

Gestión, Organización Escolar y Liderazgo Pedagógico.

Módulo 1: Introducción a la Organización Escolar.

Dr. Enrique Javier Díez Gutiérrez

2016



ÍNDICE

1. EVALUACIÓN INICIAL	3
2. INTRODUCCIÓN	3
3. IMAGEN INTRODUCTORIA	5
4. MAPA CONCEPTUAL DEL MÓDULO	6
5. CONTENIDOS.....	6
DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EN GENERAL	6
LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES	7
TEORÍAS DE GESTIÓN Y TEORÍAS DE ORGANIZACIÓN.....	9
PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES	11
EL LADO OCULTO DE LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES: AMBIGÜEDAD ESTRUCTURAL Y MICRO-POLÍTICAS	12
Una metáfora específica de lo escolar: la estructura ambigua o el desorden organizado	13
La dimensión micro-política.	15
6. SUMARIO	17
7. EJERCICIOS DE REPASO / EVALUACIÓN	17
TEST	17
COMPLETE LA SIGUIENTE FRASE	18
8. E-ACTIVIDADES.....	19
ACTIVIDAD 1: DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN	19
Objetivos	19
Descripción.....	19
Extensión	19
ACTIVIDAD 2 ORGANIZACIONES ESCOLARES VS EMPRESA	20
Objetivos	20
Descripción.....	20
Extensión	21
ACTIVIDAD 3: GRÁFICO ELEMENTOS ORGANIZACIÓN	21
Objetivo.....	21
Descripción.....	21
Extensión	21
ACTIVIDAD 4: GRÁFICO ELEMENTOS ORGANIZACIÓN	22
Objetivo.....	22
Descripción.....	22
ACTIVIDAD 5 COMENTARIO DE TEXTO	22
Objetivo.....	22
Descripción.....	22
Extensión	26
9. MÁS INFORMACIÓN	27
LO + RECOMENDADO	27
No dejes de leer.....	27
No dejes de ver.....	27
BIBLIOGRAFÍA.....	28
WEBGRAFÍA	29

RESUMEN del documento

Este es un módulo de introducción general al campo de la organización escolar. En él se desarrolla el concepto de organización y cómo se aplica a las organizaciones que se han configurado en el ámbito de la educación. Se abordan igualmente las principales teorías de la gestión y de la organización en el campo educativo y cómo han dado lugar a las principales perspectivas o paradigmas de análisis de las organizaciones educativas. Para afrontar finalmente el denominado “lado oculto” de las organizaciones escolares, es decir, la dimensión micropolítica.

1. EVALUACIÓN INICIAL

Responde a estas 5 cuestiones iniciales a través de las que puedes darnos tu opinión sobre la realidad educativa que estás viviendo:

1. ¿Cómo valoras el funcionamiento y la organización del centro donde trabajas?
2. ¿Cómo te sientes dentro de esa organización que es el centro escolar?
3. ¿Qué problemas o aspectos de mejora señalarías como prioritarios en tu centro?
4. ¿Crees que toda la comunidad educativa estaría de acuerdo con esos cambios?
5. ¿Cómo crees que podrías hacer para introducir mejoras en tu centro?

2. INTRODUCCIÓN

Es clave en el proceso educativo conocer los elementos que componen una organización escolar, tanto los específicos o diferenciales como los generales, cómo influyen en los mismos la legislación educativa y las reformas que se desarrollan y cómo poder gestionar el funcionamiento de una organización escolar que facilite la comunicación, la convivencia, la participación democrática, así como un clima y una cultura de compromiso con un proyecto conjunto con la comunidad educativa, conociendo alternativas innovadoras de organización educativa. Dentro de este enfoque el liderazgo del equipo directivo se configura como un elemento de dinamización de la comunidad educativa imprescindible en la construcción de auténticas comunidades de aprendizaje democráticas y participativas.

Con estas reflexiones sobre estos temas pretendemos ayudarlos a:

- Conocer las características que hacen peculiares y diferentes a las organizaciones escolares de las demás organizaciones así como diferentes perspectivas de análisis de las organizaciones escolares.
- Comprender las finalidades de las reformas educativas, siendo capaz de posicionarse y tomar decisiones sobre cuáles deben ser las finalidades de la educación en la sociedad contemporánea.

- Elaborar un Proyecto Educativo adaptado al entorno y con participación de la comunidad, integrando en él los demás documentos institucionales propios de los centros educativos y las estructuras de funcionamiento colegiado y unipersonal que les corresponden, así como un plan de convivencia y mediación y un plan de educación para la igualdad y la interculturalidad.
- Diseñar estrategias para regular la convivencia en los centros desde un enfoque de escuelas democráticas, que aborden la resolución de conflictos desde una perspectiva educativa positiva, manejando la disrupción en el aula y su respuesta educativa: el aula democrática y la mediación.
- Diseñar estrategias para potenciar una mejor comunicación y una mayor participación en los centros educativos que genere un clima y una cultura de implicación en la comunidad educativa. Indagar, investigar e implicarse en alternativas organizativas actuales: comunidades de aprendizaje, escuelas democráticas, escuelas rurales, etc.
- Organizar y gestionar el centro educativo para dar una respuesta adecuada a la diversidad personal, socioeconómica, de género y cultural del alumnado y sus familias, teniendo en cuenta especialmente las necesidades de los colectivos más desfavorecidos, en beneficio de la equidad.
- Conocer experiencias y ejemplos de prácticas innovadoras en educación infantil, primaria y secundaria. Valorar la importancia del trabajo en equipo. Participar en la elaboración y seguimiento de proyectos educativos de educación en el marco de proyectos de centro y en colaboración con el territorio y con otros profesionales y agentes sociales.
- Conocer la legislación que regula las escuelas y su organización.
- Valorar la relación personal con cada alumno y su familia como factor de calidad de la educación.
- Desarrollar estrategias de liderazgo compartido, de gestión y resolución de conflictos globales en el espacio educativo, así como dinámicas de participación, comunicación y creación de climas que favorezcan el desarrollo de un centro educativo innovador y democrático.

