

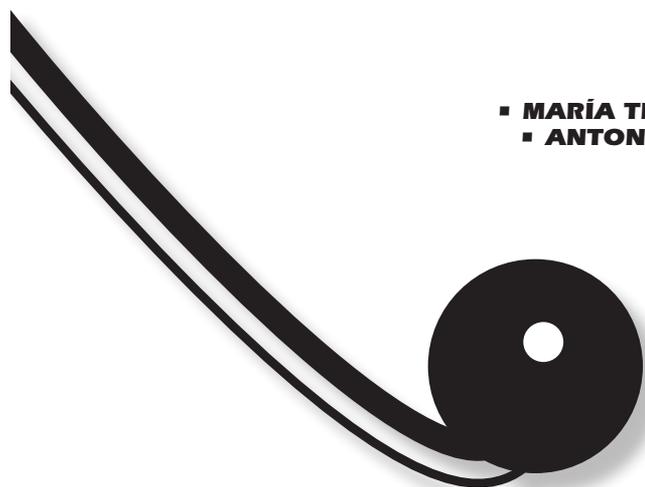
CÓDIGO 321

ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Guía de Estudio para el libro

**ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
DE CENTROS ESCOLARES**
DIMENSIONES Y PROCESOS

▪ **MARÍA TERESA GONZÁLEZ GONZÁLEZ** ▪ **JOSÉ MIGUEL NIETO CANO**
▪ **ANTONIO PORTELA PRUAÑO** ▪ **JOSÉ ANTONIO MARTÍNEZ RUZAF**



PREPARADA POR
Adrián Solano Castro



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA

TABLA DE CONTENIDOS

PRESENTACIÓN / 5

CAPÍTULO 1

PERSPECTIVAS TEÓRICAS
DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR / **7**

CAPÍTULO 2

LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES:
DIMENSIONES Y CARACTERÍSTICAS / **11**

CAPÍTULO 3

LA ESTRUCTURA COMO DIMENSIÓN
DE LOS CENTROS ESCOLARES / **15**

CAPÍTULO 5

GOBIERNO, AUTONOMÍA Y PARTICIPACIÓN
EN LOS CENTROS ESCOLARES / **19**

CAPÍTULO 7

LA COMUNICACIÓN EN LAS
ORGANIZACIONES ESCOLARES / **23**

CAPÍTULO 8

LAS RELACIONES
MICROPOLÍTICAS / **27**

CAPÍTULO 15

LA EVALUACIÓN
DEL CENTRO ESCOLAR COMO PROCESO
DE MEJORA / **31**

GLOSARIO / 35

Producción académica
Carlos Fco. Zamora-Murillo

Revisión filológica:
Fiorella Monge Lezcano



**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CÁTEDRA ESTADÍSTICA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN DE MATERIALES DIDÁCTICOS
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN DE MATERIALES IMPRESOS**

PROMAI-UNED

San José, Costa Rica, 2008

RECOMENDACIONES



Para aprovechar al máximo los materiales disponibles en este curso y la presente guía de estudio se le recomienda lo siguiente:

- 1. Leer el contenido completo de cada uno de los capítulos que se encuentran en la unidad didáctica.*
- 2. A la hora de estudiar retome el capítulo, en forma paralela, con la presente guía.*
- 3. Realice todas las actividades que se le presentan incluidas las reflexiones de textos, que le permitirán la aplicación de lo aprendido. Además, eso le ayudará a fomentar la criticidad y la argumentación de lo que se aprende y del porqué se aprende.*
- 4. Aunque hay conceptos que se deben aprender de memoria, es más importante que lea con comprensión y no en forma memorística.*
- 5. Trate de relacionar lo aprendido con estudiantes y contenidos temáticos propios de la carrera que usted cursa.*
- 6. Cada vez que lo considere necesario remítase al glosario, que se encuentra a final de esta guía o a un diccionario. Es muy importante aclarar los términos que le son de difícil comprensión o totalmente nuevos para usted.*
- 7. No deje para la víspera el estudio de los capítulos correspondientes al examen, esto con el fin de interiorizar los contenidos para poderlos aplicar cuando esté ejerciendo la docencia y no como un simple requisito para obtener una calificación aceptable para ganar el curso.*
- 8. Puede referirse a la bibliografía especializada, que se encuentra al final de cada capítulo para ampliar sus conocimientos.*



PRESENTACIÓN

La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de los centros escolares, sobre todo en la medida que se incrementan los procesos de cambio en los sistemas educativos.

En efecto, la literatura reciente subraya la importancia de una buena gestión, para el éxito de las organizaciones escolares. Ella incide en la forma de dirección, en los tipos de liderazgo y comunicación institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo, en la eficiencia de la administración y en el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educativos.

*La presente Guía de Estudio para el curso Administración de la Educación ofrece orientaciones al estudiantado con respecto al uso del libro **Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y Procesos** de, María Teresa González González y otros. (Pearson-Prentice Hall, 2003).*

La obra ofrece la realidad desde la óptica de la Administración Educativa de las organizaciones escolares, así como de los diferentes procesos organizacionales que se desarrollan en ellos. A lo largo de los capítulos 1, 2, 3, 7, 8 y 15 se abordan diversos aspectos relacionados con dimensiones y procesos de la organización escolar. En los primeros tres capítulos se explica a qué nos estamos refiriendo con el concepto de organización escolar. En los capítulos siguientes se explica qué es y cómo funcionan los centros escolares y los debidos procesos que se realizan en cada uno de ellos.

Por otra parte, el propósito de la presente guía de estudio procura que el estudiante comprenda y aplique los principios de la Administración de la Educación a partir de su concepción teórica hasta la formulación concreta de actividades en la organización escolar. Además, dentro de esta guía, cada uno de los capítulos se presentan de la siguiente manera:

OBJETIVOS GENERALES Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Tienen el propósito primordial de que el alumno, mediante su comprensión, centre la atención en aquellos tópicos fundamentales del texto que sin duda le serán punto de partida y de llegada al aprendizaje. Son de gran utilidad para enfrenar las opciones evaluativas a las que estará expuesto.

RESUMEN: Se le proporciona, al educando, una síntesis de los aspectos medulares del capítulo. Se anotan las ideas básicas, expuestas por los autores, de manera

que el estudiante pueda construir, a partir de su lectura, un panorama clarificado de la problemática tratada.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN: El estudiante encontrará una serie de actividades de aplicación, que le permitirán identificar el nivel de aprendizaje alcanzado o percibir aspectos que requieren ser revisados después de haber estudiado la unidad. Este tipo de orientación en el proceso de aprendizaje le facilitará reflexionar y resolver satisfactoriamente, en un futuro, situaciones propias del desempeño profesional.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS: Se recomiendan para apoyar el referente teórico de la asignatura y el desarrollo de estrategias por parte del estudiante.

CAJA DE HERRAMIENTAS: En este apartado se incluyen algunos instrumentos prácticos que colaborarán con la aplicación y el control de acciones en una organización educativa.

RECURSOS COMPLEMENTARIOS: Se incluyen esquemas y cuadros con el propósito de aclarar o facilitar la comprensión de algunos conceptos y situaciones. Sirven, además, al educando, como repaso, apoyo e inspiración en tanto se desee incursionar en la elaboración de recursos semejantes.

GLOSARIO: Al final del documento se anexa una serie de palabras y su significado sobre conceptos frecuentemente empleados en el ámbito de la Administración de la Educación. De igual manera, se incorpora parte del vocabulario técnico que se encuentra en publicaciones, informes oficiales y libros especializados.

