

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

*"GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y CULTURA ESCOLAR:  
PROBLEMÁTICAS PSICOEDUCATIVAS Y PSICOSOCIALES"*

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
PSICOLOGÍA

PRESENTA

MARCELINO GUERRA MENDOZA

ASESORA: PATRICIA PAZ DE BUEN RODRÍGUEZ

AGOSTO 2002

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO



EXAMENES PROFESIONALES  
FAC. PSICOLOGÍA



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*Después de veinte años los agradecimientos y dedicatorias han aumentado considerablemente. Va un especial reconocimiento a mis abuelas y a mis padres por haber marcado el camino de la honestidad y de la dignidad. A los tíos que siempre estuvieron en los momentos más difíciles de la toma de decisiones y, por supuesto, a mis hermanos Hilda, Martín, Ernesto y Lucero que no dudan en brindar el máximo apoyo cuando lo necesito. Del mismo modo a Maguitas que en los últimos años a representado un vigoroso sentido de la vida.*

*Antonio, Andrea, Jimena, Arturo, Alejandro y Selene han hecho que los caminos de la vida sean como yo pensaba y los imaginaba gracias a su alegría de niños y ahora de adolescentes.*

*A Lucia, mi compañera de la vida, quien ha luchado y aguantado con mucha paciencia para que concluya este trabajo. Mucho de lo aquí escrito es producto de largas, profundas y polémicas discusiones. Es un placer compartir contigo espacios de trabajo profesional, pero más de la vida misma.*

*A mis amigos y hermanos de lucha César, Tatiana, Laurita, Roberto, Carlos, Balo y David que han demostrado que los cuates son para siempre, en las buenas y en las no tan buenas.*

*Finalmente a Paty de Buen que después de más de veinte años la vuelvo a encontrar y acepta ser mi asesora, con la disposición de siempre, como cuando me daba clases en la ENEP Zaragoza.*

*"solo voy con mi penal sola va mi condenal correr es mi destinol para burlar la ley/  
perdido en el corazón de la gran babylonl me dicen el clandestinol por no llevar  
papel".*

*M. Chau.*

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
I.- TENDENCIAS ACTUALES DE CAMBIO E INNOVACIÓN EDUCATIVA.....	7
II.- PERSPECTIVA PSICOSOCIAL.....	15
1.- LAS ORGANIZACIONES Y SUS PARADIGMAS.....	18
2.- LO INDIVIDUAL Y LO COLECTIVO.....	20
3.- LA ESCUELA DESDE UN ENFOQUE PSICOSOCIAL.....	23
3.1.- LA GESTIÓN ESCOLAR.....	25
3.2.- LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.....	36
3.3.- LA ESCUELA Y SU CULTURA.....	43
III.- PROPUESTA SOBRE EL QUEHACER PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO EDUCATIVO EN PROBLEMÁTICAS DE GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y CULTURA ESCOLAR.....	51
1.- EL AMBIENTE.....	52
2.- LA ESTRATEGIA.....	55
3.- LA ESTRUCTURA.....	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	63

## INTRODUCCIÓN

La presente tesina surge a partir de recuperar mi experiencia en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) como formador y actualizador de profesionales de la educación durante dos décadas y, a través de ella, realizo una serie de planteamientos teóricos sobre la importancia de considerar a la gestión, organización y cultura escolar como problemáticas susceptibles de ser abordadas por el psicólogo educativo, desde una perspectiva psicosocial, en contextos escolares. Con base en estos planteamientos desarrollo una propuesta de intervención profesional del psicólogo educativo en situaciones escolarizadas, considerando tres componentes básicos que permiten visualizar a la escuela como un sistema integrado y, por consiguiente, posibilitan una intervención más relevante y significativa. Del mismo modo señalo algunas prácticas y procesos profesionales necesarios para realizar este trabajo, las cuales se caracterizan por una mediación entre los actores del hecho educativo y las problemáticas que enfrentan comúnmente en la escuela.

La orientación de la formación de psicólogos educativos y la actualización de cuadros directivos del Sistema Educativo Nacional me ha permitido constatar que la intervención del psicólogo educativo no se reduce a un ámbito específico sino que, por el contrario, tiene una gama importante de contextos en los cuales puede desarrollarse. Sin desconocer los campos de intervención de este profesional de la educación y sin pretender deslindar o desligar algunos de ellos, en este momento pretendo dedicarme solamente a ubicar dicha intervención en el contexto escolar, porque considero que existe un vacío en cuanto a las posibilidades de trabajar en un sentido más global y articulado con las comunidades educativas de las escuelas.

De este modo surge la necesidad de destacar, además del campo profesional, el carácter de su intervención; la cual se distingue por una mediación entre los actores del hecho educativo y las problemáticas que se enfrentan comúnmente en la escuela. Es decir los psicólogos educativos, la mayoría de las veces enfrentan las problemáticas a través de la asesoría, la colaboración, el apoyo, o bien favoreciendo procesos de

Marcelino Guerra Mendoza  
Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

formación, actualización y superación por medio de diversas acciones como son, cursos, talleres, seminarios, diplomados, especializaciones, maestrías etc. En estos casos la participación profesional del psicólogo educativo va desde la planeación y diseño de las acciones hasta la conducción, evaluación y seguimiento de las mismas. Para lo cual debe contar, por un lado, con un panorama amplio y articulado del contexto en donde se insertan las problemáticas y las acciones que sigue para su atención y, por otro lado, con las herramientas teórico-metodológicas que le permitan desarrollar su intervención profesional.

Para desarrollar el planteamiento teórico sobre la gestión, la organización y la cultura escolar como problemáticas susceptibles de ser abordadas por el psicólogo educativo desde una perspectiva psicosocial, es necesario abordar dos contextos básicamente, el de la política educativa actual y el de la escuela. Con el conocimiento de la política resulta pertinente ubicar la estrategia a seguir y la población a atender de acuerdo al campo profesional correspondiente. Generalmente las políticas aparecen en los documentos oficiales, Planes de Gobierno y Programas de Desarrollo Educativo que deben llevarse a cabo en un tiempo y espacio determinado; así como las determinaciones de quiénes deben participar directa e indirectamente en ellas.

Las actuales tendencias de cambio e innovación educativa a nivel mundial han hecho que nuestro Sistema Educativo asuma diferentes retos para la transformación de los distintos niveles que lo conforman, así como de las instituciones educativas que brindan este servicio, ya que se ha considerado que la educación que se imparte en las escuelas debe ser de calidad y relevancia, para que la población que a ellas asisten construyan herramientas significativas para hacer frente a los cambios económicos, sociales y culturales que actualmente se viven. Este hecho se torna de gran importancia para todo profesional de la educación, en donde el psicólogo educativo no es la excepción, por lo que resulta fundamental realizar un recorrido general sobre estas tendencias de cambio e innovación educativa que dan cabida a las líneas de la política educativa vigente. Del mismo modo resulta necesario acudir a una perspectiva que permita visualizar en un

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

contexto mucho más amplio y articulado las problemáticas que se enfrentan al interior de las escuelas y darle mayor coherencia a la estrategia de intervención seleccionada.

La perspectiva psicosocial de la educación plantea como principio fundamental la integración de lo individual con lo social dentro de un grupo y, mas aún, dentro de una organización como lo es la escuela. Por tal razón es pertinente mencionar que esta perspectiva nos ofrece, a los Psicólogos Educativos, una serie de herramientas teóricas y metodológicas para intervenir profesionalmente dentro de las instituciones educativas de nuestro país. Al trabajar con maestros, directivos, alumnos o padres de familia es relevante contextualizar las problemáticas para ofrecer respuestas más eficaces. Las problemáticas pueden ser referidas a distintos ámbitos pero en lo que concierne a la gestión, organización y cultura escolar es necesario hacer la ubicación en la escuela y en la política educativa vigente.

En este orden de ideas es pertinente señalar que a través de la presente tesina realizo, en primer lugar, un planteamiento general acerca de las distintas tendencias de cambio e innovación educativa que actualmente están teniendo influencia en las transformaciones de nuestro Sistema Educativo. Del mismo modo planteo como en algunos casos estas tendencias han orientado las líneas de la política educativa, en cuanto a gestión y organización escolar se refiere, por lo menos a partir del sexenio anterior y que representan hoy en día materia de trabajo actual. Estas líneas que han tenido que ser retomadas por distintos profesionales de la educación, desde supervisores hasta docentes frente a grupo sin olvidar a los profesionales que asesoran, apoyan u orientan distintas acciones, para fundamentar su práctica educativa. Sin embargo existen ciertas confusiones y duplicidad de funciones que han tergiversado la orientación y concreción de dichas políticas.

En segundo lugar desarrollo un planteamiento teórico acerca de la importancia que tiene considerar a la educación desde una perspectiva psicosocial para construir una herramienta de trabajo que permita intervenir al psicólogo educativo articulada y globalmente en el campo profesional. La educación como fenómeno complejo ha sido

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

abordada en el campo científico desde diferentes ámbitos que, en su fragmentación, hacen difícil la comprensión globalizada pero que, gracias a la especialización permite profundizar en su conocimiento. Por esta razón la perspectiva psicosocial nos ofrece elementos teóricos y metodológicos para construir un contexto más amplio sobre las problemáticas de gestión, organización y cultura escolar.