4. MAPA CONCEPTUAL DEL MÓDULO



Figura 2: Reelaborado a partir de Gairín (1996, 28)

5. CONTENIDOS

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.

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". Máxime cuando el profesorado se caracteriza por su inestabilidad laboral (interinos e interinas) y su rotación por los centros.

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.

- La escuela es una institución de reclutamiento forzoso que pretende educar en la libertad.
- La escuela es una institución con una concepción epistemológica de carácter jerárquico que pretende desarrollar la creatividad.
- La escuela es una institución sexista que pretende educar en la igualdad.
- La escuela es una institución fuertemente esta mentalizada que pretende desarrollar una democracia educativa.
- La escuela es una institución compuesta por adultos que tienen una tarea de formación respecto a los destinatarios que tienen edades inferiores.
- Una pretendida neutralidad choca con la red de intereses personales y estamentales y con una disputa ideológica y axiológica más o menos camuflada.
- Los profesionales de la enseñanza son preparados para el dominio de las disciplinas, pero luego encuentran demandas y exigencias que tienen que ver con aspectos relativos a la educación, a los valores, a la gestión democrática, etc.

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”.

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.

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.

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.

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.

El lado oculto de las organizaciones escolares: ambigüedad estructural y micro-políticas

La Teoría de la Organización Escolar ha ido construyendo un corpus cada vez más específico, vinculado a las características diferenciales de los centros escolares como organizaciones. Autores como Weick; Handy; Al-Khalifa; Tyler; González; Coronel; Frigerio; Cohen, March y Olsen... revelan el carácter específico de las instituciones educativas. Entre sus características diferenciales hay dos que despuntan sobre el resto:

la naturaleza ambigua de su estructura y ser un terreno abonado para las micro-políticas.

Una metáfora específica de lo escolar: la estructura ambigua o el desorden organizado

El descubrimiento de otras caras de las organizaciones educativas ha sido posible gracias a la aplicación de nuevos enfoques y metodologías de investigación basados en los paradigmas cualitativos y críticos. Varios autores han señalado esta afinidad entre el paradigma de investigación emergente o "naturalista" con los enfoques que ven a las *organizaciones escolares como sistemas ambiguos* (Lincoln, 1985). Veamos la descripción que hace McCaskey (1982, citado por Weick, 1985: 122-123) de las fuentes de ambigüedad en las organizaciones:

- La naturaleza misma del problema es ya problemática.
- La información es problemática.
- Existen de interpretaciones múltiples y en conflicto.
- Hay diferentes orientaciones de valor, choques emocionales y políticos.
- Las metas no son claras, son múltiples y en conflicto.
- El tiempo, el dinero o la atención suelen ser escasos.
- Aparecen contradicciones y paradojas.
- Los roles son vagos y las responsabilidades poco claras.
- Se carece de medidas de éxito.
- Hay un gran desconocimiento de las relaciones causa-efecto.
- Se emplean símbolos y metáforas.
- La participación en la toma de decisiones es fluida.

Las escuelas son vistas como organizaciones fragmentadas, compartimentadas, donde los profesores con su alumnado están separados unos de otros mediante tabiques físicos y mentales, a modo de "hueveras" (Lortie, 1975) que aíslan y protegen, formando sistemas "débilmente acoplados" (Weick, 1976). Las escuelas son organizaciones institucionalizadas y a la vez ambiguamente estructuradas por lo que se refiere al trabajo técnico educativo (Meyer et al. 1978). La participación de los profesionales suele verse como una participación obligada, de "profesionales condenados a trabajar juntos" (Perrenoud, 2002). La profesión docente "se realiza en público, pero en solitario" (Estruch, 2004).

El oficio de maestro y maestra tiene diferentes lugares de fabricación, de forma que la organización de su trabajo está densamente prescrito (objetivos, reuniones, deberes, normas, horarios, procedimientos...). Y sin embargo, los estudiosos lo describen como un trabajador independiente más que un simple ejecutivo, debido a la estructura "semianárquica" de la organización, actuando con una "improvisación regulada" (Capitanescu, 2010). Según este autor, las características de la profesión docente contribuyen a relativizar el alcance de las consignas llegadas de arriba (Capitanescu, 2010, 391):

- División del trabajo de tipo celular.

- Se producen múltiples interacciones al mismo tiempo y en el mismo espacio.
- Los contextos de acción son poco estructurados, la mayoría de las decisiones se toman de manera urgente e incierta.
- La experiencia profesional es privada, poco compartida, las situaciones son poco estructuradas, lo que exigen capacidad de adaptación e improvisación.
- La práctica no es una aplicación de recetas ni de teorías, las situaciones se afrontan en el terreno mediante el sentido práctico y la costumbre.
- Se movilizan muchos saberes.
- El docente un trabajador asalariado en una organización

El paradigma de la ambigüedad tiene a su vez implicaciones para la práctica organizativa (Huff, 1990):

- Mantener una red de información informal, en orden a comprender los complejos, heterárquicos, orgánicos y mutuamente causales aspectos del mundo, necesitamos una fuente de información compleja, heterárquica, orgánica y mutuamente causal.
- Jugar a "qué pasaría si". Pensar en sucesos que podrían no ocurrir ayuda al administrador a estar preparado para los sucesos imprevisibles que pueden ocurrir.
- Manejar premisas más que resultados. Los directores suelen compartir las premisas con otras personas que tomar las decisiones por sí mismos.
- Improvisar. Actuar en un mundo complicado consiste en improvisar conexiones entre diferentes zonas de decisión.
- Estar satisfecho con "soluciones" parciales, múltiples. La habilidad del administrador para percibir temas es siempre mayor que su habilidad para actuar sobre ellos. En consecuencia, el administrador necesita contentarse con actuar sobre una pequeña parte del total.
- Deja las influencias políticas para el núcleo de la política. El control unilateral no sólo difícil, es imposible. Los administradores necesitan compartir la construcción del futuro.
- Pensar y actuar en términos de contradicciones. Para comprender un mundo complejo y contradictorio se necesita pensar de forma compleja y contradictoria.

