



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 14 – ENERO DE 2009

“EL CENTRO ESCOLAR COMO ORGANIZACIÓN”

AUTORÍA ANTONIO UCEDA PÉREZ
TEMÁTICA ORGANIZACIÓN ESCOLAR
ETAPA EI, EP, ESO, BACHILLERATO...

Resumen

El centro escolar no es tan diferente del resto de organizaciones. Comparte elementos comunes como, por ejemplo, el establecimiento de unos objetivos que guían su funcionamiento; estar compuesto por una serie de colectivos y elementos materiales; y organizarse a través de una estructura y pautas previamente establecidos. Para establecer su organización, existen una serie de teorías organizativas y principios de organización escolar que posibilitan su normal funcionamiento.

Palabras clave

- Centro escolar
- Organización escolar
- Características del centro escolar
- Objetivos
- Teorías Organizativas
- Funciones

ARTÍCULO

DEFINICIÓN Y CARACTERES DEL CENTRO ESCOLAR COMO ORGANIZACIÓN

C/ Recogidas N° 45 - 6ªA 18005 Granada csifrevistad@gmail.com



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 14 – ENERO DE 2009

Una organización puede ser definida como un grupo de individuos que realizan una serie de actividades tendentes a la consecución de unos fines que tienen los miembros de ese grupo.

Para obtener un entendimiento más profundo del término organización podemos centrarnos en las características que se le atribuyen:

- a) Relación de los miembros que la componen. La organización se conforma como un entramado social en el que existe interdependencia de los miembros que la componen. Esta interdependencia, y fruto de ella el trabajo conjunto, harán con los objetivos planteados se consigan.
- b) Departamentalización o división interna de las funciones. La organización está estructurada en un conjunto de funciones bajo la idea subyacente de especialización en el trabajo. Mediante esta división se alcanza mayor destreza (y por tanto eficiencia) en las funciones. También se da cierto giro a la polivalencia en las organizaciones como fuente para erradicar la monotonía de un trabajo repetitivo.
- c) Persecución de unos objetivos. Los miembros de una organización basan su razón de ser en el alcance de unos objetivos, sin los cuales, la organización no podría desarrollarse ni entenderse como tal.

Cuando se habla del centro escolar como organización es debido a que en este encontramos rasgos que hemos asociado tradicionalmente a las organizaciones. Así, podemos hablar de los siguientes componentes:

- 1) Objetivos. Estos son las metas hacia los que gira la organización y que condicionan las actividades que se realizan en esta. Además son una guía para la asignación de los recursos siempre escasos y susceptibles de ser utilizados de una u otra manera.
- 2) Personas. En este componente no sólo se debería incluir todas aquellas personas que conforman la organización, sino además toda una serie de relaciones interpersonales y que conforman la organización.
- 3) Tendencia a la eficiencia. Toda organización persigue, como hemos dicho, unos fines. Para la consecución de estos fines pone a disposición unos recursos (personas, instalaciones, etc.) que son escasos, volvemos a repetir, susceptibles de ser utilizados para otros fines. Pues bien, la eficiencia hace referencia a la utilización mínima de recursos. Se dice que una empresa es más eficiente que otra si, la primera utiliza menos recursos que la segunda y consiguen idénticos objetivos, tanto en número como en cantidad.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 14 – ENERO DE 2009

Vistos estos componentes entendemos por qué se habla del centro escolar como organización. Sin embargo, el centro escolar cuenta con unos rasgos que lo hacen diferente a otras organizaciones. En este sentido podemos hablar de rasgos de sociales, rasgos comunitarios y rasgos específicos de organización.

En primer lugar, Y referente a los rasgos sociales, debemos tener en cuenta que el centro escolar hace acopio de influencias que provienen del exterior, es decir, la sociedad le demanda ciertos valores y actitudes o que sus componentes tengan una serie de determinadas características. Además de esto está sujeto a un determinado marco legal y jurídico específico.

En segundo lugar, cuando se habla de rasgos comunitarios, se hace en el sentido de que el centro escolar está conformado como una comunidad compuesta por diferentes participantes con sus roles y características determinadas de forma individual, pero con una línea común de actuación que es el proceso educativo.