Finalmente realizo una propuesta de intervención profesional del psicólogo educativo en situaciones escolarizadas a partir de considerar tres componentes básicos que permiten visualizar a la escuela como un sistema integrado y, por consiguiente, posibilitan una intervención profesional más relevante y significativa. Del mismo modo señalo algunas prácticas y procesos profesionales necesarios para realizar este trabajo, las cuales se caracterizan por una mediación entre los actores del hecho educativo y las problemáticas que enfrentan comúnmente en la escuela para promover, orientar y consolidar el trabajo en equipo de las comunidades escolares. Dicho trabajo brinda la oportunidad de trazar líneas comunes que orientan la concreción de la política, del cambio y de la innovación educativa actual al interior de las instituciones educativas.

## I. TENDENCIAS ACTUALES DE CAMBIO E INNOVACIÓN EDUCATIVA

Tedesco (1992), señala tres ideas centrales en las que se han sustentado los procesos de cambio educativo en América Latina: en la primera de ellas encontramos un punto de vista político, en donde se privilegia el logro de consensos, a nivel nacional, acerca de la necesidad de adecuar los propósitos y funciones de los sistemas educativos a las exigencias sociales actuales; la democratización y la participación aparecen como referentes básicos.

La segunda idea tiene que ver con un punto de vista pedagógico, el cual se refiere a la necesidad de introducir un lógica de reforma currículo nacional o base; en un primer momento, su concepto base fue el de la atención a las necesidades básicas del aprendizaje, mismo que ha sido desplazado por otros.

La tercera idea, en la cual nos detendremos un poco por corresponder al fundamento del presente trabajo, se refiere concretamente a la necesidad de priorizar el cambio en los estilos de gestión, es decir promover el cambio educativo a través de una profunda transformación de la estructura y funcionamiento de los sistemas educativos en sus diferentes niveles, pero muy especialmente, de la gestión pedagógica de los planteles escolares en el nivel básico.

Los planteamientos de esta idea se fundamentan en lo siguiente:

En la institución educativa, tal como está conformada actualmente, están presentes una serie de problemas resultado de una larga tradición jerárquica y vertical en su funcionamiento; los fines educativos para los que fue creada terminaron por subordinarse a las demandas de una burocracia creciente, enfocada al control como fin último. En contraste, los tiempos actuales demandan un nuevo orden en el sistema educativo, más dinámico, responsable por los resultados que obtiene y con capacidad para articularse a la sociedad y sus demandas.

Los sistemas educativos enfrentan como uno de sus mayores desafíos en materia de gestión, la necesidad de diseñar y aplicar estrategias de innovación que estimulen una mayor autonomía de docentes y directivos en cada escuela, la cual servirá a su vez para

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

promover la definición de estilos de acción pedagógica y estimular la consolidación de una identidad institucional.

De estos puntos se desprende que la descentralización en el nivel central y local, el problema de la autonomía y de la construcción de una identidad institucional en cada escuela a través de la gestión, son aspectos concretos sobre los que es preciso intervenir para superar la situación actual de enmohecimiento de los sistemas educativos, no como un fin en si mismo, sino como una etapa necesaria para cumplir con el reto de dinamizarlo en todos sus niveles y orientar los esfuerzos hacia el logro de la satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje por parte de los alumnos, final y puntualmente, la razón de existir del sistema educativo y de la escuela misma.

En nuestro país la descentralización educativa, quizá por la tradición centralista que ha caracterizado a nuestro desarrollo económico, político, social y cultural, ha sido un proceso singular, mismo que ha sido tipificado como una descentralización centralizada. A través de la llamada federalización, el gobierno federal pretendió arribar a la tan deseada descentralización, transfiriendo los servicios educativos a los gobiernos estatales pero conservando para la Secretaría de Educación Pública, tanto la normatividad de planes, programas, propuestas y materiales, como las cuestiones técnico- pedagógicas sustantivas para los docentes, directores y supervisores, aspectos que, en última instancia, constituyen su materia de trabajo y sobre los que realmente pueden incidir directamente.

En cuanto al tema de la identidad institucional, esta se constituye y se define a partir de tres vertientes. La primera comprende las estrategias de la escuela para adoptar o aproximarse a los ordenamientos externos en función de las presiones y condiciones del entorno inmediato; la segunda se refiere a la combinación peculiar que realiza cada escuela en el uso del espacio, el tiempo y los recursos humanos, materiales y financieros; y la última está compuesta por un modelo de gestión y organización escolar, por el grado en que los alumnos y la comunidad se apropian de la escuela y las formas de intervención y relación entre los agentes educativos, en donde la intervención del

director es particularmente importante (Namo de Mello, 1992). El reconocimiento de la identidad institucional como factor de peso para conseguir una educación de calidad, se vincula estrechamente con la existencia de una cultura organizativa fuerte en cada escuela (Antúnez, 1994), asociada a la definición de un proyecto educativo a partir del cual es posible compartir objetivos, construir y desarrollar tradiciones y metodologías colegiadas y, sobre todo, responsabilizarse de los resultados de aprendizaje de los alumnos.

Impulsar la construcción de una cultura organizativa fuerte, la autonomía profesional de los docentes y directivos, el trabajo en equipo, la colaboración, la elaboración, desarrollo, evaluación y seguimiento de un proyecto común y la democratización de la escuela y del sistema educativo son puntos indispensables para elevar y mejorar la calidad de la enseñanza. Partir de normativas, directrices y propuestas homogéneas impuestas de manera vertical, proporcionar los recursos con iguales criterios para todas las escuelas, aplicar modelos de gestión centralizados sin responsabilidades compartidas y actuar bajo criterios de impacto político esperando resultados de corto plazo, estarían definitivamente contraindicados, en tanto son contrarios a las aspiraciones de cambio antes descritas. Sin embargo, en la realidad cotidiana, están presentes las contradicciones entre el discurso y los hechos de modo que en lugar de promover el cambio para mejor y elevar la calidad de los servicios educativos, se fortalecen las resistencias y se mantienen las prácticas de simulación permanentemente.

Existe cierto consenso entre especialistas, administradores y diversos sectores sociales con relación a que no son los alumnos como individuos sino la escuela y el sistema en su conjunto el que ha fracasado en el cumplimiento de las importantes funciones que tiene asignadas, lo cual pone de manifiesto su incapacidad para ofrecer una educación de calidad con equidad.

Pero al tratar de encontrar salidas a la situación del deterioro educativo antes descrita, los caminos se multiplican, aparecen diversas concepciones y cursos de acción, detrás de los cuales se encuentran determinados intereses, pues mientras para algunos el cambio

educativo se defiende invocando como su razón de ser la competitividad económica, otros lo justifican bajo el argumento de la justicia social.

Los discursos sobre el cambio educativo que se encuentran tanto en las propuestas oficiales como en la literatura especializada, son portadores de ciertos significados que encierran una determinada posición social e institucional; al encargarse de propagar determinadas ideas, descartan otras alternativas de pensamiento y de acción.

En este sentido, Rodríguez Romero(1997) plantea que distintas perspectivas del cambio educativo, con mayor influencia, pueden ser agrupadas en tres tipos de discursos: el de la excelencia, el de la reestructuración y el de las políticas culturales.

En cuanto al discurso de la excelencia, la razón principal del cambio educativo es la búsqueda de niveles altos de calidad, reflejados en el desempeño académico de los alumnos. Entre las principales características de este enfoque se encuentran las siguientes.

- Las demandas de mayor eficiencia, productividad y calidad en el sector económico se trasladan al ámbito educativo.
- La idea de excelencia se encuentra estrechamente relacionada con el progreso, y ésta a su vez, con la competitividad.
- Elevar el nivel educativo es el motivo principal de la transformación de las instituciones educativas. La búsqueda de los niveles educativos mas altos implica a su vez mayores requerimientos académicos, formación científica, aumento en las cargas de trabajo y más disciplina.

El nivel educativo se define de tres maneras. La manera más usual relaciona el nivel con la disminución en el rendimiento mostrado por los alumnos en contenidos instrumentales del currículum, tales como la lectura, la escritura y la aritmética. La segunda acepción relaciona el nivel educativo con las necesidades de la economía y las soluciones que debe dar la educación al respecto. La tercera, relaciona el nivel con el descenso del logro académico de los alumnos debido a la decadencia de las disciplinas, además de que se

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

asocia la disminución de niveles de conocimiento con la aparición de comportamientos sociales indeseables.

La descentralización de la educación es vista como un proceso de desregulación de los servicios a través de la organización local y de la posibilidad de elegir escuela por parte de los padres.

Se mantienen al mismo tiempo mecanismos de control centralizado como el uso de libros de texto y la evaluación estandarizada del rendimiento académico debido a la aceptación internacional en el uso de los indicadores comparativos entre países; la influencia de organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha sido decisiva al respecto.

Uno de los principales efectos de esta perspectiva ha sido poner en tela de juicio la legitimidad de la educación pública; en muchos países ha implicado la disminución drástica o bien la eliminación total de la responsabilidad estatal hacia la educación, cediendo ante las presiones para la privatización de los servicios educativos otrora completamente públicos. Por otra parte, entre sus principales contradicciones se puede apuntar el que por un lado, el privatizar la educación, supuestamente se alienta la libertad de elección de la escuela que los padres consideren que puede ofrecer una educación de calidad para sus hijos, como si se tratase de elegir mejor producto en el mercado. Pero por otra parte, se alienta el uso de exámenes nacionales estandarizados para medir el nivel educativo.

