

Foll
37.012
2



Ministerio de Cultura y Educación

INV
029054
SIG Foll 37.012
LIB 2

ORGANIZACION Y GESTION DE LAS INSTITUCIONES ESCOLARES

MODULO

Lic. María Isabel Yaya de Cáceres

DIRECCION NACIONAL DE GESTION DE
PROGRAMAS Y PROYECTOS

PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION DOCENTE

¿Cómo trabajaremos?

Nos comunicaremos fundamentalmente a través del material impreso que usted deberá ir trabajando en forma sucesiva y continua.

Para poder lograr el proceso de aprendizaje nos hemos propuesto plantearle actividades a desarrollar en espacios tendientes a un mismo proceso: favorecer su aprendizaje.

Por ello usted encontrará:



- Espacios de información, donde desarrollaremos los temas que componen el Módulo.



- Espacios de recuperación de sus experiencias personales, donde usted podrá relatar sus experiencias y al mismo tiempo reflexionar sobre ellas.



- Espacios de intercambio y discusión, donde podrá en su grupo institucional y/o regional y a partir de una tarea analizar, discutir o intercambiar experiencias, opiniones sobre distintos temas.



- Espacios de exploración, donde usted se convertirá en una especie de investigador, relevando datos o buscando constatar en la realidad las hipótesis que se planteen en distintos temas, para volver a formular nuevas hipótesis.



- Espacios de síntesis o integración, donde podrá elaborar las conclusiones a las que pudo haber arribado individual o grupalmente.



- Espacios de evaluación, donde podrá en la INSTANCIA DE ENCUENTRO PRESENCIAL verificar la evolución de su proceso de aprendizaje.

I-Seguimos Reflexionando:

Continuando con nuestras aproximaciones a la Escuela como eje de las transformaciones educativas, nos plantearemos ahora algunas cuestiones que tienen relación con el cambio que es necesario que se opere en los centros educativos para facilitar una gestión institucional de calidad.

Dejemos bien claro que la transformación o cambio al que nos referimos es un cambio genuino, no uno meramente organizacional.



1- Resulta casi imposible hoy día mantener una escuela en una situación estática, de statu-quo, de inmovilidad, las fuerzas que presionan para el cambio son diversas y poderosas. ¿Podría usted enumerar situaciones que ejercen influencia sobre su escuela para propiciar o facilitar cambios?

.....

.....

.....

.....

.....

Una o varias de las situaciones que usted habrá identificado, deben tener alguna relación con el proceso de participación; ya sea de los padres, alumnos, docentes, otras instituciones de la comunidad. Siempre en las demandas, subyace la idea de generar un mayor espacio de comunicación y participación en la escuela.

Y esto es así, porque la organización del sistema escolar, durante mucho tiempo fue centralizada en su estructura y funcionamiento, asignando a las escuelas un papel secundario.

Se consideró a la escuela como una organización dependiente, que debía transmitir y desarrollar las decisiones que se habían tomado en otros niveles.

Es coherente con esta posición, lo que encontramos frecuentemente en nuestra realidad educativa, o sea la existencia de estructuras muy verticales y autocráticas, de procesos de participación restringida, de currículas cerradas y de docentes y directivos individualistas.



2- *¿Tiene usted ejemplos de este tipo de escuela en su experiencia como docente o como directivo? ¿Podría describirla?*

.....

.....

.....

.....

.....

Por el contrario, la Ley Federal de Educación prevee una institución escolar que progresivamente aumente su nivel de autonomía, conformando una relación dinámica con el ambiente socio-cultural en el que se desenvuelve.

La consideración de una escuela enmarcada en la realidad histórica, social, cultural y lingüística, nos da la posibilidad de re-pensar a la Nueva Escuela con características organizacionales diferentes.

Así, podríamos analizar tales características a partir del siguiente cuadro:

VARIABLES	Escuela dependiente	Escuela autónoma
Organización del Sistema Decisiones política educativa Papel Administración Currículum Servicios técnicos Papel de los técnicos Formación profesorado	Centralizadas Regulación, control Cerrado Centralizados Prescriptivo Masificada, individualista	Descentralizadas Coordinación, impulso de actuaciones, garantía de normativa mínima. Abierto Descentralizados Asesor Centrado en la institución
Organización de la Institución Planteamientos institucionales Estructura: de participación pedagógicas Sistema relacional • Comunicación • Participación • Decisiones Profesor Funciones organizativas	Impuestos No existen No son necesarias Vertical Información Impuestas Individualista Transmisor de conocimientos. Centralizadas, normatizadas. Evaluación externa	Propios Múltiples Imprescindibles Horizontal Toma de decisiones Colaborativa Cooperativo Configuración del currículum. Descentralizadas, poca normativa. Evaluación interna
La Dirección Actuación Funciones Tipología Estilo docente Perfil	Ejecutor Burocráticas, control Autocrática Autoritario Técnico Pragmático	Gestor Animador, coordinador, mediador de conflictos Participativa Democrático Político Situacional



3- *¿Considera posible generar un estilo de institución que paulatinamente se oriente hacia la autonomía?*

.....

