



DIPLOMATURA SUPERIOR

“COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA”

MÓDULO III

“LOS DESAFÍOS DE LA INTERVENCIÓN”

OBJETIVO

Determinar y caracterizar los factores que intervienen en la Dimensión Organizativa y Administrativa de las Instituciones Educativas.

CONTENIDOS

- Características de una buena escuela: una organización que aprende. Una comunidad de aprendizaje.
- La construcción del ser humano en el S. XXI.
- La dimensión Organizativa- Administrativa.
- La estructura y los roles. El poder. El espacio y el tiempo.
- Los actores. La comunicación.
- Vínculos y conflictos. Las normas.
- La estructura: un contrato de partes.
- El proyecto escolar de convivencia.
- La dimensión ética de la gestión educativa.
- El P.E.I. como organizador de la gestión educativa.
- Los equipos de trabajo.

INTRODUCCIÓN

La Dimensión Organizativa- Administrativa es una dimensión del campo institucional que interactúa y se mueve de manera interdependiente con las demás dimensiones: la Pedagógica- Didáctica- Curricular, y la Dimensión Comunitaria. Se trata de una dimensión de la realidad escolar, y la realidad escolar da cuenta de una práctica social compleja.

Por ello, creemos que es necesario diseñar estrategias de organización interna que faciliten y regulen el funcionamiento institucional. Como expresa

López¹ para lograrlo, la gestión escolar debe organizar los tiempos y espacios, distribuir tareas y responsabilidades, adoptar decisiones eficaces en un marco de comunicación que propicie la participación de todos los integrantes de la comunidad escolar.

El término “administrar”, del latín *ministrare*, debe entenderse como *cuidar, regir, poseer lo necesario, aplicar, suministrar*.

Compartimos con Frigerio- Poggi² que estos sentidos hacen que el término “administrar” esté estrechamente vinculado a “gobernar”, es decir a conducir a una pluralidad de personas. Y para ello, la gestión escolar requiere contar con una administración, es decir un aparato que se encargue de procesar la información y los contenidos de las decisiones, y de transformarlos en acciones concretas como proveer o suministrar lo necesario.

Por lo tanto, entonces, se debe resignificar la dimensión administrativa, desritualizar los procedimientos y adjudicarles un nuevo sentido en función de los objetivos institucionales.

Para lograrlo se deben revisar las actividades que denominamos administrativas, es decir, las que están relacionadas con la previsión de recursos humanos y materiales, con el control normativo y con la organización formal del establecimiento educativo.

Entre los elementos que integran los aspectos organizativos, existen algunos que moldean con gran fuerza las prácticas pedagógicas y constituyen lo que llamamos aspectos estructurantes de la organización. Por otra parte debemos reconocer a los actores de la institución, que a su vez integran agrupamientos que trabajan en un área, por ciclos, para los actos, etc. En el interior de éstos circulan mensajes entre los actores que, si podemos leerlos entendemos cuál es la dinámica de las relaciones dentro de la institución escolar. Los actores viven lo cotidiano en un tiempo y un espacio compartido, generándose así la historia institucional. De este modo, como grupo de personas, van gestando una manera de hacer las cosas que determina una

¹ LÓPEZ G. E. (2012) “GESTIÓN ESCOLAR PARA LA PRAXIS”. UCSF. Santa Fe

² FRIGERIO, G. POGGI, M. Y OTROS (1994) “Las instituciones educativas cara y ceca. Elementos para su gestión”. Buenos Aires. Troquel.

cultura institucional en la que se establecen vínculos, pero en la que también tienen lugar los conflictos.

Clarificar la estructura de una institución escolar nos muestra cuál es el lugar que ocupa cada una de las personas, su cargo o estatus, qué se espera de ella en cuanto a roles, tareas y responsabilidades, obligaciones y derechos; cuál es su ubicación con relación a las demás. Es decir, cómo están establecidas las reglas inherentes a la comunicación y la autoridad.

Con respecto al espacio y el tiempo, casi siempre son percibidos en las escuelas como algo dado, y por lo tanto inmutables. De este modo se viven como algo prescripto, como la normativa, en la que no hay lugar para la opinión. No obstante, los actores y especialmente el equipo directivo deberían problematizar, en el interior de la escuela, el uso del tiempo y el espacio como una práctica pedagógica.

Los espacios hablan de intenciones, de una concepción de escuela, de una concepción de autoridad, de significados y sentidos, de la manera que tienen los actores de apropiarse de él, de todo lo que ocurre en ellos.

La temática del conflicto constituye una preocupación central para quienes se desempeñan en los cargos directivos. Incide en forma determinante en el comportamiento de los actores y hace impacto a nivel institucional, en sus dinámicas y tareas.

Es posible mencionar algunos factores que influyen como múltiples causas de los conflictos: la forma de distribución de las tareas y de los recursos en el interior de la organización; la capacidad de la escuela para satisfacer intereses y necesidades de los actores y de reconocer sus capacidades; las características de la cultura institucional, es decir los modos en que históricamente se han resuelto dichos conflictos.