De acuerdo con Rodríguez Romero (1997), esto produce una doble patología: se naturaliza el fracaso al mismo tiempo que se legitima la dependencia del currículo con respecto a la evaluación, es decir, se enseña para pasar el examen, no por el valor formativo intrínseco de los contenidos plasmados en el curriculum. Por último, no está de mas aclarar que esta perspectiva ha sido defendida especialmente por aquellas políticas educativas fruto del acceso al poder de grupos conservadores fieles a las normas del mercado y a una idea de progreso cuyas raíces se encuentran en planteamientos sobre la realidad y la educación como inversión rentable.

Otro discurso sobre el cambio es el de la reestructuración, conocido también como la segunda ola de reformas en los Estados Unidos, su interés principal es la búsqueda de cambios en las prácticas y en las organizaciones, aunque la preocupación por la eficacia y el control sobre la educación no desaparece, por lo que para muchos autores, son más los nexos que las diferencias con el discurso de la excelencia. Para esta perspectiva, es necesario introducir cambios en, cuando menos, los aspectos siguientes.

- Las formas de enseñar y de aprender en las escuelas
- La formación entendida como mecanismo de profesionalización y la mejora de las condiciones de trabajo de los docentes, especialmente en cuanto al aumento del de decisión sobre su propia materia de trabajo.
- Las formas de relación, responsabilidad y rendición de cuentas de la escuela ante sus "clientes", llámense padres de familia o la sociedad en general.

Según Elmore (1996), una característica importante de los movimientos de reestructuración es que detrás de ellos existe el consenso sobre la incapacidad de la escuela para estar a la altura de las expectativas de la sociedad y de las demandas de cambio vertiginoso del mundo moderno; si bien esto ha permitido la coincidencia de intereses políticos, empresariales y profesionales, no ha garantizado un desarrollo articulado de los cambios, debido a que las decisiones políticas y sociales no son siempre coincidentes con los intereses de cada uno de los grupos. Así, detrás de los cambios educativos puede estarse invocando tanto a la competitividad económica como a la justicia social y a la equidad, a la descentralización centralizada, al aumento del poder de decisión sobre recursos cuando al mismo tiempo se recorta el presupuesto educativo. Al interior de este discurso se identifican dos variantes: una de ellas es la que se conoce como reforma sistémica, donde los cambios propuestos combinan reformas de arriba-abajo externos a las escuelas con procesos de abajo-arriba poco claros, ya que al establecer metas educativas y perfiles de desempeño nacionales, un mecanismo indispensable para medir esto son los sistemas de medición y evaluación del aprendizaje, mismos que dejan de lado una serie de aspectos que son clave en todo cambio. Se trata

de las diferencias locales, las tradiciones, la cultura escolar de cada plantel, que de ninguna manera puede reemplazarse automáticamente con los cambios decretados de arriba hacia abajo. En su preocupación por articular un currículum centralizado con un sistema estandarizado de evaluación, reforzado a su vez por un sistema internacional de indicadores, el discurso de la reforma sistémica olvida que los cambios arriba-abajo no incursionan en un espacio vacío, por el contrario, es en el nivel local desde donde las directrices educativas son reinterpretadas y reconstruidas a través del tamiz de cada escuela.

La segunda variante conocida como no gerencialista o genuina, intenta desenmascarar los supuestos que subyacen a la primera, que como ya se habrá apreciado, no se diferencian mucho con los discursos de la excelencia. Para esta postura el cambio estructural no tiene sentido como un fin en si mismo, sino solo a la luz de la transformación de los valores pedagógicos y sociales que han condicionado a la educación escolarizada desde hace muchos años. Para lograr esto, los cambios educativos deben atravesar cuando menos por dos fases. Una estructural para descentralizar el poder de decisión y otorgar un margen de autonomía profesional a los docentes bastante mas amplio de lo que han tenido hasta hora; la otra es de carácter pedagógico y se resume en la preocupación por hacer de la tarea de educar y aprender, algo más vivo, estimulante e interesante de lo que ha sido hasta ahora para docentes, alumnos y padres de familia. Al respecto, lo más contraproducente sería circunscribir los cambios a un simple agregado de programas nuevos o estructuras anquilosadas e inamovibles.

Por ultimo, la perspectiva del cambio educativo como políticas culturales, impulsada por la llamada pedagogía crítica, surge la convergencia entre posturas políticas y culturales, en donde las primeras han venido a matizar las prácticas culturales, situando lo simbólico como resultado de producciones sociales de significado, las cuales a su vez están derivadas de un orden social determinado; en este sentido, las prácticas educativas son producciones culturales constitutivas de un orden social establecido al

interior del sistema educativo. Una de las principales preocupaciones de este enfoque es la posibilidad emancipadora del cambio, es decir, su potencial como elemento de transformación social; el análisis de las políticas culturales es visto como un modo específico de intervención y tiene en el poder su principal foco de atención. En este sentido, los procesos de reforma educativa contienen un cúmulo de ambigüedades y contradicciones, son generadoras de una serie de conflictos en tanto dan lugar a interpretaciones diferenciales y a luchas de poder por parte de grupos diversos, lo que hace imposible anticipar cuáles son los intereses que terminarán imponiéndose, las voces que serán escuchadas, las que serán silenciadas, qué imágenes de la vida social serán proyectadas y cuáles desechadas, cuál terminará siendo la cultura oficial y cuál la subordinada, en fin, cuál será la dirección que tomará la reforma misma. Por ello, las claves para el cambio son las relaciones sociales de desigualdad y las luchas para transformarlas.

En suma, el concebir el cambio educativo como un asunto que se articula con las políticas asociadas al conocimiento valioso, las reformas educativas se consideran como prácticas sociales que surgen de la confluencia entre saber, poder y prácticas históricamente constituidas que sostienen y dan sentido a la vida cotidiana de la escuela. Reconocer la existencia de un determinado conocimiento y poder para la transformación educativa desde el nivel local, obliga al empleo de patrones fijos de desarrollo y reivindica una auto transformación educativa con base en el establecimiento de formas y propósitos según los escenarios, circunstancias y grupos involucrados. De esta manera, el reto es articular los análisis globales sobre las relaciones entre el conocimiento y el poder con las innovaciones contextualizadas, es decir, los compromisos locales con contribuciones políticas comunes relacionadas con transformaciones sociales de mayor alcance, como por ejemplo la democracia y la justicia social (Hargreaves, 1994).

El panorama hasta aquí expuesto intenta mostrar que, cada vez que se invoca al cambio educativo y se sale en su defensa, se puede estar aludiendo a significados culturales, políticos e ideológicos contrapuestos y por ende, a compromisos igualmente diversos.

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

Tal como señala Rivera (2001), tomar nota de esto es indispensable para reflexionar, intervenir e innovar en educación con un mínimo de claridad en un momento en que el remolino posmoderno nos ha llevado a entrecruzar e inclusive a tolerar discursos y acciones conservadoras y críticas, como si estuviéramos hablando de lo mismo.

## II PERSPECTIVA PSICOSOCIAL

Uno de los ámbitos donde la educación se desarrolla, es su dimensión institucional, es decir el marco organizativo de la escuela. En éste ámbito, la perspectiva psicosocial resulta necesaria e incluso imprescindible porque los fenómenos educativos, dentro de la escuela, están compuestos por procesos interpersonales (interacción profesor-alumno, interacción director-maestro, interacción alumnos- alumnos, interacción padres-maestros, interacción padres -director, interacción alumnos -director, etc.) y por procesos grupales (tipo de grupo y de normas grupales, cohesión del grupo clase, tipo de organización escolar, conformación de grupos de docentes, grupos de trabajo escolar, participación en la escuela y fuera de ella, grupos de padres de familia, etc.,) procesos ambos, eminentemente, psicosociales.

Existen muchas y muy diferentes variables que de diversas maneras influyen en el proceso educativo que tiene lugar en la escuela, entre las cuales destacan las siguientes: estilos de liderazgo del director y de los profesores, las relaciones entre los distintos agentes educativos, estilos de dirección, el rol de los profesores, alumnos, director y padres de familia, los procesos de comunicación verbal y no verbal en el salón de clases y fuera de él, los procesos de socialización, de socialización clima o ambiente de trabajo en la escuela y en el salón de clase, etc.

Resulta importante continuar con la búsqueda de elementos teóricos y metodológicos, desde distintas disciplinas y perspectivas que nos permitan arribar a estrategias de explicación y de intervención cada vez más amplias, globales e integradoras sobre los procesos educativos que tienen lugar al interior de las escuelas. Diferentes han sido las aportaciones que ha brindado y siguen brindando la pedagogía, la sociología, la

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

antropología, la administración e incluso la psicología, desde una óptica cognitiva e individual, para explicar desde su perspectiva los fenómenos y procesos que suceden durante los aprendizajes escolares de los alumnos en las instituciones educativas. Sin embargo la disputa por el objeto de estudio ha sido tal que en ocasiones no se permite el libre tránsito de una o de otra disciplina para arribar a explicaciones más globales e integrales.

Sin caer en un eclecticismo simple, simulando que todas las disciplinas tienen cabida en la explicación del hecho educativo en las escuelas, la idea es romper con la visión disciplinar, estrecha y rígida, que obstaculiza la solución de problemáticas tan relevantes, que el Sistema Educativo tiene en la actualidad, para avanzar a través de un eclecticismo crítico en la construcción de una perspectiva amplia, global e integradora, en donde puedan caber diversas explicaciones y aportaciones. Dejando claramente establecido que la educación es un proceso humano de construcción permanente y no es propiedad privada de ninguna disciplina.