.....

.....

Sin lugar a dudas es todo un desafío al saber, a la imaginación, a la creatividad, a la motivación.

Las dificultades que usted posiblemente intuye, identifica, conoce, se relacionan entre otras cuestiones, a las siguientes características que presentan las escuelas:

- ♦ Las funciones que se le asignan a la escuela (facilitar aprendizajes, potenciar la formación, adaptar socialmente, etc.) son variadas, complejas y no siempre bien delimitadas en sus objetivos.
- ♦ Los grupos de personas que incluye la escuela son también variados (padres, docentes, alumnos.....) en sus objetivos y en sus intereses, lo que produce una alta diversidad de patrones de comportamiento, de creencias, etc., que dificultan en ocasiones la interrelación.
- ♦ La complejidad de la realidad escolar y de la tarea educativa, hace inviable la existencia de un modelo único de docente y por lo tanto, una caracterización real de sus actuaciones y necesidades profesionales. Se precisa, ante todo, un profesional docente que pueda redefinir acciones sobre la compleja realidad en la que interviene y que tenga suficiente flexibilidad de adaptación.



4- *Proponga usted otras características que pueden operar como obstáculos para la transformación de la escuela.*

.....

.....

.....

Transformar una realidad compleja como la de las instituciones educativas no es una tarea fácil, si se consideran los múltiples elementos que la configuran.

Centrar el cambio en la exclusiva acción individual de las personas resulta insuficiente dado el carácter totalizador de la realidad, que hace que cualquier actuación individual en los centros educativos desencadene efectos sobre los demás elementos del sistema.

El contexto organizativo resulta ser un elemento sustancial de la acción educativa, por cuanto en él se encuentran los elementos potenciadores o limitadores de la eficacia de cualquier actuación que inicien los docentes o directivos.

Un ambiente favorable no sólo disminuye los obstaculizadores que tratan de eliminar o minusvalorar la acción docente o del director, sino que puede ampliar su acción en otros niveles, en otros momentos y en otras personas.

En este contexto organizativo, es importante que quienes co-participan de la gestión institucional, es decir directivos, docentes, tengan en cuenta ciertos criterios que Bennis propone para las intervenciones de las organizaciones como la escuela, frente a situaciones de cambio:

- ♦ Adaptabilidad, que supone la habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad frente a las exigencias cambiantes del medio.
- ♦ Sentido de identidad, conocimiento y visión por parte de la organización para determinar qué es, qué fines persigue y qué es lo que hace. Las preguntas que la escuela se debe hacer, incluyen entre otras ¿En qué medida los miembros del centro entienden y comparten los objetivos que la escuela persigue? ¿En qué medida la forma como la organización se Percibe a sí misma coincide con la percepción que otros tienen de ella?
- ♦ Capacidad para ver la realidad, habilidad para buscar, percibir en forma adecuada e interpretar correctamente las características esenciales del medio socio-cultural, particularmente aquellas que son importantes para el funcionamiento de la organización.
- ♦ Integración entre los miembros de la comunidad escolar, de forma tal que no haya fines encontrados entre ellos.



5- Frente a estos criterios ¿Qué reflexiones generan en usted?
Manifieste sus opiniones.

.....

.....

.....

Sin dudas, en sus opiniones habrá un justificado interés y preocupación por abordar su escuela como totalidad. Si esto es así, compartimos sus opiniones, ya que considerar a la escuela como unidad de cambio educativo, es

la consecuencia inmediata de la necesidad que plantean diversos pedagogos, entre ellos Escudero señala:

“Para nosotros, a lo largo del tiempo, cada vez ha ido siendo más clarificadora la idea de que el trabajo colaborativo con las escuelas y con los docentes supone una serie de supuestos que se refieren a: una determinada concepción de las escuelas como organizaciones educativas, una determinada concepción del curriculum y de sus procesos de planificación, desarrollo y evaluación, una determinada manera de pensar al docente como profesional y las condiciones y procesos para su dignificación y desarrollo, y una determinada concepción de las relaciones entre teoría y práctica.”

Esto supone, entre otras cosas, considerar:

- a - El cambio organizativo es algo inherente a los procesos de innovación y garantía de su difusión.
- b - Conocer y comprender las organizaciones desde la innovación supone considerar sus elementos configuradores: objetivos, estructura y sistema relacional.

Las organizaciones se orientan según objetivos y valores determinados. Para conseguirlos es preciso ordenar participativamente la realidad, generando y asignando responsabilidades. Las personas, esto es directivos y docentes, se relacionan en la institución en función de intereses personales y colectivos en el marco de las estructuras y objetivos institucionales.

Objetivos, estructura y sistema de relaciones se integran entre sí para garantizar un adecuado funcionamiento.