A. S. C.

Perspectivas teóricas de la organización escolar

SUMARIO

- ◆ El mapa de la organización escolar como disciplina científica
- ◆ La perspectiva técnica
- ◆ La perspectiva cultural
- ◆ La perspectiva política

Objetivo general

EXAMINAR LAS PRINCIPALES PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.

Objetivos específicos

AL FINALIZAR EL ESTUDIO DEL PRESENTE CAPÍTULO EL ESTUDIANTE ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

1. Formular qué es una perspectiva teórica y un modelo, y cómo se relacionan entre sí, a efectos de la comprensión y análisis de los centros escolares como organizaciones.
2. Sintetizar las características generales que presenta la disciplina científica de la organización escolar.
3. Estructurar las tres grandes perspectivas teóricas (técnica, cultural y política) que existen en este campo de conocimiento y examinar los rasgos básicos de cada una de ellas.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo encontramos tres grandes perspectivas teóricas: la técnica, la cultural y la política. Estas, a su vez, están asociadas con teorías de gestión, modelos de ambigüedad, teoría subjetiva, teoría institucional, teoría social, teoría micropolítica. Es importante resaltar en cada una de las perspectivas, que éstas contienen un cuerpo coherente de explicaciones fundamentadas en conceptos y características de un área del conocimiento.

La perspectiva técnica es la dominante en la organización escolar. Se inspira en la orientación positivista o empírico-analítica. Los centros escolares se conciben como si fueran entidades físicas constituidas por una serie de elementos particulares, que pueden ser identificados y aislados.

La perspectiva cultural se inspira en la orientación general que guía a las ciencias interactivas, es decir aquellas que persiguen comprender lo social y humano interpretando sus manifestaciones simbólicas. Constituyen un todo que no puede ser fragmentado o descom-

puesto si no es a expensas de su plena comprensión, su comportamiento o funcionamiento. Es inestable y está condicionado por sus contextos o circunstancias particulares.

La perspectiva política se inspira en la orientación general que guía a las ciencias reflexivas y críticas, es decir aquellas que persiguen develar y examinar críticamente la relación que existe entre valores y acción.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

1. Investigue y explique, acerca de la organización escolar donde usted labora, las diferencias que se presentan entre las diferentes perspectivas teóricas de la organización.
2. A la luz de las perspectivas teóricas de la organización escolar, explique cuáles podrían ser los principales cambios que deberían gestarse y liderarse en nuestras instituciones educativas.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

En la sección “Cuestiones para la reflexión” (p. 22), que se encuentra al final del Capítulo 1 del libro, se le presenta situaciones para análisis y reforzamiento de la materia. Póngalas en práctica utilizando la información suministrada.

CAJA DE HERRAMIENTAS

Hay una clara tendencia hacia la realización de diagnósticos y evaluaciones de capacidades de las organizaciones educativas. El desarrollo de capacidades organizacionales supone un cambio de enfoque en las prácticas de mejora organizacional hasta ahora muy orientadas, la experticia temática, al nivel de proyecto y a la obtención de recursos financieros.

Las siguientes son herramientas prácticas en procura de obtener un diagnóstico de la organización:

Cuadro 1

DIAGNÓSTICO PARA ORGANIZACIONES EDUCATIVAS. REALIDADES Y REQUERIMIENTOS

A.- REALIDAD ACTUAL	B.- REQUERIMIENTO
DIMENSIONES	DIMENSIONES
1. INFRAESTRUCTURA:	1. INFRAESTRUCTURA:
2. RECURSOS HUMANOS:	2. RECURSOS HUMANOS:
3. RECURSOS PEDAGÓGICOS:	3. RECURSOS PEDAGÓGICOS:
4. RECURSOS FINANCIERO:	4. RECURSOS FINANCIERO:
5. ENTORNO COMUNIDAD:	5. ENTORNO COMUNIDAD:



Cuadro 2

ANÁLISIS FODA DE LA DIMENSIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪

RECURSOS COMPLEMENTARIOS

La administración de organizaciones educativas constituye el objeto de estudio de la Administración de la Educación. La teoría de esta disciplina se construye a partir de la confluencia de tres ejes disciplinares fundamentales: las Ciencias de la Educación, la Teoría Administrativa General, y otras disciplinas, como la Economía, la Psicología, la Sociología, las Ciencias Políticas y el Derecho, entre otras, tal y como se muestra en el esquema siguiente:



ESQUEMA 1: PERSPECTIVA TEÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA







CAPÍTULO 2

Las organizaciones escolares: dimensiones y características

SUMARIO

- ◆ El centro escolar como organización para el desarrollo del currículum y la enseñanza
- ◆ Dimensiones constitutivas de la organización escolar
- ◆ Rasgos característicos de los centros escolares

Objetivo general

EVIDENCIAR, A PARTIR DE UN ANÁLISIS CRÍTICO, EN QUÉ CONSISTEN LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.

Objetivos específicos

AL FINALIZAR EL ESTUDIO DEL PRESENTE CAPÍTULO EL ESTUDIANTE ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

1. Formular una descripción genérica de las grandes dimensiones que configuran el centro escolar.
2. Sintetizar los rasgos que caracterizan a las organizaciones escolares.
3. Determinar las características de los centros escolares como organizaciones complejas.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Este capítulo se centra en la definición de los centros escolares. El autor los definen como una organización para el desarrollo del currículum y de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El centro escolar es una organización configurada por múltiples dimensiones que se clasifican en: estructural, relacional, procesual, cultural y entorno. Cada una posee características organizativas peculiares; como por ejemplo: metas ambiguas, variadas y múltiples; tecnología problemática, tendencia al celularismo y débil articulación.

La dimensión estructural hace referencia a cómo está la organización del centro escolar o cómo están articulados sus elementos; la dimensión relacional se refiere a un entramado de redes de interacción y flujo de comunicación entre las personas que lo constituyen; en la dimensión procesual se llevan a cabo diversos procesos y actuaciones. Es evidente que los desarrollos curriculares y de enseñanza-aprendizaje constituyen; el núcleo y razón de ser de los centros escolares. La dimensión cultural es menos visible y más implícita, en tér-

minos generales, puede decirse que alude a la red de valores, razones y creencias a cómo funcione y se constituya un centro escolar. Por último, en la dimensión entorno se explica que los centros escolares son organizaciones en constante interacción con el entorno.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

1. Analice las diferentes dimensiones de la organización escolar. Luego, determine cuáles elementos están presentes en la institución donde usted labora.
2. ¿Cuáles son los factores que podrían influir en las dimensiones y características de una institución educativa? Explique.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

En la sección “Cuestiones para la reflexión” (p. 39), que se encuentra al final del Capítulo 2 del libro, se le presentan situaciones para análisis y reforzamiento de la materia. Póngalas en práctica utilizando la información suministrada.

