

CE 02 1187

Con esta sintonía abrimos la revista de educación, un programa de la Universidad Nacional de Educación a Distancia a través de Radio Nacional de España y un programa que también pueden escuchar dentro de unos días a través de las páginas web de nuestra universidad. La dirección une.es En esta ocasión nos ocuparemos de organización de centros educativos, será dentro de un momento, después conoceremos algunos aspectos fundamentales para la investigación que nos propone la profesora de gestión y dirección de centros educativos Teresa Bardisa, cuestiones en torno a los grupos de interés en las organizaciones escolares. El último espacio de la revista será para educación permanente, con orientaciones para la primera prueba presencial.

Con el profesor José Cardón Andújar, de organización de centros educativos, vamos a hablar ahora del proyecto educativo y organización escolar, la docracia como respuesta organizativa flexible. Y nuestra primera pregunta, profesor, es que nos explique las razones por las que ha elegido este tema para este programa de los alumnos de organización de centros educativos. Efectivamente, el alumnado de esta asignatura bien pertenezca a la especialidad de orientación escolar o a la de organización y dirección de centros educativos, dispone de un mismo texto básico para su estudio, ¿verdad?, en el primer cuatrimestre.

El libro es la organización de centros educativos desde una perspectiva de cambio, cuya autora es la profesora Martín Moreno, que es miembro también del equipo docente de la asignatura. Pues bien, en el mencionado texto se incluye en su capítulo 4, el paradigma del desarrollo organizativo. Dicho enfoque está muy relacionado con la docracia, cuyo marco puede potenciar la participación y facilitar paralelamente la innovación en los centros educativos.

Por otra parte, entendemos que toda innovación debe plantearse, si pretende ser eficaz, en el marco de un proyecto educativo para el centro. Y es precisamente en este sentido donde hallamos una estrecha relación entre los objetivos específicos de una determinada escuela y la estructura organizativa que pueda favorecer su consecución. Aquí hoy presentamos la organización autocrática como una alternativa válida al respecto.

Profesor Cardona, a partir de la LOGSE, ley en la que se fundamenta el proceso de reforma de la educación española, proceso que todavía estamos viviendo, comienza a hablarse con insistencia de un proyecto educativo para los centros docentes. Y quizá sea un buen momento para que nos explique qué es un proyecto educativo, profesor. Sí, permítame en primer lugar que hablemos de los cambios que se registran en el actual proceso reformista español y desde los que emerge con fuerza pues la figura del proyecto educativo.

En primer lugar, con la reforma emprendida a principios de los 90 y que tiene su antecedente pues en una reflexión profunda de las comunidades escolares en todo el territorio del estado, también una participación de profesores, padres y otros estamentos relacionados con lo educativo, pues con esta reforma digo se pretenden, y ello como primer objetivo, dos cambios

importantes en el funcionamiento de los centros docentes. Con el primero se busca integrar las escuelas en el entorno donde se ubican, de manera que se produzca una apertura de las primeras, es decir, de las escuelas hacia el segundo, esto es hacia el entorno, suscitando por lo tanto una interrelación en la que ambas partes participan de una colaboración optimizadora del quehacer formativo. Es en esta línea, pues más que hablarse de una institución docente, es por eso que se prefiere pensar en una comunidad de intereses para un desarrollo cualificado de lo educativo.

Esto es, se intenta profundizar en la consolidación de la comunidad escolar, y como consecuencia de esta participación social que se hace operativa en los consejos escolares, los centros, en segundo lugar, han de transformarse y pasar de ser heterónomos a potenciar su propia autonomía. Profesor, esta transformación a la que acaba de referirse, ¿qué significa exactamente? ¿Qué relación tiene con el proyecto educativo, profesor Cardona? Claro, a eso vamos, efectivamente. Fíjese que existen diferencias importantes entre un centro con o sin autonomía, y partiendo de una u otra situación, también hay una diferencia importante en su planificación didáctica y organizativa, y por tanto, en el proyecto educativo de uno u otro.

Intentaré, con brevedad, ser muy claro al respecto, fundamentando también mi argumento, y que no pretendo ser exhaustivo, pero voy a fundamentarlo en un conjunto de elementos de análisis. Mire usted, si el papel de la administración es de regulación y control, también si las funciones organizativas están centralizadas y muy normativizadas, si la planificación curricular es impuesta y estandarizada, y, por ejemplo, las funciones de la dirección vienen impregnadas de burocracia y de control, estaremos ante un centro con un bajo nivel de autonomía. Por el contrario, si estos roles se modifican y la administración educativa, pues se reserva funciones de coordinación, de promoción o de impulso, si la organización es descentralizada, si el currículum es propio, singular y contextualizado en cada centro, y la dirección, por ejemplo, ejerce como dinamizadora, asumiendo posibles conflictos y actuando como mediadora en ellos, nos hallaremos, en cambio, en un camino adecuado, en un centro que profundiza en su propia autonomía.

