

González, María Teresa (coord.); Escudero, Juan Manuel; Nieto, José Miguel y Portela, Antonio (2011). *Innovaciones en el gobierno y gestión de los centros escolares*, Madrid: Síntesis, 298 pp.

POR UNA RENOVACIÓN ORGANIZATIVA DE LOS CENTROS ESCOLARES

MARÍA ROSEL BOLÍVAR RUANO

Nos enfrentamos, actualmente, a nuevos retos a los que los sistemas educativos deben dar respuesta. A pesar de tantas reformas y cambios escolares en las últimas décadas, la organización de los centros –al menos en España– ha permanecido, básicamente invariable, como parte de la “gramática básica”, que no se debe tocar si no queremos que se derrumbe el edificio. Así, la organización parcelada del currículum, los tiempos escolares, las condiciones del trabajo docente, el papel del alumnado, la autonomía organizativa de los centros, el liderazgo pedagógico, etcétera, son nuestras invariantes pedagógicas. En gran medida, parte del “fracaso” de los sucesivos nuevos marcos curriculares, se ha debido a introducirlos cual vino nuevo en odres viejos. El libro que reseñamos expone y desarrolla algunos de los factores que han provocado dicho “fracaso” y cómo podemos afrontar las nuevas necesidades que las instituciones educativas precisan. El equipo de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Murcia (Juan Manuel Escudero, José Miguel Nieto y Antonio Portela), coordinados por María Teresa González, en este texto aporta una buena revisión sobre qué cambios organizativos, más allá de escuelas alternativas, se pueden establecer en nuestras escuelas hoy, de acuerdo con las experiencias y literatura internacionales.

Las escuelas creadas en el siglo xx bajo sistemas burocráticos no se ajustan a las demandas del entorno. En este sentido Collinson y Cook

Rosel Bolívar Ruano es posgraduada en Educación y becaria del Programa de Formación de Personal Investigador (FPI) del Ministerio de Ciencia e Innovación, España. CE: rosel_br@hotmail.com

(2007:4) afirman: “los sistemas escolares, como subconjuntos de la sociedad, no son inmunes a los cambios paradigmáticos. El paso de una sociedad industrial a una sociedad del conocimiento ejerce presión sobre los sistemas escolares a cambiar su paradigma de organización propia y el desarrollo de los individuos que son capaces de contribuir a nuevos tipos de organizaciones”. En el capítulo 1 del libro se hace referencia, entre otros aspectos, a los ejes sobre los que vertebrar la renovación pendiente del gobierno y la gestión de los centros escolares. Una renovación pedagógica ha de ir unida a la renovación organizativa si se quiere crear y sostener el tipo de organizaciones educativas que son reclamadas para asegurar el derecho esencial de la educación. Los núcleos que aglutinan los cambios organizativos (y capítulos del libro) son:

- 1) *Los centros escolares y el aprendizaje de los alumnos.* Modos organizativos (ligados a la cultura y clima escolares) que condicionan nuevas relaciones de cuidado personal, social y académico de los alumnos; de manera que se conviertan en entornos acogedores, cercanos y personalizados. Paralelamente, la participación y la voz del alumnado, los niveles y estrategias de participación son un núcleo potente de renovación. Como en la investigación de Rudduck y Flutter (2007), dar la voz al alumnado puede ser el mejor aliado para la mejora. También, cómo los centros pueden responder a la creciente diversidad (y desigualdad) del alumnado para la inclusión educativa y el tipo de liderazgo que comportan. Se trata de ver, pues, desde la *cara humana de los centros y el profesorado*, ¿de qué manera, cómo y por qué han de ser diseñados como espacios sociales y culturales humanos, acogedores de las diversidades e intereses de los que los habitan?
- 2) *Centros escolares, condiciones de trabajo y desarrollo profesional de los docentes.* Los dos capítulos de esta segunda parte, realizados por Escudero, de un lado apuntan a las condiciones laborales de los centros, dependientes de condiciones externas, pero también a las propiamente organizativas (clima, liderazgo, relaciones de colaboración, responsabilidad por los resultados) y, de otro, cómo configurar los centros escolares como espacios de aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes, reexaminando la propuesta de “comunidades profesionales de aprendizaje” a la luz de nuestras condiciones y posibilidades. ¿Cómo afrontar la reconstrucción del gobierno, dirección y trabajo

en los centros escolares para responder a las demandas y a los nuevos contextos de fuera? Proveer una buena educación para todos supone funcionar de modo conjunto y no como suma de partes aisladas e independientes. Aquí se resitúa el liderazgo educativo y la escuela, entendida y construida como “comunidad profesional de aprendizaje”.

