



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN, 099 D.F. PONIENTE**

**LA SUPERVISIÓN ESCOLAR DE EDUCACIÓN PRIMARIA
BAJO EL ENFOQUE DE LA NUEVA GESTIÓN EDUCATIVA**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN
EDUCACIÓN CON CAMPO EN PLANEACIÓN EDUCATIVA**

PRESENTA

MARÍA ZITA CAYETANO Y ZÁRATE

MÉXICO, D. F.

JULIO DE 2007

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA Y SUS ELEMENTOS METODOLÓGICOS.....	6
1.1. La problemática educativa.....	6
1.2. El planteamiento del problema.....	9
1.3. El planteamiento de la hipótesis guía.....	11
1.4. Los objetivos.....	12
1.4.1. El Objetivo General.....	12
1.4.2. Los Objetivos Específicos.....	12
1.5. La metodología documental utilizada en la estructuración de la investigación.....	13
CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN.....	15
2.1. La administración y la organización como objeto de investigación.....	27
2.2. La administración y la organización bajo el enfoque educativo.....	39
CAPÍTULO 3. LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZAR Y ADMINISTRAR LAS INSTITUCIONES ESCOLARES EN EL SIGLO XXI.....	56
3.1. Liderazgo y cambio educativo desde un enfoque práctico-operativo.....	68
3.2. Las ventajas de un cambio de paradigma.....	89
3.3. Hacia una nueva cultura organizativa.....	97
CAPÍTULO 4. UNA PROPUESTA PARA INCURSIONAR POR LOS ESQUEMAS DE LA NUEVA GESTIÓN EDUCATIVA.....	122
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFÍA	

INTRODUCCIÓN

En el nuevo y cambiante mundo del futuro, será de importancia fundamental, la capacidad que tengan aquéllos que ocupen posiciones de liderazgo y Gestión Educativa para cuidar y estimular su propio desarrollo y cambio. Esto requerirá de un egoísmo positivo, que haga que el tiempo para la reflexión y meditación personal, no se perciba como un lujo, sino como una prioridad absoluta.

El presente documento, reúne elementos que pretenden ser, un punto de partida para la discusión sobre la novedosa Gestión Educativa que empieza a imperar en el contexto de las acciones docentes que a diario se desarrollan en los centros escolares de Educación Primaria.

La educación de las futuras generaciones de ciudadanos, requieren de esquemas abiertos de organización y de administración que les permitan ejercer, sobre todas las circunstancias y problemáticas que se propician dentro de las comunidades educativas, esto sólo podrá ser, mediante las consideraciones de los lineamientos de la nueva Gestión Educativa.

Las políticas educativas, serán la plataforma de arranque para generar la innovación de calidad y mejora a la que tanto se aspira, dentro del extenso campo de la educación en México.

Aunque no debe de perderse de vista, que tomar en cuenta a la base magisterial, es el paso obligado, si se quieren obtener, logros apreciables en esta modalidad de organización de las escuelas.

Desde luego que no deja de advertirse en el panorama, una clara tendencia de influencia internacional en estos nuevos planeamientos de Gestión Educativa, por lo mismo, habrá que capacitar y divulgar ampliamente, las constantes adecuaciones que permean hacia la consolidación de los objetivos nacionales a través del desarrollo de los currícula que se implantan a nivel país, en todo el sistema educativo.

Lo antes expresado, fue creando la inquietud de indagar los postulados y argumentaciones, tanto de la organización y la administración tradicional, como los nuevos escenarios que dominan el ambiente empresarial y por ende a los sectores educativos.

El documento que se presenta, se encuentra dividido en cuatro Capítulos:

En el Capítulo 1., se plantean todos los elementos de carácter metodológico que guiaron la realización de la Investigación Documental, medularmente, contiene el

planteamiento del problema y sobre él, se generó una hipótesis guía que pretende encaminar, y no perder de vista, el enfoque de la indagación, ya que dicha hipótesis carece de validez estadística. Asimismo, se presentan los objetivos que delimitan lo que se pretende alcanzar a lo largo de la investigación, finalmente, se expone la sistematización que se siguió en la recabación de los materiales bibliográficos, motivo de análisis.

En el Capítulo 2. , bosqueja los antecedentes de evolución histórica de la administración y la organización, detallando el por qué, de incluir estas ramas de las ciencias, como un objeto de estudio científico y el distingo que se produce entre la administración y la organización empresarial y la educativa, así como también, la diferenciación entre éstas, y el sector público y privado.

El Capítulo 3. , esboza las nuevas formas de organizar y administrar las instituciones educativas del el Siglo XXI, proyecta las ventajas de un cambio en el paradigma de organizar y administrar a estas instancias y delimita los posibles escenarios sobre una nueva cultura de la organización en los centros escolares.

El Capítulo 4. , establece varios lineamientos que intentan proponer opciones, a pesar de que se trata de temas controvertidos del presente y el futuro de las tendencias organizativas y que desde luego, a eso atañe la nueva Gestión Educativa. Se valoran las características de dichas tendencias y las implicaciones de los actores

principales en ello. Finalmente, se generaron las Conclusiones y se incluyó la Bibliografía consultada.

CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA Y SUS ELEMENTOS METODOLÓGICOS

1.1. LA PROBLEMÁTICA EDUCATIVA

Una de las consideraciones contemporáneas más recurrentes dentro del sector educativo del país, independientemente del nivel del cual se trate, es el del alcanzar altos niveles de calidad educativa, comprometidos todos, con las políticas públicas inherentes a la Secretaría de Educación Pública (SEP) y plenamente manifestadas en el Programa Nacional de Educación 2001-2006 (ProNaE)¹ el cual, como es bien sabido, derivó de la planeación sexenal establecida por el actual Gobierno en el Programa Nacional de Desarrollo (PND)².

Es pertinente reconocer que dichas políticas, están ampliamente incrustadas en el Sistema Educativo Nacional (SEN) como parte sustantiva de las acciones correspondientes a cada uno de los distintos actores que se desempeñan en los escenarios que implican a los diferentes sectores del Gobierno de México.

¹ SEP. Programa Nacional de Educación 2001-2006. México, 2001

² Poder Ejecutivo Federal. Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006. México, 2000.

La política educativa constituye un esquema fundamental del desarrollo económico y social del país. En ella se sustentan las bases para lograr avances prioritarios y determinantes para proceder con herramientas suficientes, por los ámbitos del progreso sumario de las nuevas generaciones de individuos que esperan de sus autoridades, grandes oportunidades de movilización social con base en la preparación académica que los sostenga dentro de las nuevas versiones de trabajo que requiere la Sociedad del Conocimiento y del mundo global.

Estas apreciaciones están sustentadas, en la realidad circundante y que además, es ineludible e irreversible en el contexto de los fenómenos de la “Aldea Global”, por lo que es necesario, enfrentar los retos que surgen, sobre todo, para la educación, quien tiene la obligación de nivelar sus órganos de trabajo cotidiano a los esquemas sociales requeridos.

Dentro de toda esta trama de innovadoras situaciones, se encuentra una de las tantas aristas que implican al Subsistema de Educación Básica, concretamente, a la Educación Primaria y en cuya estructura descansa la responsabilidad de formar sistemáticamente a los nuevos ciudadanos, después de haber cursado la Educación Preescolar, incorporándolos al mundo alfabetizado y conformando los perfiles básicos de desempeño para la vida.

El Subsistema está constituido por seis grados de formación y para ellos, se elaboraron, un Plan y sus consecuentes Programas de Estudio para cada uno de los

grados. Desarrollar estas actividades necesitó organizar administrativamente desde sus orígenes, a todo el Subsistema y concretar puestos y funciones específicas para un buen desarrollo de las acciones docentes enfocadas a la Educación Primaria.

Así nacieron los primeros esquemas de organización emanados de los campos de la Administración tradicional de clara influencia taylorista.

Los puestos que se instituyeron fueron:

- Profesor frente a grupo
- Director de Educación Primaria
- Supervisor de Educación Primaria
- Jefe de Sector de Educación Primaria
- Subdirector de Educación Primaria
- Director General

Bajo el esquema tradicional de la administración, la Educación Primaria, ha transitado por varias épocas, obteniendo el reconocimiento social de su participación en la formación de las nuevas generaciones, sin embargo, esta versión tradicional, siempre encontró fuertes críticas sobre su implantación, puesto que en muchos aspectos se considera, que su base es el autoritarismo, la poca oportunidad de participación, escasa sensibilidad humana, mecanización de los procesos y la reprimida comunicación en relación al diálogo entre las partes.

Todo ello, significa una gran problemática para la propia organización y administración del sector de Educación Primaria, sobre todo, al evolucionar las sociedades contemporáneas hacia los nuevos esquemas de aplicación democrática. Eso obliga a redimensionar las funciones directivas y de supervisión en el ámbito, puesto que resultaría cuestionable, que la misma escuela primaria, si es un sector de formación básica para los sujetos, sea el ejemplo perverso de la antipedagogía y de la antidemocracia por sus fuertes matices de autoritarismo y de falta de participación de los actores involucrados.

La nueva gestión educativa representa la oportunidad de construir entre todos los escenarios futuros con base en la realidad de cada una de las escuelas. Los directivos y supervisores deberán crear los espacios de trabajo *ad hoc* para cada una de las acciones académicas y sociales que la escuela requiera, y tenga que llevar a la práctica dentro de su quehacer cotidiano. Ése es el gran reto que habrá que resolverse para enfrentar sin más obstáculos, las encomiendas de la Sociedad Global.

1.2. EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Después de haber hecho varias reflexiones en torno a las características de la organización y administración del esquema de Educación Primaria, como

Subsistema integrado al SEN, se realiza el siguiente planteamiento problemático identificado como el generador de fuerzas negativas para una correcta incorporación de los sujetos implicados en los procesos educativos, organizacionales y administrativos de este nivel educacional a los nuevos lineamientos de la gestión educativa.

Metodológicamente, se consideró la viabilidad que se imprime cuando este enunciado se estructura en forma interrogativa, ya que constantemente se buscará la respuesta al cuestionamiento, lo que evitará que se pierda el panorama del objetivo central del trabajo de investigación:

Por lo tanto, el enunciado se estructuró de la siguiente manera:

¿Cuál será la estrategia fundamental que permita formular la estructura de una capacitación adecuada de los Docentes y Directivos de Educación Primaria con base en los cánones de la moderna Gestión Educativa y con ello se impacte, en una correcta formación de las nuevas generaciones de alumnos que acuden a estas instituciones?

1.3. EL PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS GUÍA

Debido a la característica del tipo de estudio investigativo seleccionado para el análisis, y que es Histórico o Documental, la Hipótesis no representa el punto de partida para concretar un diseño estadístico que avale una contrastación empírica de los datos que se hubieren reunido, sino que en esta opción metodológica, la hipótesis, sólo se presenta como el hilo conductor del propio trabajo de indagación, sin el afán de correlacionar o comprobar las variables constitutivas del planteamiento hipotético.

Este enunciado se conformó en la siguiente estructura sintáctica:

La estrategia fundamental a desarrollarse entre los docentes y directivos que laboran en el ámbito de la Educación Primaria que les permita a éstos, incorporarse adecuadamente a los modernos esquemas de la Gestión Educativa e impactar con eso, en una correcta formación de las nuevas generaciones de alumnos que acuden a estas instituciones, es mediante la indagación y divulgación de los elementos teóricos de la misma, ello, permitirá generar la estructura de conocimiento sustentable para el desarrollo de proyectos de capacitación entre los docentes de este nivel.

1.4. LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos, en su ubicación metodológica, son elementos relevantes para la orientación de la investigación a realizar, ellos, construyen la viabilidad de la propia indagación, no dando margen para que se desvirtúe o se disperse el investigador en su constante búsqueda de los datos, en este caso documentales.

Para efectos de este trabajo, se consideraron los siguientes objetivos, tanto Generales como Específicos:

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

*** Llevar a cabo una Investigación Documental, con la intención de revisar, analizar y determinar, cuáles son los elementos teóricos sustantivos de la nueva Gestión Educativa.**

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

*** Diseñar una Investigación Documental.**

*** Realizar la Investigación Documental.**

***Discriminar los elementos teóricos básicos de la Nueva Gestión Educativa.**

***Con base en la investigación realizada, generar elementos de divulgación teórica acerca de la moderna Gestión Educativa**

1.5. LA METODOLOGÍA DOCUMENTAL UTILIZADA EN LA ESTRUCTURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La orientación metodológica de enfoque documental, fue ubicada desde un inicio, con base en el Método de Análisis Bibliográfico y Hemerográfico, auxiliado todo ello, por la incursión en la autopista de Internet, lo que implicó, la revisión exhaustiva de materiales tales como: textos, artículos publicados en la prensa nacional e internacional y también la revisión de propuestas bajadas de la mencionada vía de Internet.

Básicamente, se respetaron los lineamientos marcados por el Manual de Técnicas de Investigación Documental,³ publicado por la Universidad Pedagógica Nacional.

En el marco de las acciones de construcción del trabajo, se establecieron las siguientes etapas generales:

³ Irma Murguía Zatarín y José Manuel Salcedo Aquino. Manual de Técnicas de Investigación Documental. México, UPN, 1980.

- Elaboración del Proyecto de la Tesis
- Revisión y aceptación del mismo por parte de la Tutora
- Desarrollo de cada uno de los puntos que contenía el Proyecto
- Redacción final del trabajo

Posterior a las debidas revisiones del Proyecto y expedida su aceptación para su desarrollo, se iniciaron las actividades inherentes a la conformación de la Investigación Documental, realizándose las siguientes acciones:

- Elaboración del Bosquejo de Trabajo
- Recabación de los datos bibliográficos y hemerográficos necesarios
- Estructuración de un fichero
- Análisis del material
- Organización e interpretación de los datos recabados
- Redacción del primer borrador para su revisión
- Elaboración de correcciones sobre las observaciones hechas por la Tutora en el documento
- Redacción final y presentación del trabajo para la dictaminación correspondiente.

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN

La Administración y la Organización como bien es sabido, son elementos esenciales dentro del sector educativo, ellos orientan la buena marcha de las situaciones, tanto del avance académico, como de lo que significa para el enfoque actual, la rendición de cuentas y la transparencia de las acciones llevadas a cabo por todos los actores involucrados, en las tareas de formar a las nuevas generaciones de ciudadanos.

Sin embargo, este quehacer, para el sector educativo, ha derivado de las instancias empresariales, ya que han sido ellas, las que al paso del tiempo han brindado todas las herramientas para hacer casi científicos dichos procesos.

La evolución de los menesteres administrativos, es digna de retomarse en este trabajo, eso permitirá ubicar a los lectores en la gran importancia que tienen los antecedentes para el logro de los nuevos paradigmas de la gestión educativa que se promueve en estos momentos.

Dicho análisis parte de las condiciones contemporáneas de la Sociedad Global y se toma como punto de partida, dos acontecimientos económico-socio-políticos que han influenciado poderosamente el devenir de la historia mundial actual.

- 1) Con la caída de los regímenes comunistas, al final de la década de los 80's y principios de los 90's, la seguridad nacional está dejando de ser la jerarquía número uno para muchos de los gobiernos de los países involucrados en la ya terminada Guerra Fría.

Los gobiernos de esos países, cuentan ahora con menos argumentos para no reducir los gastos armamentistas que tanto han incidido en los altos impuestos, así como para no disminuir las tasas impositivas como lo exigen cada vez más y más ciudadanos que comprenden que la Guerra Fría es una forma de resolver los problemas inhumanos, desgastante y muy costosa para la sociedad.

- 2) La presión económica que están ejerciendo las cada vez más desarrolladas economías del sureste asiático lideradas por Japón; imitado por los cuatro tigres: Hong Kong, Singapur, Taiwán y Corea del Sur y seguido más atrás por los tigrillos: Tailandia, llamada con frecuencia el quinto tigre, Malasia, Indonesia y algunos analistas incluyen a las Filipinas; países todos que son o que se están convirtiendo en fabricantes y exportadores de productos con mayor calidad, y menor precio y con un mejor servicio, está calentando el mercado mundial y lo está llevando a una dura competencia internacional basada en las condiciones que estos países han impuesto desde hace tiempo: la calidad de los productos los bajos precios y los excelentes servicios.

Estos países descubrieron la enorme importancia que la satisfacción del cliente que paga tiene dentro de la competitividad comercial y se han dedicado con perseverancia y ahínco a lograrla, usando a la Administración como la principal arma para alcanzarla.

Japón es el líder económico indiscutible del sureste asiático, los cuatro tigres y al China Continental son los países con más rápido crecimiento en el área y están entre los de más rápido progreso en el mundo seguidos por los tigrillos que representan a las nuevas economías en crecimiento de la Zona.

Actualmente, en comparación con cualquier otro país en Japón se producen excesivamente rápido y en demasía muchos nuevos buenos productos. La calidad ha llegado a ser el pistón fundamental del desarrollo del Japón que dedica sobradamente tiempo y esfuerzos en producir cada vez mejores bienes y servicios; al tiempo que el gobierno, las empresas y los bancos japoneses tienen la necesidad de encontrar un cauce al caudal financiero acumulado a lo largo de años de sostenido esfuerzo.

En cuanto a los cuatro tigres asiáticos, su participación en la exportación mundial de los artículos manufacturados aumentó del 4% en 1975 al 11% en 1988, mientras que su exportación de bienes electrónicos de consumo se incrementó del 15% del mercado mundial en 1985 al 30% en 1987.

Tampoco es de extrañarse que sus reservas nacionales sean altas, para lo cual sirvan como ejemplo: Taiwán, donde éstas sobrepasaron los 80,000 millones de dólares en 1992 y Japón donde alcanzaron los 166 millones en 1995.

Respecto a la posición actual de los tigrillos una idea la dan los siguientes comentarios de dos empresarios tailandeses: “La productividad de nuestras plantas es más alta que la del Japón” afirma, Makoto Ikeda, Director General de la Minebea. “Pensamos en el futuro. Corea del Sur y Taiwán primero exportaron telas, luego electrónica y computadoras. Ese es el camino que nosotros queremos seguir” apunta Damri Darakananda, Director General de la Saha Union.

Finalmente, a China Continental con sus 1,200 millones de habitantes representa para algunos analistas la tercera economía más grande del planeta, sólo superada por las de los Estados Unidos y Japón y para otros una economía pequeña en millones de dólares, pero con uno de los mayores crecimientos a nivel mundial, con un incremento mayor del doble del promedio de los siete grandes: Japón, Estados Unidos, Alemania, Francia, Italia, Inglaterra y Canadá.

Varios países han probado que la apertura de fronteras ayuda a controlar la inflación; pero, el abrir las fronteras no es una llave mágica que por sí sola mantiene controladas las inflaciones internas de los países que la utilicen, se requiere además por parte de los gobiernos: disciplina financiera y apoyos a la productividad y, por parte de los empresarios y ciudadanos en general: conocer y aplicar las reglas

actuales de la competitividad internacional; para que, entonces sí, la competencia mundial de calidad, precios y servicios tienda a contener las inflaciones internas de los países que abran sus fronteras, sin descapitalizarlos ni empobrecerlos aún más.

Si la mejor salida que existe es el competir en el mercado internacional con alta calidad, bajo precio y excelente servicio no hay otra forma de hacerlo más que logrando y manteniendo niveles competitivos de calidad, precio y servicio superándose consistentemente a sí mismo y a la competencia y, sobre todo, siendo constantes en el esfuerzo.

Actualmente, no existe país alguno sin barreras en el comercio internacional; pero, las barreras son posibles únicamente si se tiene una mejor calidad en los productos y en los servicios internos como en el caso del Japón o en su defecto, con la aprobación de los ciudadanos que aceptan pagar más por un producto o servicio nacional de menor calidad que por un extranjero de mejor calidad y menor precio.

Para los gobiernos que no cuentan con productos y servicios internos con una mejor calidad que los internacionales, es cada vez más difícil mantener las barreras comerciales debido a los avances de los medios de comunicación que rápida y fácilmente informan a los ciudadanos de lo que está ocurriendo en cualquier lugar fuera de sus fronteras.

Por ello, es que la apertura de fronteras y la desregulación masiva se han convertido en la línea económica de los actuales gobiernos que han comprendido que su

función es ayudar al sector productivo nacional y no sobreprotegerlo; pues la experiencia ha demostrado que a la larga, cerrar las fronteras ha perjudicado, más que beneficiado a las economías que se pretendía proteger.

En la economía global actual, es prácticamente imposible que algún país sea autosuficiente y pueda desarrollarse fuera del contexto mundial.

Los bloques regionales de comercio que se están formando actualmente son el primer paso para la creación de un único mercado mundial de libre comercio, con menos barreras proteccionistas y menos aranceles entre los más de 160 países actuales, hasta llegar un día a algo muy cercano a la completa libertad de comercio entre los países de todo el mundo.

En el mundo con cada vez mayores facilidades tecnológicas, todos aquellos que desempeñan un trabajo intelectual puedan cambiar de residencia sin tener que cambiar de empleo, los países preferidos para residir comienzan a ser los que son administrados con mayor eficiencia o los que cuentan con una tasa menor de impuestos.

Mientras más ineficientemente se administra la economía nacional, mientras los políticos tratan de manejarse más independientemente de los ciudadanos y mientras se cobran impuestos más altos, cada vez más trabajadores intelectuales se van y se telecomunican con su oficina desde otro sitio menos hostil, donde la infraestructura

les permite satisfacer mejor sus necesidades de vida y donde hay bajos índices de criminalidad y drogadicción.