Pero no todas las consecuencias de la Teoría de la "anarquía organizada" son de carácter negativo. De esta teoría se puede derivar la existencia de un margen sustancial entre la prescripción y el trabajo real y por lo tanto de un grado de autonomía del trabajo docente respecto a las prescripciones excesivamente restrictivas. Aunque generalmente esto tiene una lectura negativa que enfatiza el incumplimiento de lo normativizado, también permite otra lectura, menos frecuente, de tipo positivo: a pesar de su alto grado de prescripción normativa, los docentes cuentan con un margen para adaptar su enseñanza a las necesidades reales en beneficio del alumnado.

A su vez adoptar por una teoría sobre las organizaciones tiene consecuencias sobre el proceso de investigación y de conocimiento de esas organizaciones. La "anarquía organizada" significa ante todo que es una organización en la que es difícil conocer sus procesos y efectos reales, donde es fácil confundir los deseos, los programas y las formas con los aprendizajes reales que produce. Obviamente, esto tiene importantes implicaciones de cara a la investigación educativa, la cual debería renunciar a toda

pretensión de acceder a un conocimiento relevante mediante la utilización de métodos directos y a corto plazo

La dimensión micro-política.

Este nuevo paradigma de la ambigüedad, de especial incidencia en los modelos alternativos de organización escolar (González, 1989), corría el riesgo de generar excesiva incertidumbre en la gestión, ámbito tradicionalmente plagado de certezas, pero además dejaba sin explicar las causas de fondo que condicionaban los procesos de decisión en las organizaciones educativas, con lo que no podía satisfacer ni a gestores ni a investigadores del hecho organizativo escolar. La aplicación del enfoque político, más concretamente, del micropolítico (Ball, 1989), significará un aporte fundamental para completar los "modelos de la ambigüedad" recuperando al sujeto de las decisiones organizativas, que de la otra manera quedaba en la sombra.

La diferencia entre lo que se proyecta o prescribe y lo que realmente ocurre es una característica de la educación institucional (Goodson). Pero esta diferencia, lejos de ser el resultado de un juego espontáneo de fuerzas más o menos anónimas, tiene agentes concretos que utilizan sus recursos sociales y de poder para perseguir sus intereses. Este lado oculto de las organizaciones escolares es el que ha tratado de desvelar la teoría micro-política (Bardisa Ruiz, 1997; González González, 1998).

Desde una perspectiva micro-política e inspirado por las teorías del *loosely coupled*, Ball (1989) plantea una concepción "alternativa" sobre las escuelas como organizaciones:

Las escuelas ocupan un lugar intermedio entre las organizaciones laborales jerárquicas y las organizaciones controladas por sus miembros. Jerarquía e igualdad, democracia y coerción coexisten estrechamente.

1. Se caracterizan por la ausencia de consenso y la diversidad de metas.
2. Son lugares de confrontación ideológica, derivada de las diferentes experiencias e intereses de los actores individuales. En sus procesos de toma de decisiones están en juego recursos, carreras y reputaciones.
3. Las escuelas son campos de lucha, divididas por conflictos entre sus miembros, pobremente coordinadas e ideológicamente diversas.

Esta realidad ha hecho que los estudiosos de las organizaciones dirigiesen su mirada hacia ese lado oscuro, a lo que ocurre entre bastidores (Santos Guerra, 1994), a los entresijos de las organizaciones escolares (Calatayud, 2009), y en general, a la incidencia de las relaciones de poder (monográfico de OGE, 2004). También se han formulado teorías sobre la perversión organizacional (Etkin, 1993). Recientemente nos hemos referido a la educación como un campo minado (San Fabián), minado por numerosas trampas: las trampas de la rutina, de la seguridad, de los méritos, de la evaluación, del dictamen científico, del sentido común, de la velocidad, del conocimiento sin contexto, de la igualdad, de la diversidad, de la infancia como etapa feliz, de las vacaciones, de las reformas, de la libertad, de la imagen, de la nostalgia, del olvido, del lenguaje, del yo y los míos.

Las organizaciones que forman parte de un sistema administrativo (jerárquico) más amplio del que dependen orgánicamente, como son las escuelas, son organizaciones que obedecen a una metáfora muy certera y que ha sido poco aplicada a las organizaciones educativas: la metáfora del móvil (estructura que cuelga de arriba).

Bien se resalte su celularismo o su fuerte componente micro-político, las escuelas son vistas como organizaciones con rasgos distintivos, como antes señalamos (Santos Guerra, 1997) y que se podrían sintetizar en los siguientes aspectos:

- Indefinición de las metas a conseguir
- Su naturaleza específica (carácter no competitivo, no seleccionadora de clientes y con un alto nivel de preparación de los técnicos).
- La ambigüedad de tecnologías
- Dificultad para establecer estándares de actuación
- Debilidad estructural
- Vulnerabilidad ante la influencia externa
- Modelo de dirección existente
- Autonomía institucional limitada
- Inestabilidad de personal
- Dependencia de recursos externos
- Falta de tiempo para la gestión
- Inexistencia de controles
- Realidades dinámicas que evolucionan tanto en función de su propia dinámica como de los requerimientos externos.
- Contradicción entre el carácter obligado de la escolaridad y la voluntariedad que requiere el aprendizaje.