6- No obstante, pensará usted, a veces sucede que los objetivos no están siempre delimitados, las estructuras no son coherentes y el sistema de relaciones está deteriorado ¿Qué hacer frente a ello?

.....

.....

.....

Sus sugerencias deberá compartirlas, debatirlas, consensuarlas para trabajar este proceso de transformación de la gestión institucional educativa.

Serán propias, únicas y singulares para cada escuela.

- c - Considerar la necesidad de articular prácticas socio-educativas entre los docentes y directivos que fomenten los criterios de colaboración frente al individualismo, la reflexión crítica sobre las propias actuaciones y la autonomía frente a la dependencia y al dirigismo técnico-administrativo.
- d - Entender a la Nueva Escuela como un lugar de formación, donde se impulse la investigación y valoración sistemática de los procesos y resultados obtenidos.
- e - Incorporar la perspectiva de la colaboración como uno de los aportes de la escuela como unidad de transformación.

Al respecto señala Escudero:

“El centro educativo como unidad de cambio está suponiendo pues, un nuevo marco de acción para el desarrollo de reformas en el sistema educativo. Y ese marco de acción reclama la existencia de nuevas prácticas organizativas y

nuevos modos de hacer y pensar en los profesionales de la educación. En última instancia, a la aspiración de reconstruir de otra manera las Escuelas o centros escolares, su cultura organizativa y las prácticas educativas que promueven acordes valores de reflexión compartida, crítica reflexiva y emancipación social y cultural”.

La innovación que parte de la transformación de los centros escolares como unidad de cambio organizacional, no puede dejar de reflexionar acerca del concepto de liderazgo que supone esta Nueva Escuela.



7- A propósito, ¿qué entiende usted por liderazgo en una institución educativa como es la Escuela?

.....

.....

.....

¿Sus opiniones coinciden o son divergentes con las de sus compañeros?

.....

.....

.....

Averigüe en qué coinciden y en qué son diferentes:

.....

.....

.....

Pensamos que uno de los puntos en que coincidirán, será el de señalar que "líder es aquel que da directivas claras y realiza manipulaciones bien intencionadas para lograr que la gente trabaje en conjunto con miras a metas comunes".

Ahora bien, la transformación educativa de la gestión institucional, que estamos ahondando, supone la existencia de equipos de directores y docentes, con una visión clara de objetivos compartidos, con integrantes que aprenden en conjunto. Son responsables de construir una organización educativa donde sus miembros expanden continuamente su aptitud para comprender la complejidad de la organización, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender.

Este nuevo estilo de organización requiere un nuevo modo de significar o entender el liderazgo:

- ♦ Sería importante no olvidar que la gente aprende lo que necesita aprender, no lo que otros creen que necesita aprender. Por lo tanto, el líder deberá ser un diseñador, que incentive la construcción de una visión compartida, que impulse una orientación de largo plazo y el imperativo del aprendizaje de lo que les es significativo.
- ♦ Gran parte de la influencia del líder radica en ayudar a la gente a ver la realidad de un modo más preciso, más penetrante y por tanto, potenciado

La pregunta clave es ¿Hacia dónde deben dirigir su atención los miembros de la escuela y la escuela?

.....
.....
.....

Cuando los integrantes de una escuela conducidos por su líder logran compartir el sentido de la organización, están unidos en un destino común.

Poseen un sentido de continuidad e identidad que no se puede alcanzar de otra manera.

- ♦ El “líder como maestro” no es alguien que enseña a la gente cómo alcanzar su misión. Es alguien que alienta el aprendizaje, ayuda a los integrantes de la organización a desarrollar una comprensión totalizadora, logrando así su compromiso y adhesión.
- ♦ El líder conduce a lograr una visión muy diferente de la realidad, se comienza a ver cada vez más aspectos de la misma como cosas que se pueden modificar. Es una percepción serena, arraigada en la comprensión de que muchos aspectos de la realidad actual están sujetos a nuestra influencia.
- ♦ El líder se distingue por sus ideas claras y persuasivas, la hondura de su compromiso y la apertura ante el aprendizaje continuo. No “tiene la respuesta”, pero inspira confianza en quienes lo rodean para que “juntos puedan aprender lo necesario para alcanzar los resultados que desean”.
- ♦ El liderazgo es el producto de una vida entera de esfuerzos, esfuerzos por desarrollar aptitudes conceptuales y de comunicación, por reflexionar sobre los valores personales y alinear la conducta personal con dichos valores, para aprender a escuchar a otros y a sus ideas.

- En definitiva, los líderes de la institución educativa en la gestión propuesta serán fundamentalmente “personas que aprenden”, que ponen su espíritu vital en la tarea de educar.



8- Reflexione profundamente sobre estas características del liderazgo y no deje de compartir sus apreciaciones con sus colegas

.....

.....

.....