También encontramos en el centro educativo una serie de rasgos específicos de este tipo de organización:

- a) A los centros educativos se le asignan unas funciones específicas como son: potenciar el aprendizaje, desarrollar la formación, inculcar ciertos valores, etc. Estas funciones u objetivos pueden, en ocasiones, adolecer de ambigüedad en cuanto a su contenido.
- b) En los centros existen unos participantes con objetivos que pueden ser diferentes. Estos colectivos son los padres, alumnos, profesorado, etc. Estas diferencias, en lo que a compartir intereses se refiere, pueden hacer que no se aproveche la cultura común. Además, existe otra particularidad, cual es que ciertos colectivos no han sido seleccionados para que formen parte de los centros escolares, por ejemplo, en los niveles básicos de la educación los alumnos ven impuesta su participación en el centro. Esto último puede acarrear una falta de identidad del alumnado con el proceso en el que se ve envuelto.
- c) Vulnerabilidad. El carácter abierto del centro escolar respecto al entorno lo hace muy vulnerable, ya que está expuesto a las determinadas veleidades políticas y sociales de cada momento. Además le afectan otros puntos como pueden ser:
 - El proceso directivo no es ni permanente ni está profesionalizado.
 - El personal puede ser miembro de plantillas inestables.
 - Cuando se asignan recursos no se tienen en cuenta las necesidades internas del centro sino que dependen en su mayoría de decisiones políticas.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 14 – ENERO DE 2009

- La falta de recursos hace que la gestión quede relevada a un segundo término a favor de la docencia.
- No existe en los centros proceso de control que indique cuáles son las debilidades y fortalezas que cualquier organización necesita para plantear mejoras a nivel tanto organizacional como funcional.

Como resultado de lo anterior tenemos que las instituciones escolares adolecen con frecuencia de ciertas debilidades desde el punto de vista organizacional.

Por otra parte, se han dado muchas definiciones de organización escolar. Casi todas ellas tienen elementos comunes. Nosotros, a modo de compendio, podemos definir la organización escolar como el estudio científico del centro escolar y la ordenación de los elementos que lo componen para alcanzar los objetivos de aprendizaje y fomento de la educación.

Como organización cuenta con una serie de componentes que la conforman:

- 1) Componentes materiales. Se refiere a todos aquellos consistentes en la utilización del medio físico. Así tendríamos en esta categoría el centro escolar, instalaciones anejas, el terreno donde se emplazan estos, etc.
- 2) Componentes personales. El centro escolar se compone de diversos colectivos humanos. Así tenemos los alumnos, los padres, el profesorado, el personal auxiliar o de servicios, etc.
- 3) Componentes funcionales. Serían todos aquellos procedimientos y relaciones que posibiliten el funcionamiento del centro. En esta categoría tendríamos el sistema escolar, los órganos de gobierno del centro, las relaciones entre los componentes personales, horarios, evaluaciones, servicios externos, etc.

TEORÍAS ORGANIZATIVAS

Una vez analizado el concepto y rasgos tanto exclusivos como comunes del centro escolar como organización, vamos a estudiar el modo de gestionar el conjunto de relaciones que surgen en el centro escolar como organización que es, esto es, vamos a ver las principales teorías organizativas que existen.

Las diferentes teorías organizativas no son más que una síntesis de los diferentes conocimientos que se han obtenido del estudio de la realidad de las organizaciones. Estos estudios han sido



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 14 – ENERO DE 2009

producto de la necesidad de las organizaciones (empresas tradicionalmente entendidas) para incrementar sus beneficios a través de un estudio o mayor conocimiento del trabajo.

Vamos a estudiar las diferentes teorías organizativas divididas en tres grupos generales: las teorías clásicas (primer tercio del s. XX), teoría basada en las relaciones humanas (hacia la mitad del s. XX) y la teoría moderna de la organización (desde la segunda mitad del s. XX hasta nuestros días).

TEORÍAS CLASICAS

Taylor: escuela de dirección científica

Tiene su génesis en los estudios realizados por un ingeniero llamado Taylor (1856-1915). Dichos estudios fueron completados por multitud de directivos e investigadores: como los esposos Gilbreth, Henry Ford, entre otros. Según Taylor el objetivo de incremento de productividad es común a directivos y a empleados. Así, existe un potencial no utilizado (comportamiento negativo del trabajador y desconfianza de los superiores en los métodos productivos más adecuados). Se tiene que aprovechar más ese potencial de trabajo. Se puede mejorar el aprovechamiento del trabajo mediante el análisis científico del mismo (“entre los diversos métodos y herramientas usados en cada tarea existen siempre un método y una herramienta más rápidos y mejores que los demás”).

