

Mejorar la Escuela

Objetivos

Un horizonte para orientar el camino: el planteo de objetivos

En la etapa de diagnóstico se analiza la situación actual de la escuela identificando los problemas que la distancian de la situación ideal. El equipo directivo junto a los docentes deciden entre estos problemas a cuál abocarse.

Al diagnóstico le sigue una segunda etapa, propositiva: la **definición de los objetivos del plan de mejora**. Habiendo elegido el problema, es momento de proponer un objetivo positivo. Positivo en dos sentidos: en tanto se orienta a hacer de la escuela una mejor escuela, y en tanto se propone expresado como una afirmación.

Los objetivos:

- Parten de los problemas institucionales.
- Apuntan al horizonte que se quiere alcanzar.
- Consideran las condiciones reales para su logro, por ejemplo el tiempo con el que se cuenta. Son realistas, no se proponen utopías.
- Definen claramente la situación a la que se desea llegar.
- Para ello, son claros, precisos, viables y medibles (Gvirtz, Zacariasy Abregú, 2012):
 - Claros: incluyen la información necesaria para su comprensión
 - Precisos: no usan términos ambiguos ni afirmaciones generales o descontextualizadas
 - Viables: pueden concretarse en función de las normas, características, recursos y lógicas propias de la escuela y del sistema educativo en general
 - Medibles: su logro puede medirse mediante indicadores.

1. Cómo plantear un objetivo

Un objetivo bien planteado puede seguir un orden como el siguiente:



Para usar uno de los ejemplos del diagnóstico, la escuela podría proponerse un objetivo como el siguiente:

Disminuir la repitencia en el primer ciclo de la escuela a través de/ por medio de mejorar las prácticas de enseñanza y evaluación en lengua y ciencias naturales

Aquí, “disminuir la repitencia” es la meta, “la repitencia” es el objeto, “en el primer ciclo de la escuela” es el contexto y “al mejorar las prácticas de enseñanza y evaluación en lengua y ciencias naturales” es la estrategia. A veces no se considera a esta en el planteo del objetivo, pero definirla es muy importante porque precisa cómo alcanzar la meta. No es lo mismo disminuir la repitencia a través de la construcción de criterios de evaluación de ciertas áreas, que mediante una mejora de la enseñanza y la evaluación de estas áreas, o por una reducción del ausentismo.

A continuación, otros dos ejemplos.

EJEMPLO 1

El 28% de los alumnos del segundo ciclo desapruban el área de lengua y el 37%, el área de ciencias sociales. En lengua, esto se explica porque las prácticas de enseñanza de cuarto y quinto año no son coherentes con las del primer ciclo ni con los enfoques que proponen los diseños curriculares. Los alumnos reconocen que falta articulación con los primeros años. En ciencias sociales, se identificaron prácticas de enseñanza poco significativas para los alumnos, que apelan a la memorización de los contenidos y no se enmarcan en los enfoques curriculares. Los docentes de primer ciclo han participado durante tres años del programa Aprender, lo que ha producido mejoras e innovaciones en sus prácticas de enseñanza. Esto ha acrecentado aún más las diferencias entre un ciclo y otro.

OBJETIVO: Mejorar el aprendizaje de los alumnos en las áreas de lengua y ciencias sociales del segundo ciclo al fortalecer la articulación de estas áreas entre ambos ciclos e implementar progresivamente los enfoques curriculares, estrategias y recursos innovadores en las prácticas de enseñanza y evaluación

EJEMPLO 2

En el primer año de la escuela secundaria un 40% de los alumnos desaprobó el área de biología y un 34% desaprobó el área de físico-química. Las razones son diversas. En primer lugar, no hay articulación entre estas materias y las materias de ciencias naturales que los alumnos cursaron en el nivel primario. Quienes han desaprobado afirman que los contenidos, las estrategias de enseñanza y la evaluación difieren significativamente. También sostienen que estas dos materias

son muy difíciles. En segundo lugar, los criterios de evaluación que se aplican en el área de biología consideran las habilidades propias del área de lengua y la conducta, además de los aprendizajes del área.

OBJETIVO: Mejorar el aprendizaje de las materias vinculadas a las ciencias naturales en el primer año de la escuela al fortalecer la articulación con el nivel primario y al construir criterios de evaluación enfocados en los aprendizajes específicos de cada materia

Objetivos enfocados en el aprendizaje y las trayectorias escolares

Los objetivos del plan de mejora deben focalizarse en mejorar el aprendizaje y las trayectorias escolares. Para lograrlo, es importante reconocer cuáles son las condiciones y procesos institucionales implicados en ellos. Es sobre estos aspectos sobre los que es posible trabajar y mejorar. Por eso el planteo de los objetivos incluye las “orientaciones prácticas”/estrategias que especifican qué se hará para que el aprendizaje y las trayectorias mejoren.

Aprender y enseñar son dos procesos íntimamente relacionados entre sí, pero no son lo mismo. Si se considera a ambos en el planteo de los objetivos, entonces la visión de los problemas a enfrentar será integral.