Las características más importantes de la producción en el mercado internacional de nuestros días han llegado a ser la fabricación de mejores productos, el ahorro de materia prima y el menor consumo de energía, tanto en la fabricación como en la operación del mismo.

El grado de mejora continua de los productos ha avanzado tanto, que muchas de las últimas generaciones de los mismos se pueden llevar a cualquier lugar en el bolsillo o dentro de un maletín. Las computadoras, los archivos, los radios y las caseteras ejemplifican lo anterior.

Los operadores de línea cada vez están siendo conceptualizados y valorados no tanto por lo que producen con su trabajo físico, sino por lo que hacen que las máquinas produzcan, por sus conocimientos, por su capacidad de análisis, de innovación y de administración de sus propias actividades en el proceso de la producción.

Existen robots que pueden trabajar más de 2500 horas durante un promedio de vida de siete años, sin importarles las tareas sucias, peligrosas y monótonas, sin faltar a trabajar, sin equivocarse, sin pedir aumentos de salario y sin hacer huelgas; pero

también sin analizar, programar, controlar, corregir y mejorar el proceso y/o el producto.

Como cada vez más empresas ocupan más tiempo de trabajo de los operadores de línea para pensar en nuevas formas para implantar cambios que satisfagan las cambiantes necesidades de los clientes que pagan, a fin de poder permanecer en el mercado, cada vez más la computadora y su manejo están llegando a ser un requerimiento básico, tanto como saber leer y escribir.

La microelectrónica actual permite la flexibilidad de diseñar los sistemas tecnológicos y de organizar la producción de acuerdo con los principios administrativos preferidos por cada Director General.

Sin embargo, es importante no olvidar que para que una tecnología de vanguardia dé su mejor rendimiento, requiere ser apoyada mediante una administración también de vanguardia.

Para poder sobrevivir en el actual escenario internacional globalizado y sujeto a una enorme y constante cantidad de cambios de toda índole, las organizaciones están obligadas a superar constantemente a sus competidores internacionales. Ya no es suficiente ser tan bueno o tan malo como la competencia, ahora se requiere ser mejor que ella y continuar siéndolo persistentemente.

Aquellas que no puedan ir al ritmo de los cambios mundiales, tecnológicos, políticos, económicos, sociales, axiológicos y espirituales, irremediablemente se quedarán atrás de los demás, enfrentando el inminente riesgo de desaparecer del mercado.

Para algunas organizaciones, lo ideal es adelantarse y encabezar dichos cambios, pero, ser el primero, no implica, sólo mayores oportunidades, sino también, mayores riesgos.

Aún aquellas que prefieren actuar con mayor cautela, requieren contar no sólo con los medios para competir, sino también con una estructura administrativa eficiente y flexible que les permita responder a los cambios repentinos o secuenciales que se den.

La velocidad del desarrollo de un producto o de un servicio, su lanzamiento y su retiro, la distribución, el tiempo que tarda en llegar al mercado y los procedimientos de venta, son cada vez más importantes en la competitividad.

Las ventajas competitivas actuales, dependen más de la capacidad para incrementar el valor agregado al producto y/o al servicio en el menor tiempo y al menor costo posibles que de mantener las barreras proteccionistas o de poder contar con una tecnología de punta.

La tecnología más avanzada, se convierte en un factor competitivo determinante, sólo si está sustentada por un modelo administrativo también de vanguardia.

El cliente que paga, ya no se conforma con el solo producto, exige una mejor calidad, un bajo precio, un producto entregado cuando él, lo necesita y en la cantidad y condiciones en que lo necesita, así como un servicio excepcional, preciso y funcional que requiere de unas relaciones a largo plazo con los proveedores.

Además de que le sirvan, sean de calidad, de bajo costo y de fácil uso, es cada vez más selectivo en sus decisiones de compra, escoge productos y servicios que le agradan a la vista, al paladar, al oído, al tacto y al olfato. La calidad organoléptica ha llegado y exige productos de calidad, baratos, amistosos y placenteros para el usuario.

El mercado internacional actual, está cada vez más saturado de productos y servicios, la competencia es más grande cada día y las ventas son hechas cada vez más, primero en función de la calidad, luego del precio y finalmente de los servicios que acompañan dicha venta.

La competencia, la están ganando aquellas compañías que constantemente están logrando añadir mayor valor al producto y/o al servicio que se preste, en el menor tiempo y al menor costo posible y que además acompañan la venta con excelentes servicios y trato.

El factor de mayor importancia, el valor agregado, se puede incrementar mediante dos formas: Una administración más eficiente o por medio de la innovación de la tecnología.

La empresa que logra aplicar un modelo administrativo que permite y estimula la innovación, cuenta con ambas ventajas: la administrativa y la tecnológica.

En el mercado internacional actual, contar con los mejores productos y/o servicios, implica tener la supremacía en el negocio; sin embargo, tener actualmente, la supremacía no es ninguna garantía de que se contará con ella, mañana o pasado mañana; ya que nada asegura que la competencia no encuentre una forma de mejorar sus productos y sus servicios o de fabricarlos con menor costo.

Los altos directivos, ya no pueden confiar en el STATUS QUO para permanecer en el mercado, es necesario que constantemente, estén pendientes de las cambiantes necesidades presentes y futuras de sus clientes externos, de sus gustos, sus deseos, intereses y poderes de compra para poder satisfacerlos; así como de la situación actual y tendencias de la competencia.

La era de consentir al cliente ha llegado para quedarse; pues cada vez más empresas y más personas, en su papel de clientes que pagan, están conscientes de que en un mercado libre, las empresas y su supervivencia en dicho, mercado

dependen de ellos, de los clientes, pero los clientes como tales, no dependen de las empresas.

Una característica de la Administración, son las discrepancias y coincidencias entre los tratadistas respecto al significado de la Administración. El estudio sistemático de los fenómenos que conciernen a este campo de conocimiento de la actividad humana es relativamente nuevo, y su tecnología está aún en proceso formativo y de consolidación. Por otro lado, la dinámica con que se han desenvuelto las distintas tareas y enfoques administrativos obliga a veces a los autores a emplear términos aún no acuñados o que proceden de otras disciplinas o de otros idiomas, y cuya significación, por tanto, puede no corresponder con exactitud a la ya universalmente aceptada en sus respectivos campos. Por tal razón resulta a veces difícil dar una definición precisa de términos administrativos que satisfagan plenamente, puesto que cada autor lo interpreta de acuerdo con su particular punto de vista, máxime cuando se trata de hallar términos equivalentes en el idioma español.

Sin embargo, mucho del avance de las ciencias, y particularmente del avance de la Administración, radica en la utilización de un lenguaje común, por lo que es necesario hacer esfuerzos para precisar los términos. El examen de las distintas definiciones que ofrecen los tratadistas muestra que la palabra Administración se emplea para connotar, por lo menos, lo siguiente:

- a) Una disciplina, teoría o campo de estudio

- b) Un proceso;
- c) Una función,
- d) Una ocupación.

Naturalmente, en cada caso su definición no concuerda exactamente con las otras.

El presente trabajo abordará fundamentalmente, a la Administración como un arte o como una ciencia, pero también, como un proceso y una función desde el punto de vista de su aplicación.

2.1. LA ADMINISTRACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN COMO OBJETO DE INVESTIGACIÓN

La mayoría de los autores concuerdan en que la Administración no es todavía una ciencia completa desde el estricto sentido que tal término tiene, puesto que la categoría de los conocimientos de esta disciplina en su estado actual, no pasa todavía satisfactoriamente la prueba del rigor científico característico de otras ciencias; sin embargo, todos están de acuerdo en que es ya un cuerpo de conocimientos sistematizados que tiene un objeto propio de estudio, por lo que puede ya enseñarse, aprenderse y aplicarse, y está basado en ciertos principios o normas de tipo general, que si bien no tienen la exactitud de las leyes físicas y matemáticas, son tan universal y generalmente aceptados como los principios o normas que rigen el estudio de otras ciencias sociales.

Gulick,⁴ uno de los primeros tratadistas de la Administración, la define como “un sistema de conocimientos por medio de los cuales los hombres establecen relaciones, predicen resultados e influyen en las consecuencias de cualquier situación en que se organizan para trabajar unidos en el logro de un propósito común”.

Dimock⁵, emplea el término Administración como sinónimo de gerencia, y adopta el criterio de que ésta es a la vez, un arte y una ciencia; dice: “Administración es la gerencia de los asuntos ejecutivos (...) como sinónimo de gerencia, Administración implica el concepto de cooperación de grupos bajo una dirección ejecutiva, empeñados en el logro de metas a través de la planificación y la organización. Es un arte y una ciencia en formación y su conocimiento se requiere en la actualidad en la mayoría de las ocupaciones. Los países en desarrollo con frecuencia sufren más la carencia de habilidades gerenciales que a la escasez de materias primas”.

Desde luego, que como arte y como ciencia, la Administración debe ser susceptible de aplicarse a cualquier campo de actividad en que exista una agrupación de personas trabajando juntas para lograr un propósito, y en esa forma algunos autores la definen según el campo de su preferencia.

⁴ Luther Gulick. Science values and Public Administration. New York, Institute of Public Administration, 1937. Pág. 73

⁵ Marshall E. Dimock. The Study of Administration. American Political Science Review, (febrero de 1937), Vol. XXI, Núm. 1. Artículo sobre Administración. Enciclopedia Americana, Edición Internacional. Pág. 118

Fedman⁶ adopta un punto de vista general, y expresa: “ Es la ciencia y arte de conducir una empresa con el máximo de eficiencia y un mínimo de costos(...), no sólo considera formas y medios sino toma en cuenta los valores y determina los fines a alcanzarse”. Hace una interesante distinción entre los papeles que desempeñan la Administración, la Gerencia y la Organización: “La Administración, sea o no distinta en composición personal, es distinta en función de gerencia: Su función es determinar la política de la corporación, coordinar finanzas, producción y distribución, para definir el camino general, que debe seguirse. La Gerencia se encarga de la ejecución de la política dentro de los límites establecidos por la Administración. Establece métodos y mejora procesos.

Organización es el instrumento por el cual la Gerencia logra los fines que persigue la Administración,(...) la determinación de los procedimientos que aplica el ingeniero es la función de la Gerencia Científica; pero, es la Administración la que en primer lugar dentro de los límites del ambiente socio-técnico, determina la situación por la cual deben de encontrarse los procedimientos”.

Mucho se ha discutido sobre si en realidad existen los dos amplios campos separados y, por consiguiente, un tratamiento científico distinto de la Administración pública y de la Administración privada. Varios autores sostienen que sí y presentan definiciones de cada una de ellas. Por ejemplo: White, define a la Administración Pública como: “El arte y la ciencia de Gerencia aplicados a los asuntos del Estado. El

⁶ Herman Fedman. Administración de negocios. Enciclopedia de las Ciencias Sociales. New York, The MacMillan Company, 1957. Pág 40

término se usa también para denotar una rama del campo de la Ciencia Política. En el sentido anterior, la Administración Pública, muestra una historia coexistente con gobiernos organizados y, bajo formas cambiantes, marcha a través de los siglos hacia los sistemas especializados y altamente desarrollados que caracterizan a los estados industrializados modernos. Desde tiempos remotos periodos más allá de los egipcios, a través de la antigüedad clásica, el sistema feudal y la monarquía absoluta, hasta la era del estado democrático, ha sido necesario conducir los asuntos de la humanidad políticamente organizada. Estas operaciones colectivamente se conocen como Administración Pública.

Se puede concluir, por consiguiente que existe en desarrollo una teoría general o un arte que se puede denominar indistintamente administración o gerencia que se preocupa por estudiar los procesos administrativos fundamentales que son esenciales en cualquier situación en los que un grupo de individuos se organiza para lograr propósitos. Estos procesos básicos, son necesarios en cualquier tipo de organización: un comercio, una industria, un gobierno, una iglesia, una universidad, etc., en que se combinan recursos humanos y físicos, aún más, dichos procesos son necesarios sin importar el área específica a la que se dedican los grupos dentro de las organizaciones: producción, distribución, finanzas, etc. Este campo de estudio posee en la actualidad un acervo de conocimientos sistematizados de los cuales se desprenden principios generales de gran aplicabilidad. Es decir, satisface en alto grado, los requerimientos de una ciencia, con diversas ramas de especialidad que

pueden explorar técnicas racionales de conducta y aplicación sugeridas por los distintos campos empíricos.

Muchos autores, prefieren eludir el compromiso de definir a la administración como una disciplina y la enfocan como un proceso. Kast y Rosenzweig,⁷ por ejemplo, conciben la gerencia como la coordinación de recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos. Ellos dicen al respecto que un problema constante es la distinción entre los términos gerencia y administración. Administración tiene con frecuencia, la connotación de organizaciones gubernamentales u otras no lucrativas, mientras que gerencia, se deja para empresas de negocios. Sin embargo, existe una superposición considerable en su uso, y según ellos es posible utilizar los términos en forma intercambiable y así se tendrá el uso de término gerencia, sin importar si su empleo específico involucra negocios, instituciones filantrópicas o entidades públicas.

Estos mismos autores, en otras de sus obras en colaboración con Jonson, expresan que esencialmente la gerencia es el proceso por el cual los recursos no relacionados de hombres, maquinaria y dinero, se integran en un sistema total para el logro de los objetivos.

⁷ Fremont Kast E. y James E. Rosenzweig. Organization and management. A system approach. 2a. ed., New York, Ed. McGraw-Hill Book Company, 1974. Pág. 120

Es interesante, sin embargo, notar cómo cuando se trata de definir a la administración como un proceso, muchos autores, la refieren al campo específico de la administración pública.

La Enciclopedia Británica,⁸ define a la administración como el procedimiento adecuado y certero que puede ser prescrito por la legislación o por los reglamentos, o dictado por las cortes, o especificado por la misma autoridad administrativa o por un nivel alto de gobierno. Sin embargo, esta definición puede, fácilmente ampliarse para ser aplicada a cualquier otro tipo de organización, máxime si se toma en cuenta la explicación que hace de su contenido: El procedimiento es de gran importancia en todo sistema de administración de acuerdo con la ley. Procedimientos bien establecidos permiten fijar la responsabilidad de un funcionario o grupo en cada etapa del proceso administrativo. Puede salvaguardar los derechos de los ciudadanos y proteger al ejecutivo de críticas de haber actuado en forma arbitraria. Puede asegurar regularidad y consistencia en el manejo de casos individuales. Sin embargo, mucho depende de la calidad y propósito de lo que requieren los procedimientos.

Long, es otro autor que abunda en estos conceptos, al indicar que el proceso administrativo, es fundamentalmente la elaboración de reglas, la adjudicación de casos de expedición de órdenes que afectan los derechos y obligaciones de los ciudadanos y grupos privados, por funcionarios públicos que no sean jueces o

⁸ Enciclopedia Británica. Proceso Administrativo. Londres, Inglaterra, 1980. Pág. 235

legisladores. Es el ejercicio del poder indiferenciado del gobierno que simultáneamente, comprende hacer la ley, decidir su aplicación en casos particulares y ordenar qué actos específicos se lleven o no a cabo.

En ambos casos, la observación empírica puede fácilmente concluir que el procedimiento administrativo, persigue en esencia lo mismo cuando se trata de empresas públicas que cuando se trata de empresas privadas y por tanto, coincidir con la definición amplia que de gerencia propone Sheldon, al concebirla como el proceso por el cual se pone en operación y supervisión, la ejecución de un propósito dado.

Explica que los insumos combinados de varios tipos y grados de esfuerzo humano por el cual, el proceso se efectúa, son también conocidos como gerencias en el sentido humano, y de nuevo, la combinación de esas personas que juntas llevan a cabo dicho esfuerzo, en cualquier empresa. Por tanto, el término abarca, el proceso de conducir las habilidades humanas involucradas y el personal requerido para lograr su coordinación y control.

Como es posible observar, la palabra gerencia, se usa generalmente en cierta forma suelta para describir la conducta en general y el control de una empresa sin importar las diferentes funciones involucradas. Sin embargo, una definición más precisa que está siendo empleada particularmente por aquellos cuyos estudios requieren la adopción de un criterio técnico, es la que circunscribe la gerencia al control de los

procesos en la ejecución de una política dada, y por lo tanto, hace una distinción entre las actividades involucradas y las habilidades requeridas para la formulación y determinación de políticas que es la tarea del proceso conocido como administración. Ambas actividades y habilidades sirven al control de la empresa. La funcionalidad de una estructura depende del proceso conocido como organización, de modo que lo que tiene que hacerse y las personas que lo hacen, se combinan para realizar un trabajo más eficaz. Estos tres procesos: administración, gerencia y organización, son comunes a toda empresa integrada. Pueden asumir diferentes formas en diferentes empresas, pueden llevarse a cabo en forma independiente en diferentes grados de habilidad. Se puede participar en todas ellas o concretarse en una sola.

Philippo,⁹ expone que la gerencia es fundamentalmente el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar actividades que conduzcan al logro efectivo de objetos comunes, en tanto que Jonson, Kast y Rosenzweig,¹⁰ introducen los elementos: planificación, organización control y comunicación.

Una de las definiciones más conocidas sobre administración como proceso se debe a Marx,¹¹ quien la concibe como toda acción encaminada a convertir un propósito en realidades positivas, y añade que es el ordenamiento sistemático de hechos y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los

⁹ Edwin Philippo. Management: A behavioral Approach. 2a. ed., Boston, Allyn and Bacon Inc, 1972. Pág. 87

¹⁰ Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig. Op. Cit. Pág. 135

¹¹ Marx Fritz Morstein. Elements of Public Administration. New York, Prentice, Hall Inc, 1946 Pág. 56

obstáculos que pueden surgir en el logro de los mismos. Para el mismo Marx,¹² la administración significa, la supervisión del trabajo y el material que se emplea para realizar un fin propuesto, de modo que se lleve a cabo al más bajo costo de energía, tiempo y dinero.

Gulik¹³ por su parte, dice que es aquella actividad encaminada a hacer que las cosas se hagan de acuerdo a ciertos objetivos.

Muchas definiciones más, dice el autor podrían mencionarse sobre el concepto de administración como proceso, pero bastan las anteriores para observar que todas ellas tienen muchos lugares comunes, de entre los cuales se pueden destacar los siguientes:

- a) Existe un propósito, un objetivo o meta por realizar. Este objetivo puede ser de cualquier naturaleza y ser dictado o establecido por una persona, una entidad, un grupo, etc. que puede ser el mismo que se encarga de la consecución de los objetivos o diferente.
- b) Existe o se asigna un grupo de personas y recursos para lograr el objetivo. Este grupo, de personas puede ser o no ser el mismo que definió los objetivos, lo importante es que trabaje en forma sistemática para lograrlos.

¹² Idem

¹³ Luther Gulick. Op. Cit. Pág. 80

- c) Con el objeto de asegurar la consecución de los objetivos en forma racional y sistemática, se establecen reglas, procedimientos, procesos de planificación, organización, control, supervisión, dirección, comunicación, información, etc.
- d) Estas reglas y procedimientos garantizan que las cosas se hagan con la mayor eficiencia posible de acuerdo con los objetivos.

Por lo anteriormente analizado, parecería derivarse que la función de la administración se limita a la definición de objetivos, en tanto que la de gerencia a ejecutarlas.

Pocos autores respaldarían tan cortante diferenciación pues ambas funciones están íntimamente relacionadas que prefieren emplear ambos términos como sinónimos.

Por ejemplo Kaufman,¹⁴ afirma que la forma de definir la función de administración, es la de establecer el objetivo que se espera que debe cumplir la acción administrativa. Así se dice, con frecuencia que la función de administración, consiste en ejecutar decisiones de política o coordinar actividades para lograr algún propósito común o simplemente cooperar en la búsqueda de una meta común.

¹⁴ Herbert Kaufman. Administrative Function New York, International Encyclopedia of the Social Sciences. The MacMillan Company and the Free Press, 1968. Pág 123

Las ideas implícitas en este punto de vista sobre la función administrativa, son que ésta, es un proceso para llegar a decisiones operativamente homólogas a los procesos de toma de decisiones de otras organizaciones y que la importancia de la administración descansa, no en la unidad de sus funciones, sino en la creciente prominencia de los administradores, con respecto a la de otros funcionarios en la toma de decisiones.

Para los propósitos de este análisis, los administradores son funcionarios designados para supervisar a otros, y se confina a los administradores al servicio del gobierno, aunque mucho de lo que se diga se aplique también a administradores no gubernamentales.

Ya sea que se considere un proceso o una función, la administración se refiere al establecimiento y operación de organizaciones para llevar adelante un trabajo.

Las organizaciones son instrumentos sociales y tecnológicos que permiten realizar objetivos que son demasiado grandes y complejos como para llevar a cabo objetivos de muy diversa naturaleza: comerciales, militares, religiosos, educativos, gubernamentales, etc. Para algunos incluso, la sociedad moderna, se ha convertido en una sociedad organizacional. De todas maneras, es esencial e inevitable, la necesidad de Administrar las organizaciones y sus actividades.

Una organización se puede concebir como una unidad que procesa ciertos insumos que absorbe del ambiente, con el propósito de emitir productos

específicos que son necesarios, valiosos o aceptables para la sociedad o que se pretende introducir en ella mediante una actitud innovadora. Por tanto, una organización, es una unidad que transforma recursos para producir cosas o servicios. Esta unidad transformadora, la organización determina y configura la forma y condiciones en que debe de ser controlada y dirigida por una administración. La administración, no sólo establece y dirige la organización hacia metas específicas, también controla los productos resultantes y corrige su cauce en caso de que se desvíe de la ruta señalada.