3) *Gobierno, gestión y liderazgo en los centros escolares.* Se precisa una reconstrucción en la gestión y gobiernos de los centros que dé respuesta a las nuevas demandas y necesidades del entorno, donde el liderazgo y dirección deben ser la clave para propiciar la mejora. De un gobierno a una “gobernanza”, entendida en un sentido más horizontal, con múltiples agentes, instancias y relaciones. La dirección de los centros, en lugar de una función burocrática, debe incidir en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Eso reclama un liderazgo entendido ahora de modo compartido o distribuido en toda la organización y en los modos de trabajo y relación profesional de los miembros, sin dejar de vertebrar y cohesionar de estos otros modos el discurrir educativo del centro. Se presta atención a aspectos destacados en los últimos tiempos como decisivos para mejorar los centros: la autonomía organizativa y pedagógica de las instituciones escolares, la descentralización de poder, liderazgo distribuido, las escuelas como comunidad profesional de aprendizaje. Igualmente debiera formar parte de la dinámica interna la autoevaluación como revisión interna orientada a la mejora, a la que José Miguel Nieto dedica un capítulo.

4) *Los contextos y relaciones de los centros escolares.* En esta sociedad compleja la educación es, cada vez más, una tarea comunitaria; por eso un ámbito de renovación es la relación que los centros escolares mantienen con su entorno. La soledad y aislamiento de la escuela no propicia la alianza que hoy día las escuelas necesitan para crear sinergias que faciliten su mejora, crear y reforzar vínculos con las familias, barrios, comunidad. Es de suma importancia promover el trabajo en colaboración con las familias, en primer lugar, pasando de una representación a una implicación y participación activa. La integración de servicios comunitarios en torno al centro educativo es otro de los retos pendientes. En el plano de las relaciones es preciso replantear las que, hasta ahora, han mantenido con la Administración educativa, como hace Juan M. Escudero. Por último, en una sociedad de la información los centros han de funcionar en redes de escuelas y de escuelas como comunidades de aprendizaje.

En la primera parte (Los centros escolares y el aprendizaje de los alumnos), concretamente en el capítulo segundo, se analizan las relaciones con los estudiantes en el marco escolar y los ambientes de aprendizaje, destacándose la importancia que tienen las relaciones en la escuela y se formulan algunas propuestas para la mejora de las condiciones que propicien ambientes más personalizados para los alumnos y sus aprendizajes. Los centros escolares son un contexto fundamental para que los estudiantes se relacionen y aprendan, pero su experiencia escolar no sólo se ve influenciada por las relaciones con otros compañeros o por los profesores, sino también las que el propio centro genera y propicia, unas condiciones organizativas que influyen en el aprendizaje académico y social de los estudiantes. En la última parte de este capítulo se señalan algunas propuestas de mejora que, *grosso modo*, podemos sintetizar en la necesidad de construir contextos organizativos descentralizados y más personalizados, son tres apartados en los que se agrupan las principales propuestas de actuación: aspectos estructurales, clima relacional y currículo en el centro educativo.

En el tercer capítulo (“La participación y la voz del alumno en el centro escolar”) se describe de la necesidad de que los alumnos participen en su educación de una forma activa y que ellos mismos sean protagonistas; es necesario que los agentes educativos escuchen activamente y aprendan de los estudiantes, que sean tenidos en cuenta. ¿Por qué?, José Miguel Nieto aporta diferentes argumentos para que la voz del alumno sea tenida en cuenta e, incluso, se proponen modalidades y estrategias que permiten la inclusión de los estudiantes en la vida de la escuela fundamentadas en una amplia revisión de literatura. “Diversidad del alumnado y respuestas de los centros escolares” es el cuarto capítulo que pone broche a la primera parte, un fenómeno nuevo hace unos años y cotidiano actualmente. La diversidad es un reto al que se enfrentan las escuelas y que, en ocasiones, no saben cómo dar respuesta. En el capítulo se tratan dos factores básicos: cómo son representadas las diferencias y la diversidad en los centros escolares y cómo se puede dar respuesta a esta realidad desde una perspectiva de escuela inclusiva.

La segunda parte, como se señalaba antes, la configuran dos capítulos con una cierta unidad, debida a su realización conjunta por el profesor Juan Manuel Escudero. El capítulo quinto (“Condiciones del trabajo docente, organización de los centros escolares y mejora de la situación”) analiza las condiciones de la labor docente, dado que hoy en día es complicado

establecer entornos y condiciones de trabajo que les permitan realizar bien su labor y asumir las responsabilidades pertinentes. En primer lugar se establece cuál es el estado de la cuestión para, posteriormente, tratar el concepto y las distintas categorías de las condiciones del trabajo docente. “Los centros escolares, en gran medida, conforman el puesto de trabajo docente, además de actuar como mediadores entre las políticas educativas y el ejercicio de la docencia. Además, operan como creadores de estructuras, tareas y relaciones, clima y dinámicas de trabajo que conforman significativamente tanto la vivencia y la implicación del profesorado en la profesión, como su desempeño cotidiano”, señala el autor.