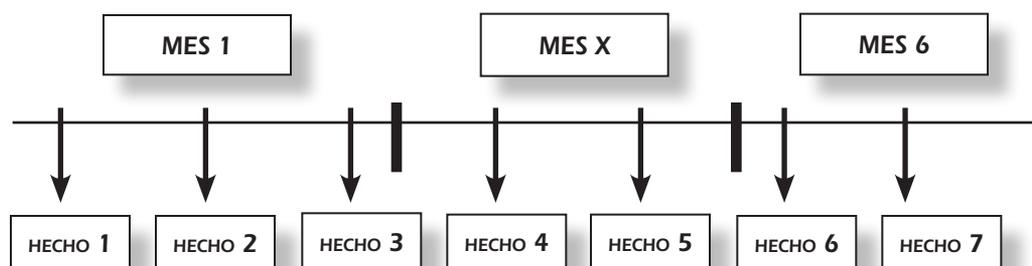
CAJA DE HERRAMIENTAS

TÉCNICA DE LAS LÍNEAS DE TIEMPO

RECONSTRUIR COLECTIVAMENTE LA HISTORIA RECIENTE ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

- a) Definir el periodo de análisis: de seis meses a un año.
- b) Enlistar los hechos más significativos de la organización en el periodo definido.

Un hecho significativo puede ser positivo o negativo para la organización. Para lograr identificar los hechos significativos, se pueden utilizar preguntas aclaratorias referidas a nivel de participación de los integrantes de la organización en su estructura gerencial, la participación de mujeres, existencia de conflictos, aliados, logros e impactos, sensibilidad de interculturalidad, visión misión, objetivos estratégicos, entre otros; para ordenarlos en una secuencia cronológica del modo siguiente:



ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

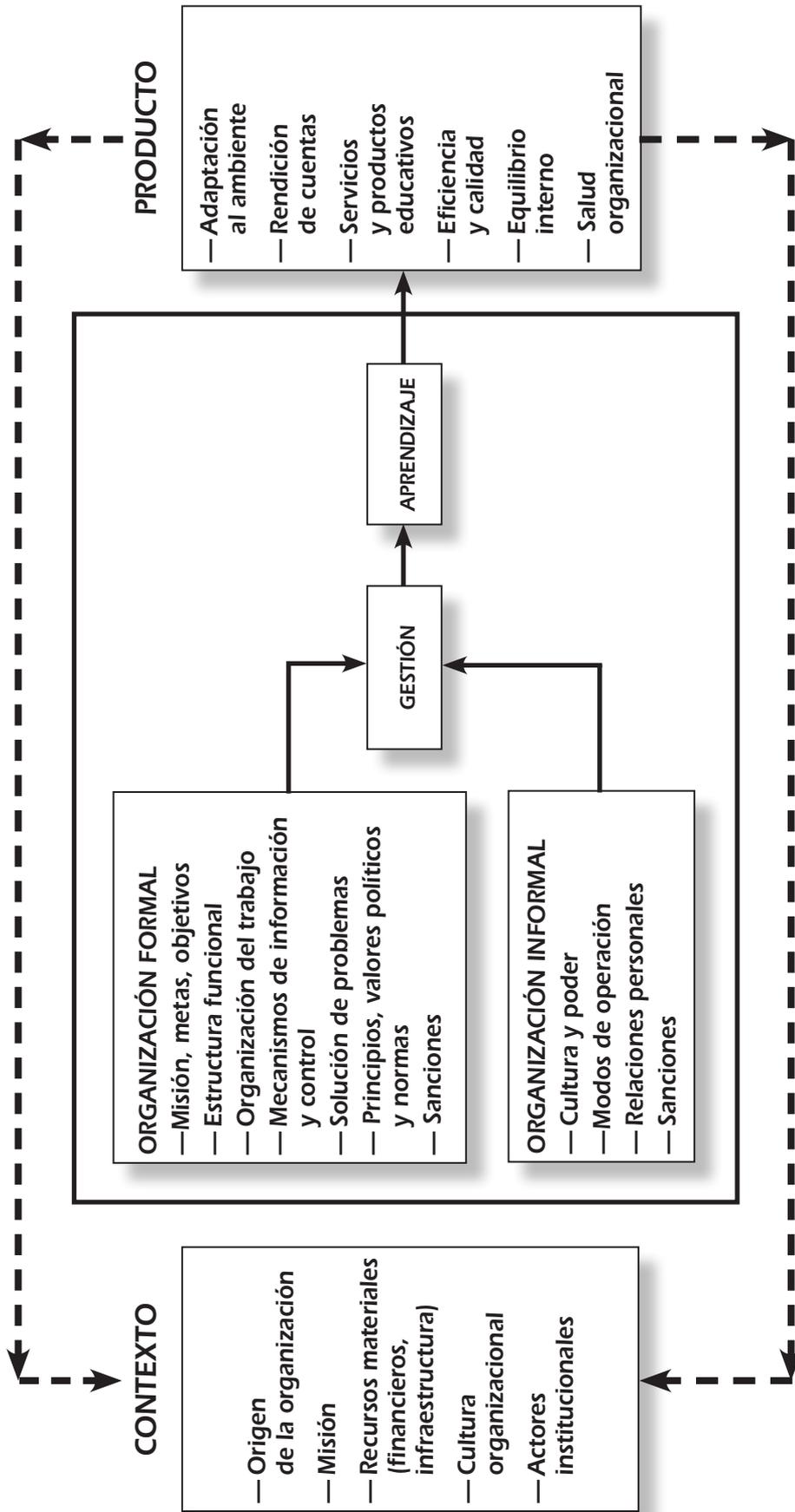
Consiste en priorizar los hechos más importantes, deducirlos en fortalezas o debilidades y determinar el aprendizaje que significa para la organización. Utilice como modelo el cuadro que se presenta a continuación.

Cuadro 3
ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Debilidad/Fortaleza	Aprendizaje
<p>Ejemplo de debilidad:</p> <p>Organización demasiado enfocada a sus actividades y metas</p>	<p>Una excesiva orientación a las metas invisibiliza otras funciones (el aprendizaje, la misión, la estructura) y las perspectivas (de mediano y largo plazo)</p>

RECURSO COMPLEMENTARIO

El siguiente esquema refleja lo complejo de la organización educativa, porque abarca una gran cantidad de componentes, que pueden variar de acuerdo con la organización de cada institución. Algunos de los componentes que formarían esta concepción, serían el contexto, la organización formal, la organización informal y los productos.



**ESQUEMA 2: MODELO DE GESTIÓN.
CONCEPCIÓN SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR**



CAPÍTULO 3

La estructura como dimensión de los centros escolares

SUMARIO

- ◆ La estructura organizativa: noción
- ◆ Diferenciación e integración
- ◆ Estructura de una organización: dimensiones

Objetivo general

DISTINGUIR LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.

Objetivos específicos

AL FINALIZAR EL ESTUDIO DEL PRESENTE CAPÍTULO EL ESTUDIANTE ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

1. Determinar una definición conceptual de la noción de estructura organizativa.
2. Fundamentar los principios en torno a los que se articula la estructura de una organización.
3. Sintetizar las formas básicas y las dimensiones de la estructura organizativa.
4. Explicar las singularidades que presentan los centros escolares con relación a otras organizaciones.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

La estructura de la organización educativa está definida por el conjunto de relaciones de sus elementos físicos y sociales.

La diferenciación organizativa se define como el proceso de asignación de personas y recursos a determinadas actividades y su respectiva asignación de niveles de autoridad dentro de la organización. Está ligada a principios tales como la división del trabajo, la especialización y la departamentalización.

Por otra parte, en la organización educativa, destaca el principio de jerarquía de autoridad como el más importante, el cual está definido como aquella estructura dentro de la cual cada persona está subordinada a otra y ésta a su vez tiene otros subordinados.

