



Contextos de y para el aprendizaje en la escuela secundaria técnica I

Definición de organización y gestión en general

Desde un punto de vista etimológico la palabra organización deriva del término griego órgano, y en latín equivale a ordenación (‘ordinatio’). Por lo que ya se intuye que organización tiene un sentido de ordenación de los diferentes elementos que intervienen para la consecución de unos objetivos.

En este sentido Gairín (1996, 76) define organizar como “disponer y relacionar de acuerdo a una finalidad los diferentes elementos de una realidad para conseguir un mejor funcionamiento” y considera que toda organización tiene entre sus componentes esenciales al menos los siguientes:

- una delimitación de objetivos o finalidades que persigue ese tipo de organización
- un conjunto de personas interrelacionadas para conseguir esos objetivos
- una definición de estructuras de trabajo y de interrelación que faciliten el funcionamiento
- la existencia de procedimientos establecidos de actuación que sean eficaces para ello.



Sin embargo, es necesario hacer una diferenciación entre las **organizaciones de carácter espontáneo** y las que están **constituidas formalmente**. Las primeras hacen referencia a aquellas que no están constituidas explícita o formalmente, mientras que las segundas son el resultado de propuestas conscientes y delimitadas respecto a los objetivos a conseguir, las estructuras para su funcionamiento y las normas de ejecución, que guían las relaciones y las actividades a desarrollar.



La **Organización Escolar como ciencia** se centra en el estudio de este segundo tipo de organizaciones formales, aunque lógicamente toma en cuenta los procesos informales que en ellas se dan. Y una de esas organizaciones formales es la organización escolar. Sin embargo, las organizaciones escolares tienen unas características específicas que las diferencian del resto de las organizaciones formales.



Las organizaciones escolares

Se habla de la escuela como organización ya que en ella se pueden distinguir los atributos y componentes que se asignan a las organizaciones, en concreto:

- a) *Fines, objetivos y propósitos, que orientan la actividad.*
- b) *Grupo de personas con relaciones interpersonales ordenadas.*
- c) *Realización de funciones y actuaciones que tiendan a la conclusión de unos fines determinados.*
- d) *Búsqueda de procedimientos que faciliten su eficacia y racionalidad.*

Los autores y autoras que abordan este tema estiman que si bien las organizaciones educativas pueden ser consideradas como grupos estables de relaciones sociales creados deliberadamente con la intención específica de conseguir unas metas, definición que pudiera caracterizar de una forma genérica las organizaciones, también es igualmente cierto que no pueden ser analizadas como tales organizaciones a partir de modelos centrados exclusivamente en supuestos industriales o empresariales, e incluso en aquellos otros que se utilizan en el análisis de organizaciones estructurales de servicios públicos, a pesar de mantener con ellos bastantes similitudes.

Las organizaciones escolares **no son estructuras predecibles** que funcionan como “relojes” con sólidos mecanismos de precisión. **No son empresas, ni fábricas** a las que se les pide rentabilidad y eficiencia medible y contable. Las organizaciones escolares tienen mucho en común con otras organizaciones formales, pero son notablemente diferentes. Tienen una estructura jerárquica, un sistema de relaciones informales, una estructura de toma de decisiones, reglas y reglamentos, división del trabajo, etc.; pero además se caracterizan por objetivos ambiguos, tecnologías confusas, actividades descoordinadas y elementos estructurales débilmente conectados.



pág. 2



IFDyT N° 9-006 “Profesor Francisco Humberto Tolosa”

*“Profesorado de Educación Secundaria de la Modalidad Técnico Profesional
en Concurrencia con el Título de Base”*

Profesora: Mailen Lucero

Las funciones que se le asignan (facilitar el aprendizaje, potenciar la formación, adaptar socialmente, etc.), son ambiguas, difusas, complejas, a veces contradictorias –adaptar socialmente y potenciar la creatividad y originalidad, por ejemplo– y no siempre bien delimitadas en sus objetivos y medios. Todo ello genera incertidumbres relativas a las acciones a emprender y al papel que las personas deben cumplir en ellas. **Los procesos de enseñanza-aprendizaje no se rigen por protocolos estandarizados**, sino que se realizan de manera mucho más imprecisa comparados con la tecnología que domina los procesos de producción en el mundo de la empresa. Los factores que definen el proceso de enseñanza-aprendizaje son tan complejos, dependen de situaciones y circunstancias, que hacen muy difícil predecir resultados, controlar el proceso y evaluar los resultados. A diferencia de lo que ocurre en las organizaciones industriales, la escuela tiene tecnologías blandas que no permiten establecer intervenciones en las que los efectos sean atribuibles a causas definidas.

