



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 42 – MAYO DE 2011

Registro de la propiedad intelectual de Andalucía Nº Expediente AL-61-11

“LA DESBUROCRATIZACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EN LOS CENTROS. LA GOTA QUE COLMA EL VASO”

AUTORÍA MANUEL DELGADO RODRÍGUEZ
TEMÁTICA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS
ETAPA SECUNDARIA

Resumen

El incremento de nuevas actividades y proyectos en los centros asociados a la actividad académica, así como la integración del nuevo Reglamento de Centros por delegar al alza la actividad gestora, han incrementado y continuarán incrementando la burocracia al uso en los centros de nuestra comunidad, originando un aumento de la actividad administrativa del profesorado y generando con ello desazón e impotencia, al entender, que el incremento de una parte de su actividad laboral no repercute en beneficio de la otra, que considera de mayor importancia. El análisis valora las posibilidades de disminuir el impacto de la burocratización asociándolo a la evolución de las necesidades de gestión, describiendo dificultades, aportando reflexiones para solucionarlas a distintos niveles, y manifestando las consecuencias de no tomarse las medidas oportunas.

Palabras clave

Burocracia	Gestión	Modelo organizativo	No especialista en gestión	
Modelo gestor	Delegar	Recursos organizativos	Necesidades organizativas	
Complejidad	Vertebrar	Racionalizar	Habilidades sociales	Anacronismo
Productividad	Formación	Capacitación	Gestión de personas	Excelencia
Valores compartidos		Perfil personal	Evolución cualitativa	Plan estratégico

1. INTRODUCCIÓN

Recibida la petición de valoración por nuestro sindicato sobre el tema de cabecera, originado este por su compromiso electoral en relación con la disminución del impacto de la excesiva burocracia



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 42 – MAYO DE 2011

Registro de la propiedad intelectual de Andalucía Nº Expediente AL-61-11

en los centros de enseñanza, procedo a describir y aportar aquello que es la percepción de mi realidad sobre lo que sería necesario **cambiar, modificar o eliminar**, para **reducir el papeleo y simplificar / agilizar** las tareas burocráticas que se realizan en los centros. Al entender tras su desarrollo que el contenido puede ser de interés para la comunidad educativa, tomo la decisión de publicarlo.

2. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO

Es necesario para comenzar el análisis recordar el contexto en que éste se desarrolla, afectando posiblemente de forma común a centros de primaria y secundaria (aunque esté enfocado exclusivamente para secundaria). Por ello se menciona que durante el presente curso 2010/2011 se está implantando el nuevo Reglamento, se está realizando el Plan de Centro que el mismo impone, para que una vez finalizado y aprobado se pueda poner en práctica el próximo curso escolar. Se ha otorgado mayor poder de gestión y sanción a los directores, y en nuestros centros se han incorporado durante los últimos años una serie de nuevos proyectos asociados a la actividad educativa que han incrementado la dificultad de su gestión y la burocracia al uso, a lo cual hemos de añadir que implantar el nuevo Reglamento dará mayor presencia a la misma, con el incremento de control sobre la gestión y las repercusiones que ello puede acarrear.

También es necesario al comenzar su elaboración, manifestar las diferencias en que el mismo puede afectar a los distintos centros como consecuencia del tipo de enseñanzas que imparten, su tamaño, la alternancia o continuidad de la dirección en el cargo, la posesión de experiencia gestora en entornos diferentes al educativo, etc., por lo que el lector no siempre se identificará con parte de su contenido, con lo que se pondrá de manifiesto la diferencia mencionada anteriormente.

3. PLANTEAMIENTO DE LA VALORACIÓN

No es en lo académico, sino en lo organizativo en lo que se hace especial énfasis al realizar este análisis (lo cual sigue contemplando que lo uno influye en lo otro), por ello las valoraciones parciales deberán evitarse sin considerar la totalidad. De la misma forma se considera de necesidad que esta valoración se realice sobre el conjunto de elementos de los centros con los que se relaciona la burocracia, ya que hacerlo de forma distinta carecería de sentido, como se apreciará más adelante.