El administrador empieza tomando varios recursos humanos y económicos del ambiente en forma de mano de obra, materiales, equipo y dinero. En la medida en que no es capaz de controlar completamente la calidad y cantidad de estos insumos, es parte de un sistema abierto más que de uno cerrado. El ambiente ofrece a su vez, varios tipos de obstáculos que pueden ser afectados, pero no controlados completamente por el administrador, por ejemplo: el sistema político, el estado de la tecnología y los deseos e ideales de la sociedad.

Los productos de la organización son tanto de características humanas como económicas. Es por estos productos, que la sociedad juzga el éxito de la empresa. En cierta forma, las organizaciones existen porque son aceptadas por la sociedad, pero fracasarán o se extinguirán, si los valores que producen se consideran inapropiados, inaceptados, excesivamente caros o fuera de contexto.

2.2. LA ADMINISTRACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN BAJO EL ENFOQUE EDUCATIVO

Como se estableció anteriormente en este documento, la administración, reúne varios sesgos en su aplicación dentro del ámbito de la realidad de los acontecimientos, ello se diversifica, a partir de las consideraciones de autores que la ubican dentro de los sectores empresariales públicos o privados, pero finalmente, habrá que definir, que la actualmente denominada gestión educativa, incluye todas las vertientes necesarias tradicionales y vigentes que habrá que adicionar en forma teórica y operativa con los nuevos elementos que vienen apoyando los contextos específicos de las empresas, tales como pueden ser: el humanismo, las actitudes en el trabajo grupal, la solidaridad en los equipos, el trabajo colegiado, etc. Dichas acciones vienen con paso fuerte e impregnando toda la nueva administración que el futuro requiere.

Uno de los grandes pensadores actuales, cuyo vanguardismo es ampliamente visible en relación a la educación, pero sobre todo, en todo lo vinculado a la gestión contemporánea, es Lorenzo Guadamuz Sandoval,¹⁵ destacado investigador latinoamericano, especialista en temas educativos y cuyos conceptos, la Secretaría de Educación Pública (SEP), ha hecho suyos en la

¹⁵ Lorenzo Guadamuz Sandoval. Nuevas propuestas para la gestión educativa. Washington, D.C., ONU, 1998.
Pág. 13

encomienda de generar nuevas formas de organizar los procesos educativos frente a la creciente complejidad de las sociedades de hoy.

Para Guadamuz, quien es Coordinador del Sector Educación del PNUD en la República Dominicana, las escuelas son organizaciones o más precisamente burocracias, sistemas socio-técnicos o sistemas orgánicos o mecanizados. La imagen de la organización como elemento dominante en el análisis de la escuela, cita que fue demostrado por Boyd y Crowson en 1981, después de un exhaustivo estudio de varios documentos. A pesar de ello, muchos especialistas de la administración educativa piensan que debe hacerse un esfuerzo para definir la naturaleza de las escuelas.

La diferencia para la autora radica entre los diferentes enfoques consistentes en:

- Tratar de concebir a la escuela como una organización o
- Tratar de concebir, la naturaleza de la organización de la escuela.

En el primer enfoque, se pone énfasis en la naturaleza de las organizaciones y en la investigación de las similitudes con otras organizaciones, dejando de lado los aspectos específicos de la naturaleza de las escuelas.

El segundo enfoque, analiza la escuela por sí misma, buscando la naturaleza misma como un sistema social. La tendencia general es concluir que las organizaciones educativas son un tipo especial de organización.

Las características de la administración de la educación pueden variar según el punto de partida del analista y según la posición que éste toma frente a la dicotomía presentada anteriormente, en otros términos, los resultados serán diferentes según interese a la escuela o a la organización.

Ciertos autores sugieren diferentes imágenes descriptivas de las escuelas según:

- a) Planes conceptuales
- b) Perfiles
- c) Tipos ideales

Weick, sugiere que las descripciones del tipo de dibujo de planos conceptuales, podría reducirse a identificar los elementos constitutivos y los procesos internos de las escuelas, especificando sus interrelaciones.

Goodlad y Sirovick y Overman,¹⁶ estiman que los datos básicos de las escuelas, pueden constituir un material importante para construir perfiles, bajo la forma y el funcionamiento de las escuelas. Entre estos datos, citan el tamaño de las escuelas y sus subunidades, el número de maestros, el personal administrativo y técnico, la calificación y las experiencias socio-profesionales de los educadores, el rendimiento escolar, el presupuesto, etc. Así los estudios de tipo descriptivo pueden ser elementos importantes para dar el perfil a las escuelas.

¹⁶ J.I. Goodlad, et al. A study of Schooling. Indiana, USA, Phi Delta Kappa, 1979. Pág. 76

Para Max Weber, un tipo ideal es un dato analítico de ciertos elementos de la realidad, pero no, una descripción de la realidad que sirve para elaborar un constructo. A partir de estas imágenes que deberían incluir y acentuar un grupo prioritario de caracteres distintos de las escuelas se podría realizar una abstracción basada en la realidad que presentaría una imagen válida de la escuela.

Allison,¹⁷ indica varios elementos que hacen que las escuelas, la naturaleza problemática y ambigua de sus objetivos, su tecnología indeterminada, su confianza en los profesionales, su falta de medidas estándar y de eficacia y su naturaleza específica de procesos de gente que atribuye en consecuencia una gran importancia a las relaciones alumnos-educadores-administradores.

- El estatus de las escuelas públicas
- El modelo desconcentrado de organización en los sistemas escolares públicos
- La vulnerabilidad política de las escuelas públicas
- El acento de la autonomía más que en la autoridad

Guadamuz,¹⁸ en el libro “Nuevas dimensiones y ámbito de la gestión y de la eficacia organizativa en educación”, indica que debe prestársele cuidado a esta especificidad de la administración de la educación, porque es obvio que el tamaño, la ubicación, el contexto y la naturaleza del servicio educativo, hacen que no sea exactamente igual administrar una escuela primaria rural aislada de educación formal de 40 alumnos con un solo profesor que cumple con todas las funciones, que

¹⁷ WCEFA. Satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje: Una visión para el decenio de 1990. (Documento de Referencia). New York, 1990. Pág 42

¹⁸ Lorenzo Guadamuz Sandoval. Op. Cit. Pág. 23

administrar un servicio de educación popular en una zona periférica urbana en medios desfavorecidos de educación no formal, o que administrar una universidad de 200,000 alumnos en un país del Tercer Mundo, o un Centro de Investigación Educativa de excelencia en los Estados Unidos de América, Rusia o Japón.

Kim Cameron,¹⁹ analiza el concepto y las características de las organizaciones anárquicas, piensa que la organización anárquica es una empresa cuyos objetivos, estructura de la autoridad, tecnología y métodos de trabajo, no tienen lazos sólidos con la sede de la empresa, es decir, cada unidad tiene mucha autonomía. Él cita las siguientes características de una organización anárquica:

- Las relaciones entre los medios y las finalidades no son claras, ya que no existe una relación manifiesta entre la tecnología, los métodos y los procedimientos y los resultados.
- Los objetivos son generalmente mal definidos, cambiantes y contradictorios.
- Un mismo resultado puede ser el producto de varias tecnologías o procedimientos de trabajo
- La relación entre el input-output no es necesariamente clara.
- La influencia del entorno es percibida por las diferentes unidades de la empresa gracias a su autonomía.
- Los diferentes criterios de éxito, pueden ser observados al mismo tiempo en las diferentes partes de la organización

¹⁹ Henry Mintzberg. Citado por: UNESCO/OREALC, Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe. En: Boletín Núm.25, Santiago de Chile, 1991. Pág. 11

- Existe una relación ambigua entre la estructura de la organización y las actividades.

Henry Mintzberg,²⁰ realiza un análisis sobre las burocracias profesionales y muestra que hay organizaciones cuya principal actividad es estable o sea estandarizada y compleja, lo que crea un tipo de estructuración llamada burocracia profesional que se encuentra en las universidades, los sistemas escolares, las agencias de servicio social, etc. Estas organizaciones se apoyan para funcionar en las capacidades de los profesionales que aseguran la actividad principal. Mintzberg,²¹ agrega que las burocracias profesionales se imponen cuando existe un entorno complejo que exige procedimientos que sólo pueden ser dominados por un peritaje formal, desarrollado y estable, que permita definir las capacidades a aprender y por consiguiente, las que son estandarizadas. En este momento, el entorno se vuelve el factor clave de la contingencia.

Muchas organizaciones de la educación, no son instituciones anárquicas en los términos definidos anteriormente por Cameron,²² o instituciones burocráticas profesionales en los términos descritos por Mintzberg.²³

Aún a esta altura del desarrollo de la administración de la educación, existen muchos problemas para definir las características de las organizaciones educativas debido a:

²⁰ Idem.

²¹ *Ibíd.* Pág. 12

²² Idem.

²³ Idem

- La dificultad para ponerse de acuerdo sobre los objetivos. Hay que recordar aquí que la educación trata de la formación de los individuos, lo que en cierta medida no es tangible y pertenece al universo de símbolos y lenguajes e incentiva la motivación y la intención de los individuos.
- La no tangibilidad de los objetivos.
- La incertidumbre existente entre los medios y las metas.
- La dificultad para medir los resultados en un medio donde los resultados pertenecen sobre todo a la esfera del “parecer”.

A los anteriores problemas para precisar las características de las organizaciones educativas, se suma el problema relativo a la falta de calidad para definir lo que son las necesidades básicas de aprendizaje.

Pero, existe una urgencia de unificar la conceptualización de lo que es la gestión para la satisfacción de de las necesidades básicas de aprendizaje. Pareciera que no es posible ni conveniente, ni necesario arribar a una definición unitaria del constructo de la gestión, pero sí es indispensable y necesario, definir las dimensiones que lo determinan. Es decir, es necesario definir, un conjunto general de determinantes y de principios básicos sobre los patrones de la gestión para la satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje que puedan servir al planificador, al responsable de tomar decisiones, a los investigadores, a los evaluadores y a los ciudadanos en general, que se adecuen a la naturaleza de cada organización específica, según la

necesidad particular de lo que se quiere obtener con la gestión de las necesidades básicas.

De otra manera dicho, lo que debe existir no es una definición, sino múltiples elementos esenciales para una definición, no un enfoque, sino múltiples enfoques para ser usados según la necesidad, no un modelo, sino, múltiples modelos, no un criterio, sino múltiples criterios.

Se enumeran a continuación, una serie de elementos que confluyen para que exista una buena gestión o no permitan establecerla como tal:

Se da un problema de interrelaciones y de resultados al evaluar los patrones de gestión para la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje en el nivel de microanálisis. Este problema es de especial y significativa importancia en el caso de las organizaciones educativas que tienen una amplia cobertura en todo el territorio nacional. Por remota que sea una comunidad rural, allí existe una escuela. El problema será de integración de las evaluaciones de micronivel: una escuela, un Departamento, un proyecto, y las del conjuntote esas escuelas o micronivel, ya sea a nivel de microregiones, de subregiones, de regiones o del conjunto nacional.

También persiste todavía un marcado énfasis de los aspectos cuantitativos sobre los cualitativos en la investigación de la gestión para la satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje. Aún más, parece ser que existe no sólo un uso, sino también un abuso en los procesamientos estadísticos, en las correlaciones, pero un casi nulo

análisis e interpretación de los resultados de esos aspectos cuantitativos. Más aún, la inversión de la investigación sobre aspectos cualitativos en la investigación sobre la gestión de la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje está casi ausente.

Es muy difícil, arribar a conclusiones generales sobre cuándo una variable es dependiente o independiente, por lo que resulta complejo derivar conclusiones sobre los análisis comparativos de los diferentes modelos usados para evaluar la eficacia de la gestión de las necesidades básicas de aprendizaje: ¿ qué es causa?, ¿ qué es consecuencia? o ¿qué fue en el tiempo pasado de una organización, un factor contingente o un parámetro de concepción y si ese factor es igual(dependiente o independiente) en el momento de realizar la evaluación?, son esas preguntas las que aún dejan el camino abierto a la investigación sobre la eficacia de la gestión y de la satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje. Se puede concluir que no hay unidad de criterios entre los investigadores sobre el uso de descriptores y predictores, siendo éstos últimos, los menos analizados hasta el presente.

Existe un limitado y aún estrecho alcance sobre el concepto de gestión para la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje. Este concepto deberá ocupar una mayor atención en el futuro.

En una necesidad de transformación, en una sociedad con grandes déficit sociales y económicos, las organizaciones tienen una responsabilidad social, por lo que hacia el

futuro, el análisis de los predictores de la eficacia de la gestión cobrará más importancia y será indispensable. De igual manera pareciera necesario pensar en que la eficacia de la gestión para la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje, no sólo sea usada para efectos evaluativos, sino como un elemento prioritario de la planificación de la educación.

En el sector educativo, podría decirse que lo lógico sería que hubiese en estudios sobre eficiencia pedagógica de la gestión para la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje y eficiencia organizacional donde la dimensión pedagógica sería entre otras considerada.

No obstante, la revisión de los estudios realizados sobre eficacia de la gestión y de las entrevistas, indica que existen muchos estudios que podrían catalogarse como estudios sobre eficacia pedagógica, los cuales no consideran la dimensión organizacional de la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje.

Si se analiza esa falta de claridad conceptual sobre la argumentación de la satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje(sólo el concepto en sí de necesidades básicas de aprendizaje, ha comenzado a ser más desarrollado a partir de la Conferencia de Jomtien), se observa la necesidad de examinar con más detalle cuáles son las tendencias en cuanto a la organización de la gestión escolar que puedan llevar a ubicar su correlación con las estrategias de acción para la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje.

Se necesita de cara al futuro, generar las características de la nueva estructura organizativa de la gestión, pensar en las diversas tendencias que se observan en América Latina y el Caribe en torno a esa innovadora estructura que debe incluir, **la simplificación, la flexibilidad, la innovación, la comunicación, los méritos, la productividad y los factores organizacionales.**

LA SIMPLIFICACIÓN: La simplificación de procedimientos administrativos, así como de todos los trámites burocráticos, debe ser una de las características que tipifiquen las acciones de organización escolar en el futuro, desde el aula, desde los centros educativos y sus diversas dependencias que lo conforman, hasta las Secretarías de Estado o Ministerios de Educación, según corresponda.

Esta simplificación de procedimientos debe ir acompañada de un proceso de capacitación al usuario de los servicios educativos y organizativos con la finalidad de que se acostumbre a utilizar los servicios en el lugar donde se prestan y no acceder a esferas superiores para la búsqueda de la solución a sus problemas.

Esta clarificación de aspectos vinculados con la simplificación de procedimientos debe ir también acompañada de la definición de las esferas de competencia en cada uno de los niveles organizativos que comprende la nueva estructura de la gestión.

LA FLEXIBILIDAD: Actualmente se presenta la necesidad de un cambio constante para adaptarse a las nuevas circunstancias que demanda el desarrollo. Debe tenerse presente la necesidad de proceder a diseñar un sistema organizativo que se

caracterice por su capacidad de adaptabilidad al entorno, por su flexibilidad para responder a aquellas situaciones no previstas o aquellas demandas de los usuarios y actores de los sistemas.

LA INNOVACIÓN: La estructura organizativa debe ser capaz de innovar continuamente en cuanto los avances del desarrollo científico, tecnológico, de los avances de la telemática (comunicación e informática), de los estudios que sobre los modelos organizativos vayan desarrollándose y debe ser capaz de ir innovando en los procesos de enseñanza-aprendizaje para mejorar la calidad de la educación. La meta del sistema educativo y del sistema organizativo debe ser la calidad educativa. La organización debe ser concebida como un medio para lograr un fin y no concebir la estructura organizativa como un fin en sí mismo.

Una de las características centrales de la organización moderna de los sistemas de gestión educativa es su capacidad de responder al mejoramiento de la calidad de la educación y a la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje. Ese mejoramiento de la calidad de la educación debe ir acompañado de elementos de transformación, tanto de los determinantes del rendimiento escolar, como de los aspectos de tecnología apropiada al mejoramiento de los sistemas educativos y debe ser un elemento que permita responder a las necesidades de un niño, de un adolescente, o de un estudiante adulto que le va a corresponder vivir en una sociedad diferente a la que se tiene en la actualidad.

COMUNICACIÓN, TELEMÁTICA Y MEDIÁTICA: Hoy es necesario repensar los conceptos que se tienen sobre lo que es distancia, lo que es división territorial, lo que es el ámbito con el cual anteriormente se hacían las jurisdicciones o se demarcaban para crear alguna circunscripción escolar. Es así como tradicionalmente se crearon las Supervisiones Escolares o las Direcciones Regionales de Educación con un concepto de acercar de una u otra manera, la comunicación debido a las largas distancias o a lo lento de los procesos de transmisión de comunicaciones de abajo hacia arriba o viceversa.

Sin embargo, hoy esa situación es totalmente diferente, puesto que la telecomunicación, el empleo de las redes telemáticas, la mediática, acorta las distancias y permite el acceso a los grupos de base a los grupos del nivel regional o del nivel central con una mayor comunicación instantánea. Las posibilidades que hoy día permite el uso del teléfono, las facilidades que permite el fax o la posibilidad de la vinculación vía correo electrónico a través del uso de terminales de computación, ubicadas en los centros educativos, acerca indiscutiblemente a una nueva dimensión de la gestión educativa que debiera ser reflexionada y tomada en cuenta como característica de la nueva organización educativa.

LA MERITOCRACIA: Los sistemas de gestión educativa del futuro deben considerar la necesidad de llevar al sistema educativo, a los mejores recursos humanos. La tónica del futuro es la instauración de un sistema de mérito, es la aristocracia del

mérito, es la aristocracia del saber, es la aristocracia del mejor preparado, la que debe acceder a los servicios de educación.

Por ello, se tiene el reto de diseñar un sistema educativo capaz de llevar las mejores mujeres y los mejores hombres a los puestos de maestros, a los cargos de dirección, de investigación supervisión y planificación en los Sistemas Educativos Nacionales Latinoamericanos.

Si las sociedades actuales quieren centrar su desarrollo en la competitividad en este nuevo Siglo XXI, y desarrollar una estrategia de modernización, tendrán naturalmente que fortalecer radicalmente los procedimientos de selección, de reclutamiento de personal, pero fundamentalmente, de valoración de la profesionalización de la educación como elemento central que permita a la educación la incorporación de sus mejores recursos humanos. Indiscutiblemente, esto tiene que ir acompañado de una nueva filosofía de estímulos para el educador y de pagarle conforme a los requisitos que se le exigirán para poder tener una meritocracia educativa.

PRODUCTIVIDAD: La empresa educativa tiene a su cargo millones de estudiantes, con presupuestos bastante pesados para el erario público, por lo que esta organización necesita en el futuro ser totalmente competitiva, necesita ser totalmente eficiente, necesita ser totalmente productiva. En ese sentido, es necesario que el diseño de los nuevos sistemas de organización tome en cuenta que la educación sí

es una empresa social, por lo que debe ser altamente eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

La empresa educativa no puede, para el futuro, seguirse dando el lujo de hacer fracasar a sus alumnos, es así como la repetición, la deserción, el ausentismo, la baja promoción de un grado a otro, la baja participación de los alumnos en asistir a la escuela, el abandono de las aulas, la inasistencia del educador a clases, deben ser factores que tienen que modificarse. Para ello, es vital, el compromiso de los sectores sociales y civiles con fuerte compromiso de la comunidad en el desarrollo de estos nuevos sistemas de gestión educativa para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje.

CAPACIDAD DE RIESGO EN LA TOMA DE DECISIONES: La gestión, debe incrementar en todos los niveles, la capacidad para tomar decisiones. La gestión educativa debe ser capaz para tomar decisiones en el nivel que le corresponde sin pasar a niveles superiores de la escala administrativa. Uno de los problemas detectados en los diagnósticos administrativos, es que la alta concentración de funciones en los órganos centrales de la Secretaría de Educación Pública o los Ministerios de Educación de los países Latinoamericanos, se debe en mayor parte a la ausencia de toma de decisiones en los niveles correspondientes.

El gran tomador de decisiones en la Secretaría de Educación Pública en el caso de México, o en los Ministerios de Educación de los países Latinoamericanos, así como

los preparadores de toma de decisiones (los asesores del Secretario o Ministro de Educación) deben en el futuro incrementar su capacidad de riesgo en la determinación sobre innovación en educación, si quieren realmente construir la educación de cara al futuro de la sociedad del conocimiento.

EL LIDERAZGO: En la gestión educativa del futuro, el liderazgo de los dirigentes educacionales debe fomentarse basado en su formación profesional, en su fuerza moral para poder exigir a los otros un comportamiento efectivo. El docente es fundamentalmente un gran ejemplo, un gran espejo para los estudiantes, para la comunidad. La función de un director debe ser la de un gran líder para el cambio social, para el progreso económico de su comunidad y en formar hombres y mujeres capaces de desear triunfar, no el buscar la formación de hombres y mujeres condenados al fracaso y a la mediocridad.

En este sentido, se debe insistir en la necesidad de fomentar las condiciones de liderazgo en el aula, en la dirección, en la supervisión, en la conducción superior de la educación. Debemos insistir en fomentar en el aula, el gusto por aprender.