“Los centros escolares como espacios de aprendizaje y de desarrollo profesional de los docentes” constituye el sexto capítulo donde se hace un buen análisis, apoyado por una revisión de las experiencias y literatura internacionales más recientes, sobre cómo la cultura de cada centro escolar condiciona de forma decisiva como el profesorado vive el ejercicio cotidiano de la profesión y su impacto en la vivencia y aprendizaje del alumnado. Configurar la escuela como una “comunidad profesional de aprendizaje”, aparte de no estar exenta de limitaciones, puede proporcionar las bases para el aprendizaje de los docentes. En otro trabajo paralelo Escudero (2009: 9) afirma: “tampoco se presume que la creación de comunidades de aprendizaje en las organizaciones educativas sea un empeño fácil ni libre de problemas, pues sus presupuestos e implicaciones están distantes de las regularidades vigentes en la mayoría de los casos. Hay motivos suficientes, con todo, para sostener que se trata de una hipótesis de trabajo que vale la pena y que, por tanto, merece ser explorada”. Hoy en día existen evidencias que constatan que realmente los centros no llegan a ser comunidades profesionales de aprendizaje. En este sentido Richard Elmore (2003) afirma “Las escuelas, como organizaciones, no están diseñadas como lugares de aprendizaje. [...] La brutal ironía de nuestra circunstancia actual es que las escuelas son lugares hostiles e inhóspitos para el aprendizaje. Son hostiles para el aprendizaje de los adultos y, por esta causa, son necesariamente hostiles para el aprendizaje de los estudiantes. En realidad han sido así durante bastante tiempo” (pp. 10 y 12). En el capítulo se exponen las características para sostener comunidades profesionales de aprendizaje, fundamentadas en una amplia revisión de literatura; además se formulan orientaciones para crear y mantener comunidades docentes de aprendizaje en los centros escolares no como un modelo predeterminado que haya

que seguir, sino que se necesita rediseñar el trabajo y roles de los docentes para que su labor se desarrolle en equipo y colaboración. Como dice DuFour (2004: 11) “el modelo de comunidad de aprendizaje profesional es un gran diseño de una nueva y poderosa forma de trabajar juntos que afecta profundamente a las prácticas de enseñanza. Sin embargo, iniciar y mantener el concepto requiere mucho trabajo”.

La tercera parte, dedicada al gobierno y liderazgo en los centros escolares, se abre con un capítulo dedicado a “El gobierno del centro”, con un análisis de la noción de gobierno, su diferenciación con “gobernanza”, así como las limitaciones y desafíos de cada uno de los términos. “Dirección y liderazgo educativo en los centros” es un extenso y excelente capítulo realizado por la coordinadora del libro, donde destaca la importancia de la dirección escolar y del liderazgo distribuido como la clave para un adecuado funcionamiento del centro escolar. Sin embargo, gran parte del trabajo de los directores no se ha centrado en el desarrollo y crecimiento del centro como organización educativa, sino en las tareas de gestión que vienen a consumir gran parte de su trabajo cotidiano. Se formula un buen análisis sobre la dirección escolar (*de la gestión al liderazgo*), sobre cómo se ha cambiado de rumbo desde una concepción puramente gerencial hacia la necesidad de un liderazgo pedagógico o educativo, no limitado a la acción de la dirección. Actualmente se aboga, si queremos que el centro crezca como organización, por un “liderazgo distribuido” que cree unas condiciones para que los demás docentes participen en la toma de decisiones y se comprometan, cada uno en su parcela, en la mejora de la acción educativa. El papel del director es crucial para crear la cohesión de la organización y una cultura común. Que la mejora escolar no es asunto sólo de la dirección educativa sino de todos los que trabajan en la escuela, no significa quitar protagonismo y menospreciar el rol del director sino rediseñar sus funciones y modos de hacer para crear una red de relaciones interpersonales.

Para poner fin a la tercera parte del libro en el capítulo noveno “Evaluar hoy para mejorar mañana. La revisión interna del centro escolar”, plantea la evaluación como fuente de conocimiento a utilizar en la toma de decisiones para la mejora del centro escolar, calificando qué se entiende por mejora y cómo se puede aprender de una evaluación; los centros se están enfrentando continuamente a valoraciones internas y externas que están evidenciando las carencias del sistema, sin olvidar la falta de recursos, compromiso y condiciones de trabajo que impiden la realización de tareas de revisión

interna. Si las evaluaciones externas son necesarias, para diagnosticar el estado y ejercer una cierta presión externa, el mecanismo prioritario de mejora ha de ser interno, por medio de procesos de autorrevisión.