La estructura de una organización puede ser sistematizada según diferentes dimensiones como formalización, complejidad y centralización. Formalización: cuando existen reglas

precisas y explícitas que determinan el comportamiento de los miembros de la organización. Complejidad: cuando hace referencia a la cantidad y diversidad de elementos que la forman: partes, subsistemas o componentes. Centralización: cuando se refiere a la distribución de autoridad dentro de la organización.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

1. A partir de una institución educativa que conozca, investigue y determine cuáles son las barreras que enfrenta para la gestión educativa. Enfáticamente en los recursos humanos y en los materiales.
2. ¿Por qué el centro escolar es considerado como un sistema orgánico? Reflexione y argumente.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

En la sección “Cuestiones para la reflexión” (p. 55), que se encuentra al final del Capítulo 3 del libro, se le presentan situaciones para análisis y reforzamiento de la materia. Póngalas en práctica utilizando la información suministrada.

CAJA DE HERRAMIENTAS

Para realizar un proceso de mejora en la organización educativa, podemos sugerir la elaboración de cuadros que faciliten el análisis de las interrogantes.

¿DÓNDE ESTAMOS?	¿HACIA DÓNDE QUEREMOS IR?	¿HACIA DÓNDE PODEMOS IR?

¿Qué criterios utilizaría para identificar y dar prioridad a los problemas estructurales de la institución?

¿Qué principios y estrategias podría utilizar para alcanzar los objetivos?

¿Cuáles son los problemas y las dificultades que se deben superar?

¿Existen oportunidades que pueden ayudar a superar los problemas?

¿QUÉ OBJETIVOS NOS PROPONEMOS ALCANZAR?	¿QUÉ ACCIONES DEBERÍAMOS REALIZAR?	¿EN QUÉ TIEMPO?	¿BAJO RESPONSABILIDAD DE QUIÉN?



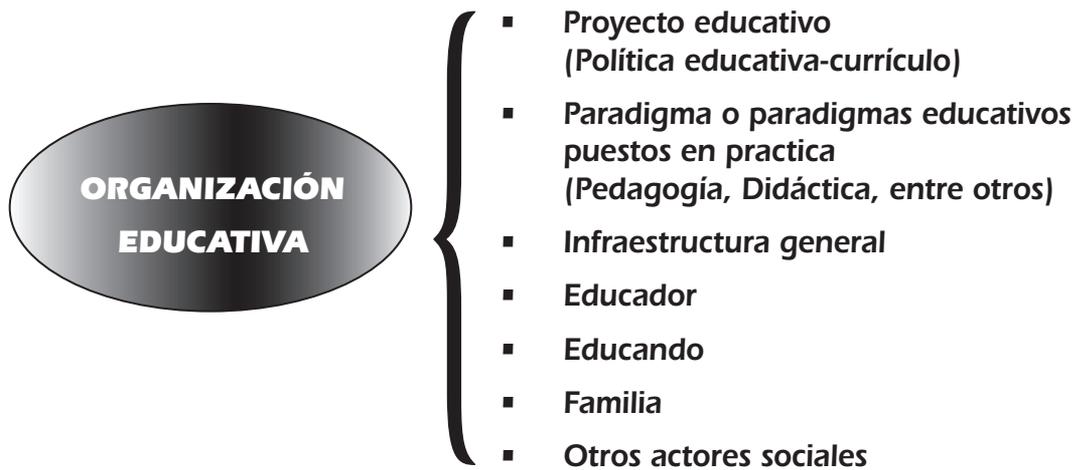
¿Qué otros elementos incluiría?

¿Cómo realizaría el seguimiento a las actividades propuestas?

¿De qué manera procuraría mantener el interés de todos los involucrados?

RECURSOS COMPLEMENTARIOS

El siguiente esquema refleja los elementos que componen la organización educativa. A partir de estos elementos, se define la configuración teórico-práctica de su administración. Se administra para el desarrollo del currículum con base en un determinado paradigma educativo.



ESQUEMA 3: COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA





Gobierno, autonomía y participación en los centros escolares

SUMARIO

- ◆ Gobierno: clarificación conceptual
- ◆ Gobierno, autonomía y participación

Objetivo general

EXPLICAR LA IMPORTANCIA DEL GOBIERNO, LA AUTONOMÍA Y LA PARTICIPACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

Objetivos específicos

AL FINALIZAR EL ESTUDIO DEL PRESENTE CAPÍTULO EL ESTUDIANTE ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

1. Sintetizar las particularidades que presenta el gobierno cuando está referido a centros escolares.
2. Fundamentar las conexiones identificables entre gobierno, descentralización, autonomía y participación.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

A partir de la teoría de la organización escolar, la definición de gobierno incluye la actividad o proceso de guiar o dirigir a un punto o destino. En las organizaciones educativas este concepto, fundamentalmente, se asocia con proporcionar una orientación general a la institución, así como controlar y supervisar el funcionamiento.

El gobierno de centros escolares tiene dos dimensiones la procesual y la estructural.

En los últimos años, se ha producido un movimiento que aboga por la descentralización del gobierno de los centros escolares. Esta iniciativa se debe entender como un fenómeno heterogéneo, porque presenta una notable variabilidad de formas.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

1. Explique cómo se lleva a cabo el adecuado gobierno de un centro escolar. Tome como base las características de la institución educativa.
2. ¿Cuál debe ser el tipo de gobierno de los centros escolares para lograr procesos de cambio?

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

En la sección “Cuestiones para la reflexión” (p. 88), que se encuentra al final del Capítulo 5 del libro, se le presentan situaciones para análisis y reforzamiento de la materia. Póngalas en práctica utilizando la información suministrada.

CAJA DE HERRAMIENTAS

El objetivo de la herramienta, que presentamos a continuación, es para que el director analice su práctica profesional. Elabore un listado de las actividades que realizó durante la última semana. Ubíquelas en las columnas que correspondan utilizando el cuadro siguiente:

Cuadro 4
ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES DE GOBIERNO
DEL CENTRO ESCOLAR EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL

PEDAGÓGICA DIDÁCTICAS	ESTRATÉGICAS	COMUNITARIAS	POLÍTICAS

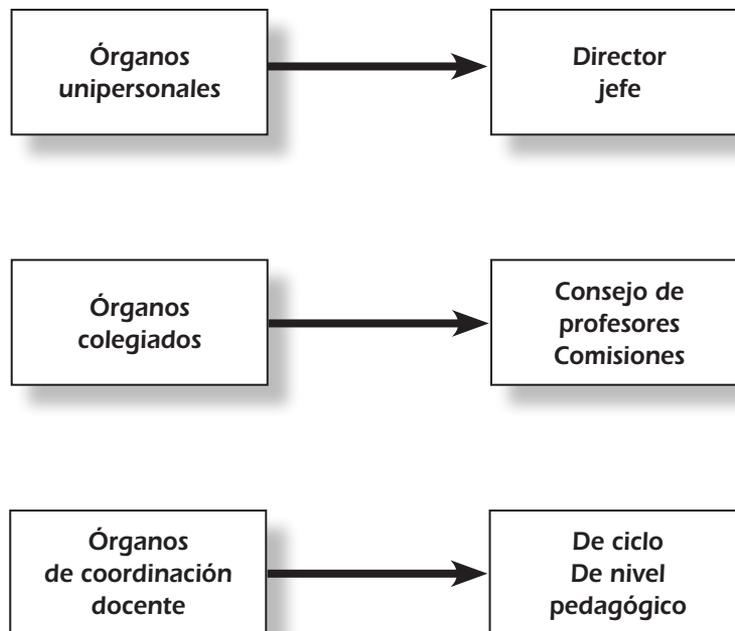
Analice los resultados obtenidos, en la práctica anterior, a partir de preguntas como las siguientes:

1. ¿Sobre cuáles aspectos de las actividades del gobierno tiende a enfatizar el director? Explique por qué.
2. ¿Qué áreas aparecen más implicadas?
3. ¿Qué áreas aparecen saturadas de demandas?
4. ¿Qué áreas quedan aisladas?
5. ¿Cuáles áreas sería necesario incorporar y por qué?