Por último queremos sugerirle algunas ideas para fortalecer el liderazgo:

- Fíjese en la fortaleza y en el rendimiento. Haga mejor lo que ya hace bien.
- Observe las oportunidades y necesidades de su entorno. Pregúntese ¿dónde podemos distinguimos realmente, fijar una nueva pauta con los recursos que poseemos?. Se fija una pauta haciendo algo y haciéndolo bien.
- Recuerde que nunca se hace bien un trabajo sin la participación comprometida de sus ejecutantes.
- De modo que uno se pregunta ante todo ¿cuáles son las oportunidades y las necesidades?. Luego se pregunta ¿son adecuadas para nosotros? ¿Están a la altura de nuestras fuerzas o la exceden? ¿Somos competentes? ¿Tenemos posibilidades de hacer un trabajo adecuado? ¿Creemos realmente en esto?
- Por lo tanto, para ejercer un liderazgo se necesitan fundamentalmente: oportunidades, competencia y compromiso. Así se movilizarán los recursos humanos de la Escuela para lograr llevar a cabo las tareas correctas.

Ahora bien, en toda organización educacional en forma permanente se adoptan distintas decisiones para orientar, instrumentar el proceso educativo.



9- ¿Podría usted hacer un listado de las decisiones que tomó en su escuela durante la última semana?

.....

.....

.....

“La toma de decisiones es la culminación de la función directiva y de todas las fases por las cuales va pasando. Es decir, se desempeña la función directiva cuando se toman decisiones. Los ejecutivos hacen muchas cosas además de adoptar decisiones. Pero sólo los ejecutivos adoptan decisiones. Por lo tanto, la primera actitud gerencial es adoptar decisiones efectivas”.

Peter Drucker

Los teóricos que se han ocupado del tema discriminan entre decisiones estratégicas, de gestión y operacionales.

Las **decisiones estratégicas** se relacionan con las finalidades y objetivos de la escuela. En otras palabras, con el proyecto institucional. Por ejemplo, establecer una meta: bajar la cantidad de alumnos reprobados cada año.

Si bien están a cargo del equipo de conducción, es deseable que se solicite la participación de otras personas de la institución.

Las **decisiones de gestión** constituyen el modo de concretar, en la acción, las decisiones estratégicas. Por ejemplo, convocar a una primera reunión de padres y proponer actividades de intercambio.

Las **decisiones operacionales** se toman cotidianamente y conciernen a las actividades del resto del personal del establecimiento. Son decisiones que orientan las acciones de otros. Por ejemplo, solicitar a la secretaria la redacción de una nota de convocatoria a los docentes para ser colocada junto al control de asistencia.



10- Seguramente en el listado que usted realizó existen decisiones de las tres clases. Trate de identificarlas.

.....

.....

.....

Ciscar y Uría establecen los siguientes principios y fases para la toma de decisiones:

Principio de definición: Sólo se puede tomar una decisión lógica cuando el problema real ha sido definido con anterioridad. Si en un Centro Educativo queremos reducir las cotas de fracaso escolar, hemos de partir de una definición real de la situación que nos permita saber en qué extremos está planteado el problema en aquel caso, conocimiento necesario para formular objetivos y habilitar medios.

Principio de la prueba suficiente: La validez de una decisión lógica depende de la veracidad en que se basa. Este principio complementa el anterior: *¿cómo vamos a eliminar el fracaso escolar si no utilizamos los cauces oportunos para conocer la situación que se trata de superar?*

Principio de identidad: Los mismos hechos parecen ser distintos según el punto de vista y el momento en que se observan. Por lo que, para obtener eficacia en las decisiones, el directivo debe tomar en consideración las opiniones ajenas, por el cauce de una comunicación eficaz.

Sin embargo, estos principios no tienen una validez universal, sino que pueden ser propios de la cultura occidental principalmente.

Fases en la toma de decisiones

Hemos visto que las decisiones eficaces no suelen ser intuitivas, sino racionales. Este concepto implica un proceso en su toma.

“El camino que conduce a tomar una decisión es el proceso racional continuo mediante el cual, partiendo de ciertos datos y efectuando un análisis y una valoración sobre la conveniencia y sobre las consecuencias de las soluciones alternativas posibles, respecto a un determinado objetivo, se llega a efectuar la elección final”.

A continuación especificaremos brevemente las fases de este esquema, a través del cual se disminuye el coeficiente de riesgo inherente en toda decisión.

Definición del problema

Condición indispensable para que se resuelva debidamente la situación.

No es fácil, sin embargo, definir el problema con precisión, ya que en apariencia se presentan muchas veces síntomas como si fueran problemas.

Así, la no utilización de un laboratorio de Física por parte de los profesores de un Centro, puede no deberse a una planificación deficiente por su parte, sino a la falta de seguridad en las condiciones de dicho laboratorio.

Es necesario, sin embargo, estudiar bien los síntomas, ya que son grandes elementos de ayuda para identificar el problema.