Es por eso que en una escuela con cierto grado de autonomía, donde el proyecto educativo, tal y como se concibe en la reforma, se convierte en un documento de planificación singular, documento que da carácter y personalidad a un determinado centro, y en este sentido estará muy vinculado a las personas concretas que han de realizarlo, así como a unos determinados alumnos sobre los que ha de incidir. En una palabra, al contexto o entorno social en el que está inmerso un determinado centro educativo. Si el proyecto educativo singulariza cada centro y debe vincularse a esos elementos a los que nos ha hecho referencia, ¿cómo puede esto ser coherente, por ejemplo, con la movilidad del profesorado, con las diferentes generaciones de alumnos, con la evolución o los cambios que se producen en ese entorno, profesor Cardona? Sí, es muy interesante lo que usted plantea en esta pregunta.

Hay que tener en cuenta que si ha de contemplarse esta situación, y así ha de ser, pues un proyecto educativo no sólo ha de singularizarse en función de la idiosincrasia de la cultura de

cada centro, sino que ha de asumir la evolución o cambio de los parámetros básicos de cada escuela a lo largo del tiempo. En este sentido, el proyecto educativo no ha de ser o no ha de considerarse como un compromiso acabado o inamovible, sino todo lo contrario, como una planificación a revisar continuamente, es decir, debe ser objeto de un proceso constante de autoevaluación y con la finalidad de ir adecuándolo a la naturaleza cambiante de cada comunidad escolar. Por lo tanto, si las modificaciones producidas en el entorno, en el ámbito de su aplicación, así como el inevitable y deseable progreso del conocimiento exigen un documento como el que estamos analizando, y además que sea versátil, sobre todo dotado de flexibilidad, que sea susceptible de una sistemática de adecuación, pues a esas circunstancias cambiantes a las que nos hemos referido.

Bueno, yo poniéndome en el papel de estos alumnos de cuarto curso de organización de centros educativos, ante todo esto que nos está contando, parece que todo esto debe tener una incidencia sustantiva en la dimensión organizativa, que paradójicamente presenta una definición relativamente estable, como lo es la legislación que la prescribe. ¿Cómo puede armonizarse la versatilidad exigible al proyecto educativo con la uniformidad organizativa de los centros, fruto de la normativa actual en este campo al que nos estamos refiriendo? Porque los reglamentos orgánicos prescriben un organigrama homogéneo, igual que... igual para todos los establecimientos docentes, con independencia de su cultura, de su contexto... Sí, efectivamente, es innegable que se da la circunstancia a la que usted se refiere, y además que sin soluciones imaginativas puede, sin duda, pues ocasionar en los centros situaciones de difícil respuesta, ¿no? Situaciones, digamos, de verdadero conflicto de naturaleza organizativa. Pero lo que nosotros defendemos y proponemos en esta línea es una solución que, si bien trasciende la normativa prescrita, pues no implica la transgresión de esa misma norma, ¿no? Me explico.

La normativa al respecto, es decir, los reglamentos orgánicos para centro de educación infantil, primaria y secundaria, que a usted se refería a ellos, y aprobados mediante reales decretos del año 96, contemplan lo que se ha dado en llamar una estructura organizativa mínima y obligatoria, de manera que en todo centro docente hallamos un conjunto de órganos que vienen determinados, pues por dicha normativa, y que están en la mente de todos sin que sea necesario, no sé, recordarlos aquí, ¿verdad?, o nombrarlos aquí. Ahora bien, esto no quiere decir que dicha estructura mínima sea la mejor para cada centro. Es la imprescindible por ley, sí, pero esto no significa, de ninguna manera, que no podamos crear una estructura que, bueno, respetando esa mínima prescrita, pues vaya más allá de ella, ¿no?, la trascienda y lógicamente la complemente.

Por eso hay un principio importante en este sentido, es decir, cualquier organigrama y su correspondiente desarrollo debe estar en función, es decir, al servicio de los objetivos del centro, y en tanto, claro, cambien estos objetivos, yo entiendo que deberá modificarse, pues aquel, aquel organigrama, ¿no?, pero no suprimiendo órganos de la estructura mínima, de esa estructura obligatoria por ley, sino constituyendo, creando otros que den respuesta, en ese momento concreto, a determinados objetivos planteados en la comunidad escolar. Por lo tanto,

órganos que sean ad hoc, es decir, entrando con ello en una dimensión adocrática de la organización escolar. Profesor Cardona, la pregunta ahora es cómo llegar a esa fórmula organizativa, cómo llegar a una adecuada organización adocrática.

