

1. LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

El presente estudio se ocupa de la gente en el trabajo en un tipo específico de organización: Una institución educativa, y de la manera en que puede ser motivada a trabajar en conjunto en forma más productiva. Este tema se conoce con el nombre de comportamiento organizacional, o bien como relaciones humanas, o comportamiento humano en el trabajo, y constituye la integración de las ciencias sociales y su influencia en el individuo y el grupo en el ámbito del trabajo.

Frente a cada comienzo de año se renuevan las ideas, surgen propuestas para organizar mejor la tarea, aparecen nuevos integrantes en la institución -otros chicos, otros padres, otros maestros- que aportan sus propias historias y sus inquietudes.

Quienes asumen la tarea de coordinación, asumen también el desafío de articular puntos de vista, de proponer y aceptar propuestas, de sostener aquello que caracteriza a la institución y con lo cual ha alcanzado logros, de adaptarse a los tiempos sin perder identidad. No se trata de una tarea fácil para las diversas instituciones educativas con las que contamos.

Una institución que ha modificado algunas de sus funciones y sobre la cual han variado en los últimos años algunas demandas.

1.1 Planteamientos organizativos.

En las reformas educativas actuales se habla de un currículum abierto y flexible frente a los modelos curriculares cerrados y obligatorios donde las administraciones educativas en forma de programas oficiales imponen la cultura oficial a las organizaciones educativas. De este modo la cultura oficial enlatada en los programas oficiales se convierte en cultura institucional, actuando ésta como una mera fotocopia de aquella. Muy a menudo muchos profesores corroboran este planteamiento al afirmar de una manera contundente “estos son los programas oficiales” o “nos falta mucho para llegar al programa oficial”. En los Diseños Curriculares de Aula se parte a menudo de los objetivos generales oficiales y se trata de adaptarlos y complementarlos en las aulas. También esta cultura oficial es reproducida en los textos impresos por las editoriales, que actúan como reproductores de los programas oficiales y de la cultura oficial. Más aún, muchos estados, a través de las respectivas secretarías de educación, velan por la cultura - programas oficiales aprobando los textos, porque allí están

contenidos “todos los contenidos oficiales” (toda la cultura oficial).

Habitualmente, cuando se tratan cuestiones relativas a documentos que las instituciones deben poseer para su buen funcionamiento, se alude a elementos fundamentalmente pedagógicos y didácticos, pero en pocas ocasiones se hace referencia a la organización de las mismas; es decir, a los cambios organizativos que puede estar requiriendo la elaboración y la aplicación de estos documentos.

La organización (su estructura, su contenido y su práctica diaria) deberá estar en concordancia con las metas que se propone la institución y las vías que ha dispuesto para alcanzarlas. Muchas veces resulta absolutamente contradictorio al planteamiento organizativo que se propone con los objetivos educativos que la institución se fija: se pretende que el alumnado sea participativo y la organización supone decisiones comúnmente autoritarias, se intenta que los alumnos y alumnas sean respetuosos con las ideas de todos y no se dan oportunidades de manifestarlas.

Son situaciones frecuentes en la actualidad, porque el cambio de actitudes implica tiempo y todavía no se han modificado éstas cuando ya han cambiado los objetivos formales del currículo. La práctica del hacer en las Instituciones no puede contradecir su teoría, ya que los alumnos aprenderán la primera y olvidarán la segunda, y

los contenidos curriculares quedaran en una simple manifestación de buenas intenciones sin mayor trascendencia educativa.

También es de suma importancia la elaboración consensuada de determinados documentos, así como su seguimiento y evaluación, precisan de cambios organizativos en relación con situaciones anteriores, que posibiliten realizar estas acciones.

1.2 La escuela y la sociedad organizacional.

La cultura social e institucional armonizadas (como culturas locales) y equilibradas desembocan en el currículum que llega a las aulas. Es aquí donde se concreta un modelo práctico de intervención socio – educativa. Los elementos básicos del currículum que siempre han existido, capacidades y valores, contenidos y métodos / procedimientos, se concretan en formas diferentes según el proyecto psicopedagógico por el que se opte. En la Escuela Clásica se hacen actividades para aprender contenidos y de paso se desarrollan capacidades y valores y en la Escuela Activa se hacen actividades para aprender métodos o formas de hacer y de paso se desarrollan capacidades y valores. Pero en la práctica capacidades y valores se reducen a Programas de Enseñar a Pensar, a sesiones de tutoría o actividades

extraescolares. En cambio en la actualidad (sociedad del conocimiento) se postula un modelo de actividades como estrategias de aprendizaje orientadas al desarrollo de capacidades y valores, por medio de contenidos y métodos / procedimientos. De este modo capacidades y valores se integran en las aulas y en todas las asignaturas de una manera directa, desarrollándose sobre todo por métodos o formas de hacer y como consecuencia la cultura institucional queda muy reforzada y potenciada.