El problema para mí no es hacer o no hacer burocratización sino, por qué ha de hacerse y cómo se puede disminuir o minorizar su impacto en el profesorado.

Si el tema que nos ocupa fuese motivo de negociación, no sería oportuno negar aquello que pudiera ser de necesidad para gestionar o controlar los centros, evidentemente, de lo contrario nos estaríamos negando la posibilidad de negociar la disminución de su impacto, aspecto que entiendo sí puede ser mejorable. Por ello, procedo a dar preferencia en la exposición a la justificación de esta necesidad.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 42 – MAYO DE 2011

Registro de la propiedad intelectual de Andalucía Nº Expediente AL-61-11

Menciona un importante especialista en Management español con reconocimiento mundial (Javier Fernández Aguado) en la descripción de su *Modelo Organizativo* “La gestión de lo imperfecto” que tarde o temprano en todas las organizaciones (o en algunas de sus áreas), se tiende a pasar de lo carismático a lo burocrático. En esa situación entiendo que nos encontramos nosotros, por ser la consecuencia de una **evolución cualitativa, rápida y compleja** en los centros de enseñanza y durante los últimos años.

Aquí planteo el motivo por el que es de necesidad la burocratización en nuestros centros, al igual que en cada vez más organizaciones; **para saber y poder justificar que está pasando**.

Por todo lo anterior, la manifiesta evolución de las dificultades de nuestros centros, se puede asociar a dos aspectos que influyen sobre la posibilidad de disminuir el impacto de la burocratización en los mismos; la **evolución de las necesidades organizativas**, y la **evolución de las necesidades de gestión de personas** del entorno educativo. Ambas pueden ser consideradas como asociadas a la **evolución de necesidades en la gestión** del tipo de organización que nos ocupa.

4. LA EVOLUCIÓN DE LAS NECESIDADES ORGANIZATIVAS Y SU INFLUENCIA

Como bien conocéis, en nuestros centros se han incorporado poco a poco nuevos proyectos y aspectos en la gestión (Escuela de paz, Bilingüe, TIC, Autoprotección, mayor autonomía económica y más gasto, etc.), apareciendo la necesidad imperiosa y legal de delegar en los equipos directivos, y por tanto de realizar un control de su gestión.

Así mismo, la gestión en este proceso de nuevas incorporaciones y de las habituales en los centros, ha sido realizada por **no especialistas de la gestión**, en un modelo de tipo anárquico y de improvisación, que pretendía resolver los problemas habituales de la enseñanza y dar solución sobre la marcha a los surgidos. De esta forma, la burocracia se reparte o realiza según un modelo simplista (o mejor sin modelo alguno), sin análisis organizativo que lo simplifique o sistematice, sin concretar/definir responsabilidad lo cual podría contribuir a la mejora de rendimientos con ayuda de herramientas de gestión. Otra tendencia en algunos centros pretende sistematizar los procesos de manera total con implantación de normas ISO 9000, lo cual burocratiza más y crea, como bien manifestáis, desazón e impotencia.

Hemos aplicado la concepción de la gestión de lo simple, por personas **no especialistas de la gestión**, a lo complejo. Sin capacitación ni preparación adecuada al cambio, (o mejor sin ninguna preparación), muchas veces sin ninguna experiencia en otro tipo de gestión, sin tener visión de conjunto, en muchos casos sin reutilizar la experiencia de los nuevos problemas, sin vertebrar ni organizar comportamientos en los centros en ninguno de los aspectos, de manera que nada permanezca en el tiempo.

Casi de buenas a primeras nos encontramos inmersos en la complejidad organizativa, sin especialización para la gestión, sin un modelo organizativo que nos permita analizar donde están



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 42 – MAYO DE 2011

Registro de la propiedad intelectual de Andalucía Nº Expediente AL-61-11

nuestros errores y nos permita corregir y mantenerlo en el tiempo. No hemos analizado nuestras organizaciones, cada vez más complejas, no hemos simplificado actuaciones, ni tampoco hemos sistematizado nada, algo a lo que la informática puede ayudar, y que, como sabemos, SENECA no contribuye. Todo esto de forma creciente en el peso de contenidos a gestionar, pero sin adecuación para la gestión de una realidad cambiante que puede superar nuestras posibilidades de gestión.