Para desarrollar lo anterior resulta necesario, en primer lugar, abrir un espacio de reflexión sobre dos de los paradigmas más representativos que han orientado el estudio y explicación de las organizaciones y de lo que sucede en su interior. Esto con el fin de ir marcando el contexto de la escuela como una organización formal, la cual tiene asignadas socialmente dos finalidades centrales: la formación de individuos para la vida social y para la vida productiva. Desde un enfoque psicosocial se pretende brindar elementos para el análisis, la reflexión y la discusión sobre la institución educativa.

En segundo lugar se discute la importancia que tiene considerar al interior de las organizaciones la relación e interacción que guardan lo individual y lo colectivo para entender el comportamiento organizacional como la esencia y significado que tienen las organizaciones. Es decir, si no se revisa el comportamiento individual y colectivo dentro de la organización, será muy difícil y desintegrado arribar a una explicación del comportamiento organizacional como uno de los factores que propician la construcción de identidad como organización, en general, y como escuela en particular, cada

organización es vista por otras organizaciones, colectivos, grupos e individuos de determinada forma, lo que las hace diferentes unas de otras. El construir identidades propias como organización las hace trabajar, realmente de manera colectiva, por alcanzar y desarrollar la misión que en conjunto puedan trazar.

Posteriormente se plantea la forma en que la gestión, organización y la cultura escolar deben ser atendidas desde un enfoque psicosocial para abordar el estudio del proceso educativo en situaciones escolarizadas con mayor significatividad. De entrada es pertinente afirmar que un proceso de gestión implica un trabajo colectivo por parte de la comunidad escolar para el logro de los objetivos e intencionalidades educativas que tiene asignada durante el proceso de formación de los individuos. Dicho proceso resulta ser eminentemente psicosocial por las estructuras de interacción y de relación que se establecen entre los distintos agentes educativos y requiere ser potenciado por un profesional de la educación. En un segundo momento es preciso señalar el papel de la organización escolar como disciplina en la explicación del fenómeno educativo, que se lleva a cabo en las instituciones escolares, distinguiendo la necesidad e importancia que representa pugnar por una explicación holística de este proceso tan complejo. Del mismo modo se sitúa a la organización escolar como el centro de atención durante el desarrollo del proceso y cambio educativo al interior de las escuelas. En donde, más allá de las estructuras formales establecidas en las escuelas y del proceso administrativo y burocrático que en ellas se sigue, es factible determinar que al interior de estas estructuras interactúan distintos agentes que hacen posible la realización del hecho educativo. Del mismo modo establece que la cultura escolar es la parte blanda de la institución escolar y el núcleo de la organización escolar. Si se pretenden orientar las prácticas y procesos escolares hacia el logro de aprendizajes significativos en los alumnos debe considerarse la cultura que tiene la institución para encontrar las mejores estrategias que permitan la transformación del complejo proceso educativo. Los aprendizajes significativos son considerados como construcciones sociales que se

realizan al interior de la escuela y no solamente dentro del salón de clases durante el proceso de enseñanza - aprendizaje.

### 1. LAS ORGANIZACIONES Y SUS PARADIGMAS.

De acuerdo con Peiró (1996), el paradigma predominante a lo largo de la historia de la teoría organizacional ha sido la que parte del supuesto realista y objetivista de la organización, que, además la concibe como un sistema para la consecución de objetivos. Parte del hecho de considerar que las organizaciones existen, están ahí y su estudio debe comprenderlas, describirlas e incluso cambiarlas pero no cabe cuestionar su realidad objetiva y natural, porque las organizaciones se crean para conseguir objetivos mediante procedimientos racionales y eficientes. Como si las organizaciones fueran formaciones sociales diseñadas eficazmente para una consecución racional de determinados objetivos y, por consiguiente, el poder y la jerarquía deben existir en la organización para que ésta pueda coordinar mejor las acciones y alcanzar de forma más eficaz sus fines. Se asume que la organización se configura como una forma racional para conseguir objetivos mediante una serie de componentes que la caracterizan: división de funciones y de autoridad, diferenciación de roles y de niveles jerárquicos, coordinación de tareas, toma de decisiones expertas, etc.

Sin embargo, en años recientes ha surgido otro paradigma que parte del supuesto de que las organizaciones son fenómenos sociocognitivos construidos y se configuran como juegos de poder. Lo esencial de una organización está en la mente de sus miembros, pero ese conjunto de percepciones y creencias configuradas en esas mentes lo han sido mediante la interacción social de esos miembros y cobra una entidad colectiva. Además, el fenómeno más básico de la organización es el poder y, por ello, su lectura más acabada es una lectura política. La realidad organizacional no es algo que está ahí sino algo que es mentalmente construido en función de la forma de interpretar esa realidad. Lo importante no es la realidad en sí sino la percepción colectiva de las personas sobre ella y, curiosamente, esa interpretación es la que acaba configurando la propia realidad.

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

Lo que caracteriza a este paradigma alternativo, es que parte del supuesto de que la realidad, especialmente la realidad social, es una realidad que se construye al tiempo que se interpreta colectivamente.

Este nuevo paradigma cuestiona el supuesto de racionalidad atribuido a la organización, es decir, esa creencia tan arraigada en que las organizaciones son formaciones sociales diseñadas eficazmente para la consecución racional de determinados objetivos. El cuestionamiento es porque se considera que existe una cuestión básica que la propia racionalidad en la consecución de los objetivos. Dicha cuestión es la que plantea ¿quién determina los objetivos que se han de conseguir y a quiénes sirven predominantemente esos objetivos?. La respuesta a esta interrogante conlleva una lectura política de la organización, de sus fines y de sus intenciones, ya que está centrada en la coalición mínima dominante de esa organización, es decir, los que tienen mayor poder en la organización determinan sus objetivos. El fin más básico ya no es conseguir los objetivos oficiales de la organización sino mantener el poder de la coalición dominante en la organización. Con frecuencia, esa coalición ocultará su pretensión o la justificará a través de la pretensión declarada de conseguir los fines oficiales.

En este sentido, ya con anterioridad, Peiró (1990) plantea que la realidad organizacional es tan compleja, diversa y amplia que no cabe una respuesta sencilla a favor de una u otra opción. Sin embargo es importante destacar el hecho de construir una perspectiva cada vez más global y articulada de la realidad organizacional que permita construir y orientar estrategias para la investigación e intervención en las organizaciones de una manera más comprometida y responsable, es decir, más profesional. No cabe duda que las organizaciones tienen misiones y objetivos formal y oficialmente determinados, pero es innegable, también, que esas misiones y objetivos son apropiados por ciertas coaliciones, aunque sean mínimas, para buscar y mantenerse en el poder de la organización como fin último de su participación y pertenencia en la misma. Muchas de las veces a costa del deterioro de sus miembros y del aniquilamiento de la organización.

Por tal razón es necesario subrayar la importancia que tiene, desde una perspectiva psicosocial, el hecho de definir el significado del trabajo colectivo para la interpretación de los objetivos que, formal y oficialmente, se encuentran determinados para las organizaciones; así como la relevancia que este tipo de trabajo implica, a partir de lo anterior, en la construcción de la misión que la propia organización pretende lograr y los componentes necesarios para llevarlo a cabo. Situar a la interpretación y a la construcción colectiva de los objetivos y de la misión respectivamente es otorgarle a la organización su carácter social y cultural en el proceso de socialización que sus miembros experimentan a través de la interacción cotidiana en un espacio, tiempo y contexto determinado.

## 2. LO INDIVIDUAL Y LO COLECTIVO EN LA ORGANIZACIÓN

El estudio de la conducta organizacional cobra pleno sentido para la construcción y desarrollo de teorías que permitan, comprender, interpretar y explicar de forma rigurosa y científica la conducta social y la compleja articulación entre el comportamiento individual y colectivo.

De acuerdo con Peiró, (1993) el estudio de las organizaciones es necesario para la Psicología Social si ésta pretende ahondar en la riqueza de lo psicosocial, es decir profundizar en el estudio e importancia que revierte para la organización tanto la interacción social, como, la compleja articulación de lo individual y lo colectivo para el desarrollo de la misma.

En este sentido la Psicología de las Organizaciones no se puede limitar, en ningún caso, a una mera interpretación o explicación de los fenómenos organizacionales sino que ha de estar orientada hacia el análisis y la realización de propuestas sobre estrategias de intervención para provocar cambios e innovaciones en las organizaciones. Los fenómenos psicosociales se muestran y se comprenden de forma mucho más rica y genuina en los procesos de cambio y de transformación, especialmente porque, además de aplicar conocimientos ya adquiridos, se generan otros nuevos y relevantes.

Las organizaciones pueden ser caracterizadas como entidades sociales con un número de miembros que puede ser precisado y con una diferenciación interna de funciones que esos miembros desempeñan, los cuales pueden pertenecer a distintas organizaciones. Además, están orientadas de manera consciente hacia fines y objetivos específicos que pueden variar en su concreción de unas organizaciones a otras. Están configuradas racionalmente, al menos en su intención, en vistas a conseguir los fines y objetivos propios de su constitución, a través de sistemas de coordinación y dirección de carácter racional. Finalmente, presentan cierta permanencia a través del tiempo y cierta delimitación espacial, tecnológica e instrumental (Mayntz, 1972; Porter, Lawler y Hackman 1975).