RESISTENCIA AL CAMBIO: En la historia de la teoría y la práctica de la gestión educativa, existen elementos que hacen ver que la gestión en cambios organizativos, cuentan normalmente con gran oposición de las diversas personas que participan en los procesos de desarrollo de la gestión educativa. Es así como aparece la resistencia al cambio y que es uno de los factores que más debe ser analizado y minimizado a través de un amplio sistema de participación de los actores en la toma

de decisiones. La teoría socio-política de la organización ayuda a comprender que el actor, como ser pensante, siempre persigue sus propios objetivos.

CLIMA DE TRABAJO: En el desarrollo de los sistemas organizativos de trabajo educativo, es necesario tener presente que el clima laboral es uno de los determinantes del éxito o del fracaso escolar. Es así como el directivo debe preocuparse por tener en cuenta todas aquellas variables que contribuyan a generar un clima de trabajo adecuado, comprometido con los objetivos de la educación y donde el trabajador se sienta totalmente vinculado con los objetivos de su empresa educativa. De lo contrario, un clima laboral adverso, desmotiva a los integrantes del colectivo inscrito en una determinada institución.

Debe corregirse la tendencia histórica a tener factores negativos de las personalidades como elementos de la cotidianeidad de la gestión educativa.

CAPÍTULO 3. LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZAR Y ADMINISTRAR LAS INSTITUCIONES ESCOLARES EN EL SIGLO XXI

Existen diversos autores que realizan a lo largo de sus construcciones teóricas, innovadoras actualizaciones de las percepciones de lo que tradicionalmente se ha concebido como normas o leyes de un determinado quehacer en este caso específico referido a la organización y a la administración educativa.

Los tiempos han cambiado y las expectativas de las sociedades más dinámicas y evolucionadas también, lo que implica, abandonar los discursos obsoletos, para dar paso a las interpretaciones y nuevos postulados respecto a las áreas mencionadas.

Esto no significa dejar atrás los conceptos de autores que dieron lineamiento y normatividad a la organización y a la administración, sin embargo, éstos quedan ahora como la base de la estructura o andamiaje de la operatividad e innovadora visión, de aproximar la denominada gestión educativa, a los cánones de los requerimientos de organizaciones inteligentes y pensantes.

Como ya se citó anteriormente, la organización escolar pública, significa un concepto diferente de lo que es la empresa privada, ésta, atiende a la situación académica y al manejo de recursos humanos, materiales y financieros adheridos al presupuesto público de una sociedad que contribuye, con el pago de sus impuestos

locales, estatales y federales, y que espera una retribución equitativa de los mismos.

Después de analizar los aspectos que han permitido la ubicación de la administración escolar contemporánea, en cómo se concibe en la actualidad sus políticas más relevantes, es posible iniciar el estudio de la gestión educativa que dentro de los espacios académicos de la realidad cotidiana resultó en sus inicios casi un modelo emergente de operatividad escolar.

Bajo esta mirada y para la nueva gestión educativa, educar se convierte en un reto continuo e incesante, porque los problemas actuales no son desconocidos para quienes son los actores principales de la realidad diaria en las escuelas, por lo mismo, también es continua la necesidad de atender constantemente a dichos actores y a los procesos educativos.

Hoy se considera que la solución a tales expresiones debe darse desde los microespacios de las escuelas, pues la calidad educativa será tal en la medida en que aquéllos, se resuelvan oportuna, pertinente y eficazmente. Ello significa que se deben atender y resolver los problemas desde los espacios donde se originan. De allí que sea importante la participación de la escuela y de los individuos que interactúan con ella, en la mejora de esa calidad educativa.

Esta operatividad casi emergente se ha ido elaborando acorde con las políticas educativas internacionales, que la han promovido como un modelo alternativo que permite logros cualitativos en la educación. Teniendo esto como marco de referencia, habría que entender a la gestión educativa como la conducción y dirección del Sistema Educativo Nacional (SEN), hacia el logro de procesos educativos de calidad, donde la administración escolar y los cuerpos docentes, se abocan a privilegiar las tareas académicas que implican la realización del proceso enseñanza-aprendizaje, como fin principal de la educación. Dos son los ejes, según los cuales, opera este esquema: a) La organización escolar y 2) la caracterización de los sujetos que coordinan y toman decisiones en los procesos educativos: los directivos.

Este nuevo esquema comparte tres principios: calidad, competencia y excelencia aunque con marcados matices. Por ello la terminología que se emplea, en ocasiones, en la gestión educativa, guarda cierta semejanza con la usada en la administración, aunque sin perder su sentido pedagógico.

En una revisión sobre los distintos planteamientos que existen en torno al modelo de gestión educativa, se encontraron como premisas principales, las siguientes y que de las cuales, algunas ya han sido mencionadas como elementos de inclusión en esta nueva visión de la organización y la administración escolar:

- **Participación democrática.** La participación de los sujetos educativos (maestros, alumnos, padres de familia, comunidad en general), define lo que

es y debe ser la educación que brinda el SEN. Existen figuras estructuralmente insertas en la organización educativa, colectivos escolares, Consejos Técnicos de escuelas, participación social, Asociaciones de Padres de Familia, etc., por lo que la atención se centra en las formas en que se da esa participación.

- **Autonomía.** Las escuelas pueden decidir y conducir su desarrollo como institución educativa, optando por los caminos más acordes con sus propios contextos hacia el logro de los propósitos y objetivos de la educación.
- **Liderazgo.** Es fundamental una coordinación y conducción académica que facilite la intervención y la participación en la toma de decisiones de quienes están involucrados directamente en las tareas educativas. Tanto la escuela como los espacios de trabajo que agrupan a varias escuelas, representan los ámbitos significativos para que el liderazgo académico se traduzca en un mejoramiento de la calidad educativa.
- **Organización escolar.** Los cambios en la forma de conducir los procesos educativos, implican necesariamente una reorganización en las actividades, en la distribución de roles o papeles, en las formas de participación, en el ejercicio de la autoridad, en la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje, en las relaciones interpersonales, etc. En suma, una nueva forma de concebir la cultura académica que se genera en los espacios educativos.
- **Planeación y evaluación escolar.** Se refiere a los procesos mediante los cuales se concretan las opciones de cambio y mejoramiento de la vida escolar. Tomar conciencia de los problemas educativos que se enfrentan y

buscarles solución, es una de las maneras de iniciar dichos procesos. Llevarlos a cabo, implica necesariamente, una participación comprometida y responsable, ser realista en los análisis de los problemas, conocer ampliamente las posibilidades de cambio y sobre todo, estar al tanto de las reacciones posibles a la aplicación de las acciones de cambio.

De hecho, el proyecto principal de educación en América Latina y el Caribe, establece:

...La necesidad de iniciar una nueva etapa de desarrollo educativo a través de un nuevo estilo de gestión que responda, en un contexto de carencia de recursos, al triple desafío de:

- 1) mejorar la eficacia del sistema, volviéndolo más relevante desde el punto de vista cultural y ambiental y más pertinente desde el punto de vista de utilidad para los individuos y la sociedad;
- 2) Mejorar la equidad en la distribución del servicio educativo, es decir, ofrecer una educación de alta calidad a los sectores de población prioritarios: urbano-marginales, rurales, población en condiciones de pobreza, población indígena, mujeres, desertores y excluidos del sistema escolar,
- 3) Mejorar la eficiencia del sistema, desarrollando la capacidad de optimizar el uso de los recursos a efecto de su buena marcha interna, lo cual implica, mejorar considerablemente la calidad de la educación²⁴

En América Latina, ya se trabaja arduamente en la implantación del nuevo modelo, como quedó establecido en el documento: Modelo de Gestión GESEDUCA²⁵

...La mayoría de los gobiernos, han introducido el objetivo de mejorar la calidad y la equidad de la oferta educativa de sus países. Sin embargo, a pesar de la rica tradición latinoamericana, se reconoce que no tienen las capacidades de gestión que los conduzcan hacia esas metas, dado que no existe una sistematización de instrumentos y técnicas que puedan ser aplicados en los distintos niveles de los Sistemas Educativos Nacionales. El Modelo de Gestión GESEDUCA (Gestión Educativa) es un intento de ofrecer dichos instrumentos y técnicas.

En su preparación se ha revisado y experimentado una gran gama de instrumentos y técnicas de los enfoques prospectivos, estratégicos y de calidad total, seleccionándose los más

²⁴ Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura(UNESCO), Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe(OREALC). Satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje: Una visión para el decenio 1990. Santiago de Chile, UNESCO, 1990. Págs. 34-35

²⁵ Idem

apropiados a los Sistemas Educativos en contextos de descentralización. Este “modelo para armar”, ha sido experimentado, tanto en el nivel de los ministerios nacionales y provinciales, como en las municipalidades y escuelas en Argentina, Chile y Venezuela.

En México, por ejemplo, se ha establecido que la unidad básica del Sistema Educativo Nacional (SEN), es la escuela, y ésta, es el espacio donde profesores, directores y alumnos, comparten la responsabilidad cotidiana de la enseñanza y el aprendizaje. En cada plantel, los padres de familia y otros miembros de la comunidad, se unen en el objetivo común de participar en la formación de los alumnos. Para elevar la calidad de la educación pública, es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa. Por ello, es indispensable, articular las estructuras y los procesos mediante los cuales se realizan las funciones de gestión dentro y fuera de las escuelas.

Como se observa, las políticas educativas actuales, incluyen las principales premisas de un modelo emergente. No se trata de seguirlo al pie de la letra, sino de hacer una apropiación crítica del paradigma, por lo mismo, en la práctica educativa cotidiana, se le debe concebir como otra manera de conducir la administración escolar, distinta a la manera tradicional, donde se subraya lo pedagógico y lo académico bajo otra forma de organización escolar.

Desde sus inicios, la gestión educativa, tuvo interpretaciones diferentes, vinculadas fundamentalmente al sentido burocrático, además de que el término “escolar” no

queda claro, por lo que en ocasiones, se le añade el de “pedagógica” para resaltar su carácter académico y así diferenciarla de un carácter puramente “administrativo”.

Por ello, hoy se afirma que tanto el concepto como la práctica de gestión educativa, es una práctica escolar total, que tiene que ver con el sistema educativo en su conjunto. En este contexto, resulta conveniente leer lo que algunos autores han señalado en torno a la gestión educativa:

Pozner²⁶ plantea:

...La gestión educativa, es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país.

La gestión educativa, realiza las políticas educacionales en cada **unidad educativa** adecuándola a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa{...}, es posible definirla también, como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad escolar.

El objetivo primordial de la gestión educativa, es centrar y focalizar a la unidad escolar alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes.

Su desafío, por lo tanto, es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. Para ello, la gestión educativa:

- Interviene sobre la globalidad de la institución
- Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa
- Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo
- Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados

La práctica de la gestión educativa, ha sido caracterizada como la acción permanente de racionalización y aplicación oportuna y pertinente de recursos; tanto materiales, como humanos para el logro de objetivos educativos definidos en un contexto normativo, histórico y culturalmente determinado. Desde esta perspectiva, las funciones de la gestión educativa, están enfocadas a la orientación que el gestor brinda a los procesos áulicos, a la regulación de las relaciones intra e interescolares y a la conducción de las acciones extraescolares y con la comunidad.

²⁶ Pilar Pozner. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, Aique, 1995. Págs. 71-74

Los nuevos modelos de gestión educativa, se basan en la necesidad de considerar la importancia que tienen los procesos de organización de la institución escolar para el logro de una mejor educación.

Los niveles de gestión educativa pueden ser considerados de la siguiente manera:

- a) El primer nivel, se refiere a las formas de gestionar el sistema educativo en general, las cuales se han caracterizado por la atribución otorgada al Estado para controlar los ámbitos administrativos y pedagógicos del sistema, atendiendo todos los niveles, modalidades y tipos de escuela en todas las regiones del país.

En la actualidad se perciben tendencias descentralizadoras de los servicios educativos y a transferir la responsabilidad de los mismos a cada entidad federativa.

- b) El segundo nivel, está relacionado con la gestión educativa del plantel escolar. En este aspecto, la tendencia, ha sido definir políticas que determinen el funcionamiento de las escuelas a través de normas y condiciones dictadas de arriba hacia abajo, incluyendo, muchas veces en ellas, intereses de diversos grupos de poder. Esto ha significado, por un lado, considerar a las escuelas como bloques homogéneos, sin respeto a las dinámicas particulares de su funcionamiento y por otro, gestionarse bajo patrones paternalistas y burocráticos que no permiten otorgarles capacidad de decisión sobre muchos

aspectos que se relacionan con el mejor desarrollo de sus actividades. Por ello, se requiere que las tendencias de cambio lleguen al ámbito escolar, comenzando por otorgarles la necesaria autonomía que les permita traducir desde sus propias circunstancias, esa normativa general determinante de aspectos pedagógicos y administrativos.

María de Ibarrola²⁷, asegura sobre el tema, que:

...¿Hablar ahora de Gestión Educativa, es apearse acríticamente a una nueva moda, impuesta por los organismos internacionales?, ¿Preferimos, con la modernización, acogernos a una palabra poco usual en el vocabulario pedagógico para referirnos a los mismos viejos problemas de la administración de la educación?. Bien entendida la palabra alude efectivamente a un nuevo concepto: a ese factor impalpable e intangible que tiene que ver con la manera como se administran, en el sentido más notable y más completo de este término, los muy distintos insumos que intervienen en los complejos procesos educativos. Vale la pena intentar un concepto nuevo, porque con él, se busca identificar la enorme complejidad intrínseca de la educación para derivar de ella la naturaleza de las formas administrativas suficientes, certeras, adecuadas y sobre todo, válidas que permitan lograr los resultados buscados. Intentar un nuevo concepto, es, es proteger el nuevo carácter eminentemente formativo y pedagógico de los procesos que intervienen en la educación; no estamos hablando de productos fabriles. Durante mucho tiempo, la educación pública y sus formas, simplificadas o burocratizadas conforme a estrictos criterios eficientistas, redujeron la potencialidad y la riqueza de la tarea educativa a los estrechos cauces de la economía de los escasos recursos disponibles y el control de los participantes. La gestión de la educación pública, es una de las tareas más complejas que enfrentan los países en la actualidad. Mejor y más eficiente organización educativa para alcanzar los nuevos objetivos que nos impone una sociedad que vive cambios tan profundos. Gestión Educativa, implica, sin lugar a dudas, toma de decisiones, pero también la capacidad de llevar la organización, la supervisión y el seguimiento que requieren múltiples sujetos para llevarlas a cabo, incluyendo la posibilidad de transformarlas. Una Gestión Educativa bien entendida, incluye también, el análisis y la valoración de los resultados logrados y de los factores que los determinaron. El concepto de gestión, aparece unido a la definición de la escuela (el plantel escolar) como la unidad orgánica de desarrollo de la acción educativa pública. Las decisiones educativas, pasan así por tres grandes escalas espacio-temporales: la social en su conjunto, la institucional o del sistema educativo y la del plantel en lo particular. También abarcan, un sinnúmero de dimensiones; no son las decisiones que toman el pequeño grupo cultural, étnico o religioso para organizar la escuela privada para sus hijos. Son las decisiones que afectan a la formación de los ciudadanos de un país. Estas decisiones, tienen que ver con aspectos fundamentales, como la estructura general de la educación, los planteles y programas de estudio, la certificación de los conocimientos, la formación necesaria y los requisitos para el nombramiento de los procesos y el financiamiento. Pero también con aspectos más particulares, como la localización y el tamaño de los planteles, la distribución del tiempo y del espacio para el trabajo escolar, la organización interna del trabajo pedagógico en cada escuela, la selección de libros y materiales didácticos, la

²⁷ María de Ibarrola. La gestión escolar. México, SEP/UPN, 1997. Págs.56-58

movilidad o la permanencia de los profesores en los planteles, el diseño de las actividades adicionales y varias más. Las decisiones implican siempre, tomadores de decisiones. ¿Quiénes son los sujetos que deben de tomar las decisiones respecto de los grandes problemas señalados? ¿Quiénes las de los problemas subalternos? ¿En qué escala, la decisión de qué tipos de sujetos es mejor? ¿Cuál es la mejor manera de tomar decisiones? ¿Cuál es la mejor manera de lograr que los participantes en este amplio y complicado proceso, se sientan aludidos, encuentren y construyan los cauces institucionales certeros para desarrollar la acción educativa nacional y asuman el compromiso de lograr los objetivos propuestos o de proponer otros equivalentes.

En un esfuerzo por tratar de caracterizar los elementos más significativos en los planteamientos de los autores anteriormente citados, relacionados con el cómo conciben la gestión educativa, se destacan, los siguientes puntos:

- Es holística, es decir, tiene que ver con todos los sujetos y con todos los procesos que intervienen en la educación.
- Es socialmente incluyente, pues no se queda sólo en el ámbito de lo educativo, sino que tiene que ver con todo aquello que ocurre en la sociedad, partiendo de que lo que sucede en la educación, afecta a la sociedad en su conjunto.
- Concibe a lo educativo como una realidad, afirmando que no se conforma por elementos segmentados, sino como un proceso social integrado, cuyas partes, lo administrativo, lo académico, lo político y lo social, se retroalimentan mutuamente.
- Considera a la escuela como base, pero es de su interés, tanto lo que pasa en el salón de clases, como lo que sucede en las estructuras superiores del Sistema Educativo.

De hecho, la gestión educativa, tiene que ver con la reestructuración de los sistemas educativos, ya que implica, una cultura de transformación educativa, cuyas características primordiales, se agrupan de la manera siguiente:

+ El paradigma del cambio: en la medida en que el mundo está cambiando radicalmente, en el sistema educativo y en particular, en la escuela, la adecuación y la adaptación, parecen rebasadas. De allí que hoy, los cambios educativos, demandan nuevas perspectivas y cambios paralelos en la cultura escolar.

+ La escuela como unidad de cambio: La escuela, es la base del cambio, porque es donde las demandas educativas de la sociedad, se manifiestan originalmente y donde se concretan las expectativas del aprendizaje que supone, la reunión de un maestro y de un alumno.

Cada escuela es única, y cada una decide, cómo aprender a aprender.

+ Las autoridades centrales son corresponsables en este proceso de cambio: la escuela, es parte de un sistema y no está sola; necesita del soporte de las autoridades centrales y de que dichas autoridades, también cambien su comportamiento, pues muchos de los problemas actuales y futuros, sólo se podrán solucionar, si existe cooperación estrecha, entre la escuela y las autoridades centrales.

+ Las necesidades reales: el mejoramiento de la escuela y del sistema educativo, sólo se logrará si se atienden, primero y antes que nada, las necesidades de los estudiantes. La riqueza de este objetivo, es resultado de un proceso complejo en el que deben intervenir todos los actores de la educación, construyendo en particular,

una visión compartida de corto y largo plazo, en cada una de las escuelas del sistema.

+ El cambio es aprendizaje: los cambios en cada estudiante deben ser resultado de un profundo proceso de aprendizaje, conducido por el maestro, pero con la participación activa del estudiante. Allí se requiere el talento de todos los participantes y es por eso, que los cambios, dependen de la habilidad personal de cada quien, de quien está comprometido de manera continua con el aprendizaje.

+ Organización del aprendizaje: aquí los objetivos son: responder creativamente a los cambios necesarios en el ambiente escolar, desarrollar las capacidades escolares, generando modificaciones en el currículo y en los equipos directivos, así como desarrollar nuevas formas de organización y administración escolares.

Bien es cierto que la escuela, no cambia sola. Para que cambie, en términos de la gestión educativa, deben propiciarse cambios en otros procesos sociales, aquí se señalan algunos de ellos:

- LOS HOGARES: para que se dé la cultura de comunicación, participación y cooperación en la escuela.
- LOS MEDIOS COLECTIVOS DE COMUNICACIÓN: Al considerar que influyen determinadamente en la formación de jóvenes y niños, deben modificar su programación y transformarla positivamente, tratando de desaparecer el enfrentamiento entre televisión y cultura escolar
- LOS LUGARES DE TRABAJO PRODUCTIVO: dado que ellos, al igual que la educación, están cambiando radicalmente. De allí que deban ser, centros

continuos de aprendizaje y deban dar oportunidad a quienes allí laboran de continuar sus estudios. Además, la vinculación de educación y trabajo, debe ser estrecha y real, pues ambos, se beneficiarán cuando dicha vinculación, se concrete.

- LA RELIGIÓN: con un papel significativo en la formación de actitudes y conductas, puede afectar a la educación, particularmente en términos de moral y de valores.
- REFORMA DEL SISTEMA EDUCATIVO. Contar con nuevas escuelas, conducirá necesariamente a trabajar con nuevos criterios la educación, buscando que ésta, en términos de gestión educativa, sea cada vez, más eficiente y eficaz, lo mismo en su trabajo académico diario, que en su trabajo administrativo y en su vinculación con la familia y la comunidad.

3.1. LIDERAZGO Y CAMBIO EDUCATIVO DESDE UN ENFOQUE PRÁCTICO-OPERATIVO

Con la idea de concentrar algunos rasgos concretos, de lo que significa la transición de los esquemas anteriores de la administración, y lo que son sus bastiones en el desarrollo de las actividades dentro de las empresas o dentro de las instituciones educativas, tal como lo son el liderazgo y la dirección, desde un enfoque práctico-operativo, se establecen a continuación, varios criterios, que bajo la consulta acuciosa de los materiales de análisis reunidos a lo largo de la Investigación Documental realizada, se consideró, eran medulares para lograr, una apropiación

de elementos teóricos que pudieran generar un cambio dentro de los roles que se desempeñan en las escuelas primarias del SEN de México.