Esto último aumentará las dificultades de incorporación de los nuevos directores que sean más conscientes de la situación de los centros, e incluso, agravará los problemas de gestión creados por aquellos que acceden con desconocimiento de una situación para la que de hecho no tienen formación, ni mucho menos capacitación, queriendo mantenerse en ella con la finalidad de consolidar el componente económico después de su “periplo directivo”.

Una conclusión de mi experiencia como coordinador en una de las nuevas actividades, es que al implementarla, habitualmente se da más importancia a las cuestiones de tipo técnico, pero muy poca o ninguna a las cuestiones de carácter organizativo y estratégico, dentro del contexto que tratamos. Al final, las actuaciones así contempladas, acaban estrangulando el proyecto desde dentro.

A todo esto, nadie explica absolutamente nada sobre la necesidad de lo que hacemos por imposición, lo cual crea más impotencia incluso frustración, al apreciar que no se consolidan actuaciones realizadas con anterioridad.

5. LA EVOLUCIÓN DE NECESIDADES EN LA GESTIÓN DE PERSONAS EN NUESTRO ENTORNO Y SU INFLUENCIA

La gestión de los recursos humanos en nuestro ámbito (y en cualquiera), adquiere importancia cuando es de mayor necesidad, algo que la implantación del nuevo Reglamento demandará con mayor peso. En este sentido, el tratamiento de la conflictividad en las relaciones de nuestro entorno de forma inadecuada puede aumentar las dificultades para delegar, demandando un perfil personal y capacitación (que no solo formación) adecuada para su tratamiento, por ser una de las actuaciones donde se puede generar mayor rechazo en la colaboración y mermar las incorporaciones de nuevos equipos directivos, al ser poco frecuente la presencia de habilidades sociales y la capacitación en este área.

Podríamos manifestar que los problemas generados por el tratamiento inadecuado de la conflictividad tienen su origen cuando se da solución a problemas pensando en atajarlos en lo inmediato, olvidándonos de sus consecuencias posteriores, al pensar que por ser tratados discretamente éstos no van a ponerse de manifiesto a los demás afectados (con el perjuicio que ello acarrea).

Hace falta recordar en este momento que a los directores se les ha otorgado más poder de gestión, de lo que empieza a ser consciente la comunidad educativa. Por ello, comienza a ser práctica frecuente demandar soluciones rápidas a los problemas al que tiene más poder, y que al final los tiene



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 42 – MAYO DE 2011

Registro de la propiedad intelectual de Andalucía N° Expediente AL-61-11

que resolver (para evitar intermediarios y para ganar tiempo). De hecho, puede acabar siendo así frecuentemente, si se transmite la eficacia de esta forma de conseguir dichas soluciones rápidas, convirtiéndose en práctica habitual para alumnos padres o profesores.

Es momento de concretar todo esto para entender los hechos y sus consecuencias, así:

- .- Dar solución a los problemas desconociendo la realidad de los hechos, porque es más fácil resolverlos sin investigar lo acaecido.
- .- Responsabilizar / sacrificar a la persona no presente dando la razón a la que sí lo está cuando se plantea un conflicto.
- .- Decidir con miedo asociado a circunstancias diversas de la organización.
- .- Decidir con abuso de poder aprovechando su posición en la organización.
- .- Hacer culpable a la víctima de acoso personal o laboral (práctica habitual en las organizaciones) frente a los demás, zanjando el problema pronto y dando a entender cómo pueden ser tratados los demás en la misma situación.
- .- Transmitir una realidad inexistente, sin dar solución a los problemas.
- .- Mostrar desconocimiento público sobre actuaciones que repercutan de forma ineficaz en actividades a delegar, lo cual puede agravarse con la falta de voluntad de servicio a la comunidad en el gestor.
- .- Culpar a los demás de sus propios errores.
- .- Usurpar o no reconocer iniciativas de miembros del claustro.
- .- Perder la confianza de los miembros permanentes del claustro.
- .- Perder la confianza de los miembros habitualmente implicados del claustro.