En la actualidad las organizaciones de servicio están experimentando un fuerte incremento, el sector servicios ha venido creciendo en número de organizaciones y en número de puestos de trabajo a lo largo del tiempo. Este hecho está planteando nuevas demandas a la teoría de la organización y a la teoría de la dirección en vistas a clarificar las bases teóricas y las estrategias de la gestión de este tipo de organizaciones. En donde las escuelas no son ajenas a este proceso de transformación en el servicio, tanto en sus estructuras, como, en la calidad y nivel de interacción que las personas realizan cotidianamente en su interior para alcanzar los objetivos planteados.

Las organizaciones de servicio implican producción y la entrega del servicio al mismo tiempo y por el mismo agente. Ello hace más frecuente y fuerte la interacción de los miembros de la organización que producen el servicio con el cliente y con ello, las habilidades y competencias sociales acaban siendo elementos relevantes de los perfiles ocupacionales de esos puestos de trabajo.

En este contexto el estudio de la conducta organizacional es un intento sistemático por comprender la conducta de las personas en las organizaciones y las propias conductas de esas formaciones sociales. Según Kelly (1994), el estudio de la conducta organizacional consiste en el estudio sistemático de la naturaleza de las organizaciones, como surgen, crecen y se desarrollan y sus efectos sobre sus miembros individuales, grupos

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

constituyentes, otras organizaciones e instituciones más amplias. Las organizaciones son reductibles a actos humanos individuales; sin embargo, son también significativas a nivel de conducta colectiva.

La clarificación del concepto de la conducta organizacional se ha convertido en una tarea con pleno sentido teórico que requiere una consideración desde múltiples niveles y que, en todo caso, nos lleva al problema del sujeto de esa conducta y del ambiente en el que se produce. Plantea, también, las dimensiones normativas y estructuradas que la hacen más predecible y hace referencia a su carácter social, no solo porque se da en un entorno social resultante del diseño humano, sino también porque se trata de la conducta de una formación social. Resulta fundamental determinar en qué sentido un determinado acto es realizado por un individuo, pero es, al mismo tiempo, un acto de la organización.

El análisis de procesos como el aprendizaje, la toma de decisiones, el establecimiento de fines y la adaptación de la organización al ambiente desde una perspectiva organizacional y no únicamente individual se ha convertido en un tema central en el estudio de la Psicología de las Organizaciones y requiere de modelos que clarifiquen en qué medida las acciones de los miembros contribuyen a configurar la acción colectiva, la compleja interacción entre ambas y las condiciones y aspectos que hacen posible dicha acción colectiva.

En la medida en que la Psicología de las Organizaciones desarrolle una aproximación más social, y no considere estas formaciones sociales únicamente como contextos o medios sociales del comportamiento individual y grupal sino como un sistema de carácter colectivo, toda una serie de aspectos pueden ser temas a considerar por esta disciplina. De este modo, la estructura del poder y las coaliciones, los procesos sociocognitivos y de socialización que generan un sistema de conocimientos y creencias compartidas entre los miembros ( cultura organizacional), los procesos de aprendizaje organizacional, los de toma de decisiones colectivas y los procesos normativos que contribuyen a la consecución de una acción concertada son aspectos relevantes.

Los efectos culturales serán más poderosos en los procesos organizacionales relacionados con estilos de autoridad, participación, valores, actitudes, relaciones interpersonales, etc., y menos fuertes en la estructura formal, la tecnología y las estrategias globales. Cada vez es más necesario el conocimiento del desarrollo organizacional, sus fases y su ciclo vital porque ello puede contribuir a clarificar los fenómenos organizacionales en un determinado momento. La perspectiva temporal habrá de tomarse en cuenta, de forma más sistemática, en el estudio del cambio y del desarrollo organizacional, en vistas a conocer de forma más adecuada las causas, trayectorias y posibles efectos de dichos cambios o transformaciones.

### 3. LA ESCUELA DESDE UN ENFOQUE PSICOSOCIAL

Resulta fundamental investigar a la escuela en el marco de las organizaciones a través de un enfoque psicosocial, con el fin de comprender que en dicha organización interactúan distintos agentes del hecho educativo que pretenden lograr fines e intencionalidades que se supone comparten colectivamente. Durante esta interacción es pertinente destacar que tiene lugar una conducta organizacional. Esta conducta cabe considerarla, desde cierta perspectiva, como conducta de una persona en la organización pero es posible estudiarla también como conducta de la organización; en este caso es pertinente investigar cómo y por qué se comportan los individuos de cierta forma? Pero también cómo y por qué se comporta la escuela en su conjunto de cierta forma?.

El concepto de rol juega un papel importante a la hora de explicar las relaciones entre lo individual y lo colectivo, en especial en el ámbito de las organizaciones. El rol es un conjunto de expectativas respecto de los comportamientos de una persona en función de la posición que ocupa, ¿qué expectativas tienen los maestros, directores, alumnos y padres de familia de su práctica educativa? ¿qué expectativa tienen los distintos actores del hecho educativo sobre la práctica educativa de los demás? Del mismo modo es importante identificar cómo se produce la adquisición de roles y por ello, la socialización organizacional ¿qué tengo que hacer como, director, maestro, alumno o

padre de familia? ¿por qué lo hago de esta manera?. Esa socialización trata de aculturar al individuo en la cultura de la organización. La cultura resulta ser un tercer concepto que contribuye a clarificar esa compleja relación entre lo individual y las organizaciones como sistemas sociales colectivos ¿qué tenemos en común para lograr nuestros objetivos?.

La intención de realizar investigación en este terreno es construir las estrategias más adecuadas para promover y facilitar las condiciones necesarias para que esta aculturación - socialización tienda a ser más significativa, relevante y productiva en el proceso educativo que se lleva a cabo en la escuela. Es decir, se parte del hecho de considerar a la escuela como una totalidad en donde participan cotidianamente distintos actores como son los maestros, los alumnos, el director y los padres de familia para lograr y concretar los fines y las intencionalidades educativas que se encuentran plasmadas en el currículo base o prescrito, como si el simple hecho de agrupar a una comunidad determinada ya diera por realizado el complejo proceso educativo dentro de las escuelas.

Comúnmente se pierde de vista que la complejidad del hecho educativo lo marca sustancialmente la forma de comportamiento individual y colectivo que se realiza en el escenario escolar. Y este comportamiento no es simple, sino por el contrario esta cargado de historias previas, de teorías implícitas, de creencias, de valores, de normas, de expectativas, de representaciones sociales, de ritos, etc. Por tal razón es necesario abrir el telón de la investigación para encontrar lo que todos decimos que tiene que ser y hacerse pero no se hace o lo que todos hacemos pero no decimos que se haga. ¿Qué sucede cuando se pretenden realizar cambios o innovaciones al interior de las instituciones educativas para elevar y mejorar los servicios que ofrecen? ¿Por qué siempre el argumento se reduce a la resistencia al cambio? ¿Por qué no se apropian las comunidades escolares de los discursos para realizar las transformaciones requeridas? ¿Para qué sirven los cambios y las innovaciones si los colectivos no se apropian de ellos?

Para enmarcar las anteriores preguntas es preciso arribar a la explicación de ciertos procesos y prácticas que se desarrollan cotidianamente en la escuela. Uno de ellos es el de gestión, el cual en la actualidad ha ido transformándose de un proceso colectivo a una política educativa que pretenden realizar por decreto las escuelas de educación básica. Sin embargo la gestión al interior de las escuelas encuentra ciertos obstáculos que no son fáciles de sortear por la organización y cultura que cada escuela ha construido a lo largo de su historia particular.

### 3.1.LA GESTIÓN ESCOLAR

Un proceso de Gestión implica un trabajo colectivo de la comunidad escolar para identificar sus propias problemáticas educativas, determinar sus fines y compromisos para responder a las necesidades de la comunidad a la que pertenece, tomar decisiones democráticamente, establecer relaciones externas con el contexto en el cual está inmersa la escuela, administrar los recursos necesarios para el desarrollo de las tareas establecidas, definir conjuntamente las acciones orientadas al logro de aprendizajes escolares y socioculturales de los alumnos, en fin, diseñar las estrategias más adecuadas de planeación, desarrollo y evaluación que mantengan y propicien el trabajo colectivo.

Lejos de considerar a la Gestión Escolar desde un aspecto meramente administrativo es importante plantearlo como un proceso que potencia las relaciones e interacciones de la comunidad escolar para el logro cualitativo de los fines, intenciones y funciones educativas que la escuela tiene socialmente encomendadas y que se traducen, de manera concreta, en la formación de individuos capaces de incorporarse a la vida productiva y pública de la sociedad.

Al plantearlo como un proceso que apunta hacia lo cualitativo del contexto escolar necesariamente habrá que centrar la atención en la Organización escolar y la cultura que ésta genera. El Psicólogo Educativo al involucrarse en esta situación profundiza en el análisis, reflexión y discusión de aspectos relacionados con la interacción, la

socialización, la comunicación y la enseñanza-aprendizaje que son, finalmente, las categorías propias de la Psicología Educativa cuando se mira desde una óptica centrada en la escuela. Del mismo modo debe familiarizarse con las distintas acciones que configuran a la Gestión Escolar: el diseño, la organización, el desarrollo, la evaluación y el seguimiento del proceso educativo para comprender la dimensión y complejidad que representa la actividad de los diferentes actores del contexto escolar.

