



**Línea de investigación:** Políticas y gestión de sistemas educativos

**Seminario de la línea:** *Fundamentos conceptuales y núcleos problemáticos de la línea*

**Las organizaciones educativas:  
De la escuela centrada en el aprendizaje, a los procesos de gestión**

**Por: Yolanda Castro Robles**

*“...Quizá sea beneficioso, en cambio, aproximarse a la realidad escolar desde arriba más que desde abajo, concibiendo la institución como una configuración de partes cuyos mecanismos internos constituyen los auténticos resortes de acción y experiencia...”\**

El escenario donde se ha planteado el desarrollo de gran parte de los procesos educativos es la escuela. En ella confluyen sujetos, experiencias, formas de ver, estructurar y proyectar la educación. La escuela, hoy denominada organización escolar es un escenario de encuentro, de formación, de desarrollo individual y colectivo. Un escenario para la gestión de procesos y prácticas educativas.

La mirada sobre la organización escolar y los procesos de gestión ponen de manifiesto la necesidad de comprender a qué estamos llamando organización escolar, cuáles son sus campos de desarrollo, quiénes son sus actores, qué papel juegan a su interior y qué tipo de resultados está generando. Pensar la escuela como organización escolar, supone la definición de una serie de procesos, que considerados intencionalmente desde el Proyecto Educativo de la Institución dan viabilidad al mismo.

Abordar la organización escolar como objeto de reflexión implica entonces:

- Reconocer su sentido y la forma particular como ha sido comprendida, a partir de enfoques, teorías y maneras particulares de operar.
- Identificar los campos y los procesos propios de la misma, intentando establecer articulaciones entre unos y otros, en función de un proyecto educativo.
- Comprender los desarrollos que a su interior se dan y la manera como son resignificados por los actores educativos.

La siguiente reflexión busca establecer un nexo entre la escuela como escenario para la enseñanza, para el aprendizaje, y la organización escolar, como espacio de construcción de cultura y de desarrollo de procesos de gestión que la van configurando.

**Las imágenes sobre la escuela:**

La pregunta sobre la escuela o la organización escolar se centra en su pertinencia social en el contexto actual. Concebirla como un “microcosmos”<sup>1</sup>, donde confluyen de manera

---

\* W. Tyler. Organización escolar: España: Morata, 1996.

permanente sujetos, experiencias, saberes, le imprime el carácter de compleja, indeterminada y por tanto, diversa en sus características y funciones que varían de acuerdo al contexto específico donde se la ubique. Tyler (1996:13) señala que "...la escuela es una institución de cuya historia no son conscientes la mayoría de sus miembros, un pasado que modela, media y limita constantemente en el ámbito interactivo..."

Bardisa (1997:2) indica que «Las escuelas parecen ser objetos particularmente insatisfactorios para los análisis sociológicos. El esfuerzo por percibir la estructura, totalidad e integridad de la escuela está cargado de tanta dificultad que los sociólogos echan mano de las metáforas» (Tyler, 1982 cit. en Hoyle, 1986:2).

Desde la perspectiva sociológica, Tyler (1997:17), da cuenta de distintas maneras como ha sido asumida la escuela.

Una primera tendencia, la ubica como una "*entidad racionalmente articulada, con afinidades respecto a otras instituciones "procesadoras de personas"*". En este sentido, se le atribuye a la escuela, la responsabilidad del modelar al sujeto, de definir qué es aquello que puede y debe ser formado en él. Por tanto, la escuela puede ser entendida como un espacio con características homogéneas, independiente de los sujetos que a ella ingresan.

Una segunda tendencia, indica que la escuela puede verse "*...como un escenario que reproduce las estructuras formales de la organización laboral, socializando a los alumnos de acuerdo con el <currículo oculto> de la obediencia institucional*". Se responsabiliza a la escuela de la formación de sujetos para la reproducción del sistema, en tanto, esto genera una aparente relación entre el sujeto que la sociedad pretende que se forme y la respuesta que la escuela da a dicha solicitud.