La imagen de la organización desarrollada sobre todo desde los enfoques etnográficos o postmodernos y los basados en la asunción del conflicto como algo inherente a la vida de las organizaciones, atiende principalmente a este nivel de producción cultural de la organización en el que se practica el gobierno de los centros educativos. La micropolítica es el enfoque a este nivel de análisis. En primer lugar, porque permite mostrar cómo la unidad relevante en el estudio de esa práctica la forman no las estructuras organizativas ni los individuos, sino las redes de interacción que se constituyen entre ambos. En segundo lugar, porque a través del estudio de tales redes adquieren relevancia los procesos de interacción fundamentales que inciden en el gobierno de un centro: el intercambio de información y la creación de sentimientos de confianza. Son estos procesos los que constituyen la base sobre la que se desarrolla el capital social interno de la organización, de los que depende en buena medida su capacidad de adaptación al cambio y de llevar a cabo un proyecto común” (Terrén, 2004).

6. SUMARIO

Es clave en el proceso educativo saber gestionar el funcionamiento de una organización escolar que facilite la comunicación, la convivencia, la participación democrática, así como un clima y una cultura de compromiso con un proyecto conjunto con la comunidad educativa que permita avanzar hacia la construcción de auténticas comunidades de aprendizaje democráticas y participativas.

Las organizaciones escolares no son estructuras predecibles que funcionan como “relojes” con sólidos mecanismos de precisión. 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. Por eso, su estudio para comprenderlas y para intervenir en ellas, exige la delimitación de los aspectos relevantes que las configuran.

Objetivos, estructura y sistema relacional son los tres componentes básicos de las organizaciones. Son los elementos sobre los que ha de desarrollarse el trabajo para mejorar el funcionamiento y dinámica de toda escuela.

Aunque es indudable que la atención a uno o varios de los aspectos antes mencionados puede ayudar a mejorar las organizaciones; sin embargo, lo adecuado no es tanto la mejora de un elemento aislado sino la atención a las múltiples relaciones que se dan entre ellos que supondrá una mejora conjunta y global.

7. EJERCICIOS DE REPASO / EVALUACIÓN

Test

Contesta a los siguientes ítems eligiendo una sola de las cuatro alternativas que se ofrecen en cada una de ellas, rodeando la opción elegida con un círculo.

4. La organización humana surge como consecuencia de:

- a) La necesidad del ser humano de sobrevivir en un entorno capitalista altamente tecnificado
- b) La necesidad del ser humano de ordenar sus actividades para conseguir los objetivos comunes que pretende *

- c) La necesidad del ser humano de satisfacer sus necesidades biológicas y sanitarias
- d) Todas las anteriores

5. La finalidad del estudio de las organizaciones es

- a) Reflexionar e investigar las organizaciones para mejorar su funcionamiento
- b) Potenciar la generación de un cuerpo teórico consistente

- c) Elaborar modelos explicativos de las realidades organizativas
d) Todas las anteriores *
- 6. Los objetivos**
a) Constituyen el marco de referencia de una organización
b) Pueden definir, en gran parte, las estructuras y el funcionamiento de una organización
c) A veces son sólo “fachada exterior”, símbolos que no responden al funcionamiento efectivo de una organización
d) Todas las anteriores *
- 7. Las características de las escuelas que las hacen diferentes de otras organizaciones, en el caso concreto español serían**
a) Autonomía limitada
b) Modelo provisional de dirección y no profesionalizado
c) Inexistencia de controles
d) Todas las anteriores *
- 8. Los elementos de análisis de una organización son:**
a) Los objetivos, las estructuras y el sistema relacional *
b) La comunicación, la participación, el clima y la cultura
c) El estilo directivo, el conflicto y los planes institucionales
d) La b y la c
- 9. Las estructuras son**
a) El esquema forma de relaciones y sistemas dentro de un conjunto de personas con vistas a conseguir unos objetivos
b) La parte más estable de las organizaciones
c) Todas las anteriores *
d) Ninguna de las anteriores
- 10. La parte informal de la organización es/son**
a) Las estructuras
b) El sistema relacional *
c) El organigrama jerárquico
d) El Reglamento de Régimen Interno
- 11. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es correcta?**
a) El funcionamiento de una organización determina el tipo de estructuras y los fines de la misma
b) Las estructuras determinan los fines y el funcionamiento de una organización
c) Los fines determinan el tipo de estructuras y el funcionamiento de una organización *
d) Todas las anteriores son correctas.

Complete la siguiente frase

La escuela es una institución _____ que pretende educar en y para la _____; la escuela es una institución heterónoma que pretende desarrollar la _____ y de _____;

la escuela es una institución que debe educar para _____ y a la vez para el mundo de los valores; la escuela es una institución de reclutamiento _____ que pretende educar en la _____.

8. E-ACTIVIDADES

Actividad 1: Definición de organización

Objetivos

Construir la propia definición de organización escolar, a partir de las definiciones establecidas por expertos, expertas y diversos autores y autoras.

Descripción

Busca y transcribe al menos cuatro definiciones de "organización" que encuentres, citando el autor o autora y el sitio (internet, libros, artículos) en donde lo hayas encontrado.

Selecciona las palabras que tienen en común todas las definiciones (iguales o similares):

-
-
-
-
-

Construye tu propia definición a partir de esos términos:

Extensión

Una página máximo con fuente Times New Roman 12 puntos e interlineado 1,5.

Actividad 2 Organizaciones escolares vs empresa

Objetivos

Comparar de forma organizada los elementos y características diferenciales de una organización empresarial y una organización educativa.

