



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33– AGOSTO DE 2010

“UN MODO DE ENTENDER LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR”

AUTORÍA JERÓNIMO JOSÉ BELLIDO ZAMBRANO
TEMÁTICA ORGANIZACIÓN ESCOLAR, CENTROS
ETAPA EDUCACIÓN INFANTIL Y PRIMARIA

Resumen

El objetivo del siguiente artículo es exponer algunas ideas sobre mi manera de entender la organización escolar, tratando temas como las diferentes formas de organización escolar a todos los niveles, el papel que juega cada uno de los participantes dentro de ella, la elaboración de los planes de centro y el desarrollo de la evaluación.

Palabras clave

Organización escolar

Director/a

Docente

Cooperativismo

Plan de centro

Evaluación

1. SER HUMANO Y EDUCACIÓN:

El ser humano como ser social que es, necesita de la educación para su desarrollo, al fin y al cabo la educación no es mas que interactuar con los adultos (el maestro en la escuela, la familia) y sus semejantes (amigos y compañeros de clase).

Desde la antigua Grecia y Roma el ser humano ha sido educado en pro a unos modelos establecidos por la sociedad. Hoy en día sigue siendo igual. Como seres humanos que somos, somos moldeables en direcciones diversas en nuestro desarrollo y por lo tanto podemos ser guiados hacia unos valores y normas concretos (Gimeno, 2001).



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33– AGOSTO DE 2010

La educación es ayudar a un niño a ser “mas humano”, a vivir, a convivir, a tener experiencias. No solo la educación debe de ayudar a formarnos en el conocimiento, sino que debe ayudarnos a hacernos seres humanos. Podemos considerar la educación como el aspecto mas fundamental que tiene la convivencia humana.

La escuela es la encargada hoy en día y desde hace mucho tiempo atrás, de proporcionar esta educación a los seres humanos. En la escuela es donde el ser humano debe emerger como tal, por ello, debemos hacer de la escuela un lugar de vida, de convivencia, de compartir experiencias positivas, un lugar agradable. No un sitio de castigo, un sitio donde se sufre constantemente con exámenes, donde no paran de juzgar y encasillar al niño, un sitio al que se va por obligación y no gustosamente, que es como hoy en día es vista la escuela por un alto porcentaje de alumnos y alumnas.

Si queremos este modelo de escuela debemos convertir a la escuela en una institución que proporcione los medios adecuados para lograr este objetivo: lograr el equilibrio perfecto entre escuela como lugar de vida y escuela como formadora intelectual.

El que se consiga ese equilibrio depende del cómo organicemos nuestra escuela. De la organización escolar depende que cada escuela opte por un camino o por el otro: una escuela tradicional o una escuela mas flexible y abierta.

2. LOS ACTUALES MODELOS DE ORGANIZACIÓN ESCOLAR:

Los centros docentes como organización social comparten muchas características con las demás organizaciones sociales pero debemos ver a la organización de los centros con otro prisma, con el prisma de la educación como principal objetivo. Todas las organizaciones persiguen unas metas, unos objetivos. Para la consecución de estos, las organizaciones requieren una estructura y un sistema de relaciones sociales. Esta es la base para que toda organización social funcione: objetivos, estructuras y relaciones.

Podemos partir de que la organización escolar a nivel estatal, autonómico y provincial parte de un modelo totalmente burocrático clásico (Webber), ya que hay características que enuncio a continuación que afianzan mi afirmación:

- el carácter legal de las normas y de los reglamentos.
- el carácter formal de las comunicaciones.
- la racionalidad en la división del trabajo.
- una organización jerarquerizada en forma de pirámide.
- unas rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados en guías y manuales, (libros de textos, planes de centro, etc).
- la forma de elegir al profesorado mediante competencia técnica y meritocrática.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33– AGOSTO DE 2010

El modelo burocrático de Webber puede funcionar bien en una fábrica, en algunas empresas en definitiva, pero no funciona en la organización de la escuela, sobre todo en lo que se refiere al trabajo de base: los docentes, es decir, ya que en la escuela no se trabaja con piezas de montaje o con productos sino con personas; los niños y niñas.

