

CONDUCIENDO LA ESCUELA

**MANUAL DE GESTIÓN DIRECTIVA Y
EVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

DELIA AZZERBONI • RUTH HARF

CONDUCIENDO LA ESCUELA

**MANUAL DE GESTIÓN DIRECTIVA Y
EVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

Ediciones | **NOVEDADES
EDUCATIVAS**

Harf, Ruth

Conduciendo la escuela : manual de gestión directiva y evaluación institucional / Ruth Harf ; Delia Azzerboni de Rivero. - 9a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico, 2021.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-538-881-9

1. Evaluaciones. I. Azzerboni de Rivero, Delia. II. Título.

CDD 371.207

Los editores adhieren al enfoque que sostiene la necesidad de revisar y ajustar el lenguaje para evitar un uso sexista que invisibiliza tanto a las mujeres como a otros géneros.

No obstante, a los fines de hacer más amable la lectura de los textos, dejan constancia de que, hasta encontrar una forma más satisfactoria, utilizarán los plurales en masculino.

1ª edición impresa, julio de 2003

1ª edición digital, enero de 2022

noveduc libros

© del Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico S.R.L.

Av. Corrientes 4345 (C1195AAC) Buenos Aires - Argentina

Tel.: (54 11) 5278-2200

E-mail: contacto@noveduc.com

www.noveduc.com

ISBN 978-987-538-881-9

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1	
Escuela: institución vs. organización	11
CAPÍTULO 2	
Los directivos dirigiendo	33
CAPÍTULO 3	
El poder en las instituciones	47
CAPÍTULO 4	
La participación	57
CAPÍTULO 5	
Proyecto institucional	67
CAPÍTULO 6	
Evaluación en las instituciones educativas	83
CAPÍTULO 7	
La comunicación y la información en las instituciones educativas	141
BIBLIOGRAFÍA	201

Tenemos la convicción de que es necesario promover el fortalecimiento de la gestión institucional. En consecuencia, una capacitación diferenciada de los Equipos de Conducción requiere que se aborden, de modo focalizado, temáticas específicas que hacen al ejercicio del rol. Se afirma de este modo la función estratégica de los equipos directivos en la concreción del análisis y actualización constante de la dinámica de sus escuelas y, por ende, del sistema educativo.

Gestionar una institución supone un saber, pero no un saber meramente técnico sino un saber sobre la situación en la que se interviene. La calidad de la gestión se evalúa por la capacidad de crear condiciones para que algo inédito suceda, a partir de la percepción de las situaciones conflictivas cotidianas y no cotidianas.

Sabemos que los directivos/as en ejercicio ya están considerando diversas problemáticas de su tarea. El directivo que desea hacer de su trabajo una actividad profesional intenta que las bases de su accionar se apoyen cada vez más en fundamentos científicos. Apelar a la experiencia acumulada, al sentido común, a las comparaciones y contrastaciones, al traslado crítico de experiencias de un campo o contexto a otro es igualmente válido.

Este texto trata de acercar una doble dimensión: por un lado, brindar conceptos que sirvan para fundamentar lo que ya se esté haciendo; por otro, brindar nuevas miradas que permitan modificar lo que se vislumbra como necesitado de cambios e instaurar prácticas a las que quizá no se les presta la debida atención, por desconocimiento de su importancia o de las modalidades de aplicación.

Partimos de la convicción de que la tarea diaria en las instituciones educativas impone presiones y demandas, donde lo urgente y lo importante no alcanzan a diferenciarse con claridad; que escribir para los directivos requiere, en primer lugar, una actitud de respeto hacia ellos: no ponerlos en el lugar del "no saber" para, ostentosamente, guiarlos hasta el lugar del "saber", sino acompañarlos en el constante proceso del "saber" al "saber más"; que el formar profesionales reflexivos requiere, esencialmente, brindar instrumentos adecuados para hacer este proceso reflexivo, único que puede permitir los verdaderos procesos de cambio, los cuales nunca se lograrán simplemente con nuevos decretos u ordenanzas y, fundamentalmente, sabemos que el cambio actitudinal es el principal basamento para toda propuesta real de cambio constante.