Por otro lado, los perjudicados por estas situaciones muestran su disconformidad presionando a otros miembros del E.D. con menos poder (jefatura de estudios), haciendo aparecer mayor número de dificultades, de las que no entienden su origen.

Esta actuación es generadora de sinergia negativa en la organización, al demandar más soluciones rápidas en una parte del E.D. aumentando las dificultades y presiones en otra parte del E.D. (concepción sistémica de esta actuación), y como consecuencia del incremento y aporte de soluciones inadecuadas.

Otra cuestión que demanda habilidades organizativas y sociales para afrontarla y resolverla adecuadamente, porque influyen a la hora de delegar (especialmente en organizaciones muy numerosas y con problemática distinta), es la capacidad para afrontar de manera generalizada y consistente los problemas de disciplina. En este sentido la falta de estrategia que permita afrontar su manifestación con rapidez, conociendo el origen de los problemas, evitando retraso en su manifestación y el acumulamiento de los mismos, son percibidos por el claustro y valorados de forma negativa para el



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 42 – MAYO DE 2011

Registro de la propiedad intelectual de Andalucía Nº Expediente AL-61-11

acceso a los cargos.

El colmo de la influencia negativa de alguna situación manifestada anteriormente a la hora de delegar una actividad, puede darse cuando desde la dirección se demanda colaboración para una actividad de peso a alguien con especial adecuación y que con anterioridad se ha sacrificado en la solución irracional de un problema, ¿Podemos imaginar y entender la respuesta?

Otro hecho que puede hacer acto de presencia en el ejercicio de la gestión, es la ausencia de valores frecuentemente compartidos por la comunidad educativa, por lo que la falta de credibilidad del claustro (por este y otros motivos ya mencionados), genera sometimiento falto de voluntariedad (esta práctica es contraproducente cuando el objetivo final es la Excelencia), mermando la colaboración y la presencia de iniciativas. En la dirección no se ve reflejado el claustro, siendo una de las consecuencias de no haberlo elegido. De la misma manera, se genera mayor dificultad en la gestión al existir grupos de poder, algo que para un no profesional incrementa los problemas de su actividad y la delegada.

Evidentemente, desde la administración se piensa que dando más poder se pueden solucionar los problemas. En la práctica puede no ser así, traduciéndose en abuso, o ineficacia en su utilización, al pretender conseguir, lo que profesional, racional u organizativamente hablando, no se sabe obtener. ¿Hasta cuando los profesores pueden aguantar situaciones de este tipo cuando se den con excesiva frecuencia? (con la aplicación del nuevo Reglamento puede manifestarse el límite). Por ello, la gestión debe lograr **el equilibrio entre el derecho de las personas y la eficacia del sistema**. Difícil de conseguir sin capacitación.

Así planteado, tanto la dirección como la jefatura, se muestran para los miembros del claustro poco apetecibles y llenos de problemas, especialmente en áreas para las que se necesita una importante carga de habilidades sociales y de formación para gestionar recursos humanos, y que como se ha manifestado, habitualmente el profesorado no posee.

6. UN DIAGNÓSTICO Y ALGUNAS SOLUCIONES

Evidentemente, a lo planteado sobre **qué cambiar, modificar, o eliminar**, no se puede responder de una forma **simplicista, clara, y directa**. Hay que entender en que contexto se sitúa la burocracia, si es necesaria o no, cómo se puede simplificar, cómo se puede realizar tal pretensión y qué otros aspectos pueden incidir sobre la mejora de la gestión y por lo tanto del hecho que nos ocupa. Plantear la solución de la parte (la burocracia), **sin plantear la visión de conjunto** y de la gestión (El todo), no lleva a ningún sitio porque es poco/nada eficaz. Además, plantear este hecho a nuestra administración sin tener motivo para negociar, es poco probable que lo considere.