La tercera, según Tyler (1997:17) asume que "*la escuela se transformará por analogía en un teatro cuya infinidad de episodios proporciona una abundante fuente de elementos para el análisis textual minucioso. La escuela aparece más como un constructo nebuloso que hay que abordar mediante indeterminadas y múltiples definiciones de los actores localizados*". Es en este contexto, donde se caracteriza como escenario complejo, imposible de ser caracterizado de manera homogénea, con cultura propia, capaz de insertarse en contextos más amplios, según la manera como logra reinterpretar lo que de ella se demanda.

En el campo de las sociales el término organización se refiere a un tipo de unidad social característica que lo distingue de otras como pueden ser familias, grupos de pares, tribus, comunidades y estados nacionales (Hoyle, 1996:25). Al describir las organizaciones de un modo tradicional (técnico-racional), se dice de ellas que tienen objetivos relativamente específicos, tareas diferenciadas, clara división del trabajo, estructura para coordinar actividades diversas, autoridad legítima que inviste a ciertos miembros y un conjunto de procedimientos de gestión, todo lo cual permitirá su funcionamiento eficaz (Hoyle, 1986:1)

---

<sup>1</sup> Término empleado por Santos, en el documento "Entre Bastidores: el lado oscuro de la organización escolar".

Esta complejidad, de acuerdo con Santos Guerra citando a Charles Handy (1994:58) hace que deba asumirse que cada escuela es diferente... “*cada escuela es diferente de otra escuela, y las escuelas, como grupos, son diferentes de otros tipos de organizaciones*”.

De lo anterior se desprende un elemento central que contribuye a una caracterización de la escuela: la enseñanza y en consecuencia, lo que ella produce en términos de aprendizaje. Álvarez (2003) señala, que en el proceso de instauración de la escuela, tres elementos confluyeron: la presencia del maestro; la propuesta curricular intencionada; y un contexto que la veía como pertinente. Es en esta perspectiva, se da valor a la figura del maestro, al conocimiento que posee y a su capacidad de producir en los otros una respuesta. En este sentido, la escuela como institución se centra en tres aspectos fundamentales (Tyler: 19-20)

1. Las propiedades formales de su organización, aún las más mínimas y preburocráticas.
2. El carácter central cara a cara para la práctica instructiva.
3. Su especificidad espacial y temporal: cada escuela suele tener “una localización concreta y un nombre”.

Podría indicarse que de esta manera ha sido reconocida la escuela: Un espacio con población definida y cautiva; con una estructura política claramente determinada, en ella se producen numerosos procesos de interacción; en ella se configuran una red de relaciones entre los diversos actores que a ella confluyen, relaciones que varían de un contexto a otro; se impregna de un ideal de constitución de un nosotros, es decir, de un sentido compartido sobre lo qué es y debe ser la escuela; finalmente, todos estos elementos la convierten en un escenario con una cultura particular.

### ***De la escuela a la organización escolar:***

Quizá lo más complejo que se ha dado en el escenario de la escuela, es asumirla como organización. Al respecto Ball (1994:25) establece una diferenciación entre lo que podría ser una “escuela” desde la mirada tradicional a una escuela, vista como organización.

El primero referido a las nociones de *poder* y *autoridad*. Es decir, sugiere la necesidad de romper con las estructuras rígidas y autoritarias, reflejadas en la autoridad del maestro sobre los estudiantes. A una estructura basada en la autoridad, en la construcción colectiva de las decisiones y orientaciones que se hacen sobre la organización; autoridad que es compartida y construida en el contexto mismo de la organización.

El segundo, en relación con las intencionalidades, las primeras le apuntarían a establecer *diversidad de metas*, no necesariamente articuladas; las segundas, buscar la *coherencia entre las metas*, las cuales se fundamentan en las propuestas educativas de las organizaciones.

El tercero, referido a la *ideología*, para lo cual en el primer caso, se estaría hablando de escuelas con una amplia disputa por la defensa de las ideas y las ideologías; las segundas interesadas en a mantener una neutralidad ideológica que no altere los procesos formativos.