Este texto tiene como intención prioritaria servir de apoyatura a los directivos en el ejercicio de sus funciones, a través de diversos caminos complementarios:

- permitirles profundizar y actualizar sus saberes, en particular los relativos a saberes teóricos e instrumentales necesarios para "leer" y abordar problemáticas en el contexto particular de sus instituciones y los relacionados con la comprensión de la importancia de su función en dicho contexto;
- apropiarse activamente de una concepción sistémica, contextualizada y constructivista de la institución escolar y su funcionamiento;

- generar un espacio propicio para la expresión -y posiblemente la desdramatización y contextualización- de las dificultades inherentes al ejercicio del rol; para incidir en las prácticas docentes de su institución, enfatizando el papel de la intencionalidad pedagógica;
- acompañarlos en el análisis de las posibilidades de utilización de sus potencialidades dentro del marco institucional;
- promover en ellos la creación de alternativas que respondan a un liderazgo situacional.

Concebimos el ejercicio de la dirección escolar como un hacer desde el saber; dicho ejercicio no se reduce al hacer: debe permitir la problematización de la acción sostenida por los aportes teóricos. Pero tampoco se reduce al pensar: la reflexión debe estar centrada en una práctica institucional, en un hacer contextualizado en el particular sistema que cada escuela es, en la emergencia de problemáticas particulares, a las que la reflexión toma como objeto.

Por lo tanto, nuestra propuesta se basa en ofrecer:

- propuestas afines a una modalidad de "taller a distancia" (difícil ¿no?), las cuales apuntarán a que nuestros "lectores-participantes" se apropien del marco teórico a partir de situaciones "vivenciales", por un proceso de actividad, reflexión y conceptualización;
- caracterización de situaciones en las que los "lectores-participantes", a partir de la contrastación con su propia experiencia, puedan construir o apropiarse de instrumentos de análisis de la realidad institucional;
- actividades como lectura y consulta bibliográfica, análisis de situaciones escolares, actividades con material no habitual, respuesta a cuestionarios, elaboración de encuestas, redacción de "composiciones", etc.;
- instancias individuales y colectivas de resolución de situaciones;
- alternativas teóricas y prácticas que requerirán, por parte del directivo, una cierta cantidad de tiempo y una cierta dosis de esfuerzo para filtrar, decantar, adecuar, y resignificar saberes, en función de su contexto institucional particular;
- actividades que se pueden transferir en forma casi inmediata a diversas instancias del quehacer institucional.

No hay dudas de que actualmente nos enfrentamos a un proceso de globalización que rompe el entramado de experiencias que constituyeron los rasgos típicos de la vida moderna, y debido a ello percibimos que las instituciones y los actores sociales que las conforman han perdido las seguridades (reales o imaginarias) que ofrecía ese modo de vida.

La escuela, como parcela de este entramado posmoderno, sufre como "crisis" la misma ruptura de los lazos que el entramado social.

Es por eso que consideramos que los actores institucionales, y esencialmente los Equipos de Conducción, a través de la implicación, afectación y aceptación de su vulnerabilidad, requieren, como una necesidad imperiosa de nuestros días, todo el apoyo necesario para recrear condiciones de "habitabilidad" en las escuelas: que sean lugares para "estar" y no lugares para "transitar".

Todas estas consideraciones nos llevan a escribir para ustedes, y para nosotras también.

Desde esta mirada, el presente trabajo no es un manual de verdades, es una propuesta de reflexión.

ESCUELA: INSTITUCIÓN VS. ORGANIZACIÓN

¿Institución organizada u organización institucionalizada?

Al tratar de comprender y explicar las características de la escuela, nos vemos en la necesidad de abordarla tanto en lo que tiene de organización, como en lo que tiene de institución. La definimos como **institución** en tanto regularidad cultural, y la caracterizamos como **organización** en tanto hace referencia a su basamento edilicio, su estructura de roles y funciones y la definición explícita de sus metas y fines.

Cuando se aborda el tema de organización e institución, no hay que poner tanto el acento en marcar las diferencias, pues se corre el riesgo de que no quede del todo claro el objetivo de esta diferenciación. Es conveniente explicar el porqué de la elección de ambos conceptos.

Al dejar en claro desde el primer momento la necesidad que tenemos de apelar a los conceptos de institución y organización para comprender y explicar de un modo operativo a la escuela, adquieren un sentido más claro las caracterizaciones que siguen a continuación de cada una de estas estructuras sociales: institución y organización.

Es decir: el asunto no está tanto en marcar las diferencias, sino en cómo, a partir de esas diferencias, necesitamos de ambas para comprender a la escuela.



Institución

ESCUELA COMO INSTITUCIÓN: CARACTERIZACIÓN

No vamos a desarrollar extensamente el **concepto de institución**, pero sí hay algunos puntos, que, a modo de principios, debemos mencionar.