Estamos fracasando en la **falta de organización sistematizada** (modelo organizativo adaptado a nuestras necesidades), con todo lo que ello supone, y en la **falta de capacitación para la gestión** (falta de profesionalización de la gestión), de necesidad para soportar adecuadamente la variedad de áreas (no ya solo las académicas, sin mencionar el fracaso escolar), sino además, aquellas que pueden



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 42 – MAYO DE 2011

Registro de la propiedad intelectual de Andalucía N° Expediente AL-61-11

contemplar el derecho de las personas o las de nueva implantación. P.e., ¿ Podemos entender como un gestor incompetente puede generar riesgos psicosociales como consecuencia de una gestión de recursos humanos inadecuada, o al implementar una actividad de forma incorrecta, con el esperado perjuicio en la implicación del claustro, lo que es de suma importancia cuando se delega en los demás, pisando acelerador y freno a la vez al dinamizarla ?.

La autonomía de los centros debería ser (con la ayuda de una adecuada capacitación organizativa), autosuficiente para descubrir y corregir sus propios problemas, con lo que podríamos decir que dicha autonomía debería ser de mayor nivel y peso específico. Por este motivo, incorporar un director que no pertenece al claustro (traerlo de otro centro), cuando no existen candidatos en el propio, puede aumentar la dificultad de su gestión, especialmente en centros concretos y una vez implantado el ROC. Otra situación que podría plantearse después de este hecho, es la permanencia del equipo directivo que lo implantó ante la eventual dificultad de encontrar su sustitución.

Por ello, podría aportar valor añadido a la gestión y su mejora, la implantación de la carrera profesional docente, o la profesionalización de la gestión, lo que podría incrementar su cualificación. (El tema de la profesionalización se matiza más adelante, dado que la administración ya lo eliminó en su momento y podría replantearse de forma diferente o incluso plantearse de nuevo).

Hasta ahora, el atractivo de la dirección se ha realizado mejorando la retribución, pero este hecho no contribuirá en la mejora de la capacitación ni la calidad de la gestión, sino todo lo contrario. Algo hay que cambiar, es de necesidad.

El acceso a la función directiva en un modelo de alternancia en el puesto, como el actual, (podríamos también decir que puede ser una forma de profesionalización de la función directiva, como se explica a continuación), sería mejorable vertebrando su acceso con una secuencia que incorpore rotación en puestos de interés previo, una formación legal, realista y adecuada en organización y gestión de recursos humanos en el entorno educativo (previa definición e implementación de un modelo organizativo adaptable a las necesidades de los centros), así como con la selección previa de un perfil personal más acorde con la función directiva. *Algunos de estos planteamientos ya han sido definidos de interés para la gestión, pero no se les ha dado peso en la toma de decisiones al definir la función directiva.*

Asumida por ambas partes de una negociación la necesidad de burocratizar, es oportuno plantearse, si tras la organización/distribución de nuevas tareas asociadas a la misma en determinadas posiciones de la organización (o en todas dependiendo de como se plantee), podría valorarse la conveniencia de introducir el concepto de **productividad**, siempre que se pueda contemplar en su aplicación los principios de justicia y equidad en su valoración. Recuerdo que la aplicación de este concepto ya se nos demanda desde Europa. Pero adelanto que esta solución para los sindicatos de clase no es bien valorada, por hacer depender al trabajador más de su actuación y menos de su organización.