Sí, es un... es difícil, ¿verdad?, es un reto para cada centro educativo, pero, bueno, hay un procedimiento que puede, ante todo, ser una reflexión seria, una reflexión profunda acerca de varias cuestiones. Por ejemplo, ¿cuántos elementos u órganos deberán formar parte de dicha estructura? Pues yo creo que lo menos posible, es teniendo en cuenta, además, que en centros pequeños podría ser suficiente la estructura mínima obligatoria marcada por la norma que venimos comentando. Segundo, una segunda reflexión, ¿qué elementos, por ejemplo, son los más adecuados para cada centro concreto? Pues para resolver esta cuestión será preciso efectuar, en primer lugar, un análisis que nos permita contestar, a su vez, a una serie de interrogantes, como, por ejemplo, ¿qué tareas deben realizarse en la escuela o centro y de qué naturaleza? En función de los objetivos que se han propuesto en esa institución, ¿verdad? ¿Con qué recursos humanos o con qué recursos materiales o funcionales van a contar los diferentes órganos de esa estructura que proponemos o que propongamos? Pues yo creo que sólo cuando una comunidad escolar, es decir, cuando un centro educativo ha encontrado una respuesta a estos interrogantes o similares, yo creo que sólo entonces puede hacer una propuesta seria sobre el organigrama que le conviene elaborar para su funcionamiento.

Bien, para que nosotros nos aclaremos como estudiantes, profesor Cardona, ¿quiere esto decir que una estructura organizativa, si es diseñada en armonía con los criterios que nos acaba de señalar, es adocrática? Sí, efectivamente, así es, claro. Bien, pues vamos a seguir, si le parece, concretando un poquito más y en una breve síntesis, nos podría aclarar qué es la adocracia organizativa, ¿me parece, profesor? Sí, la verdad es que, dada la limitación de tiempo de estos programas, yo remitiría a nuestros alumnos a una lectura más reposada de la bibliografía que hay sobre ello, que es relativamente extensa, ¿no? Por ejemplo, es ya clásica la obra de Minsberg, titulada Diseño de organizaciones eficientes, es una obra publicada por la editorial El Ateneo de Buenos Aires, así como los trabajos, y sobre todo en esta línea, de la profesora Martín Moreno, algunos de ellos ya los citamos al principio de este programa. Se me ocurren también las publicaciones del profesor Serafín Antúñez, en concreto hay un librito que explica muy bien lo que es la adocracia y que se titula Claves para la organización de centros escolares, está editado por el ICE de la Universidad de Barcelona.

De todas formas, este último autor nos precisa que el término adocracia designa cualquier estructura flexible, esto es imprescindible, ¿verdad?, que sea ajustable y organizada en torno a problemas muy concretos y que deben ser resueltos en un tiempo determinado, pues por un grupo de personas que constituyen o se constituyen en equipo y que pueden pertenecer o no al mismo órgano o grupo de trabajo. También este último autor nos recuerda que las soluciones de tipo adocrático permiten pues muchas ventajas, por ejemplo, la posibilidad de interaccionar con personas de diferentes o que sean diferentes a las habituales, ¿no?, también deshacer temporalmente y en la práctica, aunque se mantengan formalmente, agrupamientos estables que no son en ese momento eficaces. Además, nos permite la adocracia evitar la

rutinización en las tareas escolares, ¿no?, y finalmente, por terminar aquí, nos dan la posibilidad de evaluar por contraste la eficacia de la estructura organizativa habitual o permanente con esta otra que proponemos en cada momento determinado específico.

Yo creo que quedan claras esas ventajas para el logro de una organización flexible y versátil en nuestras escuelas con la adocracia como respuesta organizativa flexible, el título de nuestro espacio de esta noche. La organización adocrática permite la creación de órganos, equipos, comisiones o grupos de trabajo más o menos permanentes. Sí, sí, efectivamente, pero es que además estos elementos estructurales responden a necesidades planteadas, pues por eso objetivos concretos integrados en el proyecto educativo de cada centro.

Bien, pues yo le agradezco que nos haya traído este tema. A lo largo del curso los alumnos han tenido ocasión y tendrán ocasión de seguir escuchando otros aspectos de esta asignatura Organización de Centros Educativos que nos acercan a esa teoría que tenemos en los libros de texto. Gracias, profesor Cardona Endújar.

Buenas noches. Buenas noches y muchas gracias a ustedes.