Descripción

Elabora una tabla como la siguiente (añadiendo todas las filas que necesites para completarla) con la comparativa entre las características diferenciales de las organizaciones escolares frente a las empresariales (puedes ver un ejemplo ya realizado en los anexos):

	Organizaciones escolares	Organizaciones empresariales
FINES	<p>Sociales: ayudan a mejorar la humanidad y la sociedad</p> <p>Mayor indefinición: no siempre hay coincidencia sobre qué es educar y cómo se debe educar (depende de puntos de vista)</p> <p>Altruistas: fines que buscan el beneficio moral de la persona y de la colectividad; educar es aprender a compartir, a convivir, a hacer un mundo más justo y mejor.</p> <p>...</p>	<p>Técnicos: buscan la mejor producción o comercialización</p> <p>Mayor precisión: la finalidad de hacer un coche o vender un producto es mucho más clara y precisa que considerar cuándo un ser humano está educado o ha alcanzado "educación".</p> <p>Egoístas: fines que buscan el beneficio económico del dueño o accionistas.</p> <p>...</p>
ESTRUCTURAS		
....		

Extensión

Una página máximo con fuente Times New Román 12 puntos e interlineado 1,5.

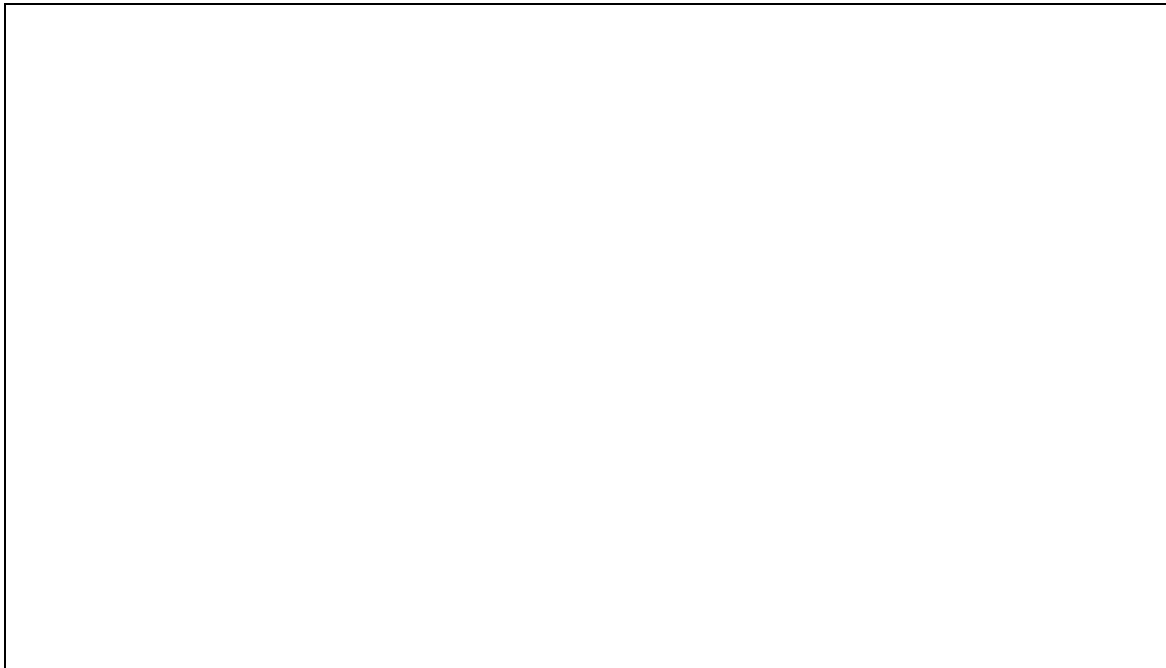
Actividad 3: Gráfico elementos organización

Objetivo

Representar gráficamente los elementos característicos de una organización escolar y razonar dicha representación.

Descripción

Representa gráficamente (a través de un dibujo, una imagen, un gráfico o lo que consideres oportuno) todos los elementos que nos permiten comprender y analizar las organizaciones escolares. Explica por qué has representado así este gráfico y cuáles son las relaciones de los elementos dentro de él.



Extensión

Una página máxima.

Actividad 4: Gráfico elementos organización

Objetivo

Analizar las características diferenciales de las Organizaciones Educativas

Descripción

Poner ejemplos de funcionamiento de los centros escolares que reflejen las características de la Teoría ambigua o anarquía organizada, así como de la Teoría Micropolítica.

LAS ESCUELAS COMO ORGANIZACIONES DEBILMENTE ESTRUCTURADAS	LAS ESCUELAS COMO ORGANIZACIONES MICROPOLÍTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • •

Actividad 5 Comentario de texto

Objetivo

Argumentar razonadamente a partir de un texto sobre el tema planteado.

Descripción

Haz una "Ficha-Resumen" de la lectura del artículo de SANTOS GUERRA, Miguel Angel. (1995). Democracia escolar o el problema de la nieve frita. En AA.VV. *Volver a pensar la educación* (Vol. I, 128-141). Madrid: Morata. Si no lo encuentras puedes leer el siguiente artículo (no es exactamente el mismo, pero es uno similar que sirve para esta tarea).

Haz un esquema del mismo en una ficha con, al menos, los siguientes apartados:

1. Tema
2. Ideas principales (numeradas), con tus propias palabras
3. Citas "literales" que sean claves en el texto
4. Conclusiones (numeradas)
5. Posibles aplicaciones (numeradas)
6. Opinión personal sobre cada una de las ideas principales

ESCUELAS FUERA DE LA ESCUELA

Miguel Ángel Santos Guerra. Catedrático de Organización Escolar de la Universidad de Málaga

La escuela que tenemos: algunas paradojas

En otros lugares he (Santos Guerra, 1994, 2000) planteado algunas de las características que definen la escuela como institución. No todas las encarnan de la misma forma y con la misma intensidad, pero el hecho de ser organizaciones reguladas de forma centralizada (Smyth, 2001) generan una configuración estructural y un dinamismo peculiar. Muchas de esas características tienen un trasfondo crítico, trasfondo que se puede teñir de pesimismo radical o de optimismo reformista.