2. Objetivos consensuados

En algunas escuelas, el equipo directivo formula en soledad los objetivos del Proyecto Educativo Institucional o del plan de mejora. Esto plantea serias dificultades en la implementación. Las acciones que se planifican implican necesariamente a otros miembros de la escuela: docentes, auxiliares, alumnos, e incluso organismos externos o familias. Si ellos no están de acuerdo con los objetivos —o incluso con la formulación del problema— ¿por qué habrían de comprometerse?

Para garantizar que los objetivos sean viables es necesario el consenso de los implicados. Y este no surge espontáneamente: se construye. Como se vio en la sección de diagnóstico, hay diversas formas de llegar a un sentido compartido respecto de los problemas y objetivos. Las reuniones en las que se analizan los datos del diagnóstico, el análisis de casos y las consultas de opinión son solo algunos ejemplos. Lo central es dar lugar a la participación genuina de los docentes. Para eso es necesario convocar a los involucrados y señalar con claridad que el diagnóstico se basa en evidencias, y no solo en análisis personales. También es necesario comunicar que el sentido es la mejora: partir de lo que está bien, para hacerlo aún mejor.

3. Viabilidad de los objetivos

El análisis de viabilidad debe ser constante en los proyectos de mejora, tanto durante la planificación como en la implementación. La situación es cambiante, y es necesario analizarla todo el tiempo para saber si se avanza de acuerdo con lo planificado. Al momento de definir los objetivos es clave hacer un análisis de su viabilidad. Para ello, se pueden considerar los siguientes aspectos:

- **Viabilidad política:** se refiere al nivel de adhesión a los objetivos de toda la comunidad educativa. No implica necesariamente un consenso unánime. La mejora no necesariamente se produce así. Algunas veces empieza por algunos individuos o grupos, y luego se produce un efecto “contagio”. Sin embargo, importa contar con el compromiso de personas clave. En todas las escuelas suele haber liderazgos fuertes; maestros que son escuchados, consultados y respetados por sus colegas. Si esa persona no está de acuerdo con los objetivos planteados, es probable que llevarlos a cabo sea muy difícil. Reconocer a estos líderes y definir estrategias para sumarlos a la causa e incorporar sus perspectivas ayuda a construir el consenso necesario para implementar las mejoras.
- **Viabilidad de recursos:** ¿se pueden cumplir los objetivos con los recursos disponibles? Si la propuesta es capacitar a los docentes, ¿se cuenta con bibliografía, material didáctico, tiempo y espacio para ello? Si se desea que los docentes planifiquen en equipo, interdisciplinariamente, o si se propone evaluar a los estudiantes en conjunto, ¿se dispone de tiempos y espacios institucionales para organizar estos encuentros? El análisis de este tipo de viabilidad permite evaluar si se cuenta con los recursos necesarios para, en caso de no contar con ellos, definir cómo conseguirlos.
- **Viabilidad técnica:** ¿la escuela tiene los conocimientos y habilidades necesarios para llevar a cabo la mejora? Es importante considerar esta cuestión ya que los objetivos propuestos pueden demandar nuevos saberes y prácticas. Para que la mejora sea posible, debe haber personas que puedan construir y difundir estos saberes técnicos.
- **Viabilidad normativa:** remite al conjunto de normas, acuerdos y resoluciones que rigen el sistema educativo y la escuela en particular. Los objetivos que se planteen deben atenerse a ellas.

La inviabilidad no es sinónimo de imposibilidad, todo lo contrario

A veces se considera que la inviabilidad de algunos objetivos impide que estos se cumplan. Sin embargo, es posible pensar lo contrario: **conocer cuán viables son los objetivos permite ser conscientes de las condiciones necesarias para llevarlos a cabo.** Es el primer paso para conseguirlos. En otras palabras, si se carece de los recursos, los actores claves, los conocimientos y capacidades técnicas o la normativa adecuada, es necesario ser consciente de ello para revertir la situación y formular actividades pertinentes. Lejos de paralizarse y abandonar la



Organización
de Estados
Iberoamericanos

Para la Educación,
la Ciencia
y la Cultura

iniciativa, es recomendable analizar la situación para identificar los puntos débiles y poder así fortalecerlos. Por otra parte, “en términos generales, es mejor una serie de continuas decisiones no tan profundas pero que vayan ensanchando el campo del posible cambio, que una decisión única y muy radical que pueda ser vista como demasiado violenta y genere anticuerpos” (Frigerio y otros, 2010).

No todas las acciones de un proyecto de mejora se relacionan directamente con los objetivos en sí mismos: parte de ellas apuntan a construir viabilidad.

Un ejemplo

Luego del diagnóstico, Susana se plantea el problema para su plan de mejora:

Los estudiantes repiten de grado en el primer ciclo porque no alcanzan los objetivos de aprendizaje esperados sobre todo en cuatro materias: matemática, lengua, física y biología. Esto se debe a la escasa implementación de los diseños curriculares en las prácticas de enseñanza de estas materias y a la falta de criterios de evaluación consensuados y enfocados en el aprendizaje.