Entonces, la búsqueda de este mejor método se basa en la descomposición y racionalización de las tareas para conseguir un mayor rendimiento y mayor remuneración del trabajador y menores costes para la empresa.

En esencia, las propuestas de Taylor se fundamentan en una extremada división del trabajo con la consiguiente especialización.

Henri Fayol. Departamentalización.

Fayol, era directivo técnico de una empresa en Francia. A partir de diversos estudios llegó a la conclusión de que las etapas organizativas eran las siguientes:

- Planificar.
- Organizar.
- Ordenar.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 14 – ENERO DE 2009

- Coordinar.
- Controlar.

Fayol separa la administración de las operaciones. Por aquel entonces se reconoce que la administración es una técnica que se debe aprender con independencia de lo que se gestione.

Como consecuencia de las aportaciones de Fayol obtenemos que la empresa debe subdividirse en grupos homogéneos en los que se realicen un conjunto de funciones especificadas. A estas subdivisiones se les llama departamentos. Se trata pues de una especialización en el trabajo pero no tan extrema como la de Taylor.

Max Weber: burocracia

Considerado como el padre la burocracia, este alemán desarrolla sus trabajos en los años anteriores a la Primera Guerra Mundial. La burocracia surge como paliativo contra el autoritarismo que, en mayor o menor medida, se produce en las diferentes fábricas y que es fuente de continuos conflictos laborales. La burocracia del ideal Weber se basa en los siguientes principios:

1. Especialización funcional del trabajo. La burocratización indica que las funciones administrativas deben estar preestablecidas de manera objetiva, de tal forma, que el personal administrativo que las ejecute deberá hacerlo sin tener en consideración la persona para las que se aplique. También implica que el trabajador que las aplique tenga un entrenamiento especializado en su ejecución.
2. Establecimiento de una jerarquía en la organización. Implica definir en organigramas las relaciones funcionales y de mando de la organización.
3. Desarrollo de reglamentación. Se trata de establecer una serie de normas cuya aplicación esté por encima de los intereses quien las aplica. Estas normas facultan y prohíben.
4. Preestablecimiento de procesos y modelos a seguir en caso de que se presenten ciertas situaciones.
5. Profesionalización del trato que ofrece el trabajador. Se trata de que el trabajador no ofrezca un trato personal sino estándar.
6. Valoración objetiva del trabajador en función del cumplimiento de la norma establecida.

TEORÍA BASADA EN LAS RELACIONES HUMANAS



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 14 – ENERO DE 2009

El psicólogo Elton Mayo realiza hacia la mitad del s. XX una serie de experimentos en las instalaciones de Chicago de la empresa Western Electric Co. Como fruto de estas investigaciones surge la teoría basada en las relaciones humanas, que estudia la incidencia de las características personales de los trabajadores en el resultado de su trabajo. Estos experimentos consistían en preguntar a los trabajadores la opinión que les merecía su puesto y condiciones de trabajo. Después Elton Mayo modificaba estas condiciones y medía la variación en los resultados del trabajo de los obreros. Como consecuencia se introduce la motivación como una de las fuerzas motoras de la conducta humana.

TEORÍA MODERNA DE LA ORGANIZACIÓN.

Bajo este título se encuadra un conjunto de aportaciones de autores como H. A. Simon o R. Owens. Lo que hace es un compendio de los mejores puntos de las anteriores teorías en base a los resultados de aquellas. Plantea la conjunción de la teoría de Taylor basada en el autoritarismo y la humanización de las organizaciones de Elton Mayo. Uno de sus puntos principales es la preocupación por parte de las organizaciones con la conducta de los trabajadores. Se trata de definir los pasos de la conducta de los trabajadores y preocuparse además de las condiciones de trabajo a las que estos están expuestos, tendentes estas medidas a maximizar los resultados del trabajo.

PRINCIPIOS Y ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Como cualquier otro tipo de organizaciones, la organización escolar necesita de unos pilares donde sostener las decisiones que guíen su funcionamiento. A continuación se detallan y se describen los principios generales de la organización escolar.