Consideramos a la institución desde una **mirada sistémica**; nos alejamos de la vieja idea de escuela como sumatoria de aulas, grados, docentes, alumnos, donde cada problemática quedaba circunscripta a personas y objetos en contacto directo: por ejemplo, maestro de 4° A con sus alumnos, o maestra de sala de cinco con la madre de Juancito.

Pasamos entonces a comprender que lo que sucede en cualesquiera de estos ámbitos o con cualesquiera de estas personas tiene diferentes grados de repercusión en la institución total. Por lo tanto, pensamos a la escuela como un todo integrado y no como sumatoria de partes, donde cada una intenta funcionar de un modo pseudoautosuficiente.

- Sólo este concepto sistémico de institución justifica abordar temas como proyecto, participación, poder, sistemas de comunicación, formación de equipos de trabajo, etcétera.
- Sólo una mirada sistémica explica la necesidad de comprender al Equipo de Conducción como promotor y sostenedor de lo que se podría denominar una gestión integral, la cual permitirá abordar la institución en su heterogeneidad y diversidad, e incluso aceptar el grado de incertidumbre de sus acciones, en tanto realidad compleja.

*La escuela siempre funcionó con el fin de cumplir con su **propósito esencial**: brindar una oferta educativa pertinente a sus miembros.*

Las propuestas actuales intentan comprender, explicar y eventualmente transformar la modalidad en que la escuela brinda esta oferta, partiendo de la idea de que estos cambios en la concepción de institución cambiarán también la calidad de la oferta educativa.

No sólo se enseñan contenidos definidos en el currículum sino que el modo de funcionamiento institucional es ya un contenido que se está enseñando a los alumnos. Se aprende no sólo de los contenidos que se enseñan sino del modo como las cosas se hacen en la misma institución.

También deseamos dejar explicitada la función de enseñante que la escuela debe cumplir con sus propios miembros: se enseña a los docentes mientras ellos enseñan a sus alumnos. La Institución enseña modos de funcionamiento, pautas y normas institucionales, amplía saberes disciplinares, etcétera. En la escuela se “vive” y aprende la democracia si su funcionamiento cotidiano es democrático; se aprenden valores éticos si se comparten actitudes éticas; se aprende qué es la diversidad si se respeta la heterogeneidad; se conoce el valor de lo humano si cotidianamente en la escuela son “humanos” unos con otros.

Institución como regularidad cultural y construcción social

Comprendemos a la institución como una parcela del entramado social, es decir como una **realidad contextualizada**; todas las ideas aquí expuestas no tendrán valor si cada directivo no las “lee” desde el prisma de su institución concreta, real y particular. La heterogeneidad de instituciones es tan importante de considerar como la misma heterogeneidad de sus actores.

Las instituciones requieren para su funcionamiento **diversos grados de autonomía**. Esta autonomía puede resultar muchas veces sólo una expresión de deseos.

- Desde una mirada global y abarcativa de todos los aspectos, es decir, desde **el nivel macro**, la autonomía debe estar mantenida por todos los estamentos que proponen la política educativa, tanto desde lo explicitado en el discurso como en los recursos y reglamentaciones que la posibiliten.
- Desde una mirada focalizada y puntual, es decir, desde **el nivel micro**, la autonomía debe ser sostenida por cada institución con decisiones responsables y razonabilidad de lo propuesto.
- Por lo tanto, hablar de autonomía no significa “desamparo” para que cada institución haga lo que sus miembros puedan solos, sino que requiere los apoyos externos necesarios para llevar adelante un proyecto educativo de calidad. En otras palabras, la autonomía en el **nivel micro** requiere soportes desde el **nivel macro**, a fin de permitir su ejercicio y consolidación.

La institución debe ser comprendida como una **estructura social atravesada por conflictos** semejantes a aquellos que se encuentran presentes en la sociedad en general: conflictos de poder, fallas en la distribución de información, de responsabilidades, de tiempos, espacios, y objetos.

La institución se puede considerar una **regularidad cultural**; regularidad en tanto que:

- 1** Está regida por regulaciones, reglas, reglamentaciones u ordenamientos de todo tipo.
- 2** Tiene un cierto grado de continuidad en el tiempo y en el espacio.

Y cultural, en tanto responde a las características de los diferentes contextos, a la vez que produce modificaciones en ellos.

Decir que una institución es una regularidad cultural nos lleva a registrar que algo o alguien es una institución, de acuerdo con el contexto cultural en el cual esta institución exista; lo que en un ámbito espacio-temporal puede ser considerado una institución, en otro puede no serlo. Una Feria de Ciencias puede constituirse en una institución con tanta fuerza como una Biblioteca Circulante en otra.