A partir del problema, Susana vuelve a convocar a los docentes. En la reunión, dado que los conoce y sabe que más de uno puede estar a la defensiva, decide trabajar propositiva y positivamente y con mucha apertura a la escucha. Contagiando entusiasmo, conversa con ellos compartiendo el sueño: la construcción de una mejor escuela. Una escuela plena de aprendizajes para todos y cada uno de los alumnos. Mientras habla de ese sueño va destacando las cualidades positivas de cada uno y los invita a formar parte de un equipo de trabajo colaborativo, del cual será parte. “Tenemos un desafío por delante, pero tenemos algo importante: a nosotros mismos y nuestras fortalezas”. Hasta aquí todo ha ido bien, es hora de pasar a lo siguiente. Como primer tarea de equipo, les propone pensar un objetivo para trabajar este año. Antes de que comiencen a sugerir nada, repasan el diagnóstico entre todos. Una vez más, Susana resalta la importancia de que TODOS aprendan. Ese, dice, es el objetivo de fondo, innegociable.

Con eso en mente, definen que la meta última será disminuir la repitencia. Ahora, resta comprometerlos a pensar cuál será el camino. Recordando el diagnóstico, Susana charla con los docentes acerca de lo difícil que es evaluar en secundaria. Mueve a sus docentes a pensar que quizá la soledad y falta de trabajo en conjunto lleva a tomar decisiones que, sin mala intención, terminan afectando negativamente a los alumnos. A partir de esa charla, surge como primer camino la idea de trabajar juntos sobre los criterios de evaluación.

Están casi todos de acuerdo. Casi. Uno de los docentes refunfuña. Susana lo advierte y con paciencia logra que diga lo que le preocupa. “Podemos acordar cómo evaluar, pero si los pibes no saben lo básico o si otros colegas no enseñan lo que tienen que enseñar, yo no tengo por qué aprobar a un chico que no sabe, que tiene baches que debería aprender en otras materias”. Susana se da cuenta que está realmente enojado. Temía y esperaba esa situación. Es inevitable. Lejos de amedrentarse, reconoce como legítima esa preocupación. Con un impulso renovado, Susana aprovecha esta intervención para proponer algo que realmente le parece esencial: trabajar con los diseños curriculares fortaleciendo la coherencia y asegurando que se trabajen los contenidos básicos. La intervención del profesor ha dado pie a pensar algo fundamental.

Así queda planteado el objetivo: *Disminuir el porcentaje de repitencia en el primer ciclo de la escuela al implementar los enfoques y lineamientos curriculares en las prácticas de enseñanza de matemática, lengua, física y biología, y mediante la construcción de criterios de evaluación enfocados en dichos lineamientos y en el aprendizaje esperado en cada una de estas áreas.*

Para cerrar la reunión Susana le pide al docente de matemática que lea en voz alta el objetivo. Entre todos repasan rápidamente lo conversado. Están de acuerdo.

Susana vuelve a su escritorio pensando. Está contenta y entusiasmada: es un objetivo ambicioso, completo e importante. Y ha logrado transformar el mal humor de un docente en una oportunidad de mejora para todos. Ahora, a seguir. Empieza la parte de pensar *cómo*.

Conclusión

Finalmente, algunos puntos importantes al momento de plantear los objetivos:

- 1) **Focalizar en el aprendizaje y las trayectorias escolares las mejoras que se quieren alcanzar.**
- 2) Incluir en los objetivos “orientaciones prácticas” que den cuenta de **cómo se alcanzarán las mejoras.**
- 3) **Invitar a todas las personas responsables del problema** a definir los objetivos. Trabajar sistemáticamente en la **construcción del sentido** de estos objetivos con todas las personas involucradas.
- 4) Analizar si se reúnen las **condiciones necesarias para alcanzar los objetivos.**
- 5) **No bajar los brazos** si las condiciones actuales no son las más propicias para alcanzar los objetivos. Siempre se pueden pensar acciones para modificarlas.
- 6) Tener siempre presente este principio: **todos los alumnos pueden aprender más y mejor.**

Bibliografía

Blejmar, B. 2005. *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Cap. 4. Buenos Aires: Novedades educativas.

Frigerio y otros. 2000. *Cara y ceca: Las instituciones educativas*. Cap. 6. Buenos Aires: Troquel.

Gvirtz, S., I. Zacariasy V. Abregú. 2012. *Construir una buena escuela: herramientas para el director*. Buenos Aires: Aique educación.

Referencia para citado:

Agradecemos especialmente la colaboración de Emmanuel Lista para la elaboración de este documento.

Directores que Hacen Escuela (2015), en colaboración con Emmanuel Lista ' **Un horizonte para orientar el camino: el planteo de objetivos**’. OEI, Buenos Aires.