Identificar y definir el problema significa:

1. Buscar e identificar los elementos y los factores críticos que originan la situación insatisfactoria que se desea resolver...
2. Determinar los objetivos que se quieren alcanzar resolviendo el problema...
3. Establecer cuáles son los límites y las condiciones para la solución del problema.

Este paso que acabamos de considerar, se puede identificar con el análisis del problema, que algunos autores abordan separadamente, y a través del cual se trata de enmarcar el alcance del problema mismo con el fin de que la decisión no afecte a otras áreas de la Organización incluidas en él.

Búsqueda y examen de las soluciones alternativas:

Antes de tomar una decisión es importante ver consecuencias, implicaciones, ventajas y desventajas de las soluciones que se consideran

viables. Todos estos elementos habrán de valorarse ante la visión integral de la organización.

Nos dice Peter Drucker de una manera muy expresiva: "Si usted quiere tener una solución que sea creadora, una solución que convierta un problema en una oportunidad, es necesario que oiga opiniones contradictorias que le permitan comprender en qué consiste la decisión que debe tomar".

Acerca del análisis de las alternativas Drucker afirma que ... sólo la discrepancia puede aportar alternativas a una decisión.

"Cuéntase que Alfred P. Sloan (Jr.) afirmó en una reunión de uno de los tantos comités de la General Motors:

Caballeros, creo que todos concordamos absolutamente en esta decisión.

Todos los presentes asintieron.

Entonces, continuó el Sr. Sloan, propongo que posterguemos la discusión de este problema hasta la próxima reunión para tener tiempo de promover desacuerdos, y quizá comprender mejor de qué se trata".

Y Albers atribuye precisamente a esta frase la parte de racionalidad del proceso:

"La toma de decisiones significa elegir entre dos o más alternativas", la decisión es racional cuando se escoge la más adecuada para superar una necesidad.

En la toma de decisiones hay siempre riesgo de incertidumbre. Esto, lejos de coartar, debe dar ánimos en la realización de una tarea siempre perfectible.

Elección de la solución mejor:

¿Qué quiere decir escoger la solución mejor?

Quiere decir adoptar aquella que con referencia a la importancia que se ha atribuido al objetivo, al sistema de valores adoptado, a los medios de que se dispone y a las circunstancias en las que se actúa, permite alcanzar los máximos resultados. Resultados que se valoran no en absoluto, sino relativamente a los factores mencionados.

Bajo este aspecto han sido propuestos cuatro criterios para juzgar cual, entre las soluciones expuestas, es la más conveniente: el riesgo, el menor esfuerzo, la oportunidad, la limitación de recursos. Interesa el análisis ponderado de cada uno de estos cuatro criterios y las consecuencias que de ello se puedan extraer, para que la decisión que se tome tenga las mayores garantías de éxito.

Por otra parte, Allen asegura que:

Utilizar el estilo racional en la toma de decisiones es algo que se puede mejorar si se sigue una serie de pasos bien estudiados:

1. Exponer el problema aparente.
2. Buscar los datos.
3. Señalar el problema verdadero.
4. Exploración de las alternativas.
5. Elegir la mejor solución.
6. Averiguar la forma de actuar.

A través de los autores aquí mencionados, concluimos que son fundamentalmente cinco los pasos adecuados para que la decisión adoptada sea realmente efectiva:

1. Definir el problema.
2. Analizar las alternativas.

3. Ponderar las consecuencias que se desprenden de ellas.
4. Elegir la solución mejor.
5. Valorar la elección.

Dijimos más arriba, que sería deseable que en ciertas decisiones participen otros miembros de la institución:



11- *¿Tomó usted solo las decisiones que listó? ¿Participaron otros miembros de la institución? ¿Cuáles? ¿En qué decisiones? ¿Puede identificar el proceso que derivó en esas decisiones los principios y fases descriptos anteriormente?*

.....

.....

.....

.....

.....

El uso de la información en la toma de decisiones

No es posible conducir una institución educativa sin información sistemática.

El directivo necesita conocer el real estado de lo que conduce para elaborar proyectos institucionales y para poder tomar decisiones oportunas y relevantes.

¿Con qué tipo de información cuenta una institución educativa?

Puede ser cuantitativa: cifras (generalmente se las ignora para la toma de decisiones).

Puede ser cualitativa: (generalmente se las enfatiza).

La Secretaría de la escuela es el lugar que centraliza datos sobre la institución. Datos que deberían servir al directivo para tomar decisiones pero que sin embargo, suelen desaprovecharse en este sentido.



12- *¿Qué porcentaje de ausentismo hay en su escuela? ¿Cómo ha variado la tasa de repetición en los últimos años? ¿Cuáles fueron los temas tratados con más frecuencia en las reuniones docentes de los últimos dos años?*

.....

.....

.....

.....

.....