Uno de los grandes desafíos para construir un nuevo paradigma en el desarrollo de las organizaciones educativas, es la redefinición de los términos **liderazgo y dirección**. La educación y formación, y por supuesto, el contacto diario con las noticias nacionales e internacionales, tienden a comparar liderazgo, con líderes (aquellos que ocupan posiciones de poder en los asuntos internacionales e institucionales), a quienes se dedican a promover el desarrollo de un liderazgo eficaz, esto les ha creado problemas de definición. Se tiene cierta inclinación a considerar, el liderazgo en términos de imagen y personalidad: sólo puede considerarse como una función de los que ocupan posiciones altas en determinadas instituciones y organizaciones. Esto sugiere que el liderazgo, es algo que solamente se puede disfrutar, si se ocupa una posición de poder y autoridad. Ciertamente, muchos de los que ocupan tales posiciones, demuestran características de liderazgo, pero es peligroso, atribuirles este comportamiento, únicamente a ellos y suponer que sólo los altos ejecutivos, son capaces de ejercerlo.

Los teóricos se han aproximado a la cuestión del liderazgo, desde diversos ángulos. Uno muy común, es trabajar con una docena, más o menos, de líderes destacados y tratar de extrapolar, las características que parecen tener en común, lo que puede originar una lista de “comportamientos de poder” que parezcan contener, las claves del éxito.

Existen pocas evidencias de que este camino, sea eficaz en la formación para el liderazgo. Otra falsa vía, es creer que la personalidad y experiencia de los líderes de éxito, puede servir para explicar sus técnicas, habilidades y cualidades.

Un cambio más productivo, consiste en realizar la siguiente pregunta:

¿Qué es lo que permite a las organizaciones triunfar y prosperar?

La respuesta es más compleja que mencionar simplemente que el éxito se debe a un buen liderazgo de los altos ejecutivos de la organización. Parece que el liderazgo, es un concepto más difuso de lo que tradicionalmente se ha creído, que puede ser ejercido en todos los niveles dentro de las organizaciones y que todos los participantes, son capaces de realizarlo de un modo u otro. Al concentrarse solamente en la conducta de las personas de categoría superior, se corre el riesgo de perder de vista, aspectos del comportamiento humano en las organizaciones que dan como resultado eficacia y alta calidad.

Un enfoque útil del liderazgo, es permitir y ayudar a otros a conseguir los objetivos planificados. Esto sugiere que el liderazgo, debería, tanto que ver con el ofrecimiento de consejos y apoyo, como con la elaboración de órdenes estratégicas; sería, tanto como escuchar las ideas de otras personas, como exponer las propias y utilizar, tanto la amabilidad como la tenacidad. Lo que está claro, es que la eficacia en las organizaciones, depende de que el liderazgo, surja apropiadamente, cómo y cuándo, sea necesario.

Desde la turbulencia originada por un cambio sin precedentes en el sistema educativo, ha surgido una idea clara pero, muy significativa: es en la escuela donde el liderazgo se define y se ejerce claramente, porque es el lugar, donde más se manifiesta la capacidad de consolidar y desarrollar la experiencia educativa. El rápido incremento del ritmo y la velocidad del cambio, ha alterado el metabolismo de los centros, exigiendo una mayor capacidad para adaptarse a las circunstancias y ambientes nuevos. Las escuelas como todas las organizaciones, están experimentando, cambios radicales en la manera de llevar sus asuntos. Uno de estos cambios significativos, es que el liderazgo, más que la dirección, necesita ser considerado, como el punto decisivo para el desarrollo institucional y su crecimiento en los próximos años.

Este importante cambio, deberá estar acompañado por la re-investigación de los puestos tradicionales sobre gestión y las formas en que en los centros escolares se organizarán y progresarán en los años venideros. Cinco ideas, son particularmente importantes para este progreso:

- El liderazgo, más que la gestión, contiene la llave de un futuro éxito.
- El liderazgo, es una función de todos los participantes en la organización.
- Todos tenemos capacidad de liderazgo y podemos ejercerla, en diferentes parcelas de nuestras vidas.
- El liderazgo, es dinámico y está orientado hacia el futuro preocupado por el progreso, el desarrollo y la excelencia.

- El liderazgo proporciona un sistema dentro del cual, el potencial humano, puede liberarse en forma más eficaz.

Probablemente, lo que se ha de ver en los centros de trabajo, a través de los cambios significativos que les están afectando, es que el éxito se logrará más fácilmente en donde se hayan favorecido los cambios a través de una revisión de los conceptos y estructuras de gestión y dirección y allí donde se haya permitido a todos los implicados, identificar su parcela crucial y única, dentro del equipo. En aquellas escuelas en donde la plantilla docente, haya desempeñado una parte amplia y activa en su proyecto escolar y desarrollo como una empresa en constante aprendizaje, es donde encontrarán probablemente, el mayor progreso.

Recientes investigaciones en la teoría de la gestión educativa, llevan a una redefinición radical de la diferencia entre dirección y liderazgo. El propósito de crear una distinción más clara, refleja una concientización creciente de cómo funcionan las organizaciones, las dinámicas de cambio, la psicología de poder, autoridad e influencia.

Ambas funciones, son necesarias e importantes, y el siguiente análisis se propone ser descriptivo, más que evaluador.

La dirección, se interesa por:

- Estructuras metódicas

- Mantener las funciones diarias
- Asegurar que el trabajo se haga
- Controlar resultados y consecuencias
- La eficiencia

El liderazgo se interesa por:

- El comportamiento personal e interpersonal
- Un enfoque hacia el futuro
- El cambio y el desarrollo
- La calidad
- La eficacia

Éstas son distinciones descriptivas que no pretenden insinuar que el liderazgo, es más importante que la dirección. Al contrario, esta distinción se propone conseguir un entendimiento creciente de los aspectos humanos e interactivos de las organizaciones. La actividad de la dirección, es necesaria para mantener de forma eficiente el funcionamiento de la organización, de modo que los planes lleguen a realizarse, los procedimientos funcionen y se consigan objetivos. El liderazgo, se ocupa de crear ciertas condiciones, en las que todos los miembros de la organización, puedan dar lo mejor de sí mismos en un clima de compromiso y desafío. La dirección, permite que una organización funcione: el liderazgo ayuda a que funcione bien.

No se trata de ver si hay que tener directivos o líderes, sino más bien, de ser conscientes de las diferencias entre ambos y saber cuando y cómo, ser un director eficiente, y cuando y cómo, ser un líder eficaz. En la mayoría de las organizaciones, estas funciones, se aúnan en roles y responsabilidades únicos, pero, es importante tener conciencia de la distinción esencial entre los dos.

Los cambios masivos, están afectando a la educación, en una época en que los conceptos, teorías y prácticas de dirección, están sufriendo en sí mismas, considerables modificaciones de enfoque. Tradicionalmente, el estudio de la dirección, se ha centrado en considerar las actividades realizadas por quienes ocupan las posiciones de rango superior en las organizaciones. Dentro del mundo de las instituciones educativas, esto ha incluido a directores y subdirectores. Recientemente la atención, se va centrando en los mandos intermedios de la dirección de instituciones de Educación Secundaria y la función del Departamento de los currícula de Educación Primaria.

Esta atención a los asuntos de la dirección de rango superior tiende a reforzar una estructura de clases dentro de los centros escolares, particularmente al identificar la función del director, como de primera necesidad. Esta separación apoya la idea de que quienes "dirigen", son de algún modo, más importantes que los que realizan unas actividades fundamentales en una organización, como son controlar, organizar y valorar a los que están situados por debajo en la jerarquía. En las empresas tradicionales, las remuneraciones diferenciales, las condiciones de trabajo superior,

los horarios más flexibles, las cuentas de gastos y los beneficios complementarios, han abierto brechas profundas entre los que dirigen y los que son dirigidos. Es significativo que muchas de las nuevas empresas de tecnología de la información, estén organizadas de forma totalmente distinta, con diferencias poco evidentes entre los distintos estratos de la organización.

En el marco profesional de las escuelas, esta división ha estado menos diferenciada, donde los profesores poseían menos libertad para interpretar y asumir programas y planes impuestos por la dirección. Lo que ha sucedido, es que los directores, han estado menos orientados hacia la educación y mucho más, hacia la gestión educativa. Esto ha tenido como resultado, una diferenciación mayor entre las funciones educativas y las directivas. En las escuelas primarias, los directores, han absorbido cada vez más cantidad de actividades de dirección y gestión educativa y en centros escolares pequeños, donde los directores frecuentemente asumen la responsabilidad de la enseñanza a una clase entera, las presiones adicionales son bastante intensas. En escuelas primarias más grandes, los directores, son a menudo, las únicas personas disponibles para hacer frente a un conjunto, cada vez mayor de actividades administrativas y burocráticas.

Si algo demanda un liderazgo y dirección altamente calificados, es precisamente, la introducción de un currículo nacional. Lo que se ha conseguido hasta ahora, es un triunfo de la improvisación y la oportunidad, por encima de la planificación y la organización. Si se pueden alcanzar estos logros en un contexto, tan adverso ¿qué

se podría conseguir con una estructura clara de liderazgo altamente calificado? Ésta, es una pequeña indicación de que se puede llevar a cabo a través de una reestructuración, o incluso de formación.

John Adair²⁸ , identifica cinco características distintivas en el concepto de liderazgo:

- **Dirección:** los líderes se dedican a encontrar modos de generar una sensación clara de movimiento y dirección. Esto tiene que traer consigo, la creación de nuevas metas, nuevos servicios y nuevas estructuras.
- **Inspiración:** los líderes tienen ideas y articulan pensamientos que son fuertes motivadores para el equipo de trabajo, ya que crean, una energía direccional.
- **Creación de equipos:** los líderes ven los equipos como la forma natural y más efectiva de organización y dedican su tiempo a alentarlos y entrenarlos.
- **Ejemplo:** el liderazgo es un ejemplo; influye en los demás no solamente lo que los líderes hacen, sino también cómo lo hacen.
- **Aceptación:** los directores pueden ser designados por la autoridad, pero no se convertirán en líderes, hasta que su nombramiento se ratifique en los corazones y en las mentes de sus subordinados.

capacidad heredada o adquirida. La confusión entre las dos cosas, se refleja en un informe confidencial, sobre cierto profesor, que aspiraba a un puesto de dirección: “Él, no es un líder nato todavía”. Hay muchos indicios que sugieren que la capacidad para ejercer el liderazgo, surge en la primera fase de la vida. La atención a los comportamientos de los niños recién nacidos, crea reacciones en

²⁸ John Adair. Effective Leadership. Londres, Inglaterra, Pan, 1983. Pág. 123

los padres que fomentan una comprensión temprana de la relación entre causa y efecto en la conducta humana. Los niños, son unos líderes excelentes en muchos sentidos. Ellos, muestran capacidades asombrosas para conducir a los padres a comportamientos a los cuales, están decididos a resistirse ¿quién de nosotros no ha visto y oído a un padre agobiado decir: “he dicho que no y te vuelvo a decir que no”, seguido de:” recuerda que la última vez, te dije que no tomaras ningún caramelo”, para ablandarse unos minutos después y darle al niño, lo que está pidiendo con insistencia?

Durante mucho tiempo, se ha debatido acerca de si, un Liderazgo, no es lo mismo que manipulación, pero, es importante saber que todos nosotros, a pesar del estatus en el organigrama de la organización, ejercemos un liderazgo en gran cantidad de ocasiones en la vida diaria.

Esto, no se debe tanto a que no hayamos nacido líderes, como a que un potencial claramente emergente, se ha visto ahogado y suprimido en el proceso de socialización y educación.

Uno de los desafíos para los directores y los líderes, en una era de cambio rápido y acelerado, es contribuir a la creación de un nuevo marco de supuestos sobre el poder y el control en las organizaciones educativas.

El nuevo paradigma de dirección y liderazgo, constituye un cambio significativo, desde los supuestos y prácticas de diferentes teorías ahora muy en boga, hacia la convicción, sobre la capacidad de los individuos para autodirigirse y autorregularse. La resistencia al cambio, es por sí misma, un síntoma del viejo paradigma, conjuntamente con una huida de la dependencia, la opresión y el control.

La dirección tradicional y las estructuras organizativas de los centros escolares, han tendido a reforzar un lugar de control externo, inhibiendo el florecimiento completo de la capacidad humana, tanto en los alumnos, como en profesores.

Es importante mencionar de nuevo los estudios clásicos de Frederick Herzberg, sobre motivación humana. Él, descubrió que la gente se inclina a resistirse al cambio y se muestra desmotivada cuando:

- Los que están en puestos directivos, crean demasiadas reglas y procedimientos burocráticos, para ser acatados por la base.
- Los directores ejercen una supervisión fuerte y llevan a cabo, inspecciones regulares de calidad y producción.
- Las recompensas por el trabajo hecho, son escasas e inadecuadas.
- Hay una moral baja, relaciones difíciles, valores en conflicto y actitudes divididas.
- Las condiciones de trabajo son pobres, con carencia de facilidades y recursos.

Por otra parte, también descubrió que la gente tiende a trabajar con energía, entusiasmo y una actitud más viva de cambio cuando:

- El trabajo mismo, es intrínsecamente satisfactorio y estimulante
- La base tiene un papel en la toma de decisiones y se le incluye en la coodirección de la organización.
- Un trabajo de éxito, lleva a una sensación de logro y a la posibilidad de avance.

El problema es que muchos individuos, han aceptado que es inevitable una organización alienante y abiertamente burocrática, en la que se espera, se encuentren inhibidos y algunas veces oprimidos, por las estructuras de control-coacción.

Una de las claves para un futuro próspero, se basa en la creación de cierto conocimiento de las fuerzas y dinámicas que se producen en el trabajo cuando la gente se reúne en escenarios organizativos. Las organizaciones, como las familias, son eficaces ante las dificultades y los peligros, sólo en la medida en que están cubiertas de posibilidades y oportunidades.

El trabajo en las organizaciones educativas, es doblemente desafiante, porque el mismo proceso educativo, es un poderoso agente de control social.

Al igual que los métodos de dirección, deben estar edificados sobre una fuerte confianza en el potencial humano, así debe ser también el proceso de aprendizaje. Es necesario que haya cierta congruencia y coherencia entre la forma en que se maneja el magisterio, como profesionales y el modo en que se manejan a los estudiantes.

Al modificar el poder desde una coyuntura de poder y supervisión centralizados, hasta un proceso más descentralizado, se necesita refundir los supuestos sobre el liderazgo. Esto indica que el poder, no es una mercancía que pueda ser distribuida a través de pagos o bonos de subvención, sino un recurso que tiene que ser utilizado para el mutuo beneficio de toda la organización. A menudo, lo que sucede, es que el poder y el control que se ejerce sobre los colaboradores, es personalizado.

Un modo de enfocar esta cuestión, es mediante la idea del "tercer ángulo", desarrollada por Alistair Mant²⁹. Esta aproximación a interacciones potencialmente difíciles, implica hacer una diferenciación vital entre factores interpersonales que hacen referencia a los aspectos de la personalidad, y factores laborales que se refieren a asuntos concretos de trabajo.

Lo que sucede frecuentemente es que los asuntos de trabajo, no se gestionan ni se les hace frente con eficacia, porque los problemas interpersonales se introducen en la interacción, creando una disputa o conflicto. Con frecuencia se observa que los comentarios que hacen los jefes y líderes atacan al "pueblo llano", en vez de tener en

²⁹ Alistair Mant, Leaders we deserve. Oxford, Inglaterra, Blackwell, 1985. Pág 234

cuenta los éxitos, esto da como resultado, emociones negativas y dolorosas, tales como las asociadas con ser derribado o atacado.

Como directores, es posible intentar evitar esto siendo muy claros en los asuntos de trabajo y las necesidades de la organización. Con habilidad y mesura, se podrá eludir gran parte del conflicto interpersonal.

En los últimos años, ha habido en México, una tendencia cada vez mayor, a fomentar en las instituciones, sobre todo, de Educación Básica, procesos de dirección, más participativos.

Las escalas de salarios, se han reestructurado a través de Carrera Magisterial para gratificar el liderazgo, la coordinación y el desarrollo de varios tipos de currículo, dependiendo del nivel de Educación Básica en que se encuentre el profesor, también, la responsabilidad tutorial y organizativa. El compromiso en la gestión organizacional, se ha convertido en una parte implícita de las responsabilidades de todos los docentes de cada uno de los planteles. Pero, una de las dificultades, ha sido la de aplicar conceptos de dirección y organización (que existen en las organizaciones industriales y comerciales) a las instituciones educativas. Ciertas aplicaciones inapropiadas en las escuelas de algunas teorías de dirección, han dado como resultado, la sospecha, entre algunos docentes, de que no toda la teoría de dirección, es aplicable directamente a las organizaciones educativas y que éstas, tienen ciertas características que a menudo se oponen a los supuestos aplicados en

las organizaciones industriales y de producción. Es de lamentar que algunas experiencias desafortunadas, hayan obscurecido la cuestión e inhibido una exploración creativa de los principios de dirección que son válidos, tanto en los centros escolares, como en las organizaciones empresariales.

Durante el primer día que un profesor en prácticas, pone el pie en su primera clase, ya está aceptando el liderazgo y dirección de una organización compleja y desafiante. A diferencia de los líderes de categoría superior de organizaciones empresariales, con rango similar al de una clase de alumnos, el profesor, no tiene más socios en la dirección que los propios alumnos, ni tampoco disfruta del beneficio de una clara definición del producto final. La responsabilidad del profesor en el aula, se extendía al aprendizaje y al progreso: un objetivo verdaderamente difícil de lograr.

Ha habido una tendencia en el mundo de la dirección, fuera del campo de la educación, a considerar los centros educativos como organizaciones especializadas que tienen escasas necesidades en el sistema de dirección, y verlas libres de la exigencia de clientes, proveedores y competidores, aunque la reforma educativa esté proponiendo estos conceptos. El hecho de que existan algunas diferencias significativas entre las instituciones educativas y las empresas, no es suficiente para que éstas, sean consideradas como no-

empresariales. Charles Handy y Robert Aitken³⁰ han explorado algunas de las semejanzas y diferencias. Ellos afirman:

...Demasiado inmerso en las presiones cotidianas de la enseñanza, se puede olvidar que un centro docente, es también una organización que los profesores, son personas, además de profesores, que los niños, también lo son con sus propias motivaciones, con las mismas reacciones hacia los grupos y la autoridad que el resto de nosotros; protesta contra la lógica organizativa, no es el modo más fácil de conseguir una escuela eficaz...

Es prudente afirmar, que bajo el concepto propio, un salón de clase con su profesor, tiene la característica de una organización. Cada aula, es una unidad específica y compleja dentro de una organización más amplia. Así como en las entidades nacionales y comerciales, el liderazgo y la coordinación, ejerce sobre el conjunto, pero las partes clave, se conducen en un único nivel; la clave para el éxito en las escuelas, se basa en los logros dentro de estas unidades individuales, y la clave para estos logros, se basa, en el liderazgo ejercido por los profesores en sus aulas.

La organización de la clase, se ha visto durante mucho tiempo, como el arte y la astucia de un profesor preparado profesionalmente. Pero, todavía la preparación inicial, no suele ofrecer, un marco significativo de dirección ni unas teorías para la práctica del aula. Los modelos de currículo, abundan y los esquemas de contenido proliferan, pero, el magisterio, no puede aportar, ningún esquema significativo de metodología que sus miembros puedan aplicar.

Lo que parece claro, es que algunos conceptos generales de organización, pueden tener una relevancia particular en la vida del aula, sin amenazar la naturaleza

³⁰ Charles Handy y R. Aitken. Understanding Schools as Organizations. Londres, Inglaterra, Penguin, 1986. Pág. 47

específica y profesional de la enseñanza, más de lo que amenazan la técnica profesionales de los ingenieros, químicos o enfermeras, en otros tipos de organizaciones.

Se tiene por ejemplo un análisis de las funciones de dirección, perfiladas a nivel salón de clases:

_ Crear

- Teniendo una cantidad suficiente de buenas ideas
- Encontrando soluciones nuevas a problemas comunes
- Anticipándose a las respuestas de los alumnos

_ Planificar

- Identificando las necesidades del aprendizaje
- Planificando experiencias de aprendizaje
- Dando un trabajo apropiado para los alumnos como individuos
- Anticipando resultados

_ Organizar

- Estrategias y planes operativos
- Tomando decisiones
- Proporcionando recursos
- Una dirección temporal
- Estando el primero cuando es necesario
- Reconociendo cuando el trabajo se ha hecho

_ Comunicarse

- Comprendiendo a los alumnos, sus necesidades y comportamiento

En el marco de lo hasta aquí descrito, se puede decir, que los objetivos generales de los cambios por los cuales pugna la gestión educativa, se sustentan en:

- Escuchando
- Explicando
- Consiguiendo que los alumnos hablen

En el marco de lo hasta aquí descrito, se puede decir, que los objetivos generales de los cambios por los cuales pugna la gestión educativa, se sustentan en:

- a) CADA ESTUDIANTE APRENDIENDO. De hecho, la escuela, debe ser un centro generador de aprendizajes significativos, (contenidos éstos, en los Planes y Programas de Estudio vigentes), que el estudiante haga suyos, para que le permitan actuar intensa y amigablemente con sus compañeros estudiantes y su compañero profesor. Nadie, ningún alumno de la escuela, debe quedar al margen de los procesos de enseñanza-aprendizaje que allí, se concretan todos los días.
- b) REFORMA ESCOLAR TOTAL. Mediante la participación y el trabajo colegiado de los colectivos escolares, las escuelas, deberán tener una visión de futuro, para que planifiquen con base en ella, sus actividades cotidianas más significativas. El proyecto escolar, debe ser el eje articulador de los procesos planificadores de los sistemas educativos de las entidades federativas o provincias, estableciéndose con base en él, líneas de transferencia claras y precisas dentro de la escuela, y entre ésta, y las diversas instancias

organizativas del sistema (Sector Escolar, Zona Escolar, Jefatura de Departamento y Dirección del nivel de Educación Básica), para que éste, opere de una manera armónica y eficaz.