Cuando hablamos de la escuela como institución también estamos comprendiendo que está constituida por un **sistema normativo**, con mayor o menor fuerza, pero al que de todos modos deben atenerse todos los miembros de la institución.

Este sistema de normas puede responder a lo que habitualmente denominamos “normativa vigente”, con carácter de reglamentación explícita; por ejemplo, sistema de licencias. También a aquellas normativas que tienen que ver con modalidades de funcionamiento habituales de cada institución particular. Estas podrían denominarse cultura institucional, o estilo institucional, o identidad institucional. Por ejemplo, tener encuentros periódicos para planificar, discutir proyectos, evaluar acciones, o festejar los cumpleaños; advertir conflictos y abordarlos; pero también ocultar constantemente problemas vinculares, desinteresarse por la calidad de la propuesta didáctica.

Una institución siempre responde a **necesidades sociales**. Una institución, del tipo que sea, se establece en un contexto sociocultural determinado, en la medida en que a dicha institución, cualquiera sea ella, se la considera necesaria para responder a determinadas demandas de los miembros de esa sociedad. Si continuamos con este hilo de pensamiento, podremos ver que esta relación entre sociedad e institución determinada puede y debe ir cambiando a lo largo de la historia; las demandas de la sociedad se irán modificando; la posibilidad de respuesta de las instituciones, también.



Es a partir de esta comprensión del origen de toda institución como respuesta a demandas y problemas sociales que podremos comprender la idea de una **“relación contractual”** institución-sociedad, donde ambas partes se comprometen a algo y exigen algo.

Así, este contrato no sólo hace referencia a las demandas sino también a los compromisos mutuos. La demanda podrá ir cambiando, como también la posibilidad o disposición de cada uno de los protagonistas en cuanto a los compromisos que está dispuesto a asumir para que se pueda dar respuesta a la demanda.

Aclaremos que, al hablar de institución, de relación contractual y de posibilidad de comprometerse en **dar respuesta a demandas planteadas por el conjunto de la socie-**

dad, consideramos que se hace referencia a cuerpos normativos, en tanto leyes y disposiciones, como así también a ideas, valores y creencias. Ciertas ideas o valores que tienen un carácter universal se ven particularizadas con características propias por grupos sociales determinados en tiempos y espacios definidos sociohistóricamente; es así como observamos diferencias en cuanto a decisiones que sobre el trabajo, la ancianidad, la infancia, la justicia, la educación, se han ido tomando en la evolución de los pueblos.

Vemos entonces cómo la institución hace referencia a la realidad social y se relaciona con la historia de un contexto social. Además, el Estado y sus diversas leyes no están fuera de la consideración de las instituciones.

Institución también debe considerar la línea que separa **lo que es legítimo** de lo que no lo es. Si bien la legitimidad depende de muchas variables, no menos cierto es que lo establecido, sea desde lo formal o desde lo tradicional, permite a los miembros ubicarse con respecto a la legitimidad de sus actos, actividades y acciones, tanto individuales como grupales y colectivas.

TENEMOS ENTONCES ESTA DOBLE CONSIDERACIÓN DE LO INSTITUCIONAL:

- A. en tanto aspectos jurídicos-legales, y
- B. en tanto principios establecidos sin registro fehaciente en el campo de lo legal, pero con igual fuerza que los anteriores.

Estas dos dimensiones de lo institucional tienen fuerza equivalente, en tanto los miembros de la institución las reconocen como condicionantes de su conducta e intercambios institucionales. Así podremos hablar incluso de costumbres que se constituyen en instituciones: el regalo para los cumpleaños, el cafecito de las diez de la mañana, etcétera. Puede parecer casi anecdótico, pero quienes están y han estado en diversas instituciones saben que muchas veces conocer y mantener estas “instituciones” puede marcar la diferencia entre “pertenecer” o “no pertenecer”, a pesar de que obviamente no existe ninguna “ley” que determine que se deban conocer y mantener estas “regularidades habituales”.

Estas regularidades hacen al funcionamiento cotidiano de las instituciones, procurando el establecimiento y manutención de modalidades de vinculación armónicas entre los actores. Es debido al carácter dinámico de la misma institución, a la movilidad de sus miembros y a los cambios coyunturales, que podemos decir que algunas normas, costumbres, adjudicación de roles e incluso sistema de creencias y valores, pueden resultar en determinado momento disfuncionales. Ello llevará a la necesidad de cambio. Esta insatisfacción se constituye en generador de lo instituyente: la fuerza que produce modificación en lo instituido. Esta idea es la que remite al cambio como tensión entre lo instituido y lo instituyente.

