**La escuela como organización**

De acuerdo con Drucker (1999), la sociedad actual tiene dos características principales. La primera es que el conocimiento es un recurso imprescindible, y segunda, que la sociedad está dividida en organizaciones. Veamos uno a uno qué implican estas características que describen el mundo en que vivimos.

En relación con el primer punto, Drucker afirma que el recurso económico básico ya no es más el capital ni los recursos naturales ni la mano de obra. El recurso económico básico es el conocimiento, el saber. Este saber se aplica al trabajo cotidiano y aumenta en forma considerable el valor de los productos. En nuestra vida, de hecho, utilizamos continuamente productos que fueron inventados a partir del desarrollo del conocimiento: desde internet, celulares e infinidad de aplicaciones que podemos descargar (linterna, mapas, chats, etc.), hasta la impresora 3D que permite realizar operaciones impensadas diez años atrás. El conocimiento avanza con tal velocidad que la innovación tecnológica es algo permanente. Si pensamos únicamente en cómo se ha transformado la oferta de celulares en pocos años, podemos palpar algo de la revolución que genera el saber. En esta sociedad, también llamada “sociedad del conocimiento”, el conocimiento deja de ser lento, escaso y estable. Eso quiere decir que todo el tiempo se produce nuevo conocimiento, que además es abundante y que modifica la vida de las personas y, a la vez, se transforma considerablemente.

En este contexto de grandes cambios, la escuela también se ve afectada; deja de ser el único espacio mediante el cual las nuevas generaciones entran en contacto con el conocimiento y la información. Ahora –y ustedes deben advertirlo cotidianamente- los alumnos y los padres llegan a la escuela con muchos saberes sobre los contenidos curriculares y sobre cómo educar a los alumnos. Esto mismo es evidente en las consultas médicas. Los pacientes indagan en internet los síntomas, las consecuencias negativas que pueden tener los tratamientos sugeridos, los modos alternativos de curar, y llegan al consultorio médico con una batería de ideas, sugerencias e interrogantes.

Continuando con el análisis de Drucker (1999), el autor resalta que el trabajo con y sobre el saber está, además, dividido en organizaciones. Esta es la segunda característica de nuestra sociedad (también llamada, además de “sociedad del conocimiento”, “sociedad de las organizaciones”).

Es tan vasta la producción de conocimiento y tan complejas son las relaciones que se generan que se vuelve necesario ordenar el trabajo de alguna manera. Las organizaciones, en este sentido, son esenciales para la sociedad debido a la incesante multiplicación de saberes. Según este autor, existe una relación entre la especialización de los saberes y el surgimiento de las organizaciones: cuanto más numerosos y más especializados sean los saberes que se producen, más sentido tendrán las organizaciones.

En nuestra sociedad existen organizaciones que se abocan a la salud, como los hospitales, salitas, centros de diagnósticos; otras que se ocupan de actividades culturales y recreativas, como compañías de teatro, centros culturales y clubes. Y la escuela, dedicada a los saberes educativos, también es una organización.

Pero… ¿cómo podríamos definir a una organización? Sobre la base de los ejemplos que mencionamos (hospital, compañía de teatro y escuela), ¿cómo definirían ustedes a una organización?

Una organización es una institución estructurada de modo tal que todos sus miembros se proponen cumplir un mismo fin. De cierta manera, la definición de este objetivo le da identidad a la organización. La escuela es una organización cuyo objetivo es que todos los estudiantes, sean niños, jóvenes o adultos, aprendan saberes socialmente significativos. Podemos afirmar que una escuela “gana el partido” cuando todos sus alumnos aprenden.

Para cumplir con el fin que cada organización se propone es necesario gestionar el trabajo: hay que gestionar los recursos materiales, la labor de las personas que la integran y también los saberes que circulan y se generan en la organización.

En la escuela, el equipo directivo y los docentes gestionan continuamente los recursos materiales, tales como bancos, pizarrones, mapas, computadoras y libros, y las formas en que se gestionan esos recursos deben apuntar a cumplir su objetivo. De modo que todas las decisiones y acciones de la escuela deben coordinarse para que todos los alumnos aprendan saberes y habilidades socialmente significativos. Ahora… ¿a qué nos referimos cuando hablamos de saberes y habilidades socialmente significativos?