Acordamos con Frigerio y Poggi³ en que los actores pueden tomar distintos posicionamientos respecto a este tema:

³ Frigerio, G. y Poggi, M. : Ob. Cit.

- El conflicto puede ser ignorado cuando los problemas no son tales para los actores, por ejemplo la deserción, la repitencia, el desgranamiento, etc.
- El conflicto puede ser eludido, aunque está explícito. Por ejemplo cuando la información sobre éste circula por vía rumores, chistes, ironías, es decir de manera informal. En tal caso, todas las partes pierden.
- El conflicto puede ser redefinido y disolverse porque no siempre se pueden resolver los problemas o dificultades, pero sí tender a una suavización, no se resuelve pero se aprende a convivir a pesar del mismo, según acuerdos. Unos pierden y otros ganan.
- El conflicto puede ser elaborado y se resuelve mediante procesos de planteo, negociación, toma de decisiones consensuadas según el contexto y coordinadas por el equipo directivo. Cada una de las partes resigna algo de su posicionamiento y aporta algo para la solución. Todos ganan.

Por otra parte, como aspecto relevante en la caracterización de esta dimensión institucional, nos interesa destacar que la forma como se producen las normas al interior de la institución, cómo las significan y cómo la viven los actores, en realidad nos habla de qué cultura relacional propone la escuela, qué concepción de autoridad se tiene, qué uso del poder se realiza, qué características de desarrollo moral se buscan. Podemos en ello ver claramente cuál es el modelo antropológico, qué concepción de persona se tiene, y por lo tanto qué concepción de escuela se sostiene.

EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

La noción de “proyecto” tiene diferentes acepciones. De acuerdo con lo afirmado por Moacir Gadotti⁴ frecuentemente se confunde el proyecto con el “plan”. En realidad el plan, como conjunto de objetivos, metas y procedimientos, forma parte del proyecto de la institución, pero no es todo el

⁴ Gadotti M.: (1995) *Perspectivas Actuales de la Educación. Siglo Veintiuno*. Editores

proyecto. Compartimos con este autor la idea de que objetivos, metas y procedimientos son necesarios, pero no son suficientes, pues en general el plan se queda en el campo de lo *instituido*, mientras que un proyecto siempre necesita revisar lo instituido para, a partir de esto, volverse *instituyente*.

Este modelo de proyecto político- pedagógico requiere de una gestión democrática en la que se observe un cambio de mentalidad de todos los miembros de la comunidad escolar, un cambio que implica entender que la escuela pública no es solamente un aparato burocrático del Estado, sino también una conquista de la comunidad. Y ello implica que ésta y los usuarios de la escuela sean sus dirigentes y gestores y no sólo sus fiscalizadores o receptores de los servicios educativos. Padres, alumnos, profesores y trabajadores deberían asumir su parte de responsabilidad en el proyecto de la escuela.

El sentido de proyecto al que aludimos supone la idea de impulsar hacia adelante y/ o construir nuevos significados compartidos. Desde esta perspectiva el Proyecto Educativo Institucional (PEI) es una intención y una práctica compartida que busca la transformación de la realidad, pero que la toma en consideración y parte de ella para darle sentido y orientación a la acción. Es decir que contempla lo que la escuela es y hace, no para descartarlo sino para resignificarlo.

Es indudable que el PEI es la herramienta de la gestión escolar que define la opción por determinados valores, intenciones, objetivos y medios en el contexto de cada escuela y de acuerdo con los objetivos propuestos a nivel nacional.

EQUIPOS DE TRABAJO

Trabajar en equipo implica la existencia de una serie de características expresadas por Pozner⁵ y que compartimos:

- Una meta común, un objetivo, una finalidad.

⁵ Pozner, P. (2000): *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires Argentina, IIFE UNESCO

- Un grupo de personas comprometidas con ese objetivo.
- Un grupo de personas con vocación para trabajar colaborativamente.
- Una convocatoria explícita generadora de intereses movilizados y de motivaciones aglutinantes.
- La construcción de un espacio definido por un saber hacer colectivo, es decir un espacio donde se pueden identificar situaciones problemáticas, juzgar oportunidades, decidir acciones, concretarlas y evaluarlas.
- Una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno.
- Una instancia efectiva para la toma de decisiones.
- Un espacio de trabajo dotado de las capacidades para dar cuenta de lo actuado.

Es importante destacar que el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre sus miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos. En cambio, otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división de trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre resultan eficientes.