Estos y otros datos posiblemente le sean útiles para tomar decisiones sobre la institución que conduce. Decisiones racionales, basadas en información certera y no en intuiciones, olfato, o tradición.

Poder disponer permanentemente de información relevante acerca de la institución nos hace pensar en otro modelo de Secretaría, que funcione como una base de datos dinámica y no como un archivo de papeles.

Dice Ana Corvalán: “Es frecuente que se confundan datos con información. Se recogen muchos datos, pero pocos se convierten en información útil para tomar decisiones”.

Para cumplir con esta tarea que acerca la Secretaría a un rol más pedagógico y de apoyatura para la toma de decisiones, es necesario que incorpore nuevas funciones, relacionadas con la sistematización permanente de los datos de legajos, libros de actas, registros de asistencia de alumnos y docentes, etc.

Estos datos sistematizados deben ponerse al alcance del director, para que este pueda, a partir de situaciones problemáticas, realizar diagnósticos y tomar decisiones relevantes para la marcha institucional.

Es posible distinguir entonces, al menos dos niveles de organización de la información:

1. Una base de datos que, desde el lenguaje computacional, se define como: “un conjunto de registros de datos interrelacionados, con múltiples aplicaciones, con mínimas redundancias y con posibilidades de expansión y transformación de la información”. En esta base de datos se organizan descriptivamente los datos cuanti y cualitativos sobre la escuela. No implica juicios de valor aunque la selección de los datos que se incluyen supone alguna hipótesis sobre lo que es importante.
2. Un diagnóstico, que está integrado por varias instancias:
 - a) Un recorte de un campo de la realidad educativa (según la necesidad o el problema).
 - b) Un informe detallado en el que se incluye la información específica presente en la base de datos.

- c) Interpretaciones fundadas, teórica y/o empíricamente sobre las causas inmediatas y mediatas de la problemática.

Resulta importante destacar que los diagnósticos generales no son útiles, ya que pierden potencialidad. No es posible tomar decisiones sobre todos los problemas a la vez. Se hace necesario priorizar problemas y elegir cuáles se van a someter a diagnóstico para buscarles solución.



13- Le sugerimos ahora que realice el siguiente ejercicio:

Haga un listado de 3 a 5 problemas que cotidianamente aquejan a su escuela.

Seleccione uno de ellos.

Identifique datos con los que sería necesario contar para:

Conocer bien el problema

Identificar causales.

Poder tomar una decisión.

Separe en columnas:

- Los datos sistematizados.*
- Los datos que existen en su escuela y no están sistematizados.*
- Los datos que se deberían recoger.*

Realice un comentario final sobre el uso de la información en su escuela.

.....
.....
.....
.....
.....

A partir de estas consideraciones sobre el proceso de toma de decisiones, usted habrá observado que en la escuela hay decisiones que se adoptan individualmente, personalmente y otras en equipos, en grupos.

De igual modo, podemos señalar que en la conducción de una escuela hay estilos de conducción diversos.

Debemos recordar que un estilo es una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección. Es un proceso activo.

La mayoría de los estilos de liderazgo exigen un mayor o menor grado de apoyo mutuo entre el líder y los que dirige, y a medida que avanza el proceso de acción conjunta, el ajuste mutuo, los acuerdos y las negociaciones, desempeñan un papel importante en el desarrollo de la relación social que se da en la escuela.



14- A continuación le proponemos leer detenidamente las clasificaciones de estilos de conducción o gestión en las instituciones educativas extraídas del texto de FRIGERIO - POGGI - TIRAMONTI y AGUERRONDC. Las instituciones educativas - cara y ceca.

Para leer y pensar:

Sinteticemos la clasificación de Batley de los gestionarios según

su administración del tiempo:

Los **"adictos al trabajo"**, es decir aquellos que necesitan una agenda en la que el tiempo libre brilla por su ausencia;

- Los **"burros de carga"**, modalidad de adicción caracterizada por quienes no saben decir NO ni tampoco DELEGAR; en consecuencia acumulan tareas, muchas veces en detrimento de la calidad y suelen ser vencidos por el cansancio y la frustración;

- Los **"expertos en eficiencia"**, aquellos preocupados obsesivamente por ésta; sostienen la idea de que todos los instantes cuentan; poseen un alto nivel de exigencia; para ellos cualquier delegación es impensable; cronómetro en mano se ocupan de todo simultáneamente, convencidos de que nadie lo puede hacer mejor, haciendo difícil la construcción de equipos;

- Los **"indecisos"** sería el título de aquella categoría de conductores institucionales que ante la dificultad de optar pasan muchísimo tiempo en la multiplicación de consultas, búsqueda de datos adicionales; el temor al error los lleva a postergar las decisiones;

- Los **"gerentes de la crisis"**, entre nosotros conocidos como **"bomberos institucionales"**, funcionan como gerentes de catástrofes, pasan de una emergencia a otra y su agenda se rige por el emergente del día; la prisa por las urgencias constituye un obstáculo para sentarse a pensar, planificar y ...disminuir las emergencias;

- Los **"sociables"**, que dedican una parte importante de su tiempo a escuchar a cualquiera, en cualquier momento, sobre cualquier tema y

a su vez operan como "charlistas", comentaristas permanentes, dejando de lado la gestión de las cuestiones sustantivas relevantes.