FUENTE: IPEE-UNESCO (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura). 2004. *Directores en acción*. Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza. Buenos Aires: Grupo Sacar.

RECURSO COMPLEMENTARIO

La dirección del centro escolar tiene la función de gobierno de la organización educativa en sus distintos niveles: primario, secundario, terciario y no formal. Cada nivel educativo posee características y requerimientos de manejo diferentes en función de la edad y necesidades de las poblaciones que atiende. Cada nivel educativo exige de la organización educativa procesos de administración distintos en el tanto sus responsabilidades, objetivos y metas son diversos.



ESQUEMA 4: FORMAS DE DIRECCIÓN DEL CENTRO ESCOLAR





CAPÍTULO 7

La comunicación en las organizaciones escolares

SUMARIO

- ◆ La comunicación organizativa
- ◆ Las redes de comunicación
- ◆ La mejora de la comunicación

Objetivo general

ANALIZAR LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA.

Objetivos específicos

AL FINALIZAR EL ESTUDIO DEL PRESENTE CAPÍTULO EL ESTUDIANTE ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

1. Determinar la importancia que tiene la comunicación en los centros escolares.
2. Sintetizar elementos y caracteres generales que son básicos para entender los fenómenos comunicativos.
3. Explicar el concepto de comunicación organizativa y conocer cuáles funciones cumple.
4. Fundamentar factores individuales, sociales y organizativos que forman parte de la comunicación en un centro escolar.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

La comunicación es un proceso fundamental en el funcionamiento de las organizaciones escolares. El cometido principal es la transmisión de un currículum a través de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Cualquier organización debe concebirse como un sistema de la información, el cual fluye a lo largo y ancho de su estructura afectando a todos sus elementos.

En el escenario escolar, la comunicación puede plantearse en tres niveles: interpersonal, intergrupala e interrogativo. Además, no puede entenderse al margen de su interacción con el entorno.

Otra cuestión central es la identificación de los elementos que intervienen en la comunicación entre ellos tenemos: el emisor o codificador (fuente, hablante, portavoz), el receptor o



descodificador (oyente, lector espectador, comunicador). Entre ambos se da la transmisión del mensaje por medio del canal; además del *feedback* o realimentación.

La comunicación organizativa tiende a adoptar la forma de redes. Estas redes no tienen entidad física o material por lo que son difíciles de identificar. Las redes formales son canales de comunicación definidos explícitamente por el centro escolar y están relacionados directamente con sus metas y ámbitos de funcionamiento. Las redes informales consisten en pautas comunicativas que no están incluidas en la estructura organizativa y surgen como expresión natural o espontánea de las relaciones interpersonales que ocurren en el centro escolar.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

1. Investigue y determine, acerca de una institución educativa que usted conozca, cuáles barreras de comunicación existen.
2. ¿Considera usted que la institución de referencia tiene una comunicación eficiente? Justifique su respuesta.
3. ¿Cree usted que el modelo propuesto reúne las características suficientes, como para facilitar la gestión de la institución educativa, de acuerdo con las necesidades de la época? Justifique su respuesta.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

En la sección “Cuestiones para la reflexión” (p. 128), que se encuentra al final del Capítulo 7 del libro, se le presentan situaciones para análisis y reforzamiento de la materia. Póngalas en práctica utilizando la información suministrada.

CAJA DE HERRAMIENTAS

Es muy importante contar con adecuados canales de comunicación que permitan que la información fluya en los distintos sectores de la organización educativa. En este sentido, estas son algunos mecanismos de transmisión de información que puede fortalecer los vínculos profesionales en la institución.

SOPORTES PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para que sea más rica la comunicación, es importante la generación de distintos soportes de comunicación interna. Estos pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales entre otros. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) abren el abanico de posibilidades e integran distintas modalidades, generando soportes multimedia e hipermedia.

CARTAS AL PERSONAL: Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, entre otras. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja realizarlas de forma personalizada y no de carácter múltiple con un destinatario común.

CARTELES: Este ancestral, pero efectivo, medio de comunicación debe colocarse en un lugar de tránsito seguro por parte del personal. Puede contener normativas institucionales e información general que intercambia el personal. Es necesario que su contenido esté ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es importante, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

FOLLETOS DE BIENVENIDA: Cualquier persona, que ingresa a una institución nueva, necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello, se diseña este tipo de material que tentativamente puede incluir, respecto de la institución: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, entre otros.

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS: Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, entre otros. Son instrumentos que ayudan a organizar y coordinar las actividades; además, como la dimensión de la comunicación es amplia, colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos, no necesariamente verbales, evitando algunas contradicciones.

FOLLETOS: Son utilizados especialmente cuando se trata de temas particulares; por ejemplo, ¿qué hacer frente a un accidente laboral? Estos materiales se recomienda diseñarlos en forma de trípticos, de manera sencilla y práctica, para el personal como parte del contexto de campañas de concienciación.

PUBLICACIONES INSTITUCIONALES: Se ha comprobado que una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia estriba en que confluyen informaciones de diferentes áreas. De esa manera, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por un lado, la valoración como persona y, por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crean una cita periódica entre la redacción y el personal.

REUNIONES: Se considera un importante espacio de comunicación para informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, entre otras. Es muy importante contar con espacio acorde y convocar a los futuros participantes con la debida antelación.