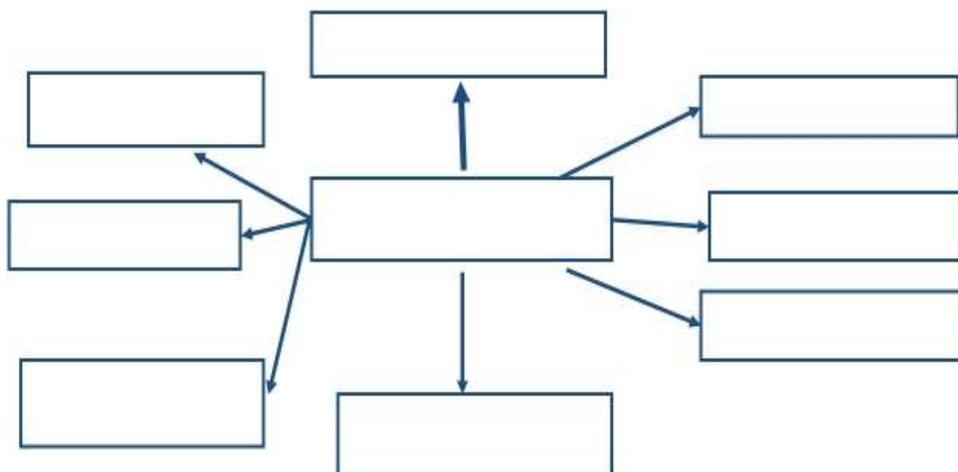
Por lo tanto, se promueve un mejor desempeño en equipo y el logro de los resultados que se proponen, en aquellas instituciones educativas en que:

- Hay claridad en la *misión* institucional.
- Se organiza el trabajo con una lógica de *proyectos*.
- Hay conciencia de lo medular que resulta para una organización cuidar al máximo las *reuniones de trabajo*. Éstas se centran en las cuestiones medulares de los proyectos sin descuidar o menospreciar las necesidades de los procesos individuales y organizacionales.
- Hay capacidad institucional para encarar los *conflictos* como oportunidades. Los intereses en conflicto se explicitan y son enfocados hacia el logro de consensos y acuerdos de trabajo.
- *Los problemas* son encarados como oportunidades para aprender y dar respuesta a nuevas demandas.

- Se valoran la *experimentación* y la *creatividad*.
- Se promueven altos grados de *autonomía* y *responsabilidad*.
- Se establecen procesos de *monitoreo* y *seguimiento* de los proyectos en marcha.
- Los *criterios de evaluación* del desempeño individual e institucional son de conocimiento de todos los miembros.
- Los miembros de los equipos tienen la posibilidad de *participar en los proyectos* desde la explicitación de los objetivos en los que están involucrados, y no solo como simples ejecutores.
- Hay conciencia de que la *formación*, la *capacitación* permanente y, especialmente, el conocimiento compartido, el apoyo de carácter reflexivo, constituyen una potente motivación de mayor profesionalidad y responsabilidad.

ACTIVIDAD

Completa este esquema para indicar cómo reconoce tu escuela la importancia de la Dimensión Organizativa- Administrativa



BIBLIOGRAFÍA

- Bambozzi, E.,(2005) *Escritos Pedagógicos*. Ed. del Copista, Córdoba.
- Böhm, W.,(1995) *Teoría y práctica. El problema básico de la pedagogía*. Madrid, Dykinson, .
- Delors J. (1996)*La educación encierra un tesoro*". Ed. Santillana UNESCO. París Goleman D. "Inteligencia Social" Ed. Planeta. Bs. As. 2006
- Escudero J. (1989) *Innovación y reforma. Estrategias para el cambio educativo*. Cincel Madrid.
- FRIGERIO, G. POGGI, M. Y OTROS (1994) "Las instituciones educativas cara y ceca. Elementos para su gestión". Buenos Aires. Troquel.
- FRIGERIO, G. POGGI, M. Y OTROS (1994) "Las instituciones educativas cara y ceca. Elementos para su gestión". Buenos Aires. Troquel.
- Gadotti M.: (1995) *Perspectivas Actuales de la Educación. Siglo Veintiuno*. Editores
- Goleman D. (2009) ·*Inteligencia Ecológica* Ed. Vergara. Bs. As.
- Gonzalez, M.(1987) *Innovación educativa: Teorías y procesos de desarrollo*. Humanitas Barcelona.
- Hno. Magdaleno Eugenio (2000) *La calidad educativa: entre la utopía y el realismo pedagógico*, Gram Editora, 2º Edic., Buenos Aires.
- López G.(2012) "Gestión escolar para la praxis" UCSF Santa Fe
- Martinelli M. (2002) "Aulas de Transformación". Ed.Longseller. Bs. As.
- Minzi V. (2004) *Vamos que venimos. Guía para la formación de grupos juveniles de trabajo comunitario* Ed. Stella. Bs. As.
- Montessori M.(2003) *Educación para un nuevo mundo* Ed. Longseller. Bs. As.
- Pozner, P. (2000): *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires Argentina, IIPE UNESCO
- Puigrós A. (1999) *Educación. Entre el acuerdo y la libertad* Ed. Planeta. Argentina
- Revistas Educare del N°1 al N°15. Ed. Educare. Bs. As.
- Tapia M.N. (2006)"*Aprendizaje y Servicio Solidario*" Ed. Ciudad Nueva. Bs. As.