Me remito ahora a otra necesidad de la gestión como consecuencia de la evolución de las



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 42 – MAYO DE 2011

Registro de la propiedad intelectual de Andalucía Nº Expediente AL-61-11

organizaciones; la necesidad de delegar, situación que demanda el nuevo Reglamento con más peso. Esta debería realizarse dejando atrás una concepción impositiva para hacer uso de otra con mayor poder de implicación de las personas para su gestión. De ahí que definir y valorar actividades por la vía anteriormente mencionada, ayuda a mejorar rendimientos y eliminar problemática en las organizaciones, por lo que (entiendo) es también de necesidad. Incorporar atractivos nuevos, como carrera profesional con la consideración de merito/valoración y capacidad/adecuación al puesto, junto con un mayor rigor y adecuación en la selección, formación y capacitación, podría contribuir a la mejora y eficacia de la función directiva, haciéndola muy profesional. Necesariamente, el rigor al uso demanda una mayor permanencia del profesional en el puesto consolidado, algo que habrá que redefinir dependiendo de como se plantee en su conjunto.

Lo que la excesiva burocracia demanda, en esencia, es lo mismo que para el conocido fracaso escolar, el replanteamiento de todo el sistema educativo de una forma *estable, sólida, y adaptable a las necesidades* de la sociedad. Pero en relación con lo que nos ocupa, **dotar a los centros de recursos organizativos y de gestión y equipos directivos a la altura de las circunstancias permitirá resolver esta situación**, y con el replanteamiento, la solución a todos los problemas que el sistema demanda.

Tenéis que transmitirlo a aquellas personas de la administración que sepan y quieran asumirlo. Pero a mi entender lo tenéis crudo para lograrlo. Y me explico: El Plan de Centro se está realizando sin estar definidos los indicadores o parámetros que se evaluarán en las distintas áreas y proyectos desarrollados en los centros, teniendo presente que el referente para realizar dicha evaluación es este Plan, por lo tanto, tendrá que ser revisado después de haberlo hecho y antes de ser utilizado, algo que podría hacerse de una vez y a la primera, con la finalidad de ser utilizado correctamente por el nuevo departamento de Evaluación, Formación e Innovación Educativa.

Se nota aquí que no somos alemanes. Más trabajo que tendrá que realizar otra persona distinta al que lo ha realizado inicialmente, o en el mejor de los casos, el mismo.

O se da escasa importancia a este hecho por existir poca concienciación sobre su trascendencia, o se hace uso de excesiva picaresca, o están presentes más de una de estas circunstancias a la vez.

En la entrevista concedida por el Consejero de Educación en fecha reciente a un medio de comunicación, hace muestra de cierta sensibilidad o preocupación por la influencia de la aplicación del ROC, pero a mi entender este hecho puede estar planteado de manera consciente por la administración actual, de manera que deje sus consecuencias a la administración entrante tras las elecciones que tenemos a no mucho tiempo vista, cuando la previsión de resultados es la que todos conocemos. De todas las formas no podemos olvidar que la pelota, al final, caerá en el tejado de alguien.

Por último, y para entender la trascendencia de lo que hacemos, es oportuno recordar una aportación de la eficacia alemana:

En lo difícil o en lo complejo, hacer las cosas bien y a la primera sale barato.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 42 – MAYO DE 2011