El cuarto, la existencia de *conflicto* en el escenario de la escuela, mientras prevalece el *consenso* en la organización escolar.

El quinto, el trabajo movido por el *interés personal* frente a la motivación en relación con la *construcción colectiva de la organización*.

El sexto, el control, frente al consentimiento. Es decir, superar las acciones de control sobre lo que hacen los otros, frente a la posibilidad de reconocer lo que los actores educativos hacen, producen y reconocen como saber propio.

Se justifica la necesidad de hablar de organización escolar, dado que según (Tyler, 1996:21), pareciera existir una ruptura entre la imagen que se tenía de la escuela, con lo que de ella hoy se puede decir. Concretamente, existe la apreciación en torno a que existe una “imagen anárquica de la escuela, donde todos pueden dirigirla, entrar y salir de ella, tomar decisiones, meter goles”, es decir, una escuela donde no existe organización, ni dirección.

Dos explicaciones a esa anarquía

- Una, “*la que propone los medios de comunicación, o sea, que los valores tradicionales que rodean la vida familiar, la cortesía y rectitud personal se han abandonado, lo que ha provocado un tipo de vacío moral*”.

- Dos, el hecho de que las “*escuelas no han conseguido adaptarse a las exigencias de la vida de la organización moderna, carecen de fuerza suficiente para llevar a cabo las múltiples tareas que les han impuesto y necesitan un aparato administrativo más fuerte para restaurar cierto grado de uniformidad*”.

En este marco sobre la necesidad de mostrar una escuela con otra visión, surge la organización escolar. Como un proyecto que implica no solamente el desarrollo de procesos pedagógicos, centrados en las funciones de enseñanza y aprendizaje, sino como un espacio donde convergen diversos procesos de gestión.

Para dar contexto a lo anterior, La Ley General de Educación –Ley 115 de 1994, señala las normas generales para regular el servicio público de la educación; se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal, dirigida a niños y jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con discapacidad, con capacidades excepcionales, y a personas que requieran rehabilitación social, estructura sobre la cual se establece la nueva organización escolar.

El servicio educativo comprende el conjunto de normas jurídicas, los programas curriculares, la educación formal, no formal e informal, los establecimientos educativos, las instituciones sociales con funciones educativas, culturales y recreativas, los recursos humanos, tecnológicos, metodológicos, materiales, administrativos y financieros, articulados en procesos

y estructuras para alcanzar los objetivos de la educación (Ley General de Educación, artículo 2).

Esta Ley introduce importantes cambios: “a) en el objeto y los fines de la educación, apuntando al desarrollo dinámico del ser humano, para que pueda insertarse en la sociedad, como un ser autónomo, participativo, comprometido, y productivo entre otros; b) plantea los Proyectos Educativos Institucionales – PEI, los cuales deben ser trabajados con autonomía de acuerdo a las necesidades particulares de cada institución, con el fin de lograr la formación integral del educando; c) el Plan de Estudios que relaciona las diferentes áreas con las asignaturas y con los proyectos pedagógicos; d) el establecimiento de un sistema nacional de evaluación de la educación; e) competencia al Ministerio de Educación para regulación del currículo, a través de los lineamientos generales de los procesos curriculares y en la educación formal, mediante los indicadores de logro”.

En este contexto, la organización escolar empieza a ser considerada como un escenario propicio para la “formación”, con dimensiones más amplias a las de proveer a los sujetos de conocimientos para que actúen en un medio social. Se intenta entonces, pensar en la organización escolar como el espacio donde se legitiman procesos de formación en valores, en ciudadanía, en democracia, en compromiso social. Estas nuevas demandas hacen de la organización escolar un ámbito más complejo, en tanto empiezan a desarrollarse otros procesos distintos a la enseñanza y al aprendizaje.