Para leer y pensar:

Ball destaca del *estilo interpersonal*, la preeminencia de las relaciones personales, "cara a cara"; la búsqueda de acuerdos y negociaciones individuales, por lo cual privilegia los canales informales de comunicación entre los miembros del establecimiento. Es habitual, en consecuencia, la circulación de rumores. Establece lazos de lealtad personales y no compromisos con la tarea y entre los roles que interactúan; de alguna manera hace de la dirección su "feudo", "centro" de la institución escolar, convirtiéndose en protector de "su" personal. Por un lado mantiene una política de "puertas abiertas", pero el manejo del poder permanece invisible.

El *estilo administrativo*, en cambio, se caracteriza por otorgar importancia al manejo formal de la institución; la documentación escrita y el memorándum constituyen los canales habituales de circulación de las informaciones, por lo cual las relaciones adquieren un carácter más impersonal. Se establecen procedimientos administrativos minuciosos y un sistema de organización y control, en el que se tratan de prever todas las eventualidades.

El *estilo político autoritario* se destaca por la adhesión al statu-quo, la defensa de los principios y procedimientos ya establecidos en la institución y de las "tradiciones". Toda discusión o controversia es vivida como una amenaza a la autoridad del director. Más que reconocer intereses, posiciones o posturas rivales, se intenta impedir la aparición

de la oposición o se la ignora. Al estar coartados o bloqueados los canales de comunicación para la expresión de quejas, críticas, resistencias, desacuerdos, se intenta priorizar los canales informales para lograr acuerdos y negociaciones a puertas cerradas.

Por último, el estilo *político antagónico*, se caracteriza porque aparece un reconocimiento de lo político como abierto y legítimo, a diferencia del estilo anteriormente mencionado, en el que permanece encubierto. Se reconoce el debate, el diálogo, el enfrentamiento, la existencia de intereses y objetivos múltiples (en ocasiones, contradictorios). Existen aliados y adversarios; algunos deben ser recompensados, otros cooptados o neutralizados. Se prioriza el ámbito público por sobre el privado; se busca y enfatiza el compromiso de los distintos miembros del establecimiento escolar.

Seguramente usted podría encontrar rasgos de estos estilos en las actuaciones de los directivos de su escuela o en su propia actuación.

Sería muy importante que usted identificara rasgos que considere positivos, incluso deseables, en cada uno de los estilos y que sugiera otros que de acuerdo a las características del proceso de gestión institucional que estamos desarrollando serían significativas.

.....

.....

.....

Es muy posible que uno de los rasgos que usted identificó como positivo o deseable tenga relación con la gestión participativa en el rol de director.

Así, los directores de escuela habrán de dar pruebas de una cierta experiencia de trabajo en equipo para definir los objetivos institucionales y determinar las prioridades de la institución, formular y poner en marcha los programas y proyectos en vista a la realización de los objetivos de la escuela.

El director debe demostrar una capacidad razonable de tratar los conflictos de una manera constructiva, por ejemplo, situando a los miembros de la comunidad en interacción en el momento oportuno, facilitando la disensión abierta de los problemas, manteniendo la red de comunicación y de información que reduzca al máximo los bloqueos y las distorsiones.

Esta función de la dirección exige un estilo colegiado, participativo, que supere el estilo unipersonal, individual.

Gestionar una institución no es trabajar sobre un grupo o para un grupo, es trabajar con un grupo.

La dirección debe por tanto:

- Aceptar a todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa como sujeto del derecho de participación en la vida de la escuela.
- Negociar, moderar las relaciones entre los miembros y monitorear la puesta en práctica de una buena participación.
- Promover, estimular, mantener la actividad en la escuela y no sólo controlarla.
- Generar estructuras de participación que ofrezcan la posibilidad de:
 - Un intercambio de experiencias real y libre.
 - Derecho a expresarse y a ser escuchado.
 - Elaborar democráticamente las decisiones.

Este estilo de conducción es por tanto, extremadamente delicado y debe lograrse en el marco de un equilibrio entre el estilo unipersonal tradicional y la preservación contra una anarquía de las relaciones. Entre estos dos extremos, hay una serie de sistemas de concentración, participación, autogestión que se distinguen esencialmente por la introducción gradual de la corresponsabilidad.

Uno de esos sistemas alude a los consejos directivos, como instancia de organización que tiene como principio integrar y realizar la acción concentrada de todos los miembros de la comunidad escolar:

- Directivos
- Docentes
- Padres de alumnos
- Alumnos

Se trata, en efecto, de realizar una verdadera colegialidad, en la cual las decisiones no pueden ser tomadas en forma arbitraria o unipersonal, sin el consenso.