“...el “tipo ideal” webberiano es un constructo extraño y cualquier intento de ponerlo en práctica en la escuela es un impedimento para la innovación.”

Tyler, William (1991)

Es cierto que la escuela (la educación) como institución de suma importancia en la vida de un país, debe tener una estructura organizativa bien engrasada y a lo mejor es conveniente que no pierda algunas de estas características, pero a donde “nunca” debe llegar esta burocratización es a la base de la pirámide, es decir, a cada escuela.

3. HACIA UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN ESCOLAR:

La escuela no debe olvidar que su papel es el de educar y enseñar a “ser” humanos, a socializar, y para ello debe olvidarse de ciertas restricciones y llevar a cabo un modelo organizativo adecuado a su entorno y a las características de las personas que la integran.

Eso es lo que en definitiva propone Pérez Gómez, pasar de una “organización instrumental”, que tiene como finalidad una “instrucción universal” al desarrollo socio-cultural de la escuela. Entendiendo como escuela desde esta perspectiva como la promotora del desarrollo cultural que pertenece al entorno, una cultura propia, viva, una cultura local que viene desarrollada por la interacción de los componentes de esta.

En todas las escuelas se produce el desarrollo de una cultura escolar propia de cada una. Esta cultura escolar producida en cada escuela es la que debe retroalimentar a las mismas con el fin de ser autocríticos y reconstruirse continuamente.

“...será necesario progresar hacia el entendimiento y construcción de organizaciones escolares que faciliten la autoformación, el aprendizaje de sí mismas, la autorreflexión, que vincule la competencia de su funcionamiento con la práctica de los valores que se consideran educativos.”

Pérez Gómez (1998)

El fin de la organización escolar para Pérez Gómez no sería sólo el de defender un proyecto cultural común propio donde adquieran sentido los aprendizajes académicos sino que este proyecto



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33– AGOSTO DE 2010

debe impulsar valores que se consideren educativos. Es decir, equilibrar el aspecto más académico de la escuela como instructora de conocimiento (socialmente aceptados) y escuela como transmisora de valores y normas para favorecer la socialización de los individuos que la integran. La organización escolar debe alejarse de la concepción de escuela tan arraigada como transmisora de conocimientos académicos.

Una escuela que tenga como finalidad este desarrollo cultural debe tener una serie de características como las que enumero a continuación:

- La gestión debe hacerse con la participación de todos y todas: niños y niñas, docentes, instituciones y familia.
- Debe favorecer el conocimiento del entorno donde se encuentra y preocuparse por los posibles problemas socio-ambientales que pudiera tener.
- Fomentando las costumbres, y tradiciones culturales del entorno.
- Debe darle más importancia al desarrollo de las capacidades por parte de los alumnos y alumnas que a los objetivos puramente académicos.
- Debe atender a la diversidad aceptándola como algo natural y beneficioso para todos y todas.

Este modelo de escuela requiere una organización de carácter cooperativo, es decir, una organización participativa. Esto implica que se deseche la idea de una organización autoritaria y jerarquizada y se apueste por una organización distribuida en cuanto a responsabilidades. Llevando a cabo una política de toma de decisiones conjunta, tanto a nivel de consejo escolar, como de claustro de profesores y a nivel de aula.

Esta tarea es harto difícil ya que los actuales modelos organizativos de escuela están todavía arraigados a los modelos más tradicionales (burocráticos) de organización.

Para que este modelo funcione debe conseguirse que todos los componentes de la escuela (alumnos, familia y docentes) se hagan partícipes de este proyecto común. Se sientan “activos”, colaborando, cooperando, llevando a cabo propias iniciativas, siendo autocríticos, etc.