Asimismo, ley 715, de 2001 dicta normas orgánicas en materia de recursos y competencias” entre otras define las competencias de la nación, de las entidades territoriales y las de la institución educativa. Plantea el proceso de integración cuya finalidad era beneficiar a los estudiantes, garantizando su continuidad, evitando la deserción del sistema educativo, se convirtió en el país en un elemento de discordia y conflicto al interior de las instituciones, por carecer de un proceso preparatorio y de socialización entre directivos, maestros alumnos y padres, quienes fueron partícipes del mismo sin un mayor entendimiento.

Esta nueva forma de organización escolar ha generado tensiones entre si su función debe ser la eminentemente académica, o cómo entran a ella otro tipo de procesos. Empieza entonces a exigirse a la organización escolar calidad en el servicio que ofrece, centrada en los resultados de aprendizaje de los estudiantes y mediados no solamente por la gestión académica, sino por lo directivo, lo administrativo, las relaciones con el contexto, el clima institucional. Se pretende asumir la organización escolar desde una perspectiva holística, donde confluyen hacia el mismo objetivo, materializado en el PEI, los distintos campos de gestión. Para comprender lo que significa hoy la organización escolar, es preciso analizar en ellas los siguientes ámbitos de gestión, que de acuerdo con Castro (2003: 20-21) los caracteriza como:

- “Gestión académica, se define como la capacidad de organizar y poner en marcha el Proyecto Educativo de la institución, desde el punto de vista de lo que es necesario enseñar para que los estudiantes aprendan... Está orientada hacia la formación de los estudiantes, por medio del

despliegue del PEI (de sus formulaciones hacia el aula), en busca de un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución.

- Gestión directiva, entendida como la capacidad de generar y poner a operar las condiciones favorables para que el proyecto de la institución tenga lugar y se realice. Se encuentra en cabeza de personas, proyectos y organismos que contribuyen a orientar la institución educativa hacia los objetivos propuestos intencionalmente, con sentido de viabilidad, pertinencia y relevancia social.

- Gestión administrativa y financiera, entendido como el campo que genera las condiciones requeridas para el desarrollo fluido de la gestión académica y directiva. Es a través de esta gestión cómo se logra que los recursos físicos, materiales, humanos y monetarios de la institución se organicen, coordinen y articulen de la manera más eficiente y racional, para que puedan alcanzarse los objetivos del PEI.

- Clima escolar y convivencia, como el ambiente de actuación y relación establecida al interior de las organizaciones educativas... atiende a la necesidad que tienen éstas para mejorar el clima de relación existente entre los actores educativos.

- Comunidad y participación, la cual establece la importancia de vincular los padres de familia, a la comunidad en general y al contexto a las dinámicas de la institución.

En este contexto, estamos hoy viendo la organización escolar, con unos actores que cada vez deben dar mayor respuesta a nuevas exigencias, producto no sólo de lo que se produce a su interior, sino también a lo que demarca la política educativa. Por ello, pensar en la organización escolar hoy, implica comprenderla como un espacio en el cual se están dando nuevas resignificaciones y por tanto, la necesidad de crear nuevas formas de comprenderla, investigarla e interrogarla.

## **Referencias**

Alvarez Gallego, Alejandro (2003). Y la escuela se hizo necesaria: en busca del sentido actual de la escuela. Bogotá: Ediciones Magisterio.

Bardisa Ruiz Teresa (1997) Micropolítica en la Escuela. Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares En: Revista Iberoamericana de Educación, Número 15, Septiembre – Diciembre.

Castro Robles, Yolanda (2003): Nivelación para la excelencia: una apuesta por la calidad de las instituciones educativas del distrito. Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Secretaría de Educación del Distrito.

Hoyle, E.: The politics of school management. London, Hodder and Stoughton, 1986.

Hoyle, E.: Organization Theory in Education: Some issues. En: Actas del IV Congreso Interuniversitario de Organización Escolar, Tarragona, pp.25-43, 1996.

Ley General de Educación. Ley 115 de 1994.

Tyler W. (1996) organización escolar. Madrid: Ediciones Morata, segunda edición.

.0.