión de la escuela por parte de los directores, los miembros de la comunidad, etc., son esenciales para tener mejores escuelas, mejores colegios.
4. La participación de la comunidad en el mejoramiento de las escuelas y colegios es importante para lograr un cambio positivo.
5. Un ambiente escolar agradable es un prerrequisito para el mejoramiento significativo de las escuelas o colegios.
6. El compromiso del personal, para cambiar la forma en que ellos llevan a cabo sus responsabilidades profesionales, es muy importante para obtener y mantener un mejoramiento significativo en el trabajo diario de la escuela o colegio.
7. Mantener altas expectativas para todo el personal y para los estudiantes, permite el logro de más y mejores metas.
8. Las escuelas y colegios necesitan hacer un seguimiento del progreso de los estudiantes y usar estos datos para tomar decisiones.

Bibliografía

- Bloom, B.S. *Human Characteristics and School Learning*. New York: Mc. Graw-Hill, 1976.
- Brookover, W.B. *Effective Secondary Schools*. Philadelphia: Research for Better Schools, Inc., 1981.
- Brookover, W.B., and Lezote, L.W. *Changes in School characteristics coincidente with Changes in Student Achievement*. East Lansing, Mich.: Institute for Research on Teaching, College of Education, Michigan State University, 1977.
- Brookover, W.B., et al. *Creating effective Schools*. Holmes Beach, Fla.: Learning Publications, Inc., 1982.
- Brophy, J.E. "Adventures in Teacher Research". *The Journal of Classroom Interaction*. 15(1977): 1-7.
- Coleman, J.S., Campbell, E., Hobson, C., McPartland, J., Mood, A. and New York, R. *Equality of Educational Opportunity*. Washington, D.C.: Government Printing Office, 1966.
- Cuban, Larry. "Effective Schools: A Friendly but Cautionary Note". *Phi Delta Kappan* 64(10), (June, 1983): 695-96.
- Curran, E.N.I.E.: An Agenda for the 80's. *Educational Researcher*. May, 1982, 11(5), 10-21.
- Edmonds, R. "Effective Schools for the Urban Poor". *Educational Leadership*. October, 1979.

- Evans, R.W. One State's Approach: Ohio's Effective School Program. *National Association of Secondary School Principals Bulletin* 67 (October, 1983); 74-76.
- Garro, Gilberto. "The relationship between school effectiveness and selected variables associated with principal's effectiveness in public academic secondary schools in San José, Costa Rica". *Tesis doctoral*. Columbus, Ohio: The Ohio State University, 1986.
- Goodlad, John I. *a Place Called School; Prospects for the Future*, New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1984 p, 17.
- Hoy, Wayne K., and Miskel, Cecil G. *Educational Administration Theory Research and Practice* Second Edition, New York: Random House, 1982.
- Jencks, C.s., Smith, M., Acland, H., Bane, M.J., Cohen, D. Gintis H., Heyns, B. and Micchelson, S. *Inequality: A Reassessment of the Effect of Family and Schooling in America*, New York: Basic, Books, 1972.
- Little, J. *School Success and Staf Development in Urban Desegregated Schools*. Prepared for The American Institute of Education, Boulder, Co., Center for Action Research, 1981.
- Purkey, Stewart C., and Smith, Marshall S. Too Soon to Cheer? Synthesis of Research on Effective Schools. *Educational Leadership* 40, (December, 1982); 64-70.
- Rutter, M., Maughan, b., Mortimore, P., Ouston, J., With Smith A. *Fifteen Thousand Hours: Secondary Schools and their Effects on Children*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1979.
- Scott, Richard W. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Westbrook, John D. *Considering The Research: What Makes and Effective School?* Austin, Texas: Southwest Edu-zcational Development Laboratory, 1982.