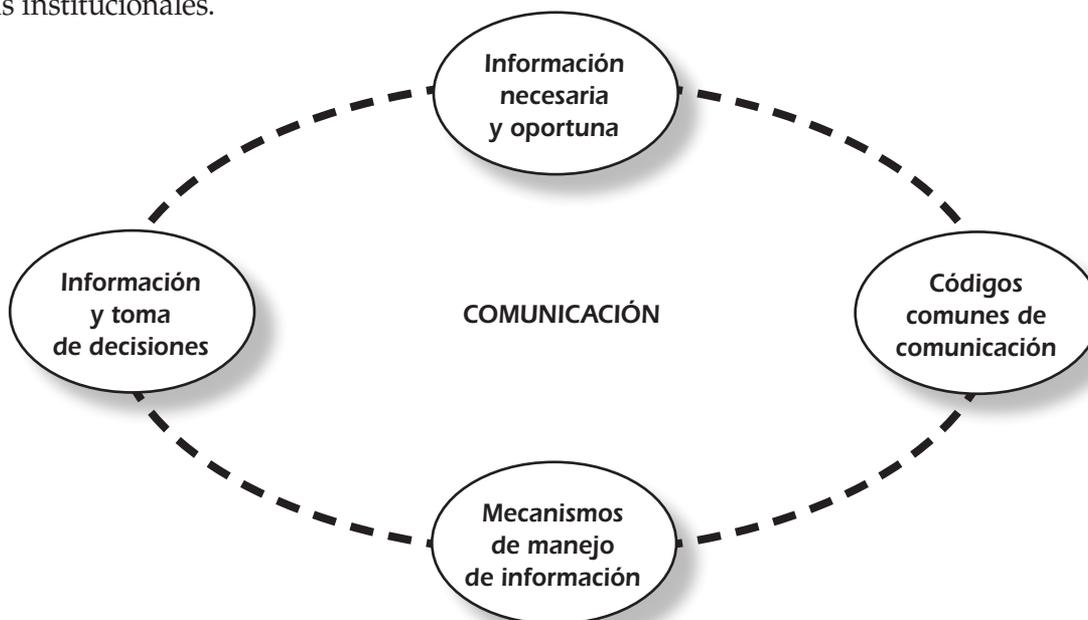
MEDIOS ELECTRÓNICOS

Correo electrónico (E-mail): Este medio, producto de las nuevas tecnologías, cuenta con las siguientes ventajas: rapidez, interactividad, difusión, facilidad de fijación del destinatario; sin embargo, no se recomienda para notificaciones formales pues pueden producirse errores en la distribución del mensaje y la intimidad de los mensajes que circulan por la red no está garantizada.

Listas de distribución y foros de discusión por internet: Ambos recursos virtuales pueden servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían de carácter institucional.

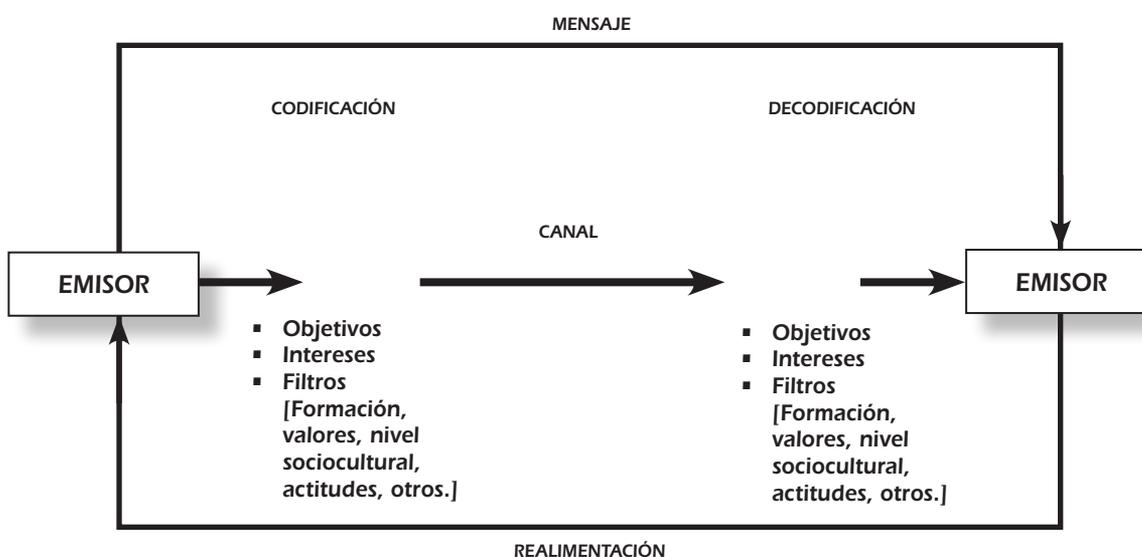
RECURSOS COMPLEMENTARIOS

El circuito de la información jerarquiza la comunicación en cuatro aspectos considerados como fundamentales para alcanzar verdaderos circuitos de comunicación, que permitan al centro educativo organizar las prácticas colectivas, sumar esfuerzos y mejorar las dinámicas institucionales.



ESQUEMA 5: CIRCUITO DE LA INFORMACIÓN

Si bien la comunicación está en la base de todo sistema social no ocurre por azar, sino que requiere estrategias y códigos que fomenten el intercambio a partir de ciertas interacciones. La información es selección entre alternativas en relación a: mensaje, emisor, codificación, canal, decodificación, receptor y realimentación.



ESQUEMA 6: MODELO DE COMUNICACIÓN DE ENFOQUE INTERACCIONISTA

Las relaciones micropolíticas

SUMARIO

- ◆ ¿A qué nos referimos cuando hablamos de relaciones micropolíticas?
- ◆ ¿Por qué los centros escolares son organizaciones propensas a las relaciones micropolíticas?
- ◆ ¿Qué elementos básicos entran en juego en las relaciones micropolíticas?
- ◆ ¿Qué implicaciones podemos extraer?

Objetivo general

EXPLICAR, DESDE EL PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO, LAS RELACIONES MICROPOLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA.

Objetivos específicos

AL FINALIZAR EL ESTUDIO DEL PRESENTE CAPÍTULO EL ESTUDIANTE ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

1. Sintetizar los elementos básicos implicados en las relaciones micropolíticas.
2. Fundamentar las implicaciones que se pueden extraer a partir del conocimiento las relaciones micropolíticas del centro escolar.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Las relaciones que se van construyendo en la organización educativa, situadas en el plano de lo informal (o incluso lo implícito), suelen denominarse con el calificativo de micropolíticas.

Estas relaciones se producen aunque los individuos y grupos, en el centro escolar, comparten ciertos valores y recursos, porque pueden mantener creencias e intereses discordantes. Las organizaciones escolares son lugares de lucha de intereses a través de los cuales se negocia continuamente la realidad, los significados y los valores de la vida escolar.

Con frecuencia, la actividad macropolítica no la desarrollan personas aisladas, sino grupos que se definen como conjuntos de personas que comparten un interés y tratan de perseguirlo conjuntamente para influir de una u otra forma en la vida de la organización. Estos grupos no corresponden necesariamente con los que existen formalmente en el centro. Además, no son siempre visibles, explícitos y tampoco están siempre activos.

Las estrategias micropolíticas, que desarrollan los grupos o individuos en cada centro escolar, son múltiples y dependen de las expectativas por las que se esté luchando.

Para comprender las dinámicas de poder, que se desarrollan en una organización, tenemos que diferenciar dos grandes tipos: la autoridad como un aspecto formal-estructural en la organización y la influencia como un aspecto informal, tácito y dinámico del poder en la organización.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

En un taller de capacitación para directores, se registra el siguiente comentario de uno de los participantes: “Yo no necesito conocer las relaciones micropolíticas de mi institución pues la he administrado bien por mucho tiempo”.

- ¿Qué opinión le merece el comentario del director?
- ¿Cuáles son para usted las ventajas y las desventajas de conocer las relaciones micropolíticas?

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

En la sección “Cuestiones para la reflexión” (p. 145), que se encuentra al final del Capítulo 8 del libro, se le presentan situaciones para análisis y reforzamiento de la materia. Póngalas en práctica utilizando la información suministrada.

CAJA DE HERRAMIENTAS

El Método de la Escalera está basado en que las partes en conflicto participan activa y conjuntamente en la resolución de un conflicto. Este se resuelve con base en un consenso al buscar soluciones de mutuo beneficio. La decisión tendrá que apoyarse en los intereses de los participantes.