Es necesario partir del conocimiento del contexto escolar a través de la gama de prácticas y procesos que suceden dentro de él para comprender que las situaciones problemática en la escuela se componen de una serie de factores interrelacionados que es difícil aislar o desarticular. Generalmente se pretende que el psicólogo educativo en contextos escolarizados atienda problemáticas aisladas de aprendizaje o de conducta, principalmente de los alumnos, empleando para ello los distintos conocimientos teóricos y metodológicos construidos a lo largo de su proceso formativo. Sin embargo dentro de la escuela convergen distintos actores como son los maestros, los alumnos, el director, los padres de familia y el personal de apoyo administrativo, por lo que al interactuar y relacionarse cotidianamente, las causas de las problemáticas no pueden reducirse solo a los alumnos y, más aún, pueden ser diferentes al aprendizaje y a la conducta de los mismos.

Pueden ser provocadas por la deficiente organización escolar, por la falta de participación colectiva de la comunidad escolar para lograr los aprendizajes de los alumnos de manera significativa, por la construcción de una cultura escolar débil que imposibilite la solución de problemáticas educativas en la escuela, por la falta de interés de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos, por la dirección autoritaria del proceso escolar, por la falta de interés y motivación de los alumnos de su propio aprendizaje, por la falta de relación pedagógica de los maestros para atender problemas del escolar, por la desvinculación de los ciclos y años escolares que componen la educación primaria, por la falta de comunicación entre autoridades, maestros y padres de familia para afrontar las problemáticas reales de la escuela, etc. .

En este sentido es preciso ampliar el panorama y tratar de integrar y articular una serie prácticas y procesos que permitan comprender de mejor manera el contexto escolar. Todo profesional de la educación tiene como punto de partida el aprendizaje de los alumnos, ya que son el fin último de la educación escolarizada, sin embargo existen distintas interpretaciones y estrategias para arribar a estos aprendizajes el mismo modo se pretende puntualizar que tal abordaje es preciso concretarlo a partir de una aproximación sociocultural.

Sin duda, la escuela tiene la responsabilidad de ofrecer una educación de calidad y relevancia para enfrentar los retos provocados por la crisis económica, social y política en la que se encuentra la población de los países en vías de desarrollo. Esto implica fomentar, de manera prioritaria, la participación y autonomía de las comunidades escolares a través de un proceso de gestión centrado en la escuela. Dicho proceso se define como aquel que potencia las relaciones e interacciones de la comunidad escolar para el logro cualitativo de los fines y funciones educativas que la escuela tiene socialmente encomendadas y que se traducen, de manera concreta, en la formación de individuos capaces de incorporarse a la vida pública y productiva de la sociedad.

Comprender el proceso de gestión al interior de las escuelas, requiere de echar mano de los recursos explicativos disponibles, por lo que resulta conveniente examinar diferentes modelos de gestión educativa (Borell, 1988), como herramienta para avanzar de manera cada vez más amplia y completa en el conocimiento de la realidad interna de las escuelas. Cada uno de estos modelos destaca de determinada manera cuatro aspectos centrales y constitutivos de la organización escolar: los objetivos, la estructura, las relaciones con el entorno y el papel del liderazgo. Desde los *modelos formales*, los objetivos se fijan a nivel institucional y la evaluación de las actividades escolares se hace según los propósitos oficiales; consideran a las estructuras como realidades objetivas y visualizan a la escuela como sistema cerrado a las influencias del entorno. El líder oficial tiene un papel claro en la toma de decisiones, es quien determina los objetivos y formula la línea a seguir.

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

En los *modelos democráticos*, los miembros de una organización definen de común acuerdo los objetivos de ésta, en tanto aceptan que siempre es posible llegar a un consenso basado en valores comunes. Consideran a las estructuras de manera horizontal, como realidades objetivas donde los individuos se involucran en la toma de decisiones. No se explican las relaciones con el ambiente porque es difícil localizar dónde se toman las decisiones. Las líneas a seguir surgen de un proceso de discusión en comités y en grupos formales e informales. El líder es un participante más.

Por su parte, *los modelos políticos* dan más importancia a los objetivos de los grupos o departamentos que a los objetivos institucionales. Es común el surgimiento de conflictos debido a que cada uno de los grupos quiere promover sus propios objetivos. La estructura es uno de los elementos más inestables y conflictivos de la institución. Se piensa que ésta surge de los procesos de intercambio y negociación. La sociedad es vista como un elemento de interés en el complejo proceso de negociación que caracteriza la toma de decisiones en educación.

*Los modelos subjetivos* otorgan más importancia a los fines de los individuos que a las instituciones o grupos. El concepto de objetivos institucionales es sustituido por los objetivos personales de cada uno. Contemplan la estructura como resultado de las relaciones entre los individuos. Las personas dan diferentes interpretaciones de cada situación y estas variaciones se deben a diferentes entornos e influencias externas que cada uno recibe. Quitar importancia al concepto de liderazgo e inciden más en los atributos personales de los individuos que ocupan una posición importante en la organización.

Finalmente, *los modelos ambiguos* plantean que los objetivos son problemáticos y poco claros, razón por la cual se pueden justificar diferentes comportamientos. La estructura puede estar sujeta a una variedad de interpretaciones debido a la ambigüedad y autonomía de los grupos al interior de las organizaciones complejas. Consideran al entorno como fuente de incertidumbre que contribuye a la ambigüedad de

la organización, lo cual incide en la inestabilidad de los líderes y las dificultades asociadas a la falta de productividad.

A partir de estos modelos posibles, Borrell plantea que conocer sus características es importante para identificar, tanto la estructura y tipo de relación que se tiene en una escuela determinada, como la pertinencia o no de la misma en función de las metas que se desean lograr. De este modo, resulta factible analizar y evaluar el proceso de gestión que se sigue al interior de las escuelas desde un punto de vista cualitativo, bajo la consideración de que es posible, la mayoría de las veces, encontrar características de distintos modelos en una sola escuela.

Adicionalmente, si se aprende a reconocer la existencia o mejor dicho, la coexistencia de diferentes modelos de gestión en una misma escuela, resulta completamente inconveniente considerar a las escuelas como entidades estáticas que pueden modificarse por simple decreto; es preciso concebirlas en toda su complejidad y dinámica para entender que las transformaciones requeridas son de fondo, posibles de consolidarse a mediano y largo plazo, pues existen tradiciones e inercias sociales forjadas a lo largo del tiempo que se convierten en fuertes resistencias al cambio. El hecho de haberse decretado en nuestro país desde el nivel superior del SEN, que las escuelas se convertían en la espina dorsal del mismo y por consiguiente, que tendría que generarse un proceso de gestión en su interior para mejorar la calidad de los servicios educativos así como dar mayor cobertura con equidad a la población en edad escolar, ha resultado ser, en el mejor de los casos, una serie de buenas intenciones para no pocos sistemas educativos estatales; un aspecto omitido en los planteamientos oficiales pero vital en la realidad cotidiana, son los procesos y las prácticas que las escuelas mismas han generado a lo largo de su historia y que, definitivamente, rigen de manera central la vida escolar de la comunidad que en ellas participan cotidianamente. A esto se agrega la falta de un sistema nacional de actualización y superación profesional establecido con oportunidad para los cuerpos directivos y docentes de las escuelas, a través del cual entrarán en contacto con el nuevo proyecto curricular a la par de una elaboración

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

conceptual de la gestión y su problemática, pero fundamentalmente, que hubiera servido para orientar paulatinamente el cambio y la innovación educativa que demanda dicha problemática. Las resistencias al cambio tienden a ir más allá del simple decreto, es necesario que se conviertan en el centro de atención durante un proceso de gestión centrado en la escuela.

Hoy en día la política educativa referida a la gestión y organización escolar, en nuestro país, se pretende consolidar a partir de la ubicación de la escuela como unidad básica del Sistema Educativo Nacional y de la construcción de instrumentos operativos, que orienten las acciones de las escuelas para lograr las intencionalidades educativas que se plantean desde su proyecto cultural (currículum) y cumplir con las funciones sociales que tienen asignadas.

Es importante conocer, analizar y discutir colectivamente el sentido de dichas políticas educativa para determinar la vinculación correspondiente con la planeación y diseño de acciones que permitan concretarlas. Por esto es preciso estar pendientes de los cambios que en cada programa de gobierno plantea el Sistema Educativo Nacional.

Por ejemplo en el sexenio anterior se planteo a la Organización y a la Gestión Escolar como prioridades del Sistema Educativo y se ubicó a la escuela como la unidad básica del Sistema Educativo, por lo que se promovió al interior de ellas el diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento colectivo, por parte de las comunidades escolares, del proyecto escolar. Como es sabido la política solo contempla el "que" debe desarrollarse pero no el "cómo" realizarlo y con quienes llevarlo a cabo, lo que representa una clara desarticulación entre el discurso y la acción o práctica educativa. En el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 se plantea que la Gestión Escolar se ocupe de cuestiones como:

- Una colaboración más estrecha entre maestros y directivos.
- Identificar las necesidades concretas de las escuelas.
- Organizar actividades y tiempo escolar.
- Asignar responsabilidades y tiempo para su cumplimiento.

- Adoptar estrategias de acción educativas acordes a las necesidades particulares de cada escuela.

Si bien se trata de líneas generales, estas ideas perfilan el nuevo significado que quiere imprimirse a esta tarea educativa; es decir se expresa el qué y para qué de un nuevo marco de gestión y una reconceptualización de la función directiva como conjunto de actuaciones centradas en mejorar el desarrollo educativo de cada escuela a través de:

- Corregir factores que limitan el desarrollo escolar.
- Dinamizar el funcionamiento escolar aportando nuevas ideas.
- Reforzar los factores que alientan el desarrollo escolar.
- Fortalecer el trabajo docente.
- Fortalecer la capacidad para tomar decisiones tanto pedagógicas como organizativas de manera colegiada.