La complejidad de la realidad escolar y de la tarea educativa **hace inviable la existencia de un modelo único de profesor** y, por lo tanto, de una caracterización real de sus actuaciones y de las necesidades profesionales. Los miembros de la organización tienen que asumir en su actividad diversidad de roles en relación con los objetivos de la organización educativa para los que no se sienten en muchas ocasiones preparados.

Los colectivos de personas que incluyen son variados (familias, profesorado, alumnado, administración, ...) en sus edades, características, objetivos e intereses, lo que produce una alta diversidad de patrones de comportamiento, de creencias, etc., y un posible choque potencial entre los diferentes intereses que se defienden, al tener una estructura de participación más democrática que en una empresa.



El funcionamiento de las organizaciones escolares permite que, dentro de ciertos límites, haya un alto margen de autonomía, dando la impresión de que cada profesor o profesora puede hacer lo que quiera, del modo que estime más conveniente. Las aulas, por ejemplo, se convierten así en espacios privados de ejercicio profesional, en "células aisladas".

pág. 3



IFDyT N° 9-006 "Profesor Francisco Humberto Tolosa"

*"Profesorado de Educación Secundaria de la Modalidad Técnico Profesional
en Concurrencia con el Título de Base"*

Profesora: Mailen Lucero

La escuela, frente a las empresas tradicionales, es muy influenciada por los cambios del ambiente participando del influjo que la realidad cultural social, política o económica imponga, especialmente por las reformas educativas que se desarrollen a nivel político. Su autonomía también es limitada en cuanto a la dependencia de la Administración educativa respecto a los recursos económicos y materiales para su funcionamiento, así como las directrices legales que se le marcan (afectando al currículum, a la organización, al funcionamiento de los centros).

Santos Guerra (1994b, 180 y ss.) reflexiona acerca de las paradojas en las que viven inmersas las instituciones escolares:

- La escuela es una institución jerárquica que pretende educar en y para la democracia.
- La escuela es una institución heterónoma que pretende desarrollar la autonomía propia y de los alumnos.
- La escuela es una institución que debe educar para la vida y a la vez para el mundo de los valores.
- La escuela es una institución con abundante normativa que pretende desarrollar la participación.
- La escuela es una institución transmisora que pretende transformar la sociedad.



Todo ello hace que el nivel de indeterminación de las instituciones escolares sea alto, lo que las hace con frecuencia débiles organizativamente. No es de extrañar, por tanto, que se intente huir de esquemas prefijados en el análisis de las organizaciones escolares y se intente profundizar a partir de la realidad compleja y específica. Se generan así nuevos instrumentos de investigación y nuevas concepciones de análisis, desde perspectivas de carácter etnográficas y socio-cognitivas, puesto que, como dice Ball (1989, 19) los análisis organizativos que ha habido hasta épocas recientes “nos han dicho poca cosa de alguna significación sobre el modo como las escuelas funcionan en la realidad cotidianamente”.

pág. 4



IFDyT N° 9-006 “Profesor Francisco Humberto Tolosa”