- Establecimiento de unos objetivos. Antes de acometer el camino escolar se debe plantear qué es lo que se persigue. Difícilmente se podrá comprobar el éxito del desarrollo escolar si no se han establecido ciertos objetivos que sirvan de elemento de juicio. Por otra parte, estos objetivos deben estar dotados de una serie de características como son: la claridad (que posibilite su entendimiento); que sean alcanzables (para que un objetivo sea motivador debe ser alcanzable, además, debe ser lo suficientemente complicado para no caer en la monotonía); medibles (de nada sirven unos objetivos sobre los que no se pueda comprobar su grado de consecución).
- Orden de los elementos. Un centro escolar se conforma de determinados elementos (de materiales, de personal docente, auxiliares, etc.). Dado el elevado número de ellos deben guardar un orden. No obstante, no debemos caer en la rigidez de orden extremo.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 14 – ENERO DE 2009

- Sistema de responsabilidades. La atribución de responsabilidades en el centro docente cobra, si cabe, más importancia que en cualquier organización. Dado el número e importancia de los proyectos educativos que acaecen en los centros, debe delegarse la responsabilidad en la persona adecuada.
- Coordinación. Debe haber una conjunción adecuada de los elementos que la integran. Al hilo de esta cuestión es de destacar las ventajas que puede suponer el alcance de sinergias. La sinergia debe entenderse desde su efecto, cual es, el resultado superior que obtienen dos partes que se unen en comparación con el resultado que obtendrían por separado. De hecho, la diversidad de funciones y disciplinas que conforman el centro escolar, puede ser un caldo de cultivo excelente.
- Adaptación. Debido a las diferentes situaciones que se pueden producir en la realidad educativa, debe estar presente en todos los miembros este principio. Para la adaptación en el centro, es necesaria la cooperación de sus integrantes para salir reforzados de las diversas situaciones que se puedan presentar.
- Unidad y coherencia. Para un buen funcionamiento del centro escolar es necesaria la oportuna unidad de criterios de acción de sus componentes. Debe quedar claro que esta unidad debe ejercerse desde el respeto a la diversidad. Además, todas las actuaciones deben ser coherentes tanto con las actuaciones precedentes como con las que están por llegar.
- Innovación. Cada vez, con la llamada sociedad de la información, se producen cambios con mayor celeridad. Para afrontar estos cambios, el centro educativo debe dotarse de fuertes dosis de innovación.

Situados los principios, nos podemos ocupar ahora de relatar los diferentes órganos en los que se conforma una organización escolar. En la estructura orgánica de un centro podemos encontrar tres tipos de órganos: los Órganos de gobierno, los Órganos de representación y los Órganos de coordinación docente.

En cuanto a los órganos de gobierno, se puede decir que están formados por un equipo directivo que está conformado a su vez por el/la Director/ra, el/la Jefe/a de Estudios y el/la secretario/a. Así mismo, también existen órganos colegiados, por una parte está el claustro de profesores (compuesto por los profesores del centro) y, por otra, el consejo escolar, que está formado con representantes de todos los colectivos del centro.

Respecto a los Órganos de representación, están formados por dos entes: por una parte está la Asociación de padres de los alumnos (que colaboran con el centro en diversas materias escolares y extraescolares) y, por otra, la Asociación de alumnos.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 14 – ENERO DE 2009

Finalmente, se encuentran los Órganos de coordinación docente. Con carácter general, en este grupo nos encontramos a los siguientes colectivos: los tutores, los equipos de ciclo, los departamentos, la comisión técnica de coordinación pedagógica y el equipo educativo.

Como se puede apreciar la estructura orgánica de las organizaciones escolares es compleja. Esta situación responde a la propia naturaleza del centro: un centro se conforma como el resultado de una idea de colectividad, de asociación entre diversos entes.

BIBLIOGRAFÍA

- Gairín, J. (1996). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla
- Ciscar, C. y Uria M. E. (1986). *Organización escolar y acción directiva*. Madrid: Narcea
- García, F. (1997). *Organización escolar y gestión de centros educativos*. Málaga: Ediciones Aljibe

Autoría

- Nombre y Apellidos: Antonio Uceda Pérez
- Centro, localidad, provincia: Jaén
- E-mail: antoniouce@wanadoo.es