

Hacia un modelo comprensivo de la realidad organizativa escolar

Como hemos visto, el panorama teórico actual presenta un conjunto amplio de concepciones que explican el reconocimiento de múltiples realidades e implican variadas aportaciones metodológicas.

Este espectro conceptual no fácilmente categorizable supone, en realidad, un conjunto de propuestas analíticas que se diferencian por focalizar su atención sobre aspectos distintos de la realidad escolar. La “ley del péndulo” parece cumplirse también aquí si consideramos que se pasa de priorizar el ámbito estructural, al humano y de éste al personal y social, en un intento de determinar las categorías últimas de lo organizativo.

Desde nuestro punto de vista, la dispersión de enfoques no es tal sino el resultado de la visión analítica de los teóricos cuando abordan un objeto tan complejo como es la realidad organizativa. Por otra parte, hay que considerar, como ya dijimos, que la Organización Escolar es una disciplina relativamente reciente, lo que explica el carácter más exploratorio que conceptualizador con que pueden ser vistas muchas de las aportaciones descritas.

Señalar la complejidad de la institución escolar no supone más que reconocer algunos de sus rasgos más ísticos como organización. Y es precisamente esta complejidad la que justifica la dificultad de abordar globalmente sus estudios y la que obliga a hacer el esfuerzo de integrar los resultados de las diferentes aportaciones. Así, resulta coherente afirmar que una buena institución es la que mantiene un diseño adecuado, fomenta una cultura común y tiene preocupación por el cambio y la mejora.

Por una parte, la escuela, como objeto de reflexión y de práctica, puede ser considerada como un fenómeno/realidad en la que convergen componentes materiales, estructurales y funcionales relativamente objetivos; por otra parte como componentes representativos, culturales y socio-contextuales, constituidos básicamente por los individuos y grupos que pertenecen a la escuela; pero también como componentes políticos, ideológicos y sociológicos, dialécticamente generados por y desde el conflicto, los intereses de clase, e incluso, la cultura dominante, etc. (González, 1986: 137).

Todas las aportaciones de las que hablamos vienen para nosotros a profundizar así en alguno de los componentes organizativos (objetivos, estructura, sistema relacional y acción directiva). No obstante, la mayoría se orientan al sistema relacional, con excepción de algunas corrientes del paradigma científico-racional (las estructuras) que inciden, aunque sólo sea de manera descriptiva, en la delimitación de objetivos y estructuras.

Como ya señala Antúnez:

Las teorías y modelos que intentan explicar las organizaciones educativas no son sino propuestas que deberían ser consideradas de forma concurrente. Más que una visión permanente de las organizaciones a través de uno u otro modelo de forma invariable e independiente sugieren una visión simultánea a través de todos ellos, o tal vez desde una posición más realista, utilizarlos como elementos de análisis a través de un proceso integrador: No sería oportuno analizar con los mismos parámetros (enfoque o perspectiva) un centro escolar de reciente construcción que otro que ya lleva años funcionando o a dos centros de titularidad pública y privada respectivamente. Los cimientos de este proceso son la actualización periódica del conocimiento y los valores, y también la evaluación regular de la manera en que la organización cumple con sus valores y logra los resultados esperados. El autodiseño implica la evaluación, la innovación y el cambio continuos para mantener y mejorar la eficiencia de la organización en su entorno. El proceso incluye un ciclo de aprendizaje colectivo para la acción en que se implantan y avalúan nuevos diseños. Mediante la retroinformación y el aprendizaje, la organización descubre cuándo es necesario modificar valores y sistemas de funcionamiento y rediseñar estrategias de actuación.

Una escuela abierta al cambio exige revitalizar y reconstruir nuestras organizaciones, debiendo potenciar características de:

- Adaptabilidad: capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias mutables del medio ambiente. Debe ser por tanto:

- Flexible
- Receptiva y transparente a nuevas ideas.
- Sentido de identidad: implica comprender y compartir los objetivos de la organización por todos sus participantes.
- Perspectiva exacta del medio: percepción realista aliada a una capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el medio.
- Integración entre los participantes, de tal forma que la organización pueda comportarse como un todo orgánico.(Molina, 1995:49)

Lo que estamos proponiendo es, en definitiva, un modelo que reconozca que la organización es, de hecho, un sistema en cambio permanente. Desde esta perspectiva se realiza la elección del marco teórico que explica la intervención en las instituciones educativas y se seleccionan aquellos enfoques que a través de sus principios exijan, potencien y hagan posible el cambio.