3.1. El papel del director/a:

Si hablamos de un modelo de escuela cooperativo y participativo, la figura del director/a cobra una gran importancia. Es el director/a es el que debe impulsar la participación y colaboración de todos y todas. Es el director/a el que debe dar ese “empujón” necesario para que todos los agentes relacionados con la escuela queden totalmente involucrados.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33– AGOSTO DE 2010

En cuanto al papel del director/a, en este modelo de escuela no cabe ni el autoritarismo ni la jerarquización de poderes, por ello, el director/a debe de ejercer otro tipo de liderazgo. Javier Murillo (2006) lo llama "liderazgo distribuido"; una alternativa de liderazgo en la escuela que rompe con la manera tradicional de dirigir un centro. Se trata de ejercer una "dirección para el cambio". No basta con que el director/a tenga una buena preparación técnica (que por supuesto es necesario), sino que tiene que ser una persona que tenga "actitud y compromiso con la escuela y la sociedad capaz de ponerse al frente del proceso de cambio", (J. Murillo, 2006). Pero hay que tener mucho cuidado con este tema ya que muchos directores/as pueden confundir el liderazgo distribuido con "delegar" funciones entre los docentes.

Pero una normativa actual demasiado "burocrática" todavía hace que muchos directores/as se conviertan simplemente en meros gestores burocráticos de la administración y hacen que estén mas preocupados en plazos, entrega de documentos, en la inspección, que en el propio funcionamiento de la escuela.

El director/a debe crear el clima de trabajo apropiado de trabajo para el buen funcionamiento de la escuela empezando por ser "compañero" de los docentes que trabajan en él. Tengo comprobando por experiencias que me han contado que un director/a "compañero", comprensivo, amigo, etc, hace que se trabaje mejor y el docente este "a gusto" y por lo tanto motivado y con ganas de trabajar para la escuela.

Debe ser representante de los docentes ante la administración, el defensor de estos ante posibles "juicios" ante inspectores, familia, etc, y no, como es en muchas ocasiones, que se convierte en representante de la administración y en vez de facilitar el trabajo a los docentes, se lo dificulta.

En segundo lugar, hay que procurar que los docentes se sientan integrados en el centro. Que todos y todas tengan una participación activa en el funcionamiento de la escuela evitando así el aislamiento en las aulas. Esto se puede llevar a cabo por ejemplo haciendo una distribución de responsabilidades. Por ejemplo, encargado de la biblioteca, encargado del material, de proyectos de centro, de la secretaria, etc... y estas responsabilidades vayan rotando a lo largo del curso para que todos y todas hagan de todo. Ahí es donde entra lo que Javier Murillo llama "liderazgo distribuido".

Luego, a nivel de claustro, se debe llevar una toma de decisiones de forma conjunta donde todos tengan voz y se les escuche. Todas las opiniones sean válidas y rebatidas por todos y todas. Un claustro donde exista una participación igualitaria de todos los docentes.

3.2. El papel de los docentes:

Este modelo organizativo que propongo no sólo debe reflejarse a nivel organizativo de centro. Dentro del aula debemos llevar a cabo una organización escolar donde el clima predominante sea el mismo que en el centro. Para ello es donde el docente juega el papel mas importante.

Las aulas tienen que convertirse en "pequeñas sociedades" donde todos y todas participen constructivamente en la organización y dinámica de su propia aula. Es evidente que para llevar a cabo esto es necesario establecer unas normas de convivencia previas que el alumnado asuma; respetar y



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33– AGOSTO DE 2010

escuchar las opiniones de los demás, hablar sin gritar y por turnos, no insultar ni pegar, etc. Para asimilar estas normas son muy importantes y de gran ayuda la realización de asambleas diarias en el aula (pequeños consejos escolares).

Es tarea del docente crear un ambiente cooperativo de trabajo. El aprendizaje cooperativo es una buena estrategia si queremos hacer de nuestros alumnos y alumnas modelos de personas (de socializar), de manera diferente a los modelos de personas que hoy en día nos encontramos en nuestra sociedad, donde reina el individualismo y la competitividad.

El aprendizaje cooperativo trata de que todos los alumnos y alumnas aprendan de ellos mismos. El aprendizaje cooperativo favorece la autoestima, la motivación, la integración y la socialización. Va a favorecer también un desarrollo intelectual y cognitivo de manera muy positiva. Este se basa en la interacción social, elemento muy importante en el aprendizaje de los niños y niñas ya que esta desarrolla un pensamiento crítico y la reflexión según Piaget. Otra de las corrientes mas importantes donde el aprendizaje cooperativo es fundamental la encontramos en el socioconstructivismo de Vigotsky.