1.3 Funciones

En la actualidad, en el marco de la sociedad del conocimiento, se han de releer de nuevo los Proyectos Educativos Institucionales. Su relectura implica una revisión crítica desde la escuela: de capacidades (como herramientas en una nueva sociedad), de los contenidos (que han de ser sintéticos, sistémicos para crear y producir mentes bien ordenadas) y de métodos (contenidos aplicados que desarrollan habilidades) y lógicamente de valores (como tonalidades afectivas en una sociedad humanista). Y ello supone situarnos con claridad en un nuevo paradigma que se denomina socio-cognitivo: una transición desde modelos conductistas de escuela y de la

cultura (sociedad industrial) a modelos socio-cognitivos (sociedad del conocimiento).

En este contexto el Proyecto Educativo Institucional juega un papel importante como una forma de socializar profesionalmente entre los profesores esta transición.

La formación de gerentes y líderes educativos, suponen una constante innovación en los conceptos, teorías, conocimientos, procedimientos y experiencias, comportamientos, métodos y técnicas que son aplicables a la gerencia educativa.

El gerente educativo debe ejercer un liderazgo que le permita integrar los recursos humanos a los proyectos de desarrollo de la institución; ser justo en la asignación de recursos necesarios, comprender la naturaleza de las actividades educativas y desarrollar con eficiencia y eficacia las funciones de planificación, toma de decisión, organización, control y motivación.

El ejercicio de la docencia sugiere un liderazgo transformacional que se asocia con la necesidad de reestructurar la escuela atendiendo elementos como: Las relaciones de poder, la satisfacción de los docentes, la actuación del docente en el aula, la productividad, tanto de los docentes como de los estudiantes y la interrelación comunidad - escuela entre otros. La superación efectiva de estos aspectos se haría a través de una redefinición de la misión de las personas en la organización, la renovación

de sus compromisos y una nueva formulación de las metas compartidas.

1.4 Finalidades

El proceso educativo está ligado a muchos factores, y uno de ellos son nuestras propias creencias, ya que con base en esas creencias actuamos y desempeñamos nuestras actividades. Si ese conjunto de creencias es acorde con lo que la sociedad espera, nuestras funciones tendrán fines recíprocos y productivos.

El proceso culturizado integra en los sujetos los valores sociales y la forma de interpretar los fenómenos que lo rodean, de tal manera que con los conocimientos logrados puedan transformar su realidad, respetando las normas sociales así como la naturaleza.

La educación busca la cultura de la comunidad influenciada por diversos factores, ya que la sociedad se desarrolla dentro del medio ambiente natural del cual toma los recursos para su subsistencia y los transforma con el mismo fin. Para esta transformación se estructuran subsistemas dentro de los que destaca el sistema productivo de bienes y servicios, que es la fuente del trabajo remunerado de las personas.

La creatividad del docente le permite aportar soluciones novedosas a través de ideas originales, también la estimulación intelectual, concebida como la búsqueda permanente y un temperamento inquisitivo intenta inculcar en los alumnos y miembros del grupo, la curiosidad y habilidad para cuestionar los puntos de vista establecidos; la capacidad para estimular e inspirar a los alumnos a realizar esfuerzos más allá de las expectativas dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos, y, finalmente, el líder transformacional demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía.

La formación del docente – líder de hoy y mañana crea en los educadores una gran responsabilidad. Se necesitan individuos con visión, capaces de descubrir los obstáculos en el camino antes de tropezar con ellos. Este docente – líder debe poseer flexibilidad de espíritu, empatía y sinergia, lo cual genera la coordinación y eficacia necesaria para la solución de problemas y la búsqueda de procesos y productos de calidad, en un ambiente de confianza y franca comunicación, donde las personas puedan desarrollar su creatividad. Es decir, individuo centrado en su vida y en las personas que le rodean.