Organización

ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN: CARACTERIZACIÓN

Cuando hablamos de organización, nos referimos a un sistema cuyos aspectos técnicos y socioculturales están integrados entre sí en función de una meta o propósito, configurado a modo de proyecto. Son justamente estas metas y propósitos los que le darán el sentido y significado a la organización.

Esta organización se establece para dar satisfacción a necesidades de aquellos a quienes se dirige. La organización no se establece ni funciona en el vacío. Está inserta en un contexto sociohistórico, que le da sustento y propósitos.

No podemos hablar de organización en tanto estructura o sistema sin definir inmediatamente sus **componentes o aspectos relevantes**, que son los que podemos encontrar en toda organización, independientemente de qué tipo de organización sea.

1. Existen **espacios y tiempos** de trabajo y/o encuentro compartidos, comunes y simultáneos, que se constituyen alrededor de un proyecto más o menos explícito, pero no por ello menos existente. Este proyecto define, *per se*, una estructura organizativa determinada, más o menos flexible, que permitirá su viabilidad.
2. Hay **metas, propósitos, objetivos o finalidades** que justifican la existencia de la organización. Es aquello que la organización trata de alcanzar, y trata de que sus miembros alcancen.
3. Hay un **“objeto”** del cual se ocupa específicamente la organización. Este “objeto” puede hacer referencia a la producción de determinados productos, a la oferta de algunos servicios, y también a la caracterización de las personas que la conforman; por ejemplo: un hospital se ocupa de personas enfermas, una escuela se ocupa de personas-alumnos en una situación educativa sistematizada.
4. Hay **personas**, las cuales se relacionan entre sí fundamentalmente en función del tipo de pertenencia a la organización y el rol que desempeñan y a través de vínculos necesarios para el funcionamiento de la organización.
5. Existe un **sistema de roles**, que conlleva la presencia de una distribución determinada de tareas y responsabilidades, y la definición de un orden jerárquico propio de dicha organización.
6. Existen **diversos tipos de relaciones entre sus miembros**, modalidades de interacción social, basados en sistemas de comunicación intra e interorganizacional, con necesidad de establecimiento de códigos compartidos.
7. El **funcionamiento** organizacional se caracteriza por la existencia de fuerzas políticas internas, que se enfrentan en luchas por el poder llevadas a cabo por oponentes, con mayor o menor grado de visualización de su existencia. Estas fuerzas políticas tiñen las relaciones y principalmente el modo en que se registran, abordan y resuelven conflictos.

Nos aproximamos entonces a la idea de organización. Necesitamos este concepto o grupo de ideas y principios para completar nuestra visión de la escuela: para poder entenderla como regularidad cultural y para analizar su sustento material y organizacional. Nos referimos con esto a los aspectos edilicios, la distribución de los tiempos, la distribución de responsabilidades, etcétera. Es el contexto socio-histórico-cultural el que explica, origina, fundamenta, selecciona, e incluso excluye organizaciones que en un momento dado se pueden observar en una determinada realidad social, es decir, en el “mapa”.

Relaciones sociales entre los miembros que componen una organización

Una organización implica un tipo de relaciones especiales entre los individuos que la componen: estas relaciones definen sistemas con cualidades propias, más allá de las cualidades particulares de esos mismos individuos.

Las organizaciones son unidades complejas. En ellas se pueden distinguir como partes que la componen a las interacciones entre sus miembros: es interesante destacar que vamos a hacer referencia explícita a las relaciones entre los miembros, más que a sus propiedades individuales.

Las relaciones que se establecen entre los componentes de un sistema organizacional tienden a ser estables y sólidas, pero simultáneamente flexibles, como para mantenerse a pesar de las perturbaciones que puedan plantearse.

TIPOS DE RELACIONES

- Relaciones comunicativas: diferentes modalidades, diversos canales y características de la información producida y distribuida.
- Relaciones en tanto roles que se asumen y adjudican.
- Relaciones en tanto estrategias desplegadas en esta interacción para el logro de propósitos individuales y organizacionales.
- Relaciones de poder que se establecen o pueden establecerse.
- Relaciones cooperativas y/o competitivas entre los actores.
- Relaciones participativas y/o solitarias e individualistas.