La labor del docente es fundamental para llevar a cabo este tipo de estrategias. Debe de ejercer de guía de los niños y niñas en el trabajo que realicen. El docente debe poner mucha atención en la participación activa de todos y todas para que se produzca un aprendizaje cooperativo efectivo.

Al igual que en el claustro, en el aula, debe haber también una distribución de responsabilidades a lo largo del curso. Dando “cargos” rotativos para que cada niño y niña se sienta responsable de algunos asuntos a lo largo del año; cuidar y ordenar el material, adornar la clase, encargado de biblioteca, etc.

3.2 El Papel del alumnado y la familia:

El alumnado y la familia deben sentirse partícipes dentro de la organización escolar, deben sentirse que forman parte de ella. Es a nivel de consejo escolar donde debemos conseguir este objetivo.

Al igual que en el claustro donde debe haber una participación activa, igualitaria, etc. Esto debe ocurrir de igual manera a nivel de consejo escolar. Si queremos una escuela donde todos los integrantes de la comunidad educativa se sientan partícipes, el consejo escolar juega un papel importante, ya que es el “órgano” donde familia, alumnado, y agentes exteriores tienen voz y voto.

Y, ¿como conseguimos que familia y alumnado no se conviertan en meros oyentes en los consejos escolares?. Para que esto no ocurra debemos fomentar la continua participación de padres, madres y alumnos en estos. Los docentes y el equipo directivo debe apoyar a familia y alumnado a que se sientan partícipes de los consejos escolares; que lleven sus quejas, sus iniciativas, sus propuestas, siempre de manera democrática, haciendo del consejo escolar una especie de “congreso de los diputados” de las escuelas.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33– AGOSTO DE 2010

4. EL PLAN DE CENTRO COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL:

Después de haber hablado sobre la estructura organizativa de las escuelas, es hora de hablar del plan de centro. Según el **Decreto 201/97, de 3 septiembre de la Ley Orgánica de Educación 2/2006**, el plan de centro es un *“documento pedagógico, elaborado por la Comunidad educativa, que enumera y defiende los rasgos de identidad del centro; formula los objetivos que se han de conseguir y expresa la estructura organizativa y funcional de la institución.”*

El plan de centro es el que debe recoger toda la filosofía (principios) de la escuela a la que nos hemos referido. Este documento incluirá los objetivos generales a los que pretende llegar esa escuela, indicando metodologías a seguir y contenidos. Debe contemplar a los agentes implicados responsables de llevarlo a cabo, así como los recursos de que dispondrá el centro para acometer la labor educativa. En definitiva, es un documento a modo de guía al cual hay que recurrir durante todo el curso escolar, de manera que, este sometido a una constante revisión. Ya que se trata de un documento inacabado, que siempre es mejorable y que debe estar sometido a un continuo debate por parte de los responsables del mismo para su mejora y perfeccionamiento. Por lo tanto, debe verse siempre desde un punto de vista crítico.

El plan de centro no debe convertirse en un “corta y pega” de objetivos, contenidos y procedimientos, que solamente sirve para “mandarlo” a la administración y todos tan contentos.

Otra de las características del plan de centro es que es un documento “exclusivo” del centro, es decir, que pertenece al centro como seña de identidad propia. Cada plan de centro debe estar elaborado de acuerdo a las características y peculiaridades del centro y de su entorno. Por ello se suele comenzar con un estudio demográfico de la zona (incluso ciudad o pueblo al que pertenece) y un análisis socio-cultural y económico de los que pertenecen a él (alumnado y familia), los verdaderos protagonistas del asunto. Esta premisa es la que debe marcar el comienzo de la elaboración del plan de centro ya que las características de dicho plan estarán marcadas por la realidad en que nos encontremos.