Se muestra ahora la caracterización de las organizaciones sanas y enfermas, realizada por Fordyce y Weil

<i>Organizaciones enfermas</i>	<i>Organizaciones sanas</i>
1. Poca inversión personal en los objetivos organizacionales, excepto en los altos niveles.	1. Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros y hay un flujo de energía fuerte y consistente hacia estos objetivos.
2. Las personas en la organización ven que las cosas van mal y no hacen nada por corregirlas. Nadie se ofrece como voluntario para nada. Los errores y problemas habitualmente se esconden. Las personas hablan de los problemas de la oficina ya sea en sus casas o en los pasillos pero no con los involucrados en los problemas.	2. Las personas se sienten libres de mostrar que se dan cuenta de las dificultades, pues esperan que los problemas sean manejados abiertamente y se sienten optimistas de que podrán resolverse.
3. Los factores extraños complican la solución de problemas. El estatus y situación en el organigrama son más importantes que la solución del problema. Hay un interés excesivo por la gerencia como si ésta fuera un cliente (interés mayor que el que se tiene por el cliente real). Las personas tratan a los demás, especialmente a los jefes, en una forma cortés y formal que encubre los asuntos. La inconformidad es mal vista.	3. La solución del problema es altamente pragmática. Al atacar los problemas las personas trabajan informalmente, no se preocupan por el estatus, por su territorio, ni por preguntarse qué va a pensar la alta gerencia. Al jefe frecuentemente e le confronta. Se tolera bastante el pensamiento no conformista.

4. Las personas en los altos niveles tratan de controlar el mayor número posible de decisiones. Se convierten en cuellos de botella y toman decisiones sin la información y consejos adecuados. Las personas se quejan de las decisiones irracionales de la gerencia. 5. Los gerentes se sienten solos al tratar de hacer las cosas. Por alguna circunstancia, las ordenes, las políticas y los procedimientos, no se llevan a cabo como se suponía. 6. Las opiniones de las personas en los niveles bajos de la organización no se respetan fuera de los estrechos límites de sus trabajos. 7. Las necesidades y sentimientos personales son asuntos secundarios.	4. La responsabilidad en la toma de decisiones esta determinada por factores tales como habilidad, sentido de la responsabilidad, disponibilidad de información, carga de trabajo, tiempo y requerimiento de desarrollo profesional y gerencia. El nivel organizacional como tal no es considerado un factor determinante. 5. Hay un notable sentido de trabajo de equipo en la planificación, en la ejecución y en la disciplina; en resumen, la responsabilidad se comparte. 6. Las opiniones de las personas en los niveles bajos de la organización son respetadas. 7. El rango de problemas tratados incluye las necesidades personales y las relaciones humanas.
--	--

8. Las personas discuten cuando se requiere que se colaboren. Son recelosas de su área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda es visto como una señal de debilidad. Ofrecer ayuda ¡ni pensarlo! Desconfían de los motivos de cada uno de los demás y hablan mal unos de otros. El gerente tolera esto. 9. Cuando hay una crisis las personas retroceden o empiezan a culparse unas a otras. 10. El conflicto generalmente está por debajo del agua y es manejado por políticas burocráticas de oficina o bien a través de discusiones interminables o irreconciliables. 11. Aprender es difícil, las personas no se acercan a sus compañeros para aprender de ellos, sino que deben aprender de sus propios errores, rechazan la experiencia de los demás. Obtienen muy poca retroinformación sobre su actuación y la mayoría no es útil.	8. Hay una libre colaboración. Las personas piden ayuda a los demás y están dispuestas a darla también. Los medios de ayuda están altamente desarrollados. Los individuos y los grupos compiten con los demás, pero lo hacen de una manera justa y dirigida hacia una meta compartida. 9. Cuando hay una crisis, las personas se reúnen rápidamente para trabajar juntas hasta que la crisis pase. 10. Los conflictos se consideran importantes para la toma de decisiones y el crecimiento personal. Se manejan con efectividad, abiertamente. Las personas dicen lo que quieren y esperan que los demás hagan lo mismo. 11. Hay una gran cantidad de aprendizaje en el trabajo, por la disponibilidad de dar, buscar y usar retroinformación y consejo. Las personas se ven a sí mismas y a los demás como capaces de un crecimiento y desarrollo personal significativos.
---	--