MÉTODO DE LA ESCALERA

1. Identificar el conflicto y reconocer su existencia. En esta fase se detiene la actividad de hostilidad o agresión mutua, física o verbal y se reflexiona conjuntamente sobre la conducta: ¿qué está pasando?
2. Describir lo que sucede y analizarlo. Cada una de las partes en conflicto describe lo que sucede entre ellas y explica, desde su punto de vista, cuáles son las causas. Cada parte habla por turno, sin interrupciones, procura ser objetiva en el análisis y respeta al otro, lo escucha y trata de comprender el punto de vista del otro (comunicación empática): ¿cómo surgió el problema?; ¿por qué ocurrió?
3. Explorar alternativas tendientes a superar el conflicto. Las partes piensan cómo se podría resolver el problema. Se trata de aportar ideas para encontrar más de

una solución, ya que la mayoría de los conflictos pueden superarse a través de diferentes vías.

4. Explicar las razones de esas alternativas de solución y evaluar las consecuencias de cada una. Las partes razonan sobre las consecuencias físicas o emocionales que puede traer cada alternativa, o bien sobre los resultados que se obtendrán al poner en práctica cada posible solución.
5. Elegir una forma de proceder. De mutuo acuerdo, las partes eligen una de las soluciones posibles y asumen responsabilidades por la alternativa que eligieron. Deben tener presente que no hay garantía absoluta de que esa solución vaya a funcionar y estar dispuestas a correr el riesgo de equivocarse.
6. Poner en práctica la forma de proceder. Se trata de respaldar con hechos el compromiso verbal, asumido en la negociación.
7. Evaluar los resultados
8. Si es necesario, rectificar la forma de solución elegida.

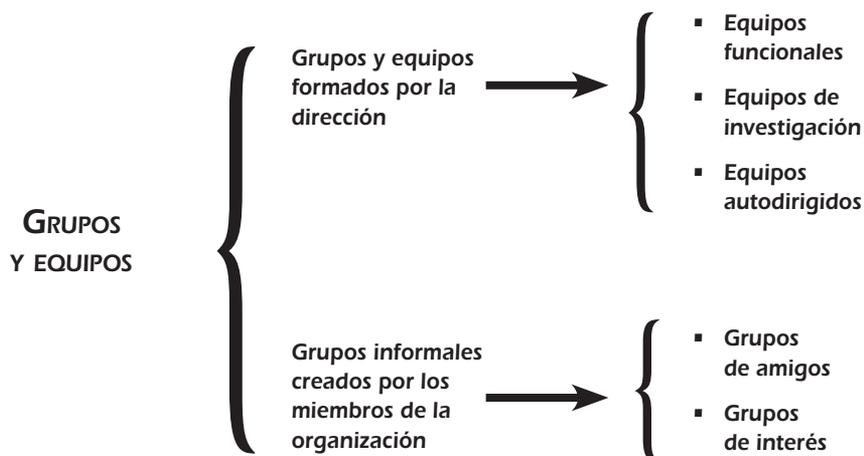
FUENTE: IIPE-UNESCO (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura). 2004. *Directores en acción*. Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza. Buenos Aires: Grupo Sacar.

RECURSOS COMPLEMENTARIOS

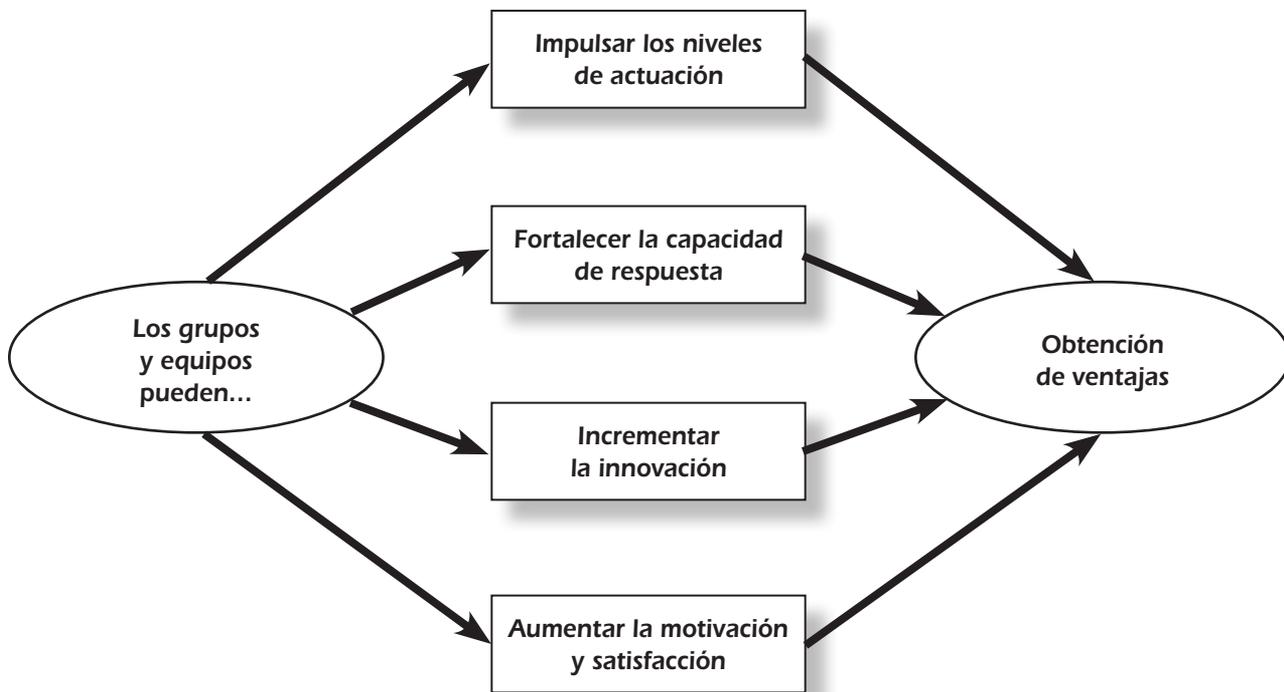
La organización educativa cuenta con el director como líder natural quien, habitualmente, ejerce la función de coordinación. Cumple un rol fundamental para crear equipos de trabajo.

Por otra parte, el líder del equipo debe saber que en el trabajo con personas existen distintos intereses, que propician la aparición de grupos informales dentro de la organización, que colocan las necesidades o intereses individuales por encima de las del grupo formal.

Los grupos orientados hacia la consecución de un buen clima de relaciones y centrados hacia la tarea y la consecución de los objetivos de grupo contribuyen de gran forma a la organización escolar.



ESQUEMA 7: TIPOS DE GRUPOS Y EQUIPOS ORGANIZACIONALES



ESQUEMA 8: CONTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS Y EQUIPOS A LA ORGANIZACIÓN

La evaluación del centro escolar como proceso de mejora

SUMARIO

- ◆ La evaluación del centro escolar
- ◆ La dinámica de autoevaluación
- ◆ El sentido de un proceso de mejora

Objetivo general

ANALIZAR EL MARCO DE REFERENCIA Y LAS ESTRATEGIAS PARA LA EVALUACIÓN DEL CENTRO ESCOLAR.

Objetivos específicos

AL FINALIZAR EL ESTUDIO DEL PRESENTE CAPÍTULO EL ESTUDIANTE ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

1. Sintetizar los motivos que guían cada uno de los momentos procesos y actividades que articulan una dinámica de mejora
2. Explicar rasgos básicos de la evaluación externa e interna de los centros escolares.
3. Fundamentar factores y condiciones que pueden obstaculizar o favorecer la mejora de los centros escolares a través de la autoevaluación.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Durante años, la evaluación educativa ha estado centrada en el alumnado; pero, en la actualidad, ha tratado de incorporar a sus ámbitos de aplicación a los docentes.