La filosofía de comportamiento organizacional que sustenta un gerente se deriva tanto de premisas actuales

como de valores. Las premisas actuales representan la visión sobre cómo funciona el mundo (cosmovisión), y se derivan del estudio de las ciencias de la conducta y de experiencias personales. Las premisas de valores por otro lado, representan la perspectiva acerca de la deseabilidad de obtener determinadas metas; son variables y están bajo el control del individuo.

Con referencia a lo anterior, conviene señalar que las personas también llevan a la organización sus metas psicológicas, sociales y económicas que expresan individual y colectivamente. Todos esos diferentes intereses están presentes en el sistema social de trabajo. La filosofía y las metas se implantan según el liderazgo que se ejerce a través de las organizaciones formales e informales, proveen la estructura que amalgama a la institución en un equipo de trabajo. Cada organización se ve afectada por otras instituciones con las que entra en contacto y que constituye su ambiente social.

Esas instituciones se muestran separadas de la institución central, pero pueden estar muy interrelacionadas con ésta mediante leyes y contratos.

En efecto, todas las organizaciones influyen en quienes las integran por medio de un sistema de control que refleja una combinación de las fuerzas existentes en las organizaciones formales e informales y en el ambiente social. Esta combinación se hace posible en virtud de la comunicación y se refleja en la motivación y en el sistema

de recompensas de la organización. El clima de cada empresa se desarrolla y se comunica a través de un sistema de comportamiento organizacional.

1.5 La administración educativa y el centro escolar

La necesidad de que la educación tenga como principio fundamental la preocupación del hombre y su entorno se expresa en que toda educación está guiada por una determinada concepción antropológica, es decir, una ideología humana.

Esta preocupación se inició al detectar el explosivo desarrollo tecnológico e informático de las comunicaciones y la expansión sin frontera de la economía, que permitió el fortalecimiento de una visión superficial de la percepción de la realidad, en desmedro de una visión más integral y compleja de la misma.

De esta manera, se desarrolla una visión del hombre en términos pragmáticamente utilitaristas y competitivos (fijados por la concepción de la economía global), fomentado, además, por la complejización de las relaciones que se fueron construyendo en la organización

humana, imposibles de abordar desde una perspectiva fragmentaria y reduccionista.

Es decir, imposibilitó la existencia de una correlación en el desarrollo de las sociedades humanas, lo que permitió, a su vez, que la educación focalizara el proceso de enseñanza-aprendizaje a una visión parcializada y solamente conectada con el mercado, expandiendo el abismo humano por la poca capacidad de pensar en la complejización de los sistemas. Esta situación imposibilitó interpretar los fenómenos que las diversas interacciones iban pulsivamente apareciendo en la realidad, y cubrió como la noche, incapaz de ser percibida, a las organizaciones educativas.

Este desfase entre el desarrollo tecnológico y científico, por un lado, interconectado con la nueva visión global de la economía (que envuelve con su telaraña invisible el quehacer cotidiano de la sociedad) y, por el otro, el desarrollo humano, cada vez más perplejo y distante de este entorno, motivó el desajuste entre la organización educativa y la comunidad social.

La dimensión espacial de la actividad educativa no es un aspecto tangencial o anecdótico de la misma. Al igual que la dimensión temporal, o la comunicativo-lingüística, es un rasgo que forma parte de su misma naturaleza o sustancia. No es ya que la condicione y que sea condicionada por ella, sino que es parte integrante de ella. Es educación.

Esta dimensión aflora en diversos ámbitos y ofrece diversas facetas. Está presente, como es obvio, en aquellas disciplinas que guardan una relación más estrecha con el espacio, tales como la geografía, el dibujo, la física, la historia, la historia del arte o la educación física. En ellas, de modo consciente o inconsciente se transmite una determinada idea o concepción del espacio que influye en la percepción del mismo. No es éste, sin embargo, el aspecto a resaltar en estos momentos. De esa dimensión espacial lo que interesa analizar es el espacio escolar en su perspectiva histórica. Un espacio que educa, que es educativo tanto si está dispuesto con tal fin como si no lo está. Que es a la vez territorio y lugar y al que pueden aplicarse todos los análisis y consideraciones efectuados en relación con el espacio en general y la dimensión espacial de la actividad humana. Y una perspectiva, la histórica, que permite mostrar su diversidad, evolución y naturaleza.