A continuación voy a poner de manifiesto algunas contradicciones, sin profundizar en su naturaleza o en las posibilidades de superación que tienen en la actual escuela. Como se verá, las contradicciones son de naturaleza diversa y tienen un soporte institucional distinto.

- **La escuela es una institución de reclutamiento forzoso que pretende educar para la libertad.** No resulta coherente este doble planteamiento: la eliminación de la libre elección para enseñar a realizar elecciones autónomas, auténticamente libres. El lenguaje que utilizamos en el campo de la educación, frecuentemente eufemístico, incide sobre estas concepciones. Hablamos de **enseñanza obligatoria**, expresión que hace patente un concepto altamente positivo que lleva consigo la garantía de derechos para todos, la escolaridad gratuita, la posibilidad de generalizar un currículum común básico... Si hablásemos de **trabajos forzados** para referirnos a la misma realidad subrayaríamos la vertiente oscura de la realidad (no hay libertad para elegir) y el carácter doloroso del trabajo uniforme, impuesto y cerrado.
- **La escuela es una institución jerárquica que pretende educar en y para la democracia.** La estructura jerárquica de los Centros se manifiesta en la esta mentalización, en la composición de los órganos de gobierno y en algunas características de la cultura de las escuelas (en todas existe una sala de profesores, pero en casi ninguna una sala de alumnos, por ejemplo). La jerarquía se encarna, por ejemplo, en el currículum oculto, de manera que la distribución, la configuración, el uso y la movilidad por el espacio, tienen connotaciones privilegiadas para el poder (Santos Guerra, 1992). Las relaciones que se establecen en la educación son más determinantes que los contenidos que se estudian. Bowles y Gintis (1983) han defendido elocuentemente la importancia de las relaciones sociales en la educación y su primacía frente al contenido de la enseñanza.
- **La escuela es una institución heterónoma que pretende desarrollar la autonomía.** La autonomía es una exigencia de la responsabilidad. Si todo está prescrito sólo existe una responsabilidad superficial de ejecución. Al no producirse decisiones sobre aspectos sustantivos, la libertad sólo se produce en aspectos superficiales:

"Los profesores tienen libertad para organizar la enseñanza como les parezca mejor. Como los automovilistas tienen, en un embotellamiento, la libertad de

elegir las cassettes que les gustaría oír mientras tanto. Si le decimos a uno de ellos que en el metro ya habría llegado, subirá el cristal y hasta puede que nos insulte. Si le decimos a un profesor que su famosa libertad pedagógica es una ilusión, un fantasma, un concepto ideológico para enmascarar su omnipotente impotencia, nos mirará con ojos de sorpresa y creerá que estamos locos. Si le amenazamos con tocar su libertad pedagógica, montará en cólera" (Ranjard, 1988).

Lo que digo de los profesionales puede ser aplicado a la misma institución. La escuela es una **institución parálitica** (Salaman y Thomson, 1984), depende de otras para moverse. La escuela recibe muchas prescripciones que la restan autonomía.

Los alumnos, a su vez, son los destinatarios últimos de todo el caudal de prescripciones emanadas de los niveles institucionales superiores externos al Centro y del mismo Centro.

- **La escuela es una institución que pretende educar para los valores democráticos y, a la vez, para la vida** (Santos Guerra, 2001). La escuela recibe el encargo de educar a los alumnos para los valores (solidaridad, paz, autenticidad, igualdad...), y también el de prepararlos para la vida. Pero la vida es, en muchas ocasiones insolidaria, belicista, falsa, discriminadora. ¿Cómo conjugar ambas pretensiones? Dewey hablaba de la particular contradicción que supone la cooperación exigida por la democracia y la competición que lleva consigo la economía de mercado.
- La escuela es una institución epistemológicamente jerárquica que pretende educar la creatividad, el espíritu crítico y el pensamiento divergente. El conocimiento establecido, oportunamente seleccionado y organizado para que sea impartido en el curriculum tiene unas características determinadas en su misma elaboración (independiente de los contenidos seleccionados): quien selecciona el conocimiento, quien lo imparte y quien lo evalúa tiene un especial poder. El círculo vicioso se cierra sobre sí mismo: quien tiene poder seleccionar el conocimiento, quien selecciona el conocimiento tiene poder.
- **La escuela es una institución sexista que pretende educar para la igualdad entre los sexos.** El sexismo ha tenido una larga tradición en la cultura escolar (Apple, 1989; Santos Guerra, 2000). La profesión docente ha sido considerada una profesión de mujeres. No es ésta una cuestión del pasado. El sexismo sigue instalado en las estructuras de la institución escolar y así todavía hoy podemos encontrar un elevadísimo número de profesoras en la educación infantil y un escaso número de profesoras en la Universidad. Los libros de texto, el lenguaje que utilizan las mujeres y el que se emplea para referirse a ellas, muchas actitudes vividas en el ámbito de la educación son claramente sexistas.
- **La escuela es una institución pretendidamente igualadora que mantiene mecanismos que favorecen el elitismo.** Para entrar en el corazón de estas cuestiones no basta recurrir a las declaraciones de principios o de intenciones sino introducirse en la cultura organizativa de las escuelas.