Funcionamiento habitual de una organización

Aquello que originalmente dio lugar a la forma de establecimiento de la organización, ya sea a través de un estatuto o de acuerdos mutuos, mantiene siempre su presencia en la vida institucional, como un sistema de normas que encauza diariamente el quehacer de la institución.

Se puede entonces registrar un entramado de modalidades, interacciones, actividades y discursos. Estos entramados constituyen los rasgos particulares de cada organización, que se ponen de manifiesto tanto en pautas consensuadas como en tradiciones inconscientemente actuadas, es decir, aquellas acciones de cuya necesidad los miembros no pueden dar cuenta consciente y racionalmente, pero que sin embargo se constituyen en un regulador de las relaciones cotidianas.

Implica un sistema de normas y jerarquías; hay una distribución de los lugares que cada uno ocupa en cuanto a verticalidad y horizontalidad.

Las pautas culturales de la sociedad en general y de la institución en particular son las que determinan y caracterizan las relaciones que se dan en este contexto concreto. Para ejemplificar, podemos pensar en el mandato cultural/imaginario social de que "el director todo lo puede" como parte de la definición del rol directivo en diferentes países: no es lo mismo ser director en España, EE.UU. o en la Argentina, e incluso en diferentes jurisdicciones o contextos comunitarios. No es lo mismo ser director de una escuela de gestión oficial en una pequeña comunidad rural que en una institución religiosa, o en una institución con una fuerte presión de la tradición histórica. Este "todo lo puede" será aceptado, rechazado o buscado en diversas proporciones, de acuerdo con el contexto específico.



La organización: construcción de quien la observa y percibe

Las organizaciones son construcciones sociales: existen y se caracterizan de acuerdo con el modo como un “observador” las percibe. Este “observador” puede ser un padre, un alumno, un maestro, un político, un empresario, un obrero, un periodista o cualquier otro miembro de la sociedad.

¿Por qué hablamos de esta existencia condicionada por la “mirada del observador”? Todo lo que se percibe y registra adquiere significado en función de la mirada o perspectiva de quien está observando esta organización. Lo que sí tiene “existencia real” es una multiplicidad de personas, objetos, espacios en interacción, produciendo todo tipo de situaciones.

Son las personas, tanto observadoras externas como los mismos actores de la situación organizacional, quienes otorgan significado a lo que acontece. Los significados se asignan, se adjudican y dependen de marcos teóricos, concepciones ideológicas, e incluso de la historia de quienes participan de un modo u otro de la organización.

Es muy importante que colectivamente se “develen” esos significados, se compartan, se discutan e interpreten. Cuanto más explícitas sean las concepciones ideológicas sobre el valor de la organización, de los diferentes niveles de intervención posible, de los criterios de evaluación sostenidos, más posibilidades de éxito tendrá la escuela como organización. Cuanto más ocultos estén estos significados, menores serán las posibilidades de garantizar la calidad.

ACTIVIDAD

Composición. Tema: “Mi escuela”

1. En forma individual o grupal redacten estas composiciones. Tema: “Mi escuela”.

- **Anteayer:** Cuando chicos. Mi grado es mi escuela.

Los participantes, individual o grupalmente, arman un relato sobre el funcionamiento institucional de su escuela, tal como lo recuerdan, desde su/sus perspectiva/s como alumno/s.

- **Ayer:** Como maestros. La escuela es el conjunto de grados.

Los participantes, individual o grupalmente arman un relato sobre el funcionamiento institucional de su escuela, tal como lo recuerdan, desde su/sus perspectiva/s como docente/s.

- **Hoy:** Como directivos. La escuela es más que la suma de grados

Los participantes, individual o grupalmente, arman un relato sobre el funcionamiento institucional de su escuela, tal como la perciben, desde una real o posible perspectiva como directivo/s.

2. Confronten las “composiciones” entre sí.

3. Anoten las conclusiones a las cuales se arribó.

4. Identifiquen el “Imaginario de escuela”, es decir la representación a veces fantaseada y no siempre fidedigna o “retrato real” de escuela, que rigió en las diferentes épocas escolares descriptas por los actores.

5. Comparen con el texto que sigue: “Escuela: ¿es organización, es institución? Escuela como sistema”. Establezcan semejanzas y diferencias entre las expresiones vertidas en las composiciones y los enunciados de dicho texto, buscando aproximaciones y/o desacuerdos existentes entre ambos.

6. Registre los comentarios por escrito.

Escuela: ¿es organización, es institución?

ESCUELA COMO SISTEMA

¿Necesitamos elegir entre ambas o podemos integrar conceptos e ideas? Consideramos que ambas concepciones pueden utilizarse como instrumentos para comprender y actuar sobre la realidad.