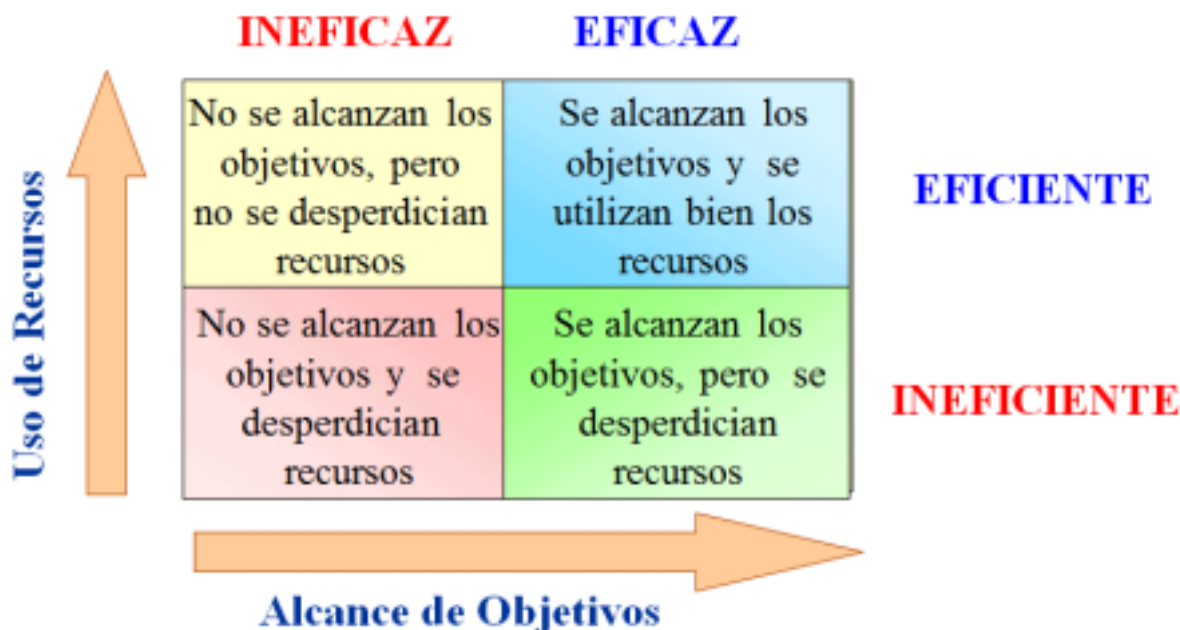
*“Profesorado de Educación Secundaria de la Modalidad Técnico Profesional
en Concurrencia con el Título de Base”*

Profesora: Mailen Lucero

Teorías de Gestión y Teorías de Organización

Según Hoyle (1986c), la teoría de la organización comprende "*un conjunto de perspectivas diferentes a través de las cuales obtenemos una mejor comprensión de la naturaleza de la organización como una unidad social y de la realidad de la vida en las organizaciones*". Las organizaciones educativas pueden ser objeto de análisis y de gestión de esa realidad. La teoría de la gestión, como teoría práctica, se dirige a capacitar al profesorado para lograr la eficacia de la organización y, simultáneamente, la satisfacción de sus miembros en el trabajo, a través del diseño organizacional, el liderazgo, los procesos de toma de

decisiones, la comunicación, etc.



Ambos tipos de teorías tienen sus limitaciones. Las teorías de la gestión o del *management* pueden ser tan mecanicistas que se alejen totalmente de las realidades de la vida organizacional y se olviden del contexto sociopolítico más amplio; por otra parte, los conocimientos producidos por la teoría de la organización pueden confundir al práctico con nociones alejadas de los problemas cotidianos. Para evitar estos riesgos ambos tipos de teoría deben formar parte complementaria de la formación. De esta forma, la teoría de la organización clarifica los fines y permite cuestionar algunas de las nociones racionalistas que apuntalan gran parte de la teoría de la gestión que guía a los prácticos (Hoyle, 1986c). La teoría de la gestión, por su parte, ayuda a tomar decisiones eficientes orientadas a los fines educativos.

pág. 5



IFDyT N° 9-006 “Profesor Francisco Humberto Tolosa”

“Profesorado de Educación Secundaria de la Modalidad Técnico Profesional en Concurrencia con el Título de Base”

Profesora: Mailen Lucero

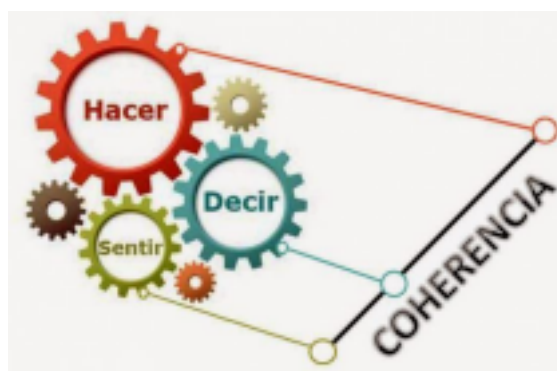
Esta polarización está también relacionada con las dos grandes tradiciones que, según Hoyle (1986b), sustentan la Teoría General de la Organización: las teorías sociológicas y las manageriales o administrativas. Por un lado, las teorías sociológicas derivadas de los clásicos de la sociología (Durkheim, Marx, Weber...), que han centrado su interés en las estructuras sociales y los sistemas de poder; y por otro, las teorías manageriales elaboradas por personas más vinculadas a los problemas concretos derivados de la gestión de las organizaciones (Taylor, Barnard, Urwick...).