Bernstein (1990) pone de manifiesto algunos de los mecanismos que acentúan la discriminación: La clase social actúa de modo selectivo respecto de la orientación de

los principios discursivos que los niños traen a la escuela; mientras más baja es la clase social, más bajo es el control imperativo; para los pobres no puede constituirse realmente un segundo lugar de adquisición del conocimiento con un contexto y un respaldo pedagógico oficial; a pesar del control sobre el currículum común, los niños de clase obrera, en especial en las clases rurales, aprenden una ciencia distinta en la cual las funciones de la memoria resultan privilegiadas...

El trabajo de Paul Willis (1988) muestra cómo, pasando por las instituciones escolares, los chicos de la clase obrera consiguen trabajos de la clase obrera.

- **La escuela es una institución que busca la diversidad pero que forma para competencias culturales comunes.**
- **La escuela es una institución cargada de imposiciones que pretende educar para la participación.** Si se observa el funcionamiento de una escuela se podrá comprobar la escasa incidencia de las opiniones y de las decisiones de sus miembros en la dinámica de la misma. La falta de participación no se debe al escaso convencimiento de sus protagonistas sobre la importancia de la misma. En teoría, se defiende la bondad de la participación y se habla de sus postulados. La realidad es diferente. Habría que pensar si esa misma apariencia de participación no se convierte en un engaño para alcanzar la participación efectiva. Así lo entiende Martínez Rodríguez (1992) en un trabajo que titula de forma significativa: *La participación democrática, piel de cordero de la domesticación*.
- **La escuela es una institución acrítica que pretende educar para la exigencia democrática.** No existe autoevaluación en la escuela. Ni un tipo de evaluación externa que controle democráticamente su funcionamiento (Simons, 1987; Santos Guerra, 1993). Las escuelas viven independientemente de su éxito. Es más, sin necesidad de definir su éxito. Desde una dinámica de escasa reflexión institucional, de fuerte rutinización y falta de flexibilidad, es difícil conseguir planteamientos que lleven a la exigencia democrática.
- **La escuela es una institución aparentemente neutral que esconde una profunda disputa ideológica.** No existe neutralidad. No es posible alcanzarla si es que alguien la desea. Sin embargo la escuela muestra una apariencia neutral en cuanto al compromiso político o a la filiación ideológica. Uno de los errores más graves a que han impregnado los estudios de la organización escolar es el presupuesto de la neutralidad (Ball, 1989). No sólo porque no responde a la realidad sino porque convierte a los sujetos en seres confiados, ingenuos, pasivos y escasamente comprometidos.
- **La escuela es una institución homogenizadora que pretende atender la diversidad.** Para todos se establecen los mismos objetivos, en los mismos tiempos, con los mismos ritmos, en los mismos espacios, idénticas metodologías y similares evaluaciones. La escuela es el lecho de Procusto sobre el que se tiende a los escolares adaptando la longitud de éstos a la del lecho, bien mediante corte o mediante alargamiento. No se adapta la escuela al niño sino que el niño tiene que adaptarse a las exigencias de la escuela

La cultura de la diversidad no se ha impuesto en la escuela. Pero es precisamente la diversidad, entendida y practicada de forma enriquecedora lo que constituye la esencia de la educación.

"La política de la diferencia debe constituir una práctica emancipadora" (Giroux, 1992).

Desde la diversidad y en la diversidad nos formamos y es la diversidad uno de los ejes de la educación democrática. La diversidad no es solamente una realidad fáctica sino deseable. El respeto a la diferencia exige la tolerancia. El sentido de la justicia exige la superación de las discriminaciones.

- **La escuela es una institución débilmente articulada que pretende desarrollar la cooperación.** No se puede concebir una empresa de fabricación de coches en la que el departamento que fabrique el chasis haga unos huecos para las puertas más pequeños que las puertas que fábrica otro departamento de la misma empresa. Uno u otro departamento cambiará el tamaño una vez detectada la descoordinación. Sin embargo en una escuela puede un docente de segundo curso mantener durante años la descoordinación respecto al de primero...
- **La escuela es una institución que impone el currículum a pesar de que basa su actividad en los principios de la psicología del aprendizaje.** En esos principios se dice que hay que partir de las necesidades, de los conocimientos y de los intereses de los aprendices. Que solamente se puede aprender cuando existe una disposición favorable hacia el conocimiento.

Extensión

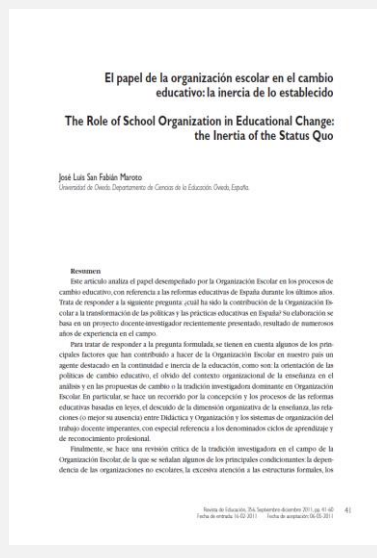
Dos páginas máximo con fuente Times New Roman 12 puntos e interlineado 1,5.

9. MÁS INFORMACIÓN

Lo + recomendado

No dejes de leer...

El papel de la organización escolar en el cambio educativo



SAN FABIÁN, J.L. (2011). El papel de la organización escolar en el cambio educativo: la inercia de lo establecido.

Este artículo del catedrático San Fabián, de la Universidad de Oviedo, trata de responder a la pregunta ¿cuál ha sido la contribución de la Organización Escolar a la transformación de las políticas y las prácticas educativas en España? El análisis que hace, enmarcado en la geografía nacional española, puede ser extrapolado a cualquier otro ámbito geográfico, pues la conclusión que se extrae parece que se está extendiendo en otros países: el olvido de esta dimensión, la organización escolar, en la educación.

No dejes de ver...

