
Características distintivas de los centros educativos como organizaciones

Joan Teixidó Saballs
GROC

La delimitación del concepto de “centro educativo” efectuada al inicio del subcapítulo nos ha llevado a considerar algunas perspectivas teóricas que nos facilitan su comprensión en tanto que realidades sociales lo cual, a su vez, nos ha conducido a considerar la diversas tipologías de centros. A lo largo de este recorrido, por tanto, subyace la idea que los centros educativos presentan algunas características que les son propias y, por tanto, los diferencian de otras organizaciones industriales, deportivas...

Considerar las características propias de los centros educativos supone efectuar un análisis de los aspectos distintivos que caracterizan el ámbito contextual en torno al cual se articula este proyecto. No se trata de una tarea fácil puesto que, por un lado, se parte de un enfoque genérico al conceptualizar los centros educativos como lugares específicos de educación sistematizada y, por otro lado, el análisis de la realidad nos ofrece una panorámica múltiple, variada y extremadamente diversa de organizaciones, lo cual ha dado lugar a las tipologías ya consideradas.

A pesar de los problemas expuestos, dado el carácter central que esta cuestión adquiere para los estudiosos de las organizaciones, han sido diversos los autores que han prestado atención a esta cuestión, entre otros, cabe citar las aportaciones de GONZÁLEZ (1990 : 41-42), SÁENZ (1993 :20), GAIRÍN (1992 :119-120), y ANTÚNEZ (1993 : 21-30). Se trata, por tanto, de una cuestión ya debatida a la cual, obviamente, se pueden introducir mejoras o añadir nuevos puntos de análisis pero que, en cualquier caso, presenta un notable nivel de elaboración. Así pues, en nuestro tratamiento, referenciamos y

comentamos brevemente las aportaciones del último de los autores citados, entendiendo que por un lado, constituyen en análisis más exhaustivo de cuentos se citan y, por otro lado, sintetiza buena parte de las aportaciones de los restantes autores. Ello no obstante, al final del epígrafe, dichas aportaciones se completan con algunos aspectos puntuales procedentes de algunos de los autores citados en primer lugar.

Una vez establecido el procedimiento a seguir, los principales rasgos que, siguiendo al profesor ANTÚNEZ caracterizan los centros educativos son los siguientes :

a) Son organizaciones que se plantean muchos objetivos, de naturaleza muy variada y de concreción ambigua.

Se entiende que la educación constituye una realidad en la cual confluyen múltiples tendencias, todas ellas razonables o deseables socialmente, con lo cual los centros se convierten en organizaciones que deben dar respuesta a múltiples demandas y expectativas

“Se pide a la escuela que proporcione instrucción, habilidades de todo tipo, que sea capaz de transmitir determinados valores, de interiorizar a sus alumnos unas determinadas normas, de fomentar un conjunto de actitudes, que se relacione adecuadamente con el entorno, que se administre, que se gobierne, que se autoevalúe, que integre en su labor a otros miembros de la comunidad escolar, que de respuesta adecuada a la diversidad, que genere prestaciones de carácter complementario y asistencial, que solucione sus conflictos, que...

¿No son demasiadas demandas ?, ¿no será difícil dar satisfacción a todas cuando, además, todo este conjunto de requerimientos suelen formularse a un nivel de definición ambiguo y sobre los que fácilmente puede haber discrepancias o falta de consenso?”
(ANTÚNEZ, 1993 : 22)

b) La multitud de demandas exige de un conjunto de actuaciones que se diversifican en diversos ámbitos

Desde esta perspectiva, se distinguen los ámbitos curricular (en su triple dimensión didáctica, organizativa y formativa), de gobierno institucional (con actuaciones internas y externas), administrativo, de gestión de recursos humanos y de servicios

c) Las tareas de los educadores abarcan múltiples campos de intervención los cuales son llevados a cabo en una organización donde la división del trabajo es poco clara

La propia naturaleza del trabajo en centros educativos conlleva que quienes trabajan en ellos realicen tareas muy diversas, las cuales, normalmente, implican la existencia de un elevado grado de coordinación entre quienes intervienen en su ejecución. Ello plantea la necesidad de una adecuada delimitación y distribución de tareas en un clima de trabajo colaborativo, lo cual, en primer lugar, requiere de actitudes coherentes con estos planteamientos por parte de los profesionales y, en segundo lugar, la necesidad de atender a demandas de formación variadas, cambiantes y íntimamente vinculadas al contexto.

d) La dificultad de evaluar los resultados escolares.