- c) Dando una información clara
- d) Manteniendo a los alumnos informados

_ Motivar

- e) Inspirando a los alumnos
- f) Proporcionando desafíos realistas
- g) Creando auto-estima
- h) Creando condiciones para el aprendizaje efectivo

_ Evaluar

- i) Comparando resultados con los planes
- j) Auto-evaluación
- k) Midiendo el progreso
- l) Diagnosticando las dificultades

Todas estas funciones, son el agua del molino del docente, tanto como lo son para los directores industriales o de negocios. Lo que a menudo no se aprecia, es que se exige a los profesores que se comporten como directores de empresa, casi desde el principio de su carrera docente. La frase, " Yo soy sólo un profesor", es una triste reflexión, sobre una profesión que acumula una experiencia más extensa que cualquier otra. Cambiar el énfasis de la enseñanza en el aula, desde un vago profesionalismo envuelto en el misterio, hasta una aplicación práctica de liderazgo, proporciona un contexto nuevo para una información inicial y un desempeño

profesional. Si se le dedica más tiempo a ayudar a los profesores a convertirse en líderes eficaces, se podrá hacer real el progreso en la educación.

Dado el alcance y la profundidad de la experiencia de liderazgo y dirección que los profesores adquieren desde el primer día en que realizan su función, es sorprendente que hayan estado sumamente cautelosos en el empleo de estas habilidades en la dirección general del centro escolar. Existe un enorme cúmulo de experiencia de dirección y liderazgo, que estaría disponible en todos los centros, si simplemente se pudiera reconocerlo. La crítica que frecuentemente se extiende hasta en los sectores de los profesores, es la de subestimar las capacidades de los alumnos. El docente, comete el mismo error, cuando esto llega a crear estructuras de dirección en las instituciones educativas. Es interesante reflexionar sobre qué desafío organizativo, es más exigente: crear una estrategia curricular para una institución, o guiar el aprendizaje de treinta alumnos en múltiples direcciones, en un plazo fijado de tiempo, cuando todos ellos, se encuentran en puntos de partida distintos. Se considera todavía, que los organizadores, necesitan formarse en la dirección, para realizar lo primero.

El reconocimiento de que la enseñanza puede ser interpretada y entendida con la ayuda de una organización más que con modelos pedagógicos, puede ayudar a incrementar la conciencia de la enorme experiencia de dirección y liderazgo que existe en cualquier equipo docente. Así, el concepto de dirección y liderazgo estratificado, es un reto importante para las instituciones educativas. Esto significa

que todos los participantes en el entorno escolar pueden ser considerados como fuentes potenciales de poder en los procesos de cambio y desarrollo. El liderazgo, se convierte así en un proceso de liberación y activación, más que en un proceso de control y regulación. La autorrealización, es por una parte, el significado y por la otra, la finalidad del objetivo organizativo.

3.2. LAS VENTAJAS DE UN CAMBIO DE PARADIGMA

En el año 1980, hubo un crecimiento constante en el estudio de las organizaciones y su funcionamiento, se vio que los miembros de las organizaciones, tienden a trabajar más eficaz y eficientemente, cuando se dan ciertas condiciones. Muchas campañas, empezaron a alejarse de las estructuras que tenían diferenciando a unos trabajadores de otros y se desplazaron, hacia convenios organizativos más fluidos diseñados para la flexibilidad y el cambio. Creció el reconocimiento de que la experiencia acumulada por los docentes, puede ser productiva y que incrementando la asociación, los problemas son más fáciles de resolver y el cambio más cómodo de lograr. A continuación, se identifican algunos de los cambios significativos que se tiene que lograr:

DIRECCIÓN / LIDERAZGO

VERTICAL / OBLÍCUO

FUNCIONES FIJAS / FUNCIONES FLEXIBLES

RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL / RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

AUTOCRACIA / COLABORACIÓN

COMUNICACIÓN DE CONOCIMIENTOS / DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS

SATAUS / VALOR

EFICIENCIA / EFICACIA

CONTROL / LIBERACIÓN

PODER / AUTORIZACIÓN

- **DE LA DIRECCIÓN AL LIDERAZGO:** Este concepto subraya que el liderazgo, es una actividad humana. Existe todavía una tendencia a usar el término dirección, para identificar un grupo particular de trabajadores de alto rango en una organización, más que para denominar el proceso de conseguir cosas, hecho con y a través de la gente. Se va extendiendo la idea, de que en la mayoría de las organizaciones, todos los trabajadores son líderes y hay un solo director.
- **DE LO VERTICAL A LO OBLÍCUO:** Se ha demostrado que la diferenciación de los trabajadores a través de niveles de pago y responsabilidad inhiben la capacidad para el compromiso y la colaboración. Cada vez más, las organizaciones, están intentando reducir los peldaños del escalafón jerárquico, y producir estructuras más horizontales, abiertas y participativas.
- **DE FUNCIONES FIJAS A FUNCIONES FLEXIBLES:** En épocas de cambio rápido y acelerado como la que estamos experimentando, es vital para las organizaciones, ser capaces de responder enseguida a circunstancias

variables. Cuando se encierra a la gente, en funciones y responsabilidades rígidas y tradicionales, esto es difícil. Las funciones deben tener la capacidad de responder con agilidad a situaciones variadas y exigencias nuevas.

- **DE RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL A RESPONSABILIDAD**

COMPARTIDA: El trabajo eficaz en equipo, es la marca de contraste de las organizaciones más prósperas cuando se pueden reunir equipos para solucionar las necesidades del momento, es posible lograr resultados más rápidos y eficaces. Poner a prueba a los individuos en áreas de responsabilidad separadas y discretas, puede inhibir la capacidad de la organización, para responder con éxito a un cambio repentino. También puede suprimir, las cantidades de imaginación y creatividad que tienden a despertarse, cuando las personas se reúnen en equipos de trabajo.

- **DE LA AUTOCRACIA A LA COLABORACIÓN:**

Hay una tendencia en muchas organizaciones, a investir de demasiada autoridad y control a pocas personas, esto ha dado como resultado, la aparición de funciones y responsabilidades. Nivelar las jerarquías y moverse hacia estructuras organizativas más horizontales inevitablemente, requiere una redistribución de autoridad y poder. Crear una cultura de dirección colaborativa, implica que quienes están en puestos directivos superiores, aprendan a ver su función de liderazgo, como una delegación en otros, dentro de la organización, antes que como una forma de controlarlos. El liderazgo, se convierte entonces, en un proceso de construcción y desarrollo, participación y colaboración. Las estructuras colaborativas, crean condiciones más favorables para que las

técnicas y conocimientos, puedan ser compartidos y distribuidos de forma apropiada, así hacer las cosas más fáciles a los individuos, al verse estimulados y apoyados.

- **DE TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS A DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS:** Un trabajo relacionado con la formación y el desarrollo, está siendo reemplazado gradualmente por la preparación fuera de éste, como el método clave de ampliación de técnicas y habilidades. Muchas organizaciones, están reconociendo que en tiempos de rápido cambio, es más importante, reclutar trabajadores con una amplia capacidad de aprendizaje y mejora que con habilidades que deban ser reemplazadas en un futuro cercano. Las buenas organizaciones, ayudan a los empleados a ver que el desarrollo de una carrera, no se enfoca exclusivamente a la promoción, sino que trae consigo, también el desarrollo dentro de un mismo puesto. Esto requiere, un sistema eficaz de valoración de las personas y ciertas estrategias de promoción de la alta calidad que cubran las necesidades y aspiraciones, tanto individuales como de la organización en su conjunto.
- **DEL ESTATUS AL VALOR:** Los signos característicos de muchas organizaciones en el pasado, eran: comedores separados para directivos y trabajadores de empresas, apartamentos designados para directores y nombres en las puertas de los directivos, de más alto rango. Tales distinciones, entre” la dirección” y “los trabajadores”, han contribuido a crear desconfianza y resentimiento y a aumentar los problemas en las relaciones laborales. Un creciente número de organizaciones, están trabajando para

reducir y suprimir las consecuencias nocivas de estas divisiones y están intentando, crear culturas que sean más igualitarias y en las que todos los participantes sean valorados por sus contribuciones especiales y únicas. Ya no es necesaria, cierta posición en la jerarquía como exigencia para el respeto; la valía, más que el rango, llega a ser lo que marca la diferencia.

- **DE LA EFICIENCIA A LA EFICACIA:** En los últimos años, el concepto de calidad, ha contribuido a dar más valor a la eficacia y a llevar aún más lejos, los conceptos de “mejor producto”, al “menor precio”. Esto implica, que ha de crearse un control de calidad en todos los aspectos de la vida organizativa. La eficacia, requiere un compromiso de desarrollo y perfeccionamiento continuo, y un esfuerzo constante de reformas pequeñas, pero significativas, un proceso que implique a cada miembro de la organización.
- **DEL CONTROL A LA LIBERACIÓN:** Esto significa un cambio en el concepto que los directivos tienen de los trabajadores. El supuesto de que los subordinados, son incapaces de trabajar de forma eficaz sin una dirección y una supervisión constante, está abriendo camino, al estímulo de que todos los miembros de la organización, son capaces de entregar sus habilidades y energías, en una cultura de estímulo y apoyo. La tarea de los directores, es crear y desarrollar esa cultura.
- **DEL PODER A LA AUTORIZACIÓN:** Esto implica, un cambio desde el liderazgo como “poder sobre”, hasta un liderazgo, de “poder para”. Las técnicas de motivación y apoyo, han llegado a ser, incluso, más importantes

que antes y el liderazgo, es visto cada vez más, como un proceso de capacitación y realce.

Este cambio de paradigma, no significa que ha de ser un corte simple y claro. Incluso, cuando los directores reconocen la importancia de estructuras más colaborativas, éstas, no son siempre fáciles de conseguir. Las generaciones de la cultura de la dominación, han hecho que los trabajadores, se hayan sensibilizado mucho a los límites flexibles y a una responsabilidad personal, cada vez mayor, aunque algunos continúan resistiéndose a la sucesión y la colaboración. La desconfianza acumulada durante más de dos siglos, necesitará de una buena técnica de dirección, para ser superada.

Esencialmente, el cambio representa un alejamiento de la idea de que las organizaciones, deben ser diseñadas y organizadas con la misma precisión y atención que las estructuras mecánicas, es más bien, una opinión elevada, sobre la creatividad y el potencial de las capacidades innatas de las personas para aportar habilidad, energía y compromiso, a la consecución de metas colectivas. El liderazgo, se convierte en una actividad que se dedica, a la autorización y la transformación.

John Adair³¹, ha propuesto una forma provechosa de concebir la dimensión del liderazgo: determinar la tarea, crear el equipo y promocionar a los individuos. Paralelamente, hay que conseguir que las cosas se hagan, y apoyar a las personas que lo hacen. El liderazgo, es una conducta que ofrece dirección y posibilidad, pero,

³¹ John Adair, Effective Leadership, Op.Cit.Pág. 131

también, responde a las necesidades que surgen cuando los individuos y equipos, luchan para concluir las tareas exigidas por la organización.

Tradicionalmente, la teoría de dirección, ha tendido a poner demasiado énfasis, sobre la tarea y los sistemas y procedimientos organizativos para terminarla, y demasiado poco, en la atención a las necesidades de las personas que cargan con la responsabilidad, de llevar a cabo el trabajo.

Es importante recordar que el liderazgo, no es solamente una designación concedida a un individuo nombrado, sino una función que emerge en situaciones organizativas y que puede ser compartida por todos los implicados. De esta manera, cualquier miembro de la organización, está capacitado para proporcionar liderazgo de alguna forma en particular, de acuerdo con las circunstancias. Aquéllos que ocupan posiciones de rango superior, deben utilizar su tiempo, no tanto, en dirigir actividades, como en luchar por crear condiciones, en las que todos, puedan compartir una visión de lo que se tiene que hacer y de la conveniencia de trabajar juntos, para obtener unos resultados satisfactorios.

Gran parte del trabajo pionero formulado sobre este cambio de paradigma, procede de Tom Peters, Nancy Austin y Robert Waterman³², sus numerosos exámenes de organizaciones de éxito, han revelado algunos rasgos interesantes y característicos:

- **Predisposición a la acción:** preferencia por hacer cosas, antes que hablar sobre hacerlas

³² Tom Peters et al. A passion for Excellence. Londres, Inglaterra, Fontana/Collins, 1990. Pág. 75

- **Proximidad al cliente:** los directores mantienen un contacto regular y cercano con los clientes.
- **Autonomía y sociedad de capital:** estimulando la creación de un objetivo individual, la realización y evaluación de decisiones, en un clima de cambio y desarrollo.
- **Productividad a través de la gente:** viendo a la plantilla como el mayor recurso del servicio y valorando sus contribuciones, únicas e individuales.
- **Apoyo en la experiencia:** insistiendo en que todos los encargados de tareas de dirección, estén en contacto directo con “lo esencial” del trabajo de mantenimiento.
- **Permanece en pie:** no exaltarse con las novedades y modas, sino concentrarse en las tareas esenciales y los procesos del servicio.
- **Simplificar:** pocos estratos administrativos y directivos y una comprensión clara por parte de los trabajadores, de sus funciones y responsabilidades, y de cómo se toman las decisiones.
- **Propiedades relajadas / estrictas simultáneas:** un clima de compromiso hacia un núcleo central de valores claramente entendidos por todos, pero, dentro de los cuales, los individuos, sean animados a experimentar, retar, aceptar riesgos y cometer errores.

Partiendo de cómo funcionan los directores y líderes en las organizaciones de éxito, fueron identificando las siguientes características de un liderazgo eficaz:

- Dirigir paseándose: Estando constantemente junto a los puestos clave.
- Uso frecuente de equipos pequeños, pero temporales.

- Fomento del respeto mutuo entre los directivos y estimulación del reconocimiento entre iguales del grupo.
- Aceptar el fracaso como inevitable, cuando ha habido buena intención.
- Tolerancia ante la ambigüedad y la paradoja: el comportamiento es impredecible y frecuentemente desordenado. La gente, no siempre hace lo que se dice que hará.
- Relaciones de alta calidad con capacidad para celebrar el éxito y enfrentarse al conflicto.
- Inculcar el concepto de desarrollo, como la permanencia del cambio.
- Identificar pautas para el desarrollo, pero, alentar a otros, para que las explore y las organice.

El liderazgo eficaz, es esencialmente un proceso interactivo, centrado en la creación de condiciones óptimas, para la creatividad y el esfuerzo profesional.

3.3. HACIA UNA NUEVA CULTURA ORGANIZATIVA

Ciertos autores han desarrollado el concepto de “cultura”

En relación al trabajo de las escuelas. Fullan y Hargreaves³³, lo describen como:

...Las creencias y expectativas mostradas ponen de manifiesto la forma en que funciona una escuela, particularmente, en lo referente, a cómo se relaciona la gente(o cómo fracasan al relacionarse). En términos sencillos, la cultura, es la forma en que hacemos las cosas y cómo nos relacionamos, unos con otros...

³³ M. Fullan y A. Hargreaves, What's Worth Fighting for in Your School?. Londres, Inglaterra, Open University Press, 1992. Pág. 45

Nias³⁴, emplea el término cultura para describir "las múltiples realidades sociales que las personas se construyen para sí mismas". Westoby³⁵, se refiere a la cultura organizativa como un "habitat social" que incluiría, tanto lo informal, lo efímero y lo oculto, así como lo visible y oficial. Por lo tanto, la cultura trata sobre la gente, dentro de un contexto organizativo, estando caracterizada por la conducta(lo que la gente dice y hace), las relaciones(como trabajan unos con otros), las actitudes y valores(como ciertos supuestos, creencias y prejuicios, afectan los trabajos formales e informales de la organización).

En términos culturales, un centro educativo, es una organización que está formada por aulas(entorno), en las que los alumnos(sujetos), se reúnen con el propósito de aprender(objetivo), a través de la dirección de los profesores(agentes). Las relaciones entre estas cuatro partes, proporcionan un estudio fructífero para comprender por qué las cosas, son como son y cómo se deberían encauzar y dirigir el cambio.

Algunas culturas, son implícitamente propensas a la estabilidad: luchan por mantener el status quo, de cara a la exigencia y expectativa creada por el cambio. Otras, tienen fobia a la estabilidad, están deseosas de evitar cualquier sensación de

³⁴ J. Nias Southworth y R. Yeomans, Staff Relations in the Primary School. Londres, Inglaterra, Casell, 1989. Pág. 23

³⁵ A. Westoby. Culture and Power in Educational Organizations. Londres Inglaterra, Open University, Milton Keynes, 1988. Pág. 256

monotonía o complacencia. La mayoría de las organizaciones, están entre estos dos extremos.

Uno de los aspectos clave para la gestión educativa satisfactoria del cambio, es una atención sensible a los aspectos culturales. Esto significa esencialmente, intentar dar un sentido al por qué, la gente se comporta como lo hace, hasta qué punto su comportamiento, está determinado culturalmente, cómo el propio concepto de cultura puede ser formado y desarrollado deliberadamente de manera, que optimice los objetivos de la organización.

Las características principales de esta cultura tiene que ver con los propios sistemas, puesto que como seres vivos, los humanos somos determinadamente gregarios y nuestras vidas se desarrollan alrededor de una gran variedad de situaciones sociales.

Nuestras vidas tienen sentido, en la medida en que están ligadas a otras (en familia, grupos sociales, organizaciones, etc.), y como parte de una sociedad más amplia. A los sujetos que se apartan de la sociedad y viven aislados y separados de los demás, se les considera excéntricos y anormales. Estar en relación con otros, e integrarse en diferentes marcos sociales, parece proporcionar y proveer de oportunidades para satisfacer una amplia gama de necesidades.

El modo en que nos comportamos cuando nos congregamos en grupos especializados en un entorno establecido, es un tema importante a estudiar.

Comprender los efectos que las estructuras organizativas tienen sobre nosotros, es un prerrequisito esencial de una dirección y un liderazgo eficaz.

También es importante, manifestar una curiosidad práctica, sobre las peculiaridades de los colegas con los que trabajamos, para tener algún marco de referencia, sobre el cuál, basar nuestras observaciones y consideraciones. Nias y Colaboradores³⁶, en su estudio detallado, sobre las relaciones interpersonales de los equipos de las escuelas primarias, subraya, cuatro rasgos identificables de la cultura escolar:

- 1) Creencias y valores**
- 2) Enfoques, actitudes, significados y normas**
- 3) Símbolos, rituales y ceremonias**
- 4) Comportamientos preferentes, estilos y posturas.**

Hay un interesante equilibrio entre el mundo interno de las personas (lo que creen y lo que piensan), y el mundo externo (de la conducta e interacciones). Ésta, es una distinción crucial que a menudo, no se tiene en cuenta, cuándo se está considerando un cambio, o planificando un proceso de innovación.

Este tipo de marco referencial analítico, es una herramienta, útil para la dirección y el liderazgo, ya que proporciona los principales enfoques específicos para

³⁶ J. Nias Southworth y R. Yeomans. Staff Relations in the Primary School. Op. Cit. Pág. 33

desarrollar la planeación y la acción. Si el planificador, se sirve de los cuatro elementos identificados por Nias y Colaboradores, se dispone de las bases para poder planear los pasos esenciales, en cualquier programa de cambio.

- Identificar los sistemas de valores de los trabajadores
- Intentar comprender el conjunto de actitudes y valores que se aplican a las cuestiones organizativas, los significados inherentes a su experiencia organizativa y la forma en que toman decisiones, sobre sus propios esfuerzos y contribuciones.
- Observar y anotar la importancia que tienen los símbolos, rituales y ceremonias (tanto formales, como informales) en la vida de la organización.
- Observar las pautas de conducta que adoptan los individuos y los grupos.

Esto requiere un acercamiento a la dirección y al liderazgo que está motivada, por una sana fascinación y curiosidad sobre el comportamiento humano. La gente se comporta de un modo u otro por razones complejas que no siempre son comprendidas por los protagonistas que llegan a olvidarse de aquéllos a quienes pueden afectar, dichas conductas.

En el trabajo de dirección y liderazgo, es útil transmitir la idea de que cualquier compromiso, por desagradable o raro que pueda parecer, se ha realizado para proteger vulnerabilidades, satisfacer necesidades o expresar sentimientos. No es fácil comprender estos propósitos y es peligroso, interpretarlos sin las evidencias suficientes. Sin embargo, es fundamental, aceptarlos y respetarlos. La dicotomía

de la experiencia social, es una herramienta útil para guiar el intento de entendimiento.