Puede decirse que a nivel de política educativa, hubo una ubicación más clara del problema, incluso se habló de la necesidad de construir un nuevo marco de gestión desde las propias escuelas. Sin embargo, por su definición tan general, estos planteamientos fueron interpretados de diversas maneras por lo que resultó imprescindible dotarlos de contenido específico que los definiera más concretamente y que a su vez, facilitará la comprensión y reflexión sobre el proceso de gestión, así como la definición de estrategias para atender las necesidades de formación, actualización y superación que demanda la construcción de ese nuevo marco.

La política de gestión escolar surge a partir de los acuerdos y mandatos de orden internacional, emanados de diversas convenciones, conferencias y encuentros educativos realizados a principios de la década pasada entre países en vías de desarrollo, principalmente de América Latina y del Caribe. En estos foros internacionales se establece como premisa fundamental que la educación, impartida a través de los sistemas educativos de los países subdesarrollados, será la forma de paliar las consecuencias insalvables que han traído consigo las crisis económicas y el fenómeno de la globalización económica y política mundial. De tal modo que la educación tendrá que

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

estar orientada por valores de igualdad, democracia y libertad, para estar en condiciones de aspirar a edificar una educación basada en los principios de equidad, participación y autonomía desde los centros educativos.

Según Namó de Mello (1990), las reformas educativas que venían experimentando los Sistemas Educativos desde la mitad de la década de los años 80' tenían que ver fundamentalmente con la preparación de ciudadanos capaces de convivir en la diversidad de manera integral y solidaria y de incorporarse al sistema productivo propio de cada país, haciendo uso racional de las nuevas tecnologías. De tal forma que las necesidades de aprendizaje y modos de gestión en las escuelas tenían que variar significativamente, al grado que constituirían una orientación importante para la formulación de políticas y tendrían como objetivo primordial el desarrollo de un espíritu crítico en los educandos, así como prepararlos para la vida a través de una estrategia articuladora desde el sistema educativo hasta el salón de clases.

Las necesidades básicas de aprendizaje y las demandas educativas de las sociedades modernas tienen que ver principalmente, con el país, el contexto sociocultural y económico y el progreso tecnológico, pero deben estar centradas, de manera sustancial, en la lectura y escritura, en la flexibilidad, autonomía y adaptación, en la resolución de problemas, en la toma de decisiones y en el aprendizaje continuo. Esto exige a su vez una mayor apertura e interacción con el medio social, una planificación curricular sobria en cuanto a la diversidad de las disciplinas y la construcción de objetivos cognoscitivos más ambiciosos.

Del mismo modo, tendría que realizarse una elección de objetivos estratégicos y de gestión que permitieran encontrar un equilibrio entre equidad y calidad, la creación de oportunidades de acceso a la escuela, una amplia comprensión de ideas y valores, la adquisición de conocimientos y habilidades sociales básicas, el desarrollo de actitudes y habilidades para mejorar de manera inteligente los instrumentos de la racionalidad tecnológica y la formación de hábitos y valores que favorezcan la convivencia con el cambio. Así, la política educativa para la educación básica tendría que abocarse

fundamentalmente a priorizar como función de la escuela el aprendizaje para vencer el fracaso escolar, la repetición y la deserción, para lo cual es necesario desarrollar una gestión pedagógica que permita cubrir las necesidades de aprendizaje antes señaladas.

Desde hace ya varios años el S E N, particularmente el nivel de Educación Básica, se encuentra inmerso en un proceso de cambio irreversible; en su momento, diversos diagnósticos dieron cuenta del grave deterioro en que se encontraba este nivel educativo, tanto en aspectos de cobertura y atención a la demanda que se creían ya superados, como en lo relativo a la calidad, relevancia y pertinencia social a la que tienen acceso gran mayoría de los mexicanos.

En las dos últimas décadas, los movimientos de reforma y de reestructuración de los sistemas educativos en el mundo han tenido como centro de interés el cambio, la colaboración, la autonomía y la innovación educativa, se han convertido en referencias que aparecen en los discursos actuales tanto a nivel teórico como a nivel metodológico para plantear propuestas orientadas a mejorar y a elevar la calidad de la enseñanza, de los profesores, y , por consiguiente, el aprendizaje escolar de los alumnos.

De acuerdo con Rivera (2001), en el contexto nacional y con la intención de elevar la calidad de la educación en el nivel básico, se inicio en la década de los ochenta un proceso de reestructuración del Sistema Educativo Nacional conocido como modernización educativa, el cual represento una serie de cambios al interior del propio sistema con carácter irreversible. La toma de decisiones, para llevar a cabo dicha modernización, estuvo fundada en una serie de diagnósticos que dieron cuenta del gran deterioro que estaba sufriendo la educación básica en nuestro país. Los aspectos de cobertura y de atención a la demanda que se creían superada y la escasa relevancia y poca pertinencia social de la misma educación llevaron a fuertes cuestionamientos que alertaron a distintos sectores sociales.

Con los diagnósticos y los cuestionamientos sobre el sentido social de la educación básica en México se trazaron tres grandes líneas estratégicas para la tan ansiada reestructuración educativa, las cuales tenían que ver con: la reformulación de los

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

programas, contenidos y materiales educativos, la revaloración de la función social del magisterio y la reorganización del Sistema Educativo Nacional. Del mismo modo para cumplir con el desarrollo de las líneas mencionadas se realizaron diferentes cambios, entre los cuales pueden señalarse los siguientes: la transferencia de los planteles educativos, recursos humanos, materiales y administrativos a los gobiernos de los estados por parte del gobierno federal; la modificación del marco legal que actualmente regula y ordena a la educación básica.

Hasta antes de esta reforma, las políticas educativas se habían enfocado predominantemente a los cambios de planes y programas, metodologías didácticas y en general, propuestas para mejorar la labor educativa en el aula que dependía, fundamentalmente, de la responsabilidad individual de cada uno de los docentes. Sin embargo estas decisiones omitieron otras de gran importancia relativas a la calidad educativa desde un panorama más global e integral. En el momento actual están siendo consideradas y pretenden tener una coincidencia mayor con las tendencias internacionales de reforma. Además de que el desarrollo de la investigación educativa actual ha brindado y sigue brindando evidencias cada vez más consistentes para considerar que los problemas de la calidad educativa en el nivel básico, no tienen que ver solamente con aspectos cuantitativos, sino que es fundamental considerar los factores cualitativos de cada escuela entre los que destacan los aspectos de la organización y cultura escolar, las cuales determinan y estructuran el tipo y nivel de interacción que desarrollan los diferentes actores del hecho educativo, que configuran la comunidad escolar, para lograr con mayor significado las intencionalidades y fines educativos que las escuelas tienen asignados.

En este sentido es que se fue abriendo poco a poco el panorama para dar cabida a otras acciones que permitieran la adopción de la Gestión Escolar como una de las líneas centrales de la política educativa del sexenio anterior. Sin embargo, ante la cantidad y la complejidad de los problemas las acciones emprendidas representaron solo el inicio

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

de un largo, pero sostenido, proceso de cambios en todos los planos y con todos los actores del nivel de educación básica.

La Gestión Escolar ha representado un aspecto importante en la actualidad para elevar la calidad educativa, no obstante, más que una reforma de la gestión escolar en sentido estricto, lo que existe es una convocatoria a trabajar de otra manera en las escuelas, impulsando el trabajo colegiado, la participación comprometida de los distintos actores del hecho educativo en las escuelas y la evaluación interna de carácter permanente en las instituciones educativas (Fierro, 2000). Como puede observarse, más que un compromiso claro y firme por parte de los responsables del Sistema Educativo Nacional respaldado por acciones consistentes, globales e integrales, lo que existe es un cúmulo impresionante de iniciativas diversas en calidad y alcance.

Ante la enorme complejidad de los problemas, las iniciativas hasta ahora adoptadas representan solo el inicio de un largo proceso de cambio que requiere de acciones sostenidas y de esfuerzos continuados a distintos niveles en todos los planos donde tiene lugar la actividad educativa y con todos los sujetos que en ella intervienen para que las transformaciones que se pretenden sean de fondo y no solo de forma.

En este sentido es importante destacar dos cuestiones: el problema de la gestión escolar y el de la formación, actualización y superación de los profesionales de la educación que desempeñan tareas de este tipo. Para entender el porque de la gestión como un problema, es necesario ubicarla como el eje que configura y orienta los procesos y prácticas que sucede dentro de las escuelas; las cuales poseen una dinámica particular que es preciso tomar en cuenta a la hora de definir las estrategias más adecuadas para desarrollar las políticas expresadas en los documentos oficiales.