Toda organización escolar esta influenciada por los diferentes objetivos educativos, por los diferentes métodos de enseñanza y por prácticas administrativas diferentes y específicas en la organización. Por consiguiente, puede esperarse que los sistemas de evaluación varíen de una institución a otra.

La evaluación implica la obtención de datos, su análisis y valoración respecto de las estructuras y procesos de la organización, en relación con el logro de sus objetivos específicos.

La evaluación tiene una función instrumental, constituye un medio imprescindible para favorecer el adecuado desarrollo de funciones y propósitos de las instituciones escolares que integran el sistema educativo.

La evaluación externa es realizada por personas expertas, con o sin responsabilidades en el sistema educativo; asegurándose su independencia en relación con los protagonistas de la realidad evaluada. De esa manera se asegura la imparcialidad con el propósito de llevarlas a cabo con la debida calidad técnica.

La evaluación interna son sistemas basados en la evaluación que realiza el personal del propio centro aplicando un sistema diseñado para tal efecto.

Dentro del marco de la evaluación interna, como un proceso de mejora, encontramos la autoevaluación que es un modelo proactivo, inductivo y cíclico donde todos los procesos se influyen mutuamente y tienen carácter dinámico, evolutivo y flexible.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

Describa el proceso de autoevaluación que usted seguiría como director de una institución educativa. Enfóquese principalmente en la mejora de la organización.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

En la sección “Cuestiones para la reflexión” (p. 286), que se encuentra al final del Capítulo 15 del libro, se le presentan situaciones para análisis y reforzamiento de la materia. Póngalas en práctica utilizando la información suministrada.

CAJA DE HERRAMIENTAS

La siguiente es una propuesta de indicadores sobre la cual las organizaciones educativas pueden trabajar como puntos críticos para mejorar la calidad de sus instituciones

Cuadro 5
PROPUESTA DE INDICADORES DE CALIDAD
PARA LA EVALUACION DE ORGANIZACIONES ESCOLARES

CONTEXTO	ENTRADA	PROCESOS DEL CENTRO	PROCESOS DEL AULA	LOGROS
Nivel sociocultural	Nivel inicial de los alumnos	Organización	Preparación profesional	Resultado de los alumnos
Infraestructura	Personal del centro	Cultura	Metodología de enseñanza	Satisfacción de los padres
Medios recursos	Nivel de salida de los alumnos	Proyectos y programas	Tecnología	Satisfacción de los profesores

FUENTE: NEVO, D. (1997): *Evaluación basada en el centro. Un diálogo para la mejora educativa*. Bilbao: Mensajero.

RECURSOS COMPLEMENTARIOS

El siguiente esquema es una propuesta de procedimiento para llevar a cabo la autoevaluación de una carrera o programa académico, de manera que se cumplan requerimientos técnicos del proceso y se unifiquen las actividades de planificación y ejecución de estos procesos.



ESQUEMA 9: PROCESO DE DESARROLLO PARA UN MODELO DE AUTOEVALUACIÓN



Este breve glosario contiene explicaciones de conceptos relativos al ámbito de la Administración Educativa. Corresponde a un pequeño vocabulario de uso y definiciones de conceptos importantes o frecuentemente empleados, así como términos ampliamente utilizados en publicaciones, informes oficiales y libros especializados alrededor de esta temática.

administración. Es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de una organización, con el fin de lograr sus objetivos.

aprendizaje. Proceso de adquirir conocimientos, habilidades, actitudes o valores a través del estudio, la experiencia o la enseñanza.

autoevaluación. Tipo de evaluación caracterizada conforme al agente que la lleva a efecto. En ella, un mismo sujeto, asume el papel de evaluador y evaluado (el profesor evalúa su actuación docente, el alumno evalúa su propia actividad de aprendizaje, entre otros) Es muy importante que, de manera gradual, se estimule al alumno para que vaya formulando opiniones sobre su propio trabajo, puesto que constituye una variable clave en la autorregulación del aprendizaje de conceptos, procedimientos y actitudes y por tanto, en el desarrollo de las capacidades de aprender a aprender, aprender a ser persona y aprender a convivir.

comunicación. Transmisión de signos, señales o símbolos de cualquier clase entre personas. Relación entre individuos encaminada a la transmisión de significados mediante el empleo del lenguaje, la mímica, los ademanes, las actitudes, entre otros. En esta interacción, ambas partes actúan como emisores y receptores de los mensajes, utilizando un sistema simbólico de comprensión mutua.

cultura organizacional. Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

currículo. Compendio sistematizado de los aspectos referidos a la planificación y el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Se considera equivalente a términos como plan o programa (aunque con un fuerte componente técnico-pedagógico). Los elementos del currículo son objetivos, contenidos, principios metodológicos y criterios de evaluación.

dirección. Función de los administradores, que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

entorno. Conjunto de agentes externos que rodean a la organización –jurídicos, políticos, sociales, económicos, tecnológicos, de la competencia, entre otros– y que afectan su supervivencia, mantenimiento y desarrollo al provocar una determinada respuesta en sus propios agentes internos.

enseñanza. Actividad realizada conjuntamente mediante la interacción de tres elementos: un profesor o docente, uno o varios alumnos o discentes y el objeto de conocimiento.

estrategia. Es un conjunto de medios y técnicas que aseguran una decisión óptima en función de los objetivos de la organización.

evaluación. Proceso constante y sistemático a través del cual se puede apreciar el grado de desarrollo del alumno y de las modificaciones que se producen en éste como consecuencia del proceso educativo y de la interacción del mismo con su medio natural y social. Evaluar

es emitir juicios válidos sobre el aprendizaje y las competencias, que va logrando el alumno en el proceso, con el fin de redefinir propósitos y estrategias de la evaluación.

liderazgo. Influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para lograr los objetivos del grupo.

investigación crítica. Dícese de aquello que provee una justificación a la forma de operar de la organización y a su misma forma de existir.

investigación etnográfica. Metodología de investigación cualitativa. Consiste en la recolección de datos en el terreno teniendo como informantes a los integrantes de una comunidad dada.

organización. Concepto utilizado como la estructura intencional de funciones en una institución “formalmente establecida” para alcanzar un fin determinado.

organización burocrática. Estructura organizativa caracterizada por procedimientos regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales.

organización informal. Patrones de conducta y relaciones humanas que coexisten con la

estructura formal de la organización o se encuentran fuera de ella. Red de relaciones personales y sociales que la organización formal no establece ni requiere, sino que se producen espontáneamente cuando las personas se relacionan entre si.

proyecto. Designio, propósito o pensamiento en procura de realizar un objetivo determinado. Previsión, ordenamiento o premeditación que se hace para realizar o ejecutar una obra u operación. En sentido técnico, el alcance es similar: se trata de la ordenación de un conjunto de actividades que –combinando recursos humanos, materiales, financieros y técnicos– se realizan con el propósito de conseguir un determinado objetivo o resultado. Estas actividades se articulan, interrelacionan y coordinan entre sí dentro de un plazo determinado y con las posibilidades y limitaciones que vienen dadas por los recursos disponibles.

proyecto de desarrollo institucional. Instrumento de planeación de mediano plazo, del establecimiento educativo, donde se encuentran las definiciones institucionales. Implica un proyecto pedagógico y un proyecto Institucional.

teoría de gestión. Proceso que sirve para guiar la gestión de la organización hacia sus objetivos.