R. ³⁷D. Laing, ha subrayado la importancia de distinguir entre la experiencia y la conducta en las relaciones y vida social de los humanos:

“Yo puedo observar tu conducta. Esta conducta, entonces, llega a ser una experiencia mía. Tú puedes observar mi conducta que se convertirá entonces, en una experiencia tuya. Yo no puedo observar tu experiencia que está dentro de tí, pero puedo intentar, comprender tu experiencia, si tú me la revelas. Tú no puedes observar mi experiencia que estás dentro de mí, pero puedes intentar, comprender mi experiencia, si yo te la revelo”

Uno de los grandes retos, de los directores en las organizaciones, es aceptar esta distinción y esforzarse por eludir la tentación de creer que podemos conocer, la experiencia de otras personas simplemente, sobre la base de su comportamiento. Podemos crear peligrosas suposiciones y caer en la trampa de estereotipar; cualquiera de las dos cosas, inhibirá el desarrollo de un liderazgo cultural eficaz.

La toma de decisiones de los directores, debe realizarse con una predicción segura de éxito. La capacidad para predecir correctamente, está en proporción directa, con la calidad de la perspicacia y el conocimiento que se originan al prestar atención a las cuatro actividades expuestas anteriormente.

Fullan y Hargraves³⁸, ofrecen una serie de estilos culturales definidos en relación a su capacidad, para una dirección colaborativa. Este modelo, ha sido desarrollado de forma paralela en el East Midlands 9 School Management Task Force Project “Personal Development Planning for Schools”, pudiendo exponerse, en tres

³⁷ R. D. Laing, La política de la experiencia. Barcelona, Ed. Crítica, S.A., 1978. Pág. 11

³⁸ M. Fullan y A. Hargraves. What's Worth Fighting for in your School. Op. Cit. Pág. 53

segmentos, los tipos de culturas denominadas: Cultura de Separación, Cultura de Conexión y Cultura de Integración.

Cultura de Separación: Ésta, es una cultura organizativa individualista que se caracteriza por:

- Aislamiento profesional
- Ninguna información a los profesores sobre su eficacia, una vez fuera del aula
- La escuela no apoya el cambio ni la mejora
- Grandes variaciones en el estilo de enseñanza y la organización del alumnado
- Modelos habituales de trabajo individual
- Pocos intentos para crear acuerdos y estrategias profesionales cohesionadas

Cultura de Conexión:

_ Balcanización, se caracteriza por:

- Grupos separados y competitivos a los que los profesores, son leales
- Grupos que reflejan diferentes puntos de vista sobre el aprendizaje
- Pobre seguimiento y baja calidad en el aprendizaje
- Disputas por cuestiones de recursos y territorios

_ Fácil colaboración: se caracteriza por:

- Colaboración que no sólo abarca, el marco del aula
- Gran colaboración al nivel de ofrecer consejos y repartir recursos
- Alta participación en la toma de decisiones, cordialidad, camaradería a nivel personal, pero no, a nivel profesional

- Planificación reactiva antes que preactiva, en la toma de una decisión
- Escaso contacto con la teoría, práctica reflexiva y compromiso profesional desde fuera de la escuela

_ Colegialidad ficticia: se caracteriza por:

- Una serie de procedimientos formales, específicos y burocráticos para incrementar la atención sobre la planificación y consulta en equipo
- Una fase preliminar para establecer culturas de colaboración más perdurables
- Un sustituto administrativo, hábil para la colaboración
- Colegialidad y asociación impuesta, creando un grado de inflexibilidad que viola los principios de juicio de cada profesor y que son el núcleo de su profesionalidad

Cultura de integración: Una cultura de estrecha colaboración, permite la expresión de un compromiso fuerte y común a todo el profesorado, cierta responsabilidad colectiva y un sentimiento de orgullo en la institución. Los profesores dan muestra de compromiso, al valorar a los grupos a los que pertenecen. El examen de valores y objetivos, está en continuo proceso. Un estilo abierto de dirección, fomenta la participación en la planificación, en los procesos de toma de decisiones y estimula el crecimiento y propiedad individual, crea una mayor responsabilidad, e interdependencia. Dicha cultura, facilita un compromiso para el cambio y la mejora, creando equipos de profesores que responderán, al cambio de forma crítica, seleccionando y adaptando los elementos que contribuirán a la mejora, en su propio contexto laboral y rechazando, a aquéllos que no lo harán.

Los mensajes para los directivos, particularmente para los que enfrentan un cambio de dirección, son claros. El contexto cultural, es todo él, vital, por lo que una de las funciones más importantes que deben realizar los líderes educativos, consiste en centrar su atención en la construcción de una cultura de dirección integrada.

Murgatroyd³⁹, proporciona un análisis muy útil e interesante de la cultura y el cambio, mediante el trazado de ciertos paralelismos entre la dinámica de las familias y la cultura de las organizaciones. Señala cuatro tipos de relaciones que son especialmente significativas, a la hora de formar una identidad cultural:

- 1) **EN RED:** en las que los participantes piensan y actúa como una sola unidad
- 2) **AFINES:** en las que existe un fuerte sentimiento de conexión entre los participantes, un respeto por los individuos y una alta capacidad, para la flexibilidad y la adaptación al cambio
- 3) **SEPARADAS:** en las que los intereses propios, tienen prioridad sobre los del grupo, creando inevitables luchas de poder, cualquier cambio debe ser legitimado de forma separada, por cada individuo
- 4) **DESCONECTADAS:** en donde la organización, se convierte en una economía de producción de participantes independientes y donde aparecen, pocos vínculos personales, o sociales

Murgatroyd⁴⁰ también ofrece cuatro descripciones de la capacidad de una organización para cambiar:

³⁹ S. Murgatroyd, Consulting as counselling: The theory and practice of structural consulting. En: H.L. Gray. Management Consultancy in School. Londres, Inglaterra, Ed. Cassell, 1988. Pág. 345

⁴⁰ Ibíd.. Pág. 347

- 1) **CAÓTICA:** en la que la organización responde al cambio de una forma desestructurada e infructuosa.
- 2) **FLEXIBLE:** en la que la organización responde con bastante imaginación y flexibilidad cuando se despliegan los acontecimientos.
- 3) **UNIFORME:** en la que la organización responde con un procedimiento rutinario y se pone a utilizar estrategias nuevas o arriesgadas.
- 4) **RÍGIDA:** en la que la organización responde de un modo fijo, normalmente “¡no!”

LA CULTURA COMO EXPERIENCIA: en un intento por proporcionar una perspectiva más centrada en la persona, acerca de la cultura y el cambio organizativo, Gray⁴¹, considera una clave fundamental, la experiencia de los miembros de la organización.

A partir de esa visión un tanto subjetiva, afirma:

“... Proporciona una forma tal de observar las organizaciones que la unicidad de las percepciones individuales, se incluye en el enfoque y se convierte en la mayor preocupación. Las organizaciones existen de un modo efectivo, solamente en la experiencia de sus miembros(a saber, en aquéllos que la experimentan)...”

⁴¹ H. L. Gray. La teoría de la organización escolar. En: Revista de Educación. Año XXVIII, Núm. 266, Enero-Abril de 1981. Pág. 3

El propósito de esta postura subjetiva, es entender cómo experimenta cada participante la vida en la organización y lo que ellos, perciben como importante para comprender esa experiencia. La dirección de un cambio, se considera como el reto de manejar intereses, valores y posiciones variadas y muchas veces, en conflicto. Gray⁴², propone dos formas de hacerlo:

1) Eludiendo el conflicto: la organización intenta evitar el conflicto buscando compromisos y alcanzando “acuerdos”.

2) Confrontando diferencias: la organización se enfrenta a las diferencias, intentando trabajar a través de ellas y de los conflictos que originan.

Ya que los compromisos y acuerdos, son a menudo las soluciones “ más seguras en estas circunstancias “, (es decir, no requieren un reajuste sustancial de valores y posiciones), fracasan al tratar las cuestiones fundamentales, siendo el cambio, cosmético y superficial.

⁴² Idem

Cuando los directores y líderes, adoptan una visión cultural subjetiva, consideran la experiencia de los miembros, como algo primordial y luchan para crear condiciones, tanto de seguridad, como de satisfacción para enfrentarse a las dificultades y los conflictos. Esto requiere una postura desde la dirección que vea la vida organizativa como “oportunidad para que los individuos crezcan y se desarrollen a través de un proceso de auto descubrimiento”.

Esto sugiere que los directores y líderes de éxito, son aquéllos que tienen un fuerte compromiso con sus propias conciencias, así como una preocupación por el mundo interior de sus colegas. El cambio de paradigma, exige una atención significativa a la “experiencia propia” de los trabajadores, y a la amalgama de sentimientos y emociones que aparecen debido a las dinámicas de la vida organizativa. Durante demasiado tiempo, directores interesados en una “dirección machista”, se han visto obligados a odiar y despreciar el terreno afectivo. Cada vez, es más obvio que esta postura, contribuye a una baja calidad, una pobre productividad y a la ineficacia.

Para proporcionar una estructura que facilite el desarrollo cultural, Gray⁴³ ofrece doce proposiciones para su consideración y reflexión:

- 1) ORDEN Y DESORDEN: el miedo a perder el control, es siempre un rasgo distintivo de las organizaciones: en los centros escolares la determinación de asegurar el control, puede convertirse, en el mayor impedimento para un

⁴³ *Ibíd.* Págs. 14 -15

cambio creativo, dando lugar a la típica réplica de resistencia: “pero perderemos el control”. Hay una creencia organizativa profundamente arraigada de que el desorden, nunca debe reinar.

- 2) **ESTRUCTURA:** la estructura no es algo preexistente, es una descripción de cómo la gente se organiza y lo que hace para lograr metas organizativas. Algunas estructuras son muy firmes para asegurar el orden y para fomentar, el supuesto de preexistencia, un ejemplo típico, es el horario.
- 3) **INTENCIONES:** las organizaciones se crean con un propósito. No hay objetivos preexistentes. La gente crea, persigue objetivos de cambio acordes a la experiencia y las circunstancias.
- 4) **DETERMINANTES DE CONDUCTA:** se produce tensión cuando los directores intentan imponer por la fuerza las reglas y procedimientos, antes que a través de relaciones interpersonales, que son la savia vital de cualquier organización.
- 5) **CAMBIO ORGANIZATIVO:** el cambio organizativo, se produce solamente como una consecuencia de ciertos cambios en la auto-evaluación individual. Es el punto de vista de los individuos, lo que cambia, no la organización. El cambio en una organización, existe solamente gracias a unas determinadas personas que hacen que los individuos, consigan el cambio por sí mismos, desarrollando sus propios intereses, valores y posiciones.
- 6) **FUNCIONAMIENTO ORGANIZATIVO:** las organizaciones funcionan como expresiones de sistemas de valores colectivos y están intrínsecamente en un estado de conflicto. Aunque es el comportamiento el que motiva un

funcionamiento, lo que realmente condiciona la conducta, es el sistema de valores diferentes y a veces en conflicto de los propios individuos.

- 7) RELACIÓN CAUSA – EFECTO: la actividad, se genera a partir de intercambios psicológicos entre miembros. No hay grandes estrategias de dirección que causen cambio, sino que, a un nivel psicológico profundo, los miembros adaptan sus percepciones, se esfuerzan por resolver sus propias esperanzas y miedos, se enfrentan a sus dificultades, adquieren nuevos conocimientos y técnicas, y negocian posiciones nuevas.
- 8) AUTORIDAD Y LIDERAZGO: las organizaciones distribuyen funciones y rangos sin consideración para con los individuos. En las organizaciones rígidas, la toma de una decisión, es prerrogativa de los que ocupan posiciones altas. En las organizaciones colaborativas y flexibles, la autoridad se comparte, tomando las decisiones, aquéllos que se encuentren en mejor posición para hacerlo.
- 9) DIRECCIÓN: los directores únicamente pueden reaccionar ante los acontecimientos, no anticiparlos. La dirección debe ser considerada menos como un control y una supervisión y más como una interacción.

La creación de esta perspectiva fenomenológica, proporciona algunas indicaciones útiles sobre el tipo de comportamiento directivo que probablemente logrará un cambio más eficaz y la clase de liderazgo que se requiere para crear una cultura de flexibilidad y conexión. En resumen, esta cultura, se caracterizaría por:

- La aceptación de que la vida organizativa es esencialmente, compleja, impredecible e incierta.
- Cierta capacidad para crear una política de colaboración, planificación, organización y evaluación.
- Un liderazgo deambulante.
- Cierta capacidad para la reflexión, individual y colectiva sobre la experiencia y revelación de percepciones, mejoras y preocupaciones.
- Estructuras de compañerismo crítico, grupos de calidad y equipos de trabajo.
- El reconocimiento de la centralización del auto-concepto en todas las actividades organizativas.

CULTURA Y CAMBIO:

Un factor clave, en un liderazgo del cambio que tenga éxito, es la capacidad para prestar una atención deliberada a la creación y el desarrollo de una cultura organizativa que conduzca a la colaboración la participación y el cambio. Schein⁴⁴, ha observado que “la única cosa realmente importante que hacen los líderes, es su habilidad para trabajar con la cultura”. Ya que el ritmo del cambio, se hace cada vez más rápido, será necesario trasladar el cambio de paradigma hacia organizaciones más concientes de su cultura. Ésta, no es una tarea que pueda abandonarse exclusivamente en manos de los directivos de más alto rango, debe implicar a los participantes de todos los niveles en la organización.

⁴⁴ E. H. Schein, Psicología de la organización. Madrid, Ed. Dossat, 1981. Pág. 98

Puesto que es escasa la tradición, en lo que se refiere a la cultura enfocada sobre la dirección, hay pocos ejemplos y referentes prácticos para extraer conclusiones. Esencialmente la creación de una cultura eficaz, es un intento deliberado de contrarrestar el **factor iceberg**. La teoría del iceberg, compara a los trabajadores de una organización con el iceberg en el mar: de la misma manera que nueve décimas partes del volumen de un iceberg, están bajo la superficie del agua, nueve décimas partes de cada persona están sumergidas. Solamente son las cabezas las que se asoman sobre la línea de flotación, haciendo señales y hablando a los demás con tonos educados y distantes. Bajo la superficie, sin embargo, los icebergs chocan y tropiezan unos con otros, algunas veces con graves consecuencias. En la mayoría de las organizaciones, para gran parte del personal, el verdadero intercambio de relaciones, está bajo la superficie. Las antipatías, el temor, el resentimiento, la desconfianza, la envidia, los celos, la ira y la frustración, permanecen sumergidas. Es necesario, rebajar el nivel del agua para poder exponer, explorar y resolver los asuntos interpersonales. La apariencia superficial de simpatía que caracteriza la cultura humana de muchas organizaciones, es contraproducente y nociva para un eficaz trabajo en equipo, porque inhibe el progreso de los trabajadores y contrarresta los objetivos que la mayoría de las organizaciones, están dispuestas a conseguir.

Un camino práctico a seguir por aquéllos que desean moverse en esta área, es pasar un día en **escena**, dedicado específicamente, a contactar con los asuntos

relacionados con la cultura de la escuela. Esto puede verse como un stock de recursos organizativos actuando.

SIMULTANEIDAD:

Quizá una de las razones por la que la organización y el desarrollo de la cultura, han estado aisladas, haya sido su atormentadora complejidad. Un vistazo a la mayoría de los diarios, confirmará que la conducta humana, se caracteriza por la impredecibilidad y el desorden, tanto como por la consistencia y la inevitabilidad. Una noción de la **teoría general de sistemas**, ayudará a aliviar las preocupaciones que lleven a pensar que cuando algo es complicado, no se puede manejar. Esto sucede cuando el ser humano, se comporta sobre la base de la certeza de que hay algún peligro al acecho.

La teoría general de sistemas, dice que el mundo puede ser visto en términos de relaciones de unas partes con otras y de las partes con el conjunto. Las partes, son interdependientes y el conjunto es la integración de todos estos constituyentes. Un sistema, es un conjunto integrado de aquellos accesorios que no pueden ser reducidos a sus partes. Koestler⁴⁵, acuñó la palabra (holons), para describir el concepto por el cual, un sistema, en sí mismo, es también un subsistema de alguna entidad más grande. Así, una escuela, es un sistema en sí misma, pero también, una parte vital e interdependiente del sistema nacional de educación. Los “holons” tienen tendencia opuesta. Una, es una tendencia integradora a actuar como parte de

⁴⁵ A. Koestler, Jano. Madrid, Ed. Debate, 1982. Pág. 56

un sistema mayor, la otra, es una tendencia auto-assertiva a preservar su autonomía individual. Estas dos tendencias son opuestas pero, complementarias, así como una característica esencial de los sistemas organizativos.

En las organizaciones sanas y prósperas, se da un oportuno equilibrio entre integración e individualidad, la cultura es, en esencia, la interacción dinámica entre ambas cosas y cómo crean flexibilidad y capacidad para el cambio.

Así pues, una dirección y un liderazgo, eficaces tienen mucho que ver con la apreciación y el entendimiento de las relaciones que se producen entre las diferentes partes de la organización. La relación, lo es todo en un sistema y en las organizaciones, es un proceso de reconocimiento, lo más explícito posible de lo que está sucediendo en estas relaciones, junto con el reconocimiento de que toda conducta, es una reflexión de la experiencia vivida por cada miembro. Las doce propuestas de Gray, son especialmente significativas, constituyendo una parte importante de la interpretación de lo que sucede, cuando la gente se reúne en un marco organizativo.

Una idea paralela, dentro de las relaciones sistemáticas en las organizaciones, la proporciona el concepto de acoplamientos estrictos y relajados. Este concepto, sugiere que algunas partes del sistema, tienen relación estricta y algo rígido entre ellas, mientras que otras, son más relajadas y tenues. En un centro escolar, un

acoplamiento estricto, sería el de los alumnos en su situación en el aula que tiende a permanecer rígidamente mantenido durante todo un año académico. Un acoplamiento sería, el del currículo (objetivos definidos de aprendizaje) y lo que acontece actualmente en las diferentes aulas. Aunque no es necesario definir todas las relaciones en términos de sus aparentes características de relajación o tirantez, es importarse, darse cuenta de la complejidad del sistema en el trabajo. Los sistemas humanos, son de lo más complicado, esquivos e impredecibles, y los procesos para manejarlos, deben ser reconocidos como una labor de la mayor complejidad, abierta a la dificultad, al desacuerdo, a la frustración, tanto como al optimismo y la alegría. En este contexto, el concepto de liderazgo, como una manipulación de alta calidad, resulta adecuado. La noción fundamental, es la de simultaneidad. Una organización, no es de acoplamientos relajados, ni de acoplamientos estrictos, ambos, están presentes y sus características, no son constantes. En su estudio de las organizaciones americanas de éxito, Peters y Waterman⁴⁶, acuñaron la frase: “propiedades simultáneamente relajadas/estrictas” para describir este fenómeno.

Descubrieron que las organizaciones de éxito, manejan el factor “holon”, particularmente bien. Estas organizaciones, promueven la coexistencia de una dirección centrada y firme con una autoridad individual máxima, lo que Peters y Waterman,⁴⁷ describen como: ” hacer el pastel pero también comerlo”.

Al considerar esta aparente paradoja, citan estudios en el aula que sugieren que:

⁴⁶ T. Peters y R. Waterman. Del caos a la excelencia. Barcelona, Ed. Folio, 1990. Pág. 76

⁴⁷ Idem

..."Las clases eficaces, son las que tienen una disciplina firme, se espera que los estudiantes lleguen puntuales a clase, el trabajo hecho en casa es regularmente, entregado y calificado. Por otra parte, estas aulas por regla general, proporcionan una información positiva, emitiendo buenos informes y alabanzas y buena dirección por parte del profesor"...

La disciplina de unos cuantos valores fuertemente compartidos, proporciona un claro marco de trabajo dentro del cual, la gente, se siente con confianza para trabajar del modo que cada uno prefiera, para experimentar lo que sea necesario, para afrontar tanto los éxitos, como los fracasos y aprender de ellos, para saber que en el centro de la organización total, hay un abanico de expectativas estables sobre lo que importa realmente.

AMBIGÜEDAD Y PARADOJA:

Una de las grandes dificultades con las que se enfrentan los directores de las organizaciones modernas, es dar por supuesto, el antiguo paradigma de que la actividad humana, se ajusta a las mismas reglas y fuerzas mecánicas que "la naturaleza". Se necesitarán quizás muchas generaciones para derrumbar los pilares sobre los que se han construido los sistemas organizativos. Una de las guías que se salen del antiguo paradigma, es reconocer y aceptar que es inevitable que la ambigüedad y la paradoja, estén entre las características clave de la vida organizativa.

Al contrario que un objeto en movimiento, la conducta humana en un entorno social, no se ajusta a la predictibilidad y a la exactitud matemática.

Es de esperar que esto, origine en muchos directores desilusión, frustración y tensión. Una parte esencial de una dirección de éxito, es el conocimiento de la simultaneidad, ambigüedad y paradoja. El hecho de que siempre hayan estado allí, se revela en las denominadas Leyes de Murphy: “Si algo puede salir mal, saldrá mal”.