En una sociedad tan compleja y sofisticada como esta en la que estamos viviendo, los saberes y las habilidades socialmente significativos involucran el desarrollo de capacidades complejas que exceden el trabajo de un docente o de un área disciplinar. Por ejemplo, pensemos en la habilidad de resolver y analizar problemas (y no únicamente problemas matemáticos). Si queremos que nuestros alumnos egresen con esta capacidad, ¿creen posible que un docente, aisladamente, pueda lograr su desarrollo? Pensar la escuela como una organización implica partir de la base de que trabajando en forma individual no se puede alcanzar su objetivo.

Para hacernos una mejor idea de esto, imaginemos que la escuela es una orquesta: para tocar una melodía armónica no alcana con tener un buen violinista. La actividad de cada uno de los músicos es importante. Si el violín suena hermosamente pero el resto de los instrumentos desentona, es imposible que se cumpa el objetivo. Lo que advertimos con este ejemplo es que en todas las organizaciones, y por ende también en la escuela, sin la actividad de cada uno de sus miembros no se cumple el objetivo, pero con un trabajo por separado tampoco. Esto significa que se requiere trabajar en equipo y equilibrar los esfuerzos de cada uno. El sonido que necesitamos escuchar en nuestra escuelas es el del aprendizaje, y eso solo es posible si todos sus integrantes colaboran y trabajan en equipo.

Siguiendo un poco con la propuesta de Drucker (1999), para que todos los integrantes de una organización trabajen en pos del objetivo que los convoca es fundamental que la visión institucional y las tareas sean claras para todos. Al mismo tiempo, es importante que se plateen cuáles son los resultados esperados y de qué modo se medirá su logro.

Llegados a este punto, surge esta pregunta: toda escuela es una organización, pero ¿toda escuela es una buena organización?

Algunos de los “lugares comunes” a los que se suele acudir cuando se piensa en una buena escuela son: aquella que tiene buena disciplina, que es muy exigente, que tiene muchos alumnos, que posee un gran edificio, que tiene el mismo equipo de trabajo hace mucho tiempo, entre otros. Estas ideas, que quizás identificamos vagamente y hasta tenemos naturalizadas, nos alejan de lo que en verdad es una buena escuela: aquella que enseña y transmite saberes socialmente significativos.

Pero qué pasa si algunos estudiantes aprenden mucho y otros aprenden poco; ¿podemos decir que estamos frente a una buena escuela? Para Gvirtz y Abregú, el concepto de equidad, a la hora de pensar una buena institución educativa, es insoslayable. En una buena escuela debemos lograr que todos los alumnos puedan aprender.

Recorriendo el estudio de algunos referente en la materia como Stoll y Kink (2004), una buena escuela es aquella que:

* Promueve el avance de todos los alumnos, más allá del conocimiento que poseen y de las características del contexto.
* Garantiza que cada alumno llegue a su máximo nivel posible.
* Aumenta todos los aspectos relativos al conocimiento y al desarrollo del alumno (integral, más allá de las áreas académicas)
* Sigue mejorando año a año.

Sammons y otros (1995), por su parte, nos ofrecen una descripción más volcada a las acciones. ¿Qué pasa en una buena escuela?

1. El liderazgo del equipo directivo es profesional y participativo.
2. El ambiente estimula el aprendizaje.
3. Todos poseen altas expectativas respecto de su escuela y de sus alumnos.
4. Todas las acciones están enfocadas en la enseñanza y el aprendizaje con sentido.
5. Se realizan acciones de seguimiento del progreso de los alumnos.
6. La organización aprende permanentemente.
7. Existe una sólida relación entre las familias y la escuela.

En sintonía con estos autores, Reynolds y otros (1997) refuerzan que el trabajo en las buenas escuelas se enfoca en los resultados de aprendizaje de sus alumnos, y agregan como otras cualidades:

* Que utilizan datos cuantitativos para evaluar sus resultados y generar responsabilidades compartidas y compromiso entre sus participantes;
* Que se orientan en los problemas concretos y construyen estrategias acordes para revertirlos.

Gvirtz, Zacarías y Abregú (2011) propusieron estas características:

* Que todos los niños puedan ingresar sin ser discriminados;
* Que aprendan contenidos significativos;
* Que disfruten del conocimiento, y que puedan aplicarlo a nuevas situaciones;
* Que se gradúen en tiempo y forma, y que puedan continuar con éxito el siguiente nivel de enseñanza.

Bibliografía: Texto extraído de Gvirtz, S y otros (2018) , Decálogo para la mejora escolar, Bs. As. Granica.

Consignas de trabajo:

Pensando en sus escuelas, ¿qué otra característica sumarían a la definición de buena escuela? ¿Reemplazarían alguna?

De acuerdo a la organización actual de su escuela ¿es posible construir una buena escuela? Fundamente su respuesta.