La última parte del libro (Los centros escolares en contexto y en relación), con cuatro capítulos, es novedosa por cuanto responde a dinámicas actuales de las escuelas y las demandas sociales. El primero de ellos (“Implicación de las familias en la educación escolar de sus hijos”) comienza con una breve síntesis de lo que se entiende por “implicación parental” para, posteriormente, incidir en tres ejes: la *implicación centrada en la familia* donde se exponen algunas de las actitudes de los padres ante la educación de sus hijos y se pone de manifiesto la limitación de la intervención familiar, por otro lado se hace referencia a la *implicación centrada en la escuela* donde se habla de los déficits de las familias en la educación de sus hijos y cómo se puede favorecer esta implicación, como tercer y último eje se trata la *implicación centrada en la comunidad* en cuanto a la intervención parental en los centros educativos. ¿Qué se puede hacer para implicar y comprometer a las familias? Hay un conjunto de buenas prácticas, de las que se formula una descripción en la última parte del capítulo.

Tal y como están evolucionando las estructuras familiares y sociales, especialmente en contextos desfavorecidos, fuerzan que las instituciones escolares se configuren como *centros para la integración de servicios*, con una coordinación entre organizaciones e instancias sociales. A su vez, el análisis de las organizaciones educativas en contexto exige prestar atención al tipo de conexiones sostenidas entre los centros escolares y las políticas de gobierno realizadas por la administración educativa, que tiene responsabilidades en lo que atañe a la ordenación, redistribución y provisión justa de la educación a toda la ciudadanía. Juan Manuel Escudero se adentra así en el vasto territorio de las relaciones entre escuelas y administraciones, escrudiñando mecanismos que posibilitan o impiden una buena educación para todos. Por último, las redes que conectan personas y organizaciones han ido cobrando relevancia, por lo que se dedica el último capítulo a los diversos tipos de redes entre centros escolares, especialmente como contextos para el aprendizaje profesional en red y la mejora escolar.

En su momento, Richard Elmore, dentro del movimiento de reestructuración escolar, planteó que el asunto no es tanto cómo la gente actúa en una organización, sino que la investigación “debe dirigirse a crear los roles y estructuras que apoyen y promuevan las prácticas educativas que

deseamos”. En lugar de “predicar” lo que la gente deba hacer, la cuestión se torna, pues, en qué dinámicas y condiciones organizativas puedan promover los procesos educativos que deseamos. Nuevos modos de hacer exigen la emergencia de nuevos roles y patrones de relaciones entre los profesores, rediseñando los entornos laborales, las estructuras organizativas y los modos de pensar y hacer la enseñanza. La “gramática básica” (su estructura organizativa, curricular y profesional), por ejemplo, que gobierna la vida de los centros de secundaria es incompatible para atender las necesidades de las nuevas masas de adolescentes. Conscientes de estos problemas sabemos en qué dirección hay que ir pero, el problema no es de imaginación sino de lo arduo de la empresa para llegar hasta allí, partiendo de nuestro presente.

La crisis de la modernidad ha llevado aparejada la crisis de las instituciones modernas, como las escuelas, particularmente los institutos de secundaria. François Dubet (2006) ha analizado lúcidamente el *ocaso de las instituciones* que está provocando malestar y crisis de identidad a sus profesionales. Pero si esta mutación procede de la modernidad misma, no debiera conducir a quejas por un pasado idealizado, ya fenecido, sino a imaginar nuevas formas y figuras institucionales, más democráticas, diversificadas y humanas. En esta línea apuesta el libro que sirve de base a nuestro comentario.

Referencias

- Collinson, V. y Cook, T. F. (2007). *Organizational Learning: Improving Learning, Teaching, and Leading in School Systems*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dubet, F. (2006). *El declive de la institución (profesiones, sujetos e individuos en la modernidad)*, Barcelona: Gedisa.
- Dufour, Rick (2004). “What is a “professional learning community?””, *Educational Leadership*, 61 (8), 6-11.
- Elmore, R. E. (2003). “Salvar la brecha entre estándares y resultados. El imperativo para el desarrollo profesional en educación. Profesorado”, *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 7 (1-2), 9-48. Disponible en: <http://www.ugr.es/~recfpro/>
- Escudero, J. M. (2009). “Comunidades docentes de aprendizaje, formación del profesorado y mejora de la educación”, *Ágora para la EF y el Deporte*, núm. 10, 7-31. Disponible en: <http://www5.uva.es/agora/>
- Rudduck, J. y Flutter, J. (2007). *Cómo mejorar tu centro escolar. Dar la voz al alumnado*, Madrid: Morata.

Texto recibido: 6 de octubre de 2011

Aceptado: 12 de octubre de 2011