[Películas o documentales]

Hoy empieza todo



Titulo original: Ça commence aujourd'hui
Dirección: Bertrand Tavernier
Guión: Dominique Sampiero, Tiffany Tavernier, Bertrand Tavernier
Música: Philippe Torreton, Maria Pitarresi, Nadia Kaci, etc.
Fotografía: Tony Kaye
Interpretación: Edward Norton (Derek Vinyard), Edward Furlong (Danny Vinyard), Faruza Balk (Stacy), Avery Brooks (Bob Sweeney), Stacey Keach (Cameron), Elliot Gould (Murray), Lamont (Guy Torry)
Duración: 120 minutos
Producción: EUA, 1998

Daniel Lefebvre es el director de la escuela infantil de un barrio marginal de un pueblo minero de Francia, en el que la población está en paro a causa de la crisis de la minería. La película relata como la implicación de toda la comunidad puede mejorar el centro.

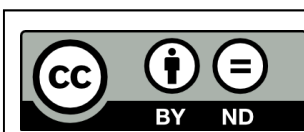
BIBLIOGRAFÍA

- 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.
- CALATAYUD, M.A. (2009). *Entresijos de los centros escolares. Desvelarlos para mejorarlos*. Archidona: Aljibe.
- CAPITANESCU, A. (2010). *Reglas de arriba, reglas de abajo: la prescripción en la organización del trabajo del maestro*. En M. Gather y O. Maulini (Eds) *La organización del trabajo escolar. Una oportunidad para repensar la escuela*. Barcelona: Graó, 387-403.
- ETKIN, J.R. (1993): *La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada*. McGraw-Hill. Madrid.
- GAIRÍN, J. (1996). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- GIMENO SACRISTÁN, J. (1981). *Teoría de la enseñanza y desarrollo del currículo*. Madrid: Anaya.
- GIROUX, H. (1985). La educación pública y el discurso de la crisis, el poder y el futuro. *Revista de Educación*, 274: 5-24.
- GONZÁLEZ GONZÁLEZ, M.T.: (1989). La perspectiva interpretativa y la perspectiva crítica en la organización escolar. En Q. Martín-Moreno (Cod.), *Organizaciones educativas*, Madrid: UNED.
- GONZÁLEZ GONZÁLEZ, M.T. (1998). La micro-política de las organizaciones escolares. *Revista de Educación*, 316, 215-239.
- GONZÁLEZ, M^a. TERESA. (2003). Las organizaciones escolares: dimensiones y características. En GONZÁLEZ, M.T. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y procesos* (25-38). Madrid: Prentice-Hall.
- HOYLE, E. (1986a). *The Politics of School Management*. London: Hodder and Stoughton.
- HOYLE, E. (1986b). Organization theory and the school: A paradox. En E. Wallin et al. (Eds). *Educational Research and Organization Theory* (Vol. II, 132-147). University of Uppsala: Department of Education.
- HOYLE, E. (1986c). The management of schools: theory and practice. En E. Hoyle y A. McMahon (Eds). *The management of schools*. London: Kogan Page, 11-27.
- HUFF, A.S., *Mapping Strategic Thought*, Wiley, Chichester, 1990.
- LINCOLN, Y.S. (ed) (1985). *Organizational Theory and Inquiry*. California, Sage.
- LORTIE, D.C. (1975). *Schoolteacher. A sociological study*. Chicago: University of Chicago Press.
- MEYER, J.W. et al. (1978). Instructional dissensus and institutional consensus in schools. En M.W. Meyer et al. *Environments and Organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 233-263.
- PERRENOUD, Ph. (2002). *Les cycles d'apprentissage. Une autre organisation du travail pour combattre l'échec scolaire*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- SANTOS GUERRA, M.A. (1994a). *Entre bastidores: el lado oculto de la organización escolar*. Granada: Aljibe.
- SANTOS GUERRA, M.A. (1994b). *La evaluación, un proceso de diálogo, comprensión y mejora*. Málaga: Aljibe.

- SANTOS GUERRA, Miguel Angel. (1995). Democracia escolar o el problema de la nieve frita. En AA.VV. *Volver a pensar la educación* (Vol. I, 128-141). Madrid: Morata.
- SANTOS GUERRA, M.A. (Dir.) (1997). *El crisol de la participación. Estudio etnográfico sobre la participación en consejos escolares de centro*. Madrid: Escuela Española.
- ESTRUCH J. (2004). La selección de directores escolares en Europa. *Organización y Gestión Educativa* (3) 21-24.
- TERRÉN, E. (2004). Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación. Un enfoque micropolítico. *Revista Iberoamericana de Educación*, 36.
- WEICK, K.E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- WEICK, K.E. (1985). Sources of order in underorganized systems: Themes in recent organizational theory. En Lincoln, Y.S. (Ed). *Organizational Theory and Inquiry. The paradigm revolution* (106-135). London: Sage.

Webgrafía

- BARDISA RUIZ, M.T. (1997). Teoría y práctica de la micro-política en las organizaciones escolares. *Revista Iberoamericana de Educación*, 15, diciembre. En <http://www.oei.es/oeivirt/rie15a01.htm>.
- BOSCO, A. (2008). Las tecnologías de la información y la comunicación en la formación del profesorado: lineamientos, actualidad y prospectiva. *Razón y Palabra*, 13. Recuperado en 2014 de: <http://www.razonypalabra.org.mx/n63/abosco.html>
- DOUGIAMAS, M. (2002). Interpretative analysis of an Internet-based course constructed using a new courseware tool called Moodle. Recuperado en 2008 de: <http://www.moodle.org>



Este documento está protegido por una **Licencia de Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 3.0 Ecuador de Creative Commons**. Se permite la reproducción, distribución y comunicación pública, siempre y cuando se cite adecuadamente la obra y sus responsables.