Heller⁴⁸, observa que tales leyes y principios pueden simplificarse y trivializarse; al mismo tiempo pueden “expresar con una frase lapidaria una gran verdad”. Ofrece además una alternativa a la Ley de Murphy en la versión Pangloss, que dice:

...“Si algo puede salir bien, saldrá bien”... Pangloss, fue el filósofo inventado por Voltaire, que creía que vivimos en el mejor mundo de los posibles. Heller⁴⁹, también, da un corolario de serendipia: “...Si existe algo bello, es bastante probable que te encuentres con ello sin intentarlo...”

Vivir en la ambigüedad y ser consciente de las inevitables paradojas que se presentan diariamente en la mayoría de las organizaciones, es una parte esencial de la vida de un director. Fue este rasgo, el que Peters y Waterman, seleccionaron como la primera de las características de una dirección eficaz. Ellos citaron a F. Scott Fitzgerald, que resume este punto más acertadamente: ...“El test de un primer índice de inteligencia, es la habilidad para tener dos ideas opuestas en la cabeza, al mismo tiempo, y aún así, conservar la capacidad de funcionar”...

TURBULENCIA:

Otro rasgo característico de la cultura organizativa que debemos considerar, es la tolerancia en las organizaciones a la turbulencia. En tiempos de rápidos cambios, la

⁴⁸ H. Heller. Helping School Change. New York, Centre for Study of Comprehensive School. 1985. Pág. 87

⁴⁹ Idem

presencia de la estabilidad, llega a ser algo por lo que hay que preocuparse. Se incrementa la incertidumbre, a causa del ritmo acelerado de las transformaciones y la alteración y adaptación constantes a las nuevas circunstancias. Vivir con incertidumbre es incómodo, la dependencia de la seguridad, es neurótica. En los últimos años, una nueva área de la investigación, ha prestado especial atención a las cuestiones de la incertidumbre, impredecibilidad y turbulencia. Este estudio, es conocido por el título general de “teoría del caos”, e intenta ofrecer algunas ideas en áreas que previamente los científicos, habían rechazado porque no se ajustan al paradigma mecanicista y predecible. Para la mayoría de los científicos, el estudio de estos asuntos, era demasiado peligroso para malgastar el tiempo en él.

Lo que los teóricos del caos, han descubierto es que en las conductas desordenadas hay un proceso creativo vital para el trabajo, y hay pautas muy organizadas ocultas por una aparente inestabilidad. Aunque los científicos han estudiado, las fuerzas establecidas del universo, se ha observado, la ignorancia sobre el lado irregular y errático de la naturaleza, en las esferas de la turbulencia, la impredecibilidad y la excentricidad. El caos, es la ciencia de un proceso más que de un estado, el estudio de llegar a ser, más que de ser.

En el estudio de las organizaciones, la teoría del caos, ayuda a reconocer que sirviendo de base a elementos aparentemente inconexos de la vida organizativa, hay cierta simetría y orden en el trabajo, no se debería ignorar nunca(o rechazar

con facilidad), la posibilidad de la relación entre un acontecimiento y otro. Aunque no siempre se puede distinguir las conexiones, se sabe que están allí.

En: “Del caos a la excelencia”, Peters⁵⁰, considera cómo un entorno económico crecientemente inestable, presenta desafíos a las organizaciones comerciales y sugiere que es necesaria una revolución en la práctica de la gestión educativa, si las organizaciones, quieren prosperar:

...“Los tiempos exigen que la flexibilidad y el deseo de cambio, sustituyan nuestra predilección de antaño por la producción de los mercados en masa, basados en un entorno relativamente previsible y hoy día ya desaparecido”...

Lo que nosotros estamos presenciando en la educación, es una lucha para retener el control y la predecibilidad que sostiene la uniformidad y la dirección centralizada, al mismo tiempo, se está viendo que el sistema, se desintegra en modelos, mucho más variados que hasta el momento actual. Lo cierto es que el núcleo de la organización del servicio educativo, se desviará desde las bases regionales, hacia las propias escuelas. Esto requiere bastante visión y coraje por parte de los que ocupan posiciones de alto rango y cierta capacidad para aceptar que el futuro, no resistirá posesiones de defensa si las cosas no funcionan bien. La dirección de las instituciones educativas, no será un trabajo para pusilánimes, sino que será excitante, desafiante e infinitamente variado. Peters, sugiere lo que será necesario: “...Nosotros debemos simplemente, aprender a desear el cambio tanto como lo hemos odiado en el pasado”...

⁵⁰ T. Peters, Del caos a la excelencia. Op. Cit. Pág. 82

CLIMA PSICOLÓGICO:

Por último, es importante ofrecer aquí alguna consideración sobre las condiciones psicológicas necesarias para que la gente, se sienta mejor:

Para que tengan confianza en poner lo más posible a disposición de la organización, tal como son: sus habilidades, cualidades y compromiso.

El liderazgo será la clave del cambio y el desarrollo cultural. Esto requerirá el tipo de enfoque descrito por Rogers⁵¹, en su consideración de la relación de ayuda, propone que para tener éxito en la ayuda a otros, los colaboradores, deben crear, una relación caracterizada por:

- Sinceridad y transparencia para expresar nuestros verdaderos sentimientos, sin intención de ocultar emociones significativas.
- Una acogida cálida hacia la otra persona, estimándolo como individuo.
- Cierta habilidad sensible para ver el mundo como lo vé la otra persona y transmitirles, esta sensación.

Si somos capaces de conseguir esto en nuestras interacciones con los compañeros, entonces, sugiere Rogers, la otra parte de la relación:

- Experimentará y entenderá aspectos de sí mismo, antes reprimidos
- Llegará a estar más integrada y será más capaz de funcionar de forma efectiva

⁵¹ C. R. Rogers. Orientación psicológica y Psicoterapia. Madrid, Nancea, S.A., 1984. Pág. 77

- Se convertirá en algo más parecido a la persona que le gustaría ser
- Se transformará en una persona más auto-controlada y confiada
- Llegará a ser más persona, más única y auto-expresiva
- Será más comprensiva y receptiva con los demás
- Será capaz de afrontar los problemas de la vida, de forma más adecuada y relajada

El éxito en la gestión educativa del cambio, exige una atención constante a la cultura y al clima organizativo, en la que está situada.

Esto requiere en particular, que los líderes, se especialicen en el análisis y la sensibilidad cultural hacia los matices de la conducta humana, en un marco organizativo. Necesitarán también, una gran valentía para alejarse de los estilos de direcciones degradantes y deprimentes, que han sido un rasgo tan característico en el pasado con tan devastadoras consecuencias.

CAPÍTULO 4. UNA PROPUESTA PARA INCURSIONAR POR LOS ESQUEMAS DE LA NUEVA GESTIÓN EDUCATIVA

Después de haber analizado, las diferentes teorizaciones que caracterizan a la administración y a la organización, respecto a la educación, resulta pertinente y objetivo, el considerar algunos planteamientos que conlleven a transitar por las tendencias de superación hacia esos nuevos paradigmas de la Gestión Educativa en México. Para ello, será necesario pasar:

- De una estructura centralizada, a una descentralizada, donde lo principal, son las aulas o los espacios educativos, donde se brinde cualquier servicio de educación formal, no formal o informal.
- De una estructura verticalista, a una participativa.
- De una estructura antidemocrática a una consensual, participativa y pluralista en la toma de decisiones.
- De una estructura que separa lo público y lo privado, a una donde se articulen (a manera de redes), los servicios públicos y privados, pero concebidos, como un servicio público nacional.
- De una estructura centrada en un tipo de actor, a una abierta a la participación de los diversos actores en el proceso educativo. Actores donde, por ejemplo, en el caso de los educadores, no pueden ser solamente, los educadores

profesionales, sino también, los educadores naturales. En el caso de la Gestión Educativa, tiene que estar abierta a otros actores de la comunidad en el proceso de adopción de toma de decisiones.

- De una estructura cerrada, a una abierta que responda a las necesidades del ámbito en el cual, la educación se inscribe, tanto en su ambiente interno, como en el externo a la organización educativa.
- De una estructura formal, a una no formal, informal y formal en el marco de una educación permanente.
- De una estructura ineficiente, a una eficiente, basada en la modernización de sus respuestas y en la necesaria apertura de espacios de profesionalización, de una apertura a la participación de la tecnocracia y de las tecnologías de la nueva Gestión Educativa.
- De una estructura clásica (que responde a las teorías basadas en la concepción mecanicista de Taylor), a una contingente, participante de los enfoques socio-políticos que dan a los individuos, en una organización, el papel determinante como actores, como seres conscientes e inteligentes que participan en la vida de la organización.
- De una estructura institucional, a una sectorial.
- De una estructura donde lo central es lo administrativo de rutina, a una abierta a considerar y a tomar en cuenta, la calidad de vida del individuo, la calidad de la educación y donde lo cualitativo, es el eje central del hecho educativo, en función de los alumnos, como beneficiarios primarios del servicio educativo a

los cuales debe brindárseles, un servicio oportuno en cantidad, pero fundamentalmente, en calidad.

- De una estructura centrada en el paternalismo estatal, a una que parte de la concepción, de la responsabilidad de la sociedad como un todo, de la sociedad civil como corresponsable consustancial en el desarrollo del acto educativo.
- De una estructura directiva y por lo tanto, centralizada, a una estructura cogestiva, promotora de la auto-gestión y de la participación.
- De una estructura cuya finalidad es lo burocrático, a una que piensa fundamentalmente, en la calidad del servicio educativo.
- De una organización poseedora de muchas instituciones, con mucho personal mal pagado, sin capacitación, a una estructura, donde se piensa que es mejor tener menos personal con funciones claramente definidas, con alta capacitación del recurso humano, para con un eficiente sistema de recursos humanos que pague a los mismos, como verdaderos profesionales.
- De una estructura sin especialización, a una altamente especializada, donde funcionen las estructuras organizativas, donde la meritocracia, sea la base para la designación de tareas, donde la adscripción de los funcionarios, sea a proyectos más que a unidades rígidas que no cambian con el tiempo.
- De estructuras donde los servicios se realizan en forma manual, a estructuras altamente informatizadas, con procedimientos modernos de tecnologización, de informática de gestión educativa, donde se cuente con sistemas de información inteligente, como base para la adopción de decisiones.

- De estructuras que no tienen claridad de fines y de objetivos, a otras donde las funciones de la educación, las finalidades y objetivos de la misma, deben estar claramente definidos en función de un proyecto educativo nacional y de un proyecto de país.
- De estructuras que no permiten la real toma de decisiones (en donde la omnipresencia del órgano central, es determinante), a otras que estén concebidas como órganos colegiados que permitan la toma pluralista de decisiones.
- De organizaciones complejas a organizaciones simples, donde la versatilidad en la comunicación, donde la formalización de comunicaciones sea mínima y donde la eficiencia en el cumplimiento de la función, sea la norma del servicio.
- De estructuras con sistemas de la administración de personal que han sido diseñados para solucionar problemas de empleo, a otras donde los sistemas de administración de personal, sean un medio para velar y apoyar a los funcionarios y educadores en el proceso de su inserción, para obtener un buen clima de trabajo, con condiciones de decoro y de respeto a los derechos del trabajador. Es decir, de estructuras donde la primera función, es la de ser empleadora del Estado, a estructuras donde la misión primaria, es la función de la educación, como el elemento central de la finalidad organizativa.
- De estructuras sin procesos de continuidad (que cambian cuando cambia el Gobierno, o cuando cambia el Secretario de Educación), a otras permanentes, continuas, donde basado en un sistema que descansa en lo méritos, en un

proyecto educativo nacional, las soluciones son a mediano y largo plazo y donde los cortos plazos se ajustan en función de las contingencias.

- De una estructura cerrada en sí misma, a una basada en sus relaciones externas con otras Secretarías, otras instituciones, en la cual el funcionamiento organizativo, tiene que ser concebido como una interdependencia de instituciones para poder cumplir con la función educativa. En este último tipo de estructura tiene que velarse por el proceso y por el producto escolar y deben realizarse todos los esfuerzos para poder hacer que esta estructura sea basada en un sistema de redes con las otras instituciones, donde se acceda a la comunicación y a la determinación de las necesidades de la sociedad, como uno de los factores vitales de proceso de oferta educativa.
- De una estructura sin sistemas de información, a una basada en sistemas de información inteligentes para la investigación, para la planeación, para la gestión, para la evaluación y la corrección de los errores y para la diseminación de la formación.
- De un sistema de estructuras organizativas basadas en la ausencia de control de calidad, a uno donde la estadística cualitativa y cuantitativa, donde los indicadores, estén basados en un sistema de información inteligente para la Gestión Educativa y mejoramiento de la calidad de la educación.
- De un sistema de organización de los docentes, donde la responsabilidad es de todos y es de nadie, a un sistema de organización clave, donde la función del profesor, es enseñar, la función del alumno, es aprender, donde la función

del director, es asesorar y coordinar docentes, y donde se vuelva a lo esencial de los procesos de enseñanza-aprendizaje, valorizando sin temores, el conocimiento.

Como es posible observar, para el desarrollo de la propuesta que se establece, será necesario aglutinar esfuerzos por parte de los diversos organismos a los cuales compete su ingerencia, pues de no ser así, el paradigma de la nueva Gestión Educativa, se verá truncado desde el inicio, en sus expectativas de desarrollo.

La implantación de modelos de esta naturaleza, requieren espacios abiertos de acción y desde luego, la suma de voluntades que van desde el propio Gobierno Federal, hasta el núcleo básico de lo que significa, la pequeña organización de una escuela, del nivel que ésta sea, dentro del SEN.

Aún con todos los riesgos que implica ingresar a estas innovaciones administrativas y organizacionales para las escuelas, en este caso específico, de Educación Primaria, es necesario, tratar de incursionar por ellas, no dudando que el objetivo central que guía el proceso, es el de incorporarse a las nuevas tendencias educacionales con la direccionalidad, clara y precisa de incrementar toda una mejora de la calidad con que se imparten los servicios educativos.

México, no puede darse el lujo de llegar tarde a los acontecimientos que sin duda, impactarán en los quehaceres de una práctica educativa total e integradora que se inicia con la novedosa cualidad de tomar en cuenta a los sujetos como sujetos,

y no más, el tradicional esquema autoritario que caracterizó por siglos, a las organizaciones humanas.

CONCLUSIONES

Los enunciados que a manera de Conclusiones se presentan a continuación, son producto del firme análisis y contrastación de los elementos teóricos seleccionados en este documento y que son la base de la Investigación Documental, además de haber concentrado, toda una serie de elementos emanados de la realidad de la cotidianeidad escolar, en la cual se labora dentro del Subsistema de Educación Primaria del Estado de México. Tales argumentaciones son las siguientes:

- Toda indagación educativa, o del carácter que ésta, sea, requiere de una sistematización metodológica que oriente y guíe, el proceso de búsqueda, en este caso, bibliográfica. Dicha anticipación que se incluye en este documento en el Capítulo 1, permitió que resultara prolífero y fructífero el trabajo de investigación.
- Resulta relevante, el tomar en cuenta los antecedentes de la administración y la organización dentro del marco global de su surgimiento y evolución, ya que son estos datos, los que permitirán generar, con base en dichos análisis históricos, nuevas visiones y propuestas para la administración y la organización de las empresas en general.

- Es importante considerar a la administración y a la organización como entidades capaces de ser parte de procesos científicos de investigación, puesto que dichas áreas de conocimiento, están constituidas por seres humanos, los cuales son susceptibles de versatilidades en sus comportamientos dentro de las organizaciones.
- La revisión llevada a cabo dentro de los esquemas bibliográficos, llevó a distinguir en forma correcta, cuáles son las características propias de la administración y la organización dentro de los planos de la empresa pública y privada. Esto permitirá considerar oportunamente dentro de la supervisión escolar que se realiza cotidianamente, los rasgos propios de la organización escolar a diferencia de la organización empresarial industrial, con la intención de ajustar los criterios y acciones de trabajo académico.
- Se requiere atender a las nuevas tendencias de la forma de organizar y administrar las instituciones escolares del Siglo XXI. Ello implica considerar el liderazgo muy operativo desde el enfoque académico, de Directores, Supervisores de Zona Escolar y Jefaturas de Sector, como elementos potenciales del desarrollo educativo en México.
- La visión que se presenta, de una nueva cultura organizativa, reúne las posibles herramientas que a manera de ejemplo práctico, se tienen que atender para alcanzar logros centrados y permanentes en la realidad de las escuelas. Los múltiples escenarios, son presentados como un modelo de elementos de reflexión y revisión de su viabilidad en la operatividad real dentro de las organizaciones escolares.

- La propuesta que se presenta, atiende a la modernización del paradigma de Gestión Educativa, ello, sólo será posible, con el apoyo irrestricto de las autoridades gubernamentales y educativas, así como la disposición para la incorporación de los docentes en servicio. Todo ello, bajo el criterio único, del compromiso y la responsabilidad que se necesita para obtener logros de impacto en la calidad de la educación a partir de una óptima organización y administración de los recursos, humanos, materiales y financieros.
- Considerar incursionar por los esquemas de los nuevos paradigmas de la organización y la administración, proporcionará desde un inicio, una clara ventaja sobre aquéllos que se sumerjan en la inercia del tradicionalismo. La inclusión del apartado de las “ventajas de un cambio de paradigma” en el trabajo, responde a la inquietud de sensibilizar a los posibles lectores de esta tesis, hacia la incorporación de estos escenarios, como la única posibilidad de enriquecer la Gestión Educativa dentro de las escuelas primarias.
- La propuesta que se presenta, atiende a la modernización del paradigma de Gestión Educativa, ello, sólo será posible, con el apoyo irrestricto de las autoridades gubernamentales y educativas, así como la disposición para la incorporación de los docentes en servicio. Todo ello, bajo el criterio único, del compromiso y la responsabilidad que se necesita para obtener logros de impacto en la calidad de la educación a partir de una óptima organización y administración de los recursos, humanos, materiales y financieros.

BIBLIOGRAFÍA

ADAIR, John. Effective Leadership. Londres, Inglaterra, Pan, 1983.

DIMOCK, Marshall E. The Study of Administration. American Political Science Review (febrero de 1937), Vol. XXI, Núm. 1, Artículo sobre Administración. Enciclopedia Americana, Edición Internacional.

ENCICLOPEDIA BRITÁNICA. Proceso Administrativo, Londres, Inglaterra, 1980.

FEDMAN, Herman. Administración de negocios. Enciclopedia de las Ciencias Sociales. New York, The MacMillan, Company, 1957.

FRITZ MORSTEIN, Marx. Elements of public Administration. New York, Prentice Hall, Inc., 1946.

FULLAN, M. Y A. Hargreaves. What's Worth Fighting for in your School. Londres, Inglaterra, Open University Press, 1992.

GOODLAD, J.I. et al. A study of Schooling. Indiana, USA, Phi Kappa, 1979.

GRAY, H. L. La teoría de la Organización Escolar. En: Revista Americana de Educación. Año XXVIII, Núm. 266, Enero-Abril de 1981.

GUADAMUZ SANDOVAL, Lorenzo. Nuevas propuestas para la gestión educativa. Washington, D.C., ONU, 1998.

GULICK, Luther. Science Values and Public Administration. New York, Institute of Public Administration, 1937.

HANDY, Charles y R. Aitken. Understanding Schools as Organitations. Londres, Inglaterra, Penguin, 1986.

HELLER, H. Helping. School Change. New York, Centre for Study of Comprehensive School, 1985.

IBARROLA, María De. La gestión escolar. México, SEP/UPN, 1997.

KAUFMAN, Herbert. Administrative Function. New York, Internacional Enciclopedia of the social Sciences. The MacMillan, Company and the Free Press, 1968.

KAST, Fremont E. y James E. Rosenzweig. Organization and Management: A System Approach. 2a. ed., New York, Ed. Mc Graw-Hill, Book Company, 1974.

KOESTLER, A. Jano. Madrid, Ed. Debate, S.A., 1982.

LAING, R. D. La política de la experiencia. Barcelona, Ed. Crítica, S.A., 1978.

MANT, Alistair. Leaders we deserve. Oxford, Inglaterra, Blackwell, 1985.

MINTZBERG, Henry. Citado por: UNESCO/OREALC. Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe. En. Boletín Núm. 25, Santiago de Chile, 1991.

MUNGUÍA ZATARÍN, Irma y José Manuel Salcedo Aquino. Manual de Técnicas de Investigación Documental. México, UPN, 1980.

NIAS SOUTHWORTH, J. Y R. Yeomans. Staff Relations in the Primary School. Londres, Inglaterra, Casell, 1989.

PETERS T. et al. A Passion for Excellence. Londres, Inglaterra, Fontana/Collins, 1990.

PETERS, T. y R. Waterman. Del caos a la excelencia. Barcelona, Ed. Folio, S.A., 1990.

PHILIPPO, Edwin. Management: A Behavioral Approach. 2a. ed. Boston, Allyn and Bacon Inc., 1972.

PODER EJECUTIVO FEDERAL. Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006. México, 2000.

POZNER, Pilar. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, 1995.

ROGERS, C. R. Orientación Psicológica y Psicoterapia. Madrid, Ed. Nancea, S.A., 1984.

SCHEIN, E. H. Psicología de la Organización. Madrid, Ed. Dossat, S.A., 1981.

SEP. Programa Nacional de Educación 2001-2006. México, 2001.

UNESCO/OREALC. Satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje: Una visión para el Decenio 1990. Santiago de Chile, UNESCO, 1990.

WESTOBY, A. Culture and Power in Educacional Organizations. Londres, Inglaterra, Open University, Milton Keynes, 1988.