Dadas las características del trabajo educativo, debe aceptarse que los centros educativos difícilmente podrán ser evaluados con la fiabilidad que puede aplicarse a otras organizaciones. La principal dificultad se deriva del elevado coste de las metodologías de evaluación lo cual lleva a hacer simulacros de evaluación, centrados en aspectos burocráticos y dejando de lado los aspectos de calidad de la tarea realizada.

Ante esta situación se plantean además problemas conceptuales entre el modelo de centro al cual se aspira (basado en la participación responsable de los diversos estamentos de la Comunidad Educativa) y la instancia que debe asumir el control del su funcionamiento. Pensar en un control centralizado por parte del estado supone una contradicción con el desarrollo progresivo de mayores cotas de autonomía escolar ; pensar en el control social por parte del contexto social inmediato en el cual se ubica el centro, implica un cambio cultura por parte de la ciudadanía, tendente a adquirir progresivamente mayores cotas de compromiso social, lo cual no es fácil.

e) La coexistencia de modelos organizativos contrapuestos en un mismo centro.

En nuestro contexto, como en todos los países de nuestro entorno, en el último cuatro de siglo los centros educativos han sufrido una transmutación progresiva desde modelos organizativos autocráticos, basados en el orden preestablecido, la jerarquización y el poder centralizado hacia otros modelos de tipo democrático basados en el compromiso colectivo, la participación

democrática, la confrontación entre tendencias, opiniones e intereses contrapuestos...

El cambio se ha dado a nivel formal y, también, ciertamente, se han dado avances significativos en cuanto a la consolidación de determinadas rutinas en el funcionamiento de los centros. Ello no obstante, no es suficiente con cambiar los aspectos formales sino que verdadero cambio debe adentrarse en las dimensiones internas de la personas. Esta situación explica porque en un mismo centros podemos encontrar personas que tengan unas concepciones de cómo debe funcionar la organización totalmente contrapuestas lo cual contribuye a aumentar la dificultad de su gobierno.

f) La escasez de recursos, fundamentalmente de tiempo

El tiempo es un valor muypreciado en las organizaciones educativas, particularmente cuando la actuación se orienta hacia la mejora, es decir, se intenta superar el mero funcionamiento rutinario. A raíz de esta constatación se pone de manifiesto la importancia de un buen aprovechamiento del tiempo disponible así como de su gestión eficaz.

g) La débil articulación de la organización.

Una característica habitualmente mentada cuando se tienen en cuenta las especificidades de los centros educativos consiste en destacar su carácter de organización débilmente articulada. Esta etiqueta (WEICK, 1980) intenta dar cuenta de la dificultad inherente a los centros educativos de garantizar la coherencia entre las conducta que deberían derivarse de los planteamientos institucionales y la conductas reales de las personas que forman la organización. Es decir, no siempre todo queda regulado y, cuando se regula, es difícil establecer un sistema de control que garantice el cumplimiento de lo dispuesto.

h) La autonomía limitada.