Registro de la propiedad intelectual de Andalucía N° Expediente AL-61-11

7. DE TODO LO EXPRESADO SE DESPRENDEN LAS SIGUIENTES CONCLUSIONES

- La burocracia **es necesaria** para el control de la gestión de los centros. Esta afirmación **no es un pensamiento derrotista** frente al hecho que nos ocupa, sino la constatación de una **necesidad organizativa** y en muchos casos **también jurídica**, que emana de la complejidad organizativa y del estado de derecho.
- La solución para la **disminución del impacto** de la burocracia sobre el profesorado pasa por **vertebrar / ordenar** el proceso, y **mejorar el modelo gestor**.
- La práctica habitual de imponer las actuaciones burocráticas comienza por ser poco implicadora, por lo que más que **vertebrar** (entiéndase como definir, ordenar, interrelacionar, simplificar, mecanizar, etc.), esta se deberían **racionalizar**. La diferencia está en incorporar (además de lo mencionado) en la implementación de los procesos, las actuaciones, la formación, etc. (allí donde aparezcan los frenos al comportamiento burocrático), el sentido o la trascendencia de lo que hacemos. Algo que al implantar puede no haberse transmitido, o la rutina nos ha hecho olvidar. De ahí, la importancia que la formación y la visión de conjunto del funcionamiento de las organizaciones aporta a los gestores capacitados.
- La burocracia, cada vez con mayor peso y necesidad en los centros, es la **parte visible** de un **problema mucho mayor**, que se hará más palpable con la implantación del nuevo Reglamento, siendo este, la consecuencia de una evolución cualitativa, compleja y rápida en los mismos: **La limitada capacidad para su gestión**. Esta hace que el nivel de las dificultades que se presentan esté muy por encima del nivel de las soluciones que se aportan, con el consiguiente aumento de los problemas de gestión, el deterioro de la actividad, y el aumento de dificultades para las nuevas incorporaciones a la dirección, al ser percibido estos hechos por el claustro. Por ello el **sistema actual de acceso es limitativo** para **afrontar de forma eficaz** la gestión de la **actual situación**, en especial en determinados centros.
- El control realizado por las propias organizaciones (auto-evaluación propia), **genera transparencia** en la gestión desarrollada, pero a su vez **demanda excelencia** en la misma, lo que justifica una vez más la **necesidad formativa y capacitadora** expresada anteriormente, al poner de manifiesto las deficiencias en el traspaso de poderes, lo que puede afectar al relevo como dificultad añadida.
- La falta de herramientas para la gestión organizativa (modelo organizativo adecuado adaptado al entorno educativo más otros aspectos de la gestión), y la falta de capacidad / adecuación al puesto, pone de manifiesto **las limitaciones y caducidad del actual modelo gestor**, por lo que **debería ser reconsiderado** para adecuarlo y hacerlo adaptable a una **realidad** cada vez más **compleja y cambiante**.
- La gestión implementada en un entorno con mayor peso de actividad delegada (como pone de manifiesto el nuevo Reglamento), demanda **mayor sensibilidad** para la gestión de recursos humanos. La falta de reconocimiento de estas habilidades en el equipo directivo por el claustro aumenta las dificultades para delegar, al ser de necesidad para su realización mayor poder de implicación y no el



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 42 – MAYO DE 2011

Registro de la propiedad intelectual de Andalucía N° Expediente AL-61-11

impositivo del pasado, lo cual necesitaría formación específica. Su **finalidad es la de lograr el equilibrio entre el derecho de las personas y trabajadores y la eficacia del sistema** en este tipo de gestión. En tal sentido, la ausencia de habilidades sociales y conocimientos organizativos para implicar y conseguir resultados, la falta de reconocimiento por el claustro de la posición directiva al no reflejar los valores habitualmente compartidos por la comunidad educativa (por lo que en esta valoración el gestor siempre se considera de origen docente), puede inducir al uso desmedido e inadecuado de poder, y por tanto de conflictividad personal y laboral, al traducirse en mal uso o abuso de poder para conseguir lo que profesional, racional u organizativamente hablando, no se puede conseguir, deteriorando las relaciones y aumentando las dificultades para delegar. Esta situación **puede manifestarse** cuando se comenta que **la gente no quiere trabajar**. Este efecto puede provenir de **esta y otras muchas** causas, asociadas o no, a la inadecuada gestión de recursos humanos.

.- La **falta de liderazgo o credibilidad** del gestor para el claustro, puesta de manifiesto en algunas de las situaciones anteriores, aumenta las dificultades para delegar y la conflictividad, al incrementarse la desconfianza para acometer tareas complejas y tras sucesivas manifestaciones de conflictos o problemas mal o no resueltos. En estos casos, parte de la solución al problema gestor puede emanar del interior de las propias organizaciones.

.- El **nivel de autonomía en la gestión** de cada centro debe estar soportado por una **capacidad de gestión más profesionalizada**, y la adecuación para resolver sus propios problemas organizativos, de gestión o dificultades específicas de cada centro, lo cual hace menos recomendable la incorporación de un gestor externo al mismo, especialmente desde la implantación del nuevo Reglamento y en centros de dificultad añadida, pudiendo decir que en estos casos se demanda una gestión más a medida.