Si consideramos a la **escuela como un sistema**, o si ponemos una mirada sistémica sobre la escuela, podremos encontrarnos con los siguientes aspectos, que llevan a una innovación en su comprensión y por lo tanto permiten el planteo de acciones diferentes.

La escuela como sistema conlleva una concepción no fragmentada, ni compartimentada de la institución escolar. No es sumatoria de esfuerzos parciales sino que es el lugar de encuentro de esfuerzos colectivos y mancomunados.

- Se intenta proponer una cultura integrada en contraposición a la existencia de subculturas independientes (diferentes turnos, niveles, etc.).
- Las comunicaciones e interacciones son más amplias y abiertas. Esto se refiere a la posibilidad de abordar temáticas más amplias que el funcionamiento de la clase, e incluye a otros participantes en la comunicación, tales como miembros de organizaciones barriales, vecinos, e incluso personalidades políticas, artísticas, deportivas y científicas del contexto social más amplio.
- Existe una tendencia a la integración funcional entre áreas y actores; se conforman estructuras de redes en lugar de estructuras de "feudos". Las estructuras fragmentadas se ponen habitualmente de manifiesto en conductas tales como peleas entre jefes de departamentos, coordinadores de nivel, etcétera. Las estructuras de redes pueden observarse en la constitución y conformación de departamentos articulados entre sí en función de proyectos colectivos.
- Se trata de gestar una cultura colaborativa, un trabajo colegiado; se intenta romper el aislamiento y el trabajo individual-parcelado.
- Se trata de dotar de flexibilidades contextuales al orden jerárquico existente y a la distribución de responsabilidades. Estas flexibilidades contextuales hacen referencia a la posibilidad de adecuar el ejercicio del rol a las características de cada institución en un momento determinado, sin que ello implique un cambio en la definición de este rol.
- Se propende a la colaboración y cooperación para atenuar los conflictos de intereses y las luchas competitivas por el poder.

En esta concepción de la escuela, los sistemas de normas y pautas, y modalidades de funcionamiento, son entendidos como facilitadores y no como meros tecnicismos a cumplir por órdenes venidas de quién sabe dónde.

La escuela como institución es...

Explicamos la escuela como institución y como organización. Consideramos que los conceptos o grupos de ideas referidos a institución y a organización abordan aspectos que nos serán útiles para comprender, explicar y actuar sobre esta realidad que es la escuela.

Los conceptos relacionados con a la institución hacen referencia explícita a lo establecido en un momento y lugar determinado. Lo dado tiene un carácter de algo normatizado, en el sentido de que está formalizado, está consensuado por todos, o por mayorías.

Las dos caras de la escuela

Esta aceptación de lo establecido contempla dos modalidades, aparentemente contrapuestas, que sin embargo poseen similar fuerza. Estas **dos “caras”** reflejan, una de ellas, **lo establecido formalmente**, a partir de leyes, decretos y regulaciones jurídicas; y la otra, **lo establecido por la fuerza de la tradición**.

Al decir “fuerza de la tradición” nos referimos al poder que tiene el ejercicio de ciertas convenciones “no formalizadas”, a veces más allá de la misma “palabra escrita” o “letra de la norma”. Por ejemplo, los modos de vestirse; el lenguaje empleado; el modo en que se disponen espacialmente los miembros de la institución durante el izamiento de la bandera; el no cuestionamiento acerca de la confección de planillas y actas que no responden a ninguna demanda formal.

Si decimos que la escuela es una institución, también lo afirmamos desde el punto de vista de su permanencia; una institución no es simplemente algo que aparece y desaparece, sino que debe tener, en tanto sistema social, un grado de importancia, valor y prestigio. Esto sin duda lo tiene la escuela como entidad. Pero no significa de ninguna manera la no existencia de críticas, necesidad de cambio y crecimiento, sino que apunta a entender que la escuela, como realidad social, es una institución.



Además, la escuela se pone de manifiesto en la vida cotidiana de aquellos que la componen: se establecen normas de trabajo previas a la incorporación de cada uno de los miembros, horarios, condiciones de ingreso y permanencia, etcétera. Estas normas, sistemas de roles, rituales (aquellas conductas que tienden a repetirse sin cuestionamientos ni procesos reflexivos), representaciones mutuas (aquellas que condicionan lo que se espera del otro), sistemas de códigos comunicacionales, definen, instalan y regulan las relaciones entre los miembros de las diversas instituciones que podemos encontrar en toda sociedad.