Los centros educativos se encuentran en una situación incierta en el amplio abanico de posibilidades que se dan en el contínuum que va desde la total dependencia de un poder externo al centro a una total autonomía. La situación en la que se encuentran los diversos tipos de centros es distinta según las variables que se consideren y según el nivel de reglamentación

externa que se les imponga. Parece indiscutible que los centros educativos caminan progresivamente hacia la consolidación de mayores cotas de autonomía institucional : así se observa, por ejemplo, en el terreno curricular, económico, etc.. Ello no obstante, es difícil predecir cual va a ser la evolución que va a seguir este proceso dado que se encuentra estrechamente vinculado a la evolución de la propia sociedad.

i) El poder errático de los directores (en los centros públicos)

La opción por un modelo de dirección participativo, donde el director o la directora son escogidos por la propia comunidad educativa, supone una opción coherente con la intención de trasladar la democracia a los centros educativos y de instaurar una cultura del igualitarismo entre los educadores que posibilite el compromiso y el trabajo colectivo. Ello no obstante, la consecuencia que se deriva de esta opción, es la ausencia de poder por parte de los directores quienes deben actuar de engarce entre las distintas instancias de la organización careciendo del poder necesario para influir en la conducta de los demás. La elección sobre personas sin ningún perfil previo comporta un modelo de dirección desprofesionalizado que cuenta, como único instrumento para realizar su trabajo, con la autoridad moral que se haya ganado del colectivo, lo cual, en determinados casos es totalmente insuficiente.

j) La delegación insatisfactoria

Continuando con la características que son específicas de los centros de titularidad pública, se observa que se produce una delegación incorrecta cuando por parte de la Administración Educativa se traspasan responsabilidades a los directores sin dotarles, en cambio, de los medios que precisan (autoridad real, capacidad para la toma de decisiones) para llevarlas a cabo.

k) La falta de atractivo

La última característica apuntada por ANTÚNEZ hace referencia a la progresiva desvalorización social de los centros educativos. En esta situación concurren diversos factores : la aparición de otras fuentes de información y formación más atractivas, la pérdida de importancia de los estudios como medio de acceso al trabajo y de promoción social, la poca capacidad de

adaptación de los centros escolares a las necesidades cambiantes de la sociedad...

A las características que acabamos de exponer, SÁENZ (1983 :20) añade :

l) La inconcreción del objeto de referencia

Mientras que en las empresas productivas o de servicios quedan muy claros tanto la naturaleza del objeto en torno al que se trabaja así como las demandas del cliente, en los centros educativos no se sabe muy bien como conceptuar a los alumnos ; no pueden ser considerados como objetos a manipular pues ellos mismos constituyen el factor más importante de los resultados ; tampoco pueden ser considerados como clientes pues no efectúan una demanda concreta y, finalmente, tampoco pueden ser considerados miembros de pleno derecho de la organización dada la especificidad de su relación con los docentes.

m) Los *recursos* asignados les llegan, fundamentalmente, *a través de decisiones de naturaleza política* a diferencia de las organizaciones empresariales, que deben generar sus propios recursos.

En última instancia, cabe destacar que GAIRÍN (1983 :104) apunta la *vulnerabilidad* como uno de los rasgos generales característicos, la cual se deriva directamente de su concentración como sistema abierto y , por tanto, extremadamente susceptible a las influencias del ambiente ; por otro lado, SANTOS GUERRA (1992 :161), cuando considera las peculiaridades de los centros escolares, pone de manifiesto que se diferencian de otro tipo de organizaciones porque son organizaciones de reclutamiento forzoso (tanto en el aspecto legal como en el psicológico y social), por el hecho de estar sometidas a una fuerte presión social y por articularse en virtud de mitos (la bondad de los patrones culturales, la eficacia causal de la enseñanza, la igualdad de oportunidades, la homogeneización del comportamiento, la uniformidad de reglas, el agrupamiento estable, la rutinización de la actividad, el valor de la autoridad...) más que a opciones tomadas críticamente que, a su vez, dan lugar a determinadas realidades sociales.

El conjunto de características apuntadas permite una caracterización global de las instituciones educativas, aunque puede ponerse mayor énfasis en una u otra de las características apuntadas dependiendo de la perspectiva desde la cual son contempladas. No es lo mismo analizar las instituciones educativas desde una perspectiva técnico-racional a hacerlo desde perspectivas interpretativa o políticas (GONZÁLEZ, 1990).