En las últimas décadas hemos asistido a un gran desarrollo de la teoría de la organización, de la mano de la etnografía, la fenomenología, la micro-política... que han servido para acercar ambas tradiciones –teórica y práctica– en beneficio de la organización escolar. Tan difícil es pensar en una administración sin ningún tipo de teoría como en una investigación

exclusivamente teórica.

Un ejemplo de la problemática relación entre teoría y práctica dentro del campo de la Organización Escolar es el contraste ampliamente confirmado entre las teorías sobre liderazgo y las prácticas de los directivos escolares. Los estudios sobre las prácticas directivas y sobre cómo los directivos relacionan sus teorías con su práctica nos indican que debemos revisar los esquemas habituales derivados de las teorías de la organización si éstas pretenden guiar efectivamente la gestión y el cambio en los centros escolares. Entender la teoría de la Organización Escolar como una teoría práctica no debe significar su reducción a teorías para la práctica, sino que debe incluir igualmente teorías acerca de las prácticas. De lo contrario, quedaría en una teoría para actuar, exenta de intención reflexiva, una mera aplicación técnica, como sostiene el filósofo O'Connor. En Organización Escolar ha dominado el "conocimiento práctico", pero en una sola de sus dimensiones, el "conocimiento en la acción", y no como "reflexión durante la acción" ni "reflexión sobre la acción". Según Giroux (1985), "los educadores radicales deben desarrollar teorías de la práctica, más bien que teorías para la práctica". Esto significa que la escuela debe ser considerada no sólo como unidad de gestión sino también como unidad de análisis, y los directivos no solo como gestores sino también como investigadores sobre su práctica.

La Organización Escolar se configura así, como **ciencia de análisis y como ciencia de intervención**. No estamos fuera de la organización que gestionamos o investigamos, somos parte inevitable de ella. Por otra parte, cualquier teoría de gestión lleva implícita cuanto menos una teoría de la escolaridad. La Organización Escolar necesita un cuerpo de conocimientos sobre la naturaleza y funcionamiento de las organizaciones escolares articulado en conceptos, principios y teorías fundamentadas en líneas de investigación sólidas.



pág. 6



IFDyT N° 9-006 "Profesor Francisco Humberto Tolosa"

"Profesorado de Educación Secundaria de la Modalidad Técnico Profesional en Concurrencia con el Título de Base"

Profesora: Mailen Lucero

En ningún caso esto significa olvidar que "una aportación fundamental que realiza la investigación, está en el conocimiento que nos proporciona sobre la realidad en la que tenemos que actuar. Es un medio indispensable para desvelar la realidad y tomar decisiones consecuentes" (Gimeno, 1981).



De especial interés para los administradores escolares ha sido siempre saber cómo introducir y desarrollar innovaciones en las escuelas, cómo implementar diferentes modelos teóricos que repercutan positivamente en su eficacia y mejora.

Perspectivas de análisis de las organizaciones escolares

El estudio de las Organizaciones Escolares, sea para comprenderlas o para intervenir en ellas, exige la delimitación de los aspectos relevantes que las configuran. La complejidad del hecho educativo y organizativo y la limitación de las capacidades humanas así lo aconsejan, aun asumiendo que el proceso de categorización resta necesariamente riqueza al análisis y nos enfrenta a los reduccionismos propios de cualquier visión parcial. Todas las organizaciones persiguen de manera explícita o implícita unas metas que orientan su acción y que permiten dar coherencia a su actividad. La referencia a la existencia de una dirección, de un sentido, es intrínseca al término organización y aparece en todas las conceptualizaciones que sobre el mismo se realizan.