El objetivo principal del plan de centro debe ser el hacer de la escuela (nuestra escuela) un lugar de trabajo y de convivencia gratificantes para todos y todas (niños y adultos), que cada día acuden a ella y donde conviven codo con codo.

La elaboración de este plan de centro debe darse con la implicación y participación de todos los docentes y de la forma más democrática posible. Donde deben tener cabida todas las opiniones considerándolas a priori igual de válidas, y posteriormente llevar a cabo una reflexión y análisis de las mismas entre todos y todas que formen parte en la elaboración del plan, para luego ir perfilando el trabajo final.

A fin de que la escuela evolucione y progrese, es fundamental que el plan de centro incluya proyectos de investigación, (trabajo cooperativo, formas innovadoras de enseñanza-aprendizaje, etc), y ponerlos en práctica cada año con el objetivo de ver los resultados, revisarlos, y así mejorarlos en los cursos siguientes. Solo así se podrá reflexionar sobre la experiencia y analizar situaciones vividas, con el fin de corregirlas y mejorarlas de una manera más efectiva. La investigación transforma el aula



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33– AGOSTO DE 2010

tradicional, modificando los contenidos de las diversas áreas y haciendo que el niño aprenda por si mismo. Todo esto requiere trabajo e implicación por parte de los docentes y eso es lo que buscamos.

5. LA EVALUACIÓN:

Después de haber analizado en que consiste el plan de centro (o en que debería consistir), pasaremos a hablar del análisis de los resultados, esto es, la evaluación. En un sentido amplio de la palabra se entiende por evaluación la realización de un conjunto de acciones encaminadas a recoger una serie de datos en torno a una persona, hecho, situaciones o fenómeno, con el fin de emitir un juicio valorativo (Sancho Gil, Juana). La evaluación es uno de los elementos que nos encontramos en el plan de centro y que debe evaluar tanto los aprendizajes de los alumnos, la labor docente como al plan de centro en si mismo. Pasaremos en este caso a obviar la función evaluativa mas común, esta es la de los profesores a los alumnos (boletines de notas, informes, etc), y nos centraremos en la evaluación propia de cada centro.

Para poder llevar a la práctica un proyecto educativo es necesario la evaluación, considerando esta como un proceso continuo de reflexión sobre la práctica docente y de valoración de la misma, con el fin de mejorarla. El desarrollo profesional de los docentes se debe producir precisamente a través de esta práctica (Santos Guerra, 1994).

Según la normativa (*ley orgánica 2/2006 de 3 de mayo, de educación*) la finalidad de la evaluación de los centros es contribuir a mejorar la calidad y la equidad de la educación entre otros objetivos, por ello la evaluación del centro nos debe servir para ver los aciertos cometidos, ver si se cumplen las expectativas, corregir errores y elaborar nuevas propuestas. Debe ser una evaluación colectiva donde participen todos en el claustro de profesores. La evaluación así entendida es necesaria para la mejora del funcionamiento del centro.

El inconveniente es que la evaluación requiere un largo proceso de trabajo a la vez que complicado y que necesita de la implicación de todos los que trabajan en los centros escolares. Y en la mayoría de los casos el proceso de evaluación permanece solo a nivel de aula, algo exigido por la comunidad educativa, y se deja a un lado la evaluación del centro, sin preguntarse si el centro marcha hacia un buen proyecto educativo o permanece pasivo ante la necesidad de cambio y transformación en la escuela.

Santos Guerra plantea algunas de las razones por las que no se da esta evaluación tan necesaria tanto a nivel de centro como a nivel docente. Razones que son la realidad educativa en sí. Quisiera destacar aquí algunas de las mas importantes (aunque todas son importantes):

El individualismo profesional es un gran obstáculo para llevar a cabo el ejercicio de la evaluación de centro. No favorece en ningún caso a la colegialidad de las escuelas, tan necesaria para la mejora. La comodidad (pereza) y el escepticismo del funcionariado hace que ni haya tiempo, ni motivación suficiente para hacer las cosas de otra manera posible (mejor).