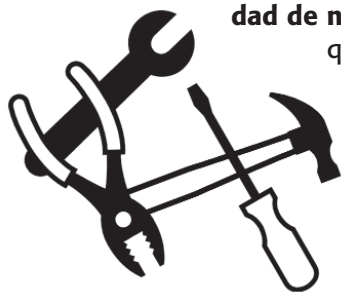
La escuela sería el ámbito físico donde se conjugan relaciones laborales y personales a fin de ofrecer educación a los sujetos sociales. Compromete a educadores y alumnos de modo continuo, secuenciado en un encuentro de complementariedad; es decir, se considera el carácter complementario de sus respectivos roles a fin de producir situaciones de aprendizaje y de enseñanza. Enseñanza, esencialmente, a cargo de educadores, y aprendizaje a cargo, esencialmente, de los alumnos, pero con educadores capaces también de aprender.

La función de la escuela

La pregunta inmediata es: **¿qué se enseña y se aprende en la escuela?** ¿Cuál es su función? La respuesta ha sido ya desarrollada por numerosos especialistas. La que nos parece más pertinente es la de Emilio Tenti Fanfani: “Dotar a todos los individuos de una sociedad de aquel conjunto mínimo de saberes objetivados, codificados, aptos para formar al sujeto capaz de apropiarse por sí mismo del capital cultural acumulado por una sociedad”.¹

Toda definición sobre **la función de la escuela** pone de manifiesto la íntima relación entre los contenidos que dan sustento a su acción, y la modalidad de gestión que se adopta. Se puede afirmar que la particular configuración de cada institución se constituye en el marco o contexto que da significatividad al contenido o texto educativo que en ella transcurre. Podremos así ver que la modalidad de funcionamiento institucional puede favorecer, facilitar, optimizar u obstaculizar la apropiación de contenidos y el logro de objetivos por parte de los alumnos.

La sociedad, las exigencias con respecto a las competencias de sus ciudadanos, las condiciones socioculturales, las características del mercado laboral, el panorama socioeconómico y la dimensión sociopolítica cambian. Todo ello **define necesidad de nuevas respuestas por parte de la escuela**. Se le demanda



que los alumnos egresados posean competencias para tomar decisiones, tener iniciativas, formar parte de equipos, incorporar nuevas tecnologías como instrumentos para la acción, analizar procedimientos de pensamiento como instrumentos de conocimiento y transformación de la realidad. Todo ello plantea nuevos desafíos a la escuela.

Estas competencias no se logran simplemente con vivir en sociedad o durante la etapa laboral. Deben adquirirse durante el transcurso de la vida escolar, tanto en el aula en actividades pedagógico-didácticas focalizadas, como en todos los procesos que se desarrollan en el mismo ámbito institucional. **La vida institucional escolar es en sí misma una herramienta mediante la cual la sociedad enseña a sus ciudadanos aquellas modalidades de funcionamiento y valores que considera esenciales.**

La escuela y la necesidad de cambios

Todo proceso de adquisición de saberes en un contexto formalizado nos lleva inmediatamente a la reflexión o a la consideración de la necesidad constante de cuestionamientos y eventuales cambios. **Cuando hablamos de un proceso de transformación educativa nos referimos a la necesidad que las instituciones tienen de estar en un proceso de análisis, reflexión y cuestionamiento de su propia propuesta, para orientar y reorientar la marcha institucional, con el objeto de adecuarse a legítimas y actualizadas demandas sociales.**

Cuando hablamos de cambio en la educación, además de las modificaciones en contenidos curriculares o en estructura del sistema, esto abarca también la propia consideración de la escuela como institución, que podríamos denominar como cambios en la misma concepción de institución y gestión institucional.

Existen **modelos institucionales** que podrán modificarse en la forma que adopten en cada caso particular, en su propio sustento teórico. Los aportes de diversas disciplinas y posturas ayudan a cuestionar modelos vigentes y ponen de manifiesto la necesidad de elaborar nuevas configuraciones institucionales.

La escuela es una institución con una fuerte presión social. Los mitos y los ritos se perpetúan en la escuela bajo la mirada aparentemente descuidada y lejana de la sociedad. Los mitos sobre los que se articula la escuela se refieren a la bondad por esencia de los "modelos" culturales, a la eficacia causal de la enseñanza, a una supuesta igualdad de oportunidades sociales, a la homogeneización del comportamiento esperado, a la uniformidad de las reglas, a la organización armónica y estable de la escuela, a la efi-