Cuando hablamos de metas, valores, **objetivos**, finalidades o propósitos, soslayando las diferencias conceptuales y semánticas que se puedan establecer, estamos definiendo lo que pretende la organización, lo que quiere conseguir y, al mismo tiempo, también describimos lo que es importante para ella y el sentido que tienen determinadas opciones. De alguna manera, se están definiendo las "misiones", la guía de toda la organización y los valores de la misma.

pág. 7



IFDyT N° 9-006 “Profesor Francisco Humberto Tolosa”
“Profesorado de Educación Secundaria de la Modalidad Técnico Profesional en Concurrencia con el Título de Base”
Profesora: Mailen Lucero

La realización de los objetivos precisa la consideración de diferentes actividades relacionadas de un modo dinámico y supone en última instancia la articulación de puestos y la ordenación de funciones. Nace así la **estructura** con un sentido instrumental respecto a los objetivos.

Aunque no hay coincidencia sobre el concepto de estructura, nos parece suficiente la

aproximación de Zerilli cuando afirma que es:

"El esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones con vistas a la consecución de objetivos"(Cit. Ciscar y Uría, 1986, 64). La estructura es la parte más estable de las organizaciones. La estructura imprime carácter de estabilidad a las organizaciones y, por tanto, es garantía de permanencia, si bien constituye también un factor generador de resistencias al cambio.

Pero más allá de los objetivos y estructuras, las organizaciones quedan conformadas por personas, que se relacionan entre sí en el marco de una estructura para conseguir determinados objetivos. Se configura así el **sistema relacional** y con él se hace referencia a las formas de relación específica que se dan en una organización en función de la situación de los miembros en la estructura organizativa y dependiendo de los valores de cada institución (comunicación, participación, tomas de decisiones, etc.).

Es la dimensión informal, el currículum oculto de toda organización. Es decir, buena parte de la influencia educativa que ejerce la organización forma parte del currículum oculto, por cuanto pasa desapercibida en el proceso organizativo, pero que sí está ahí y ejerce su influencia condicionando los procesos y los resultados.

Comprender para intervenir, significaría analizar ese lado oscuro de la organización, haciéndolo explícito, negociado y consensuado por los implicados de la comunidad educativa.

Objetivos, estructura y sistema relacional constituyen pues los tres componentes básicos de las organizaciones. No obstante, su relación, más que ser coherente, queda a menudo mediatizada por diversos factores:

- *Los objetivos de las instituciones cambian a menudo como consecuencia de las relaciones con un entorno dinámico, mientras que las estructuras permanecen o evolucionan más lentamente.*
- *Las estructuras no siempre son coherentes con los objetivos ni permiten su realización. Así, muchas instituciones educativas tienen excesiva estructura administrativa y poca estructura pedagógica, o viceversa.*
- *Las personas no siempre comparten los objetivos institucionales, o usan inadecuadamente las estructuras que les permiten relacionarse o generan potentes estructuras paralelas ("estructuras informales").*



Se generan así disfunciones que es necesario conocer y afrontar.

Es indudable que la atención a uno o varios de los aspectos antes mencionados puede

ayudar a mejorar las organizaciones; sin embargo, lo característico de la acción organizativa no es tanto la consideración de un elemento aislado *como la atención a las múltiples relaciones que se dan entre ellos*. Así, de nada sirve clarificar los objetivos si no se acompaña de modificaciones estructurales o si no se garantiza que las nuevas propuestas son asumidas por las personas que las deben llevar a efecto.

No obstante, hay que tener en cuenta que con ello se identifican los componentes fundamentales de las organizaciones, sin que ello agote la consideración de otros elementos de menor relevancia, pero también importantes en el proceso organizativo. La interrelación de los diferentes elementos permite explicar el funcionamiento institucional y es la base para comprender la cultura organizativa, como conjunto y resumen de la "esencia" de una organización.

Bibliografía

- ANTÚNEZ, Serafín. (1994). *Claves para la organización de centros escolares* (capítulo primero). Barcelona: ICE-Horsori.
- BALL, S. (1989). *La micro-política de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid, Paidós/MEC.
- SANTOS GUERRA, M.A. (1994a). *Entre bastidores: el lado oculto de la organización escolar*. Granada: Aljibe.
- GONZÁLEZ GONZÁLEZ, M.T. (1998). La micro-política de las organizaciones escolares. *Revista de Educación*, 316, 215-239.