.- Las **soluciones** planteadas deben ser **integrales y no parciales**, de lo contrario el sistema empezará a poner de manifiesto sus deficiencias, convirtiéndose en algo de mayor calado, además de hacer extensivo otro de los problemas académicos a su gestión.

.- **Demorar** la solución de los problemas planteados, puede lograr que aparezca **conflictividad laboral generalizada**, y traducirse en un costo añadido para el sistema de muy diversas formas.

.- Para **dar validez** a estos planteamientos entre los defensores a ultranza de lo público, es necesario aclarar que la presente valoración **no pretende realizar un traspaso de gestión de lo privado a lo público, sino mostrar soluciones comunes y adaptadas a necesidades compartidas de ambos entornos**, siendo consciente de ello y del manifiesto cambio en las necesidades de gestión de los centros de enseñanza.

.- La **finalidad** del presente documento es la de **valorar la naturaleza, intensidad, repercusión y momento** en que pueden manifestarse los problemas generados por la **excesiva burocratización sin vertebración alguna** y asociada a una **limitada capacidad gestora** que la realidad muestra, para lo que se **sugieren vías de reflexión y solución** a dichos problemas, sin olvidar la posibilidad de que este documento pueda ser también un **referente válido para el debate** en la comunidad educativa.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 42 – MAYO DE 2011

Registro de la propiedad intelectual de Andalucía N° Expediente AL-61-11

.- Y por último, lo que la realidad pondrá de manifiesto es la progresiva falta de alineamiento del sistema para la consecución de sus objetivos, no ya solo en el ámbito académico, sino también en el de su gestión. La solución que el sistema demandará a gritos, no será solo para el fracaso escolar, será para todo en su conjunto y se llama **Excelencia**, la cual demanda un **Plan estratégico**, y por lo tanto una **solución de mayor calado**, que solo es aconsejable llevarla a cabo tras el consenso político.

8. ÚLTIMAS REFLEXIONES

Las cuestiones de índole organizativa **empiezan a pesar en demasía para los centros**, al haberse producido un importante aumento de sus necesidades de gestión y estar próxima la finalización de un ciclo evolutivo en los mismos. De no contemplar estos hechos nuestra administración, acabará **haciendo extensivo** otros de los problemas del sistema educativo **a su gestión**, “**El anacronismo**”. Con ello, pondrá de nuevo en tela de juicio, no ya la capacidad para solucionar el problema educativo, sino siquiera de atajarlo, como ha sucedido anteriormente con la Ley de calidad. De esta manera, el profesorado hasta ahora desunido sindicalmente, tendrá un motivo común para plantear su solución, manifestando por ello “**que sea esta la gota que colme el vaso**”.

Este, si puede ser un poderoso motivo para negociar y mejorar los centros y la calidad de la enseñanza en Andalucía.

Si en la actual crisis económica, el objetivo en mente de la mayoría de las organizaciones es la consecución de la **Excelencia** (algo que con toda seguridad acabará siendo también deseable por las Administraciones Públicas), será un ejercicio de utopía pretender conseguirla sin dotar los centros de enseñanza de una dirección capacitada para ello. La política tiene que asumirlo y ponerlo en práctica de la forma adecuada.

9. BIOGRAFÍA

Fernández Aguado J.; La gestión de lo imperfecto.

Artículo. Extraído el 23 de Marzo del 2011 desde

[http://coaching.toptenms.com/archivos/descargas/La Gestión de lo Imperfecto.pdf](http://coaching.toptenms.com/archivos/descargas/La_Gestión_de_lo_Imperfecto.pdf)

Junta de Andalucía, Consejería de Educación.; Decreto 327/2010 de 13 de Julio.

Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria.

Autoría

-
- Nombre y Apellidos: Manuel Delgado Rodríguez
 - Centro, localidad, provincia: IES Murgi, El Ejido, Almería
 - E-mail: mdelgado@iesmurgi.org