El objetivo final del Consejo de Dirección es la realización del interés común, y para llegar ahí debe desarrollar el espíritu comunitario.

 15- Esta instancia organizativa en la escuela requerirá, sin duda alguna, que sus miembros logren algunos aprendizajes básicos para la participación. ¿Podría usted enunciar alguno de esos aprendizajes?

.....

.....

.....

A los que usted enunció le integramos otros tales como que cada uno de sus miembros deberá aprender a dialogar, a facilitar el proceso de comunicación, a asumir la responsabilidad de las decisiones, debe ser capaz de poder situarse en el plano general y superar el interés personal.

¿Qué tipo de problemas abordará el Consejo de Dirección?

Podemos decir en términos generales que el Consejo de Dirección abordará los problemas generales de la escuela a nivel de decisiones. Le competen los problemas pedagógicos con sus prolongaciones, tales como problemas de administración, de finanzas, etc.

Las modalidades de aplicación del Consejo de Dirección, en términos generales, incluyen las siguientes pautas:

- Cada Consejo deberá elaborar su propio estatuto para delimitar sus objetivos y grados de competencia o responsabilidad.
- La duración del mandato confiado a los representantes de los docentes y padres que lo integren deberá ser de dos o tres años para evitar renovaciones muy frecuentes.
- La frecuencia de las reuniones y el número de miembros debe responder a las necesidades de cada escuela.
- La comunicación fluida de las decisiones que se adopten es prioritaria. Los docentes pueden ser informados, por ejemplo, a través de un extracto del acta de cada sesión. Los padres, a través de las reuniones de padres, por ejemplo. Los alumnos deberán ser informados a partir de afiches, reuniones de alumnos, etc.

Otro de los sistemas que se orientan hacia el estilo colegiado en la conducción de la escuela alude a Consejos de Consultores y/o Asesores, cuya actividad será de tipo pedagógico-técnico, integrado por representantes del claustro docente y especialistas en Educación que intervendrán como órganos de apoyo en la resolución de decisiones que tengan estrecha vinculación con problemáticas didácticas, metodológicas, evaluativas, etc., para maximizar la calidad de la gestión institucional.

El número de integrantes del Consejo d Consultores y/o Asesores será variable de acuerdo a la realidad de cada escuela y comunidad. Sus miembros podrán ser elegidos por periodos de dos o tres años de duración en la función. Uno de los criterios para elegir a sus integrantes será, sin duda, la trayectoria académica y la solvencia en la formación que acrediten.



16- *Sólo estamos esbozando algunas formas organizativas de participación que intervienen directa o indirectamente en las decisiones de la gestión institucional ya sea a nivel:*

- *Informativo*
- *Consultivo*
- *Decisorio*
- *Ejecutivo*
- *Evaluativo*

¿Podría usted dar ejemplos de alguna de estas formas organizativas para la participación en su escuela?

.....
.....
.....
Piense que, si le es difícil ubicarlas, es imprescindible iniciar acciones para tratar de favorecer su organización.
.....
.....
.....

No olvide que la participación no es un fin en sí misma. Su objetivo es crear una comunidad educativa que se oriente al mejoramiento de la calidad de la educación.

La participación exige reconocer la especificidad de las competencias e intereses de los diferentes grupos, redefinir los roles de los diversos agentes educativos, requiere una redistribución continua del poder de decisión en la escuela que tienda progresivamente a la democratización de las estructuras de gestión de la escuela.

Seguiremos reflexionando.....
.....

BIBLIOGRAFÍA

- **AGUERRONDO, Inés.** El planeamiento como instrumento de cambio. Troquel. Buenos Aires. 1992.
- **BALL, Stephen.** La micropolítica de la escuela. Paidós. Barcelona. 1989.
- **CEPAL-UNESCO.** Educación y conocimiento: Eje de la transformación productiva con equidad. Santiago de Chile 1992.
- **CISCAR C. y URÍA M.** Organización escolar y acción directiva. Marua. Madrid 1986.
- **FILMUS, Daniel (Comp.).** Para qué sirve la escuela. Norma. Buenos Aires 1993.
- **FRIGERIO, POGGI, AGUERRONDO, TIRAMONTI.** Las instituciones educativas: Cara y ceca. Troquel. Buenos Aires 1993.
- **GUIOT, Jean.** Organizaciones sociales y comportamientos. Herder. Barcelona 1985.
- **ISAACS, David.** Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos. Universidad de Navarra. Pamplona 1987.
- **SANCHEZ de HORCASO, J.** La gestión participativa en la enseñanza. Narcea. Madrid. 1979.
- **SENGUE, Peter.** La quinta disciplina, cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Granica. Buenos Aires 1993.
- **SCHMELKES, Sylvia.** Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. O.E.A.