17. Minimizar el riesgo tiene un alto valor.	17. El riesgo es aceptado como una condición del crecimiento y del cambio.
18. Un error y vas para afuera.	18. ¿Qué podemos aprender de cada error?
19. La mala actuación pasa desapercibida o se maneja arbitrariamente.	19. La mala actuación es confrontada y se busca una solución conjunta.
20. La estructura, las políticas y los procedimientos de la organización abruman a la misma. Las personas se refugian en ellos y juegan con las estructuras de la organización.	20. La estructura, los procedimientos y las políticas de la organización están diseñados para ayudar a las personas a llevar a cabo su trabajo y para proteger la salud organizacional a largo plazo, no para asignar deberes a cada burócrata. Además, es posible modificar con facilidad tales políticas, procedimientos y estructura.
21. ¡Tradición!	21. Hay un gran sentido del orden y, sin embargo, también hay un alto grado de innovación. Se revisan los viejos métodos y, generalmente, si así es necesario, se hacen a un lado.

22. La innovación no está generalizada dentro de la organización, si no es en las manos de unos cuantos.	23. La organización misma se adapta rápidamente a las oportunidades u otros cambios en su mercado, debido a que cada par de ojos está observando y cada cabeza está anticipando el futuro.
23. La gente se traga sus frustraciones: no puedo hacer nada. Es su responsabilidad salvar el barco.	24. Las frustraciones son una llamada para la acción. Es mi/nuestra responsabilidad salvar el barco.

Concepto de estructura

La estructura es lo primero que se percibe cuando nos acercamos a una organización. Es lo más significativo y lo que refleja con mayor nitidez cómo es esa organización, cómo actúa y cómo las personas conviven en ella. Comprender una estructura y sus posibles efectos y alternativas ayuda a comprender otras variables de la organización de las que es su reflejo más inmediato.

La estructura es, pues, una de las variables en el diseño de una organización. Una parte de la estructura es estática, en el sentido de que se diseña y permanece mientras la organización así lo determina en función de sus fines. Otra parte es dinámica y sólo puede diseñarse de forma indirecta ya que depende del ajuste de todas las variables y las relaciones que se establecen entre las personas. Esta parte de la estructura comprende aspectos como la comunicación, cooperación, participación, toma de decisiones, etc. y es analizada en otras partes de este libro. Aquí nos vamos a centrar en la estructura estática.

Teorías organizacionales y concepto de estructura

La estructura de las organizaciones es un concepto poco comprendido y con frecuencia confundido en el lenguaje habitual. Unas veces llama estructura al organigrama, que no es más que su representación, gráfica y parcial, y otras se confunde con la organización total. La razón de esta confusión está en las distintas perspectivas con que puede verse una organización y la evolución de los conceptos a lo largo del siglo XX.

Las estructuras de los centros educativos

Frente a la diversidad de la estructura en otras organizaciones, el mundo educativo presenta una gran uniformidad. Un elevado porcentaje de centros educativos son públicos y sus miembros son funcionarios. A pesar de la tendencia a la autonomía, el gobierno central y los gobiernos de las comunidades autónomas regulan uniformemente las estructuras de los centros. Esto significa que quedan fijadas las funciones de todos los puestos de trabajo y de gestión (tanto individual como colectiva) sin que el centro tenga capacidad de modificarlos.

Por otra parte, los miembros son funcionarios y, en consecuencia, el centro no tiene capacidad para seleccionarlos, formarlos, asignarles tareas especiales o prescindir de ellos. El ajuste entre las personas y la estructura es siempre difícil y con frecuencia imposible. La consecuencia inevitable es la adaptación de la estructura y las personas, algo contradictorio con el propio sentido de la estructura. Los centros privados no concertados, cuyo número es muy reducido en el conjunto, tienen libertad de organización y cuentan con estructuras más complejas, especialmente aquellos que tienen un mayor tamaño o una misión y una estrategia bien definidas.

La estructura básica de los centros públicos responde al tipo satisfaciente en la mayoría de sus componentes, como corresponde a instituciones que forman parte de la administración pública, leyes como las de la función pública o del procedimiento administrativo regulan la forma general el funcionamiento del centro. Otras disposiciones regulan aspectos concretos de la estructura.

Bibliografía.

Gairín Sallán Joaquín. La organización escolar: contexto y texto de actuación. Editorial la muralla, S.A. 3ra edición. Madrid España.