La evaluación es considerada por muchos docentes como una amenaza y no como una ayuda de mejora. Existe una mala concepción sobre el término evaluación.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33– AGOSTO DE 2010

«Para mejorar la enseñanza a través de la evaluación formativa, un profesor debe admitir previamente que él o ella están haciendo algo imperfectamente y que la acción del profesor puede mejorar a través de la evaluación» (Barber, 1990 citado por Santos Guerra, 1994)

Los docentes hacen la mayoría de los esfuerzos por aprender mas en cursos, títulos, congresos, jornadas, etc. Ya que reciben un beneficio en forma de “puntos” para su desarrollo personal y profesional aunque sean meros oyentes-participantes pasivos en muchos casos. La evaluación no aporta ningún mérito oficial. Para que perder el tiempo en la evaluación por tanto.

La actitud del equipo directivo es fundamental para llevar a cabo de manera efectiva los procesos evaluativos.

Estas son algunas de las cuestiones planteadas por Santos Guerra, cuestiones que son puramente la realidad educativa que nos encontramos en los centros. Y lo que debe pretenderse con la evaluación es precisamente cambiar esa realidad, mejorarla. A través del análisis de los resultados y del proceso de evaluación en sí.

Estas son algunas de las ideas que he querido plasmar de mi modo de entender la organización escolar. Una organización que se acerque a la realidad, la asuma como una realidad propia y sea capaz de transformarla hacia una mejor. Una organización participativa, democrática y colaborativa. Una organización que sirva como motor de cambio para las escuelas. Ya que la sociedad actual requiere de escuelas igualitarias, no competitivas, comprensivas, innovadoras, eficaces, democráticas, etc.

Bajo mi punto de vista otra manera de entender la organización escolar tal y como se entiende hoy. Otra manera de entenderla para mejorar la calidad en educación, en definitiva para transformar la escuela hacia la mejora que tanta falta le hace. Una escuela que debe cambiar con el fin de que haya una sociedad más democrática, mas libre y mas humana.

Bibliografía:

- Beltrán, F. (1994). *¿Directores o dirección funcional?*. Cuadernos de pedagogía, nº 222 (72-73).
- Decreto 59/2008 del 6 de marzo de la sección y nombramiento de directores/as.
- Escudero, J.M. (2000). “*Los proyectos curriculares de centro: una perspectiva internacional*”. Revista Kikiriki nº36 (18-23).
- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de Mayo, de Educación.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 33– AGOSTO DE 2010

- Ley 17/2007, de 10 de Diciembre, de Educación de Andalucía.
- Muñoz Repiso, M. (2004). *“El futuro de la mejora de la escuela de España”*. Cuadernos de pedagogía nº 339 (72-75).
- Murillo, J. (2004). *“Nuevos avances en la mejora de la escuela”*. Cuadernos de pedagogía N° 339 (48-51).
- Murillo, Javier (2006): *“Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido”*. Revista electrónica sobre calidad, eficacia y cambio en educación, Vol 4 N° 4 (11-24).
- Pérez Gómez, A. (1998): *“La cultura escolar en la sociedad neoliberal.”* Madrid: Morata.
- Pérez Gómez, A. (1998). *“La cultura institucional de la escuela”*. Cuadernos de pedagogía nº 266 (79-82).
- Sancho Gil, J. (1992). *“Evaluar, conocer, transformar, mejorar”*. Aula de innovación educativa nº6 (47-51).
- Santos Guerra, M.A. (1994). *“Entre bastidores. El lado oculto de la organización escolar”*. Málaga: Aljibe.
- Santos Guerra, M.A. (1993). *“Los tres vértices del triángulo: evaluación de centros, perfeccionamiento profesional y mejora de la práctica”*. Aula de innovación educativa nº20 (14-19).
- Tyler, W. (1991). *“Organización escolar: Una perspectiva sociológica”*. Madrid: Morata.

Autoría

- Nombre y Apellidos: JERÓNIMO JOSÉ BELLIDO ZAMBRANO
- Centro, localidad, provincia: JEREZ DE LA FRONTERA, CÁDIZ
- E-mail: jerobz@hotmail.com