Al proceso de gestión centrado en la escuela le es intrínseca la noción de construcción colectiva por parte de la comunidad escolar para responder a las problemáticas, necesidades y demandas educativas y sociales de la población que atiende, dependiendo de las propias características de la escuela y de la comunidad misma. Esta construcción tiene que darse desde los cimientos para el trabajo colectivo, mediante evaluaciones

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

cualitativas de los procesos de aprendizaje por los cuales transitan los alumnos, pasando desde luego, por la discusión, análisis e interpretación de las intenciones educativas planteadas en el currículo prescrito así como la definición de las estrategias más adecuadas para cumplir con dichas determinaciones. En este caso, nos estamos refiriendo a la necesidad de ir más allá de una mera lectura pedagógico-didáctica del currículo, y como lo plantea Tadeo Da Silva (1999), sobre la base de una teoría social del currículo, hacer una lectura política del mismo que nos permita considerar a la escuela como el escenario pertinente para reconstruir la cultura, es decir, la historia cotidiana de los colectivos, de los grupos en el poder, de las mujeres, de los hombres, de los indígenas, de los campesinos, de los discapacitados, de los niños y de las niñas que viven en la calle. Porque en el fondo, lo que se encuentra en juego es el compromiso y responsabilidad insoslayable de los educadores, incluyendo a los directivos, si es que realmente existe preocupación e interés por contribuir a la formación de individuos capaces de participar significativamente en la vida social y productiva de la comunidad a la que cada uno pertenece, en un contexto complejo y cambiante.

### 3.2.LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Siguiendo a Antunez (1994), es necesario reflexionar acerca de la importancia que tiene avanzar antes de las innovaciones didácticas en las soluciones organizativas que reclama cada escuela para comprender como un proceso de cambio tiene implicaciones más allá de los aprendizajes escolares. A partir del tipo de organización que se establece en la escuela es el tipo de interacciones que se promueven y, por consiguiente, la configuración de una cultura determinada y particular que caracteriza a cada centro escolar. Es factible construir una cultura autoritaria o una cultura participativa/democrática donde la actuación de directivos, maestros, alumnos y padres de familia tiende a ser tan rígida o abierta como los códigos establecidos lo permitan. Concebir a la organización escolar a partir de la interacción es referirse a situaciones y hechos en que los resultados no están determinados con anterioridad a ésta, sino que es

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

durante el proceso de interacción que se entrelaza lo colectivo con lo individual, lo social con lo personal, se confrontan valores y visiones de la realidad con los otros y es factible identificar procesos de integración y diferenciación.

De este modo resulta pertinente entender al centro escolar como la confluencia de dos niveles: el macrosocial y cultural, con la incidencia y condicionamientos que se originan en los procesos de transmisión cultural de la escuela; y el microsociales, como la mediación que la interacción entre los maestros, los alumnos, directivos y padres de familia provoca en ese proceso de transmisión cultural. Además se distinguen dos planos interactivos: el formal (racional y simbólico) y funcional (situacional). El primero está formado por la estructura y la cultura y el segundo por los escenarios empíricamente observables del funcionamiento, con todas las interacciones comunicativas mediatizadas por los códigos de poder, control, regulación, intervención etc.,.

Al caracterizar a la escuela como una organización es importante tener presente, tal como señala Gargallo (1995), los siguientes elementos:

- La escuela es una organización débilmente articulada (dependencias despersonalizadas, participación burocrática, ausencia de evaluación sistemática).
- La coordinación es débil (modelo directivo no profesional y no intervencionista).
- La relación entre los factores formales y los funcionales es poco eficiente (no hay relación entre objetivos y funcionamiento, y entre objetivos y resultados).
- Imprecisión y ambigüedad de metas (difíciles de concretar, desarrollar y evaluar).
- Decantación funcional en compartimientos estancos.
- Cultura escolar caracterizada por la insolidaridad de los docentes y una deontología profesional poco definida.

En este sentido el proceso de cambio o transformación que deben seguir las escuelas tiene que ser considerado a través de una transición gradual que implique, en primer lugar, las partes "blandas" de la propia institución. Es decir partir de la necesidad de

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

transformar y construir todos aquellos elementos que sustentarían un proceso de gestión de manera más permanente como lo son: valores, actitudes, representaciones y comportamientos acordes con un nuevo marco de gestión. De poco valdría el hecho de planear, organizar, desarrollar, evaluar y dar seguimiento a nuevas estrategias si no se profundiza más allá del procedimiento técnico que hace eficaz y eficiente, sin mayor relevancia y significatividad, el proceso educativo dentro de las escuelas.

Por esta razón si la Organización Escolar y la Cultura, que esta genera dentro de las instituciones educativas, no son tomadas en consideración para promover y lograr aprendizajes significativos en los alumnos, a lo largo de los procesos y prácticas educativas, y con ello arribar al tan mencionado cambio e innovación educativa, estarán dándose respuestas ligeras y sin ningún contexto que asegure llevar a cabo procesos realmente de fondo que tengan mayor permanencia en el tiempo.

La Organización Escolar como disciplina en la explicación del fenómeno educativo, que se lleva a cabo en las instituciones escolares, plantea la necesidad de distinguir la importancia que representa pugnar por una explicación holística de este proceso tan complejo. Del mismo modo la Organización Escolar configura el centro de atención durante el desarrollo del proceso y cambio educativo al interior de las escuelas. En donde, más allá de las estructuras formales establecidas en las escuelas y del proceso administrativo y burocrático que en ellas se sigue, es factible determinar que al interior de estas estructuras interactúan distintos agentes que hacen posible la realización del hecho educativo.

En este mismo orden de ideas la Cultura Escolar representa la parte blanda de la institución escolar y el núcleo de la Organización Escolar, por lo que si se pretenden orientar las prácticas y procesos escolares hacia el logro de aprendizajes significativos en los alumnos debe considerarse la cultura que tiene la institución para encontrar las mejores estrategias que permitan la transformación del complejo proceso educativo. Definitivamente los aprendizajes escolares son construcciones sociales que se realizan

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

al interior de la escuela y no solamente dentro del salón de clases durante el proceso de enseñanza - aprendizaje.

La educación como fenómeno complejo ha sido abordada en el campo científico desde diferentes ámbitos que, en su fragmentación, hacen difícil la comprensión globalizada pero que, gracia a la especialización permite profundizar en su conocimiento. Uno de esos ámbitos es el contexto donde la educación se desarrolla, es su dimensión institucional, es decir el marco organizativo de la escuela.

Tal como señalan (Arciga y Guerra, 1995) es importante mencionar cuáles han sido algunos de los modelos que han permitido ubicar teórica y conceptualmente a la Organización Escolar. En primer lugar puede caracterizarse al modelo productivo, el cual percibe a la escuela como una empresa, cuya función sería satisfacer con eficacia las necesidades sociales a través de hombres bien educados. Esta visión productiva de la escuela privilegia la importancia de la eficacia (adecuación de los resultados a los objetivos previstos) y de la eficiencia (uso racional de los recursos); así como la planificación precisa y ajustada para el logro de los objetivos, a través de un minucioso control que tiene que ver más con el producto obtenido que con el proceso desarrollado para llegar a él.

Por otro lado tenemos al modelo humanista el cuál recupera la dimensión humana de la escuela como factor especial para potenciar el desarrollo natural y libre de los individuos propiciando la autonomía, la apertura y la participación democrática. Según este modelo la educación debería centrarse en el alumno de manera personalizada para hacer eficaz la enseñanza y orientar sus acciones hacia la democratización de la sociedad y de las instituciones escolares enfatizando, de manera especial, la dignidad humana.

El modelo burocrático plantea que la escuela funciona apegada a la normatividad establecida y a un orden jerárquico que va desde la dirección hacia los profesores, y, posteriormente, a los alumnos. Su atención se centra en la administración y en la estructura escolar, las cuales se encuentran permeadas por una normatividad que

determina el funcionamiento de la escuela a través de la organización, que se considera sustancial en el logro de la eficacia de la escuela.

Según el modelo político, la escuela se caracteriza como el espacio de lucha entre el poder y la libertad, resaltando la presencia permanente de intereses individuales y de grupo, los cuales son el motor de conflictos institucionales. Este modelo plantea como punto fundamental la autonomía del alumno, otorgándole cierto tipo de poder para decidir sobre los contenidos y métodos, así como la reelaboración del rol del maestro.

El modelo sistémico percibe a la escuela como una totalidad con permanente interrelación entre los elementos que la componen. Para este modelo, el sistema social y escolar guardan una íntima relación, por lo que promueve el vínculo estrecho entre la escuela y el hogar que posibilite la comunicación y el desarrollo de los alumnos.

Finalmente, el modelo cultural concibe al proceso de construcción de la escuela a través de los valores, creencias compartidas, símbolos, patrones de pensamiento y comportamiento que dan sentido y significado a la actividad educativa. No solo asume los conocimientos que una sociedad considera como los más importantes, sino que para este modelo resulta fundamental el proceso de creación y desarrollo de aprendizaje a través de la interacción dentro de los individuos dentro del contexto escolar.

Es claro como cada modelo muestra una postura particular, pero también, y de manera significativa, una coincidencia que apunta hacia la comprensión de la escuela como una entidad compuesta por diferentes elementos que se articulan y se relacionan para dar sentido y significado social a la institución educativa.

Sin embargo, la Organización Escolar ha ocupado un lugar de segundo orden en el campo de los estudios de educación, tanto desde el punto de vista curricular como conceptual.

Algunas de las causas pueden ser las siguientes:

- Se piensa que las escuelas son organizaciones simples que no necesitan una profundización en el análisis de su funcionamiento.

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

- Se relega a la organización a una cuestión ordenancista, alejada de la práctica, que depende solo de las instancias superiores de la administración que son las encargadas de regular el funcionamiento de los centros.
- Se concede un papel preponderante al proceso de enseñanza - aprendizaje propiamente dicho, atribuyendo a la organización un carácter meramente subsidiario.
- No existen investigaciones concisas sobre Organización Escolar.
- La preparación y el ejercicio profesional de los docentes ha sido eminentemente disciplinar.

Si se considera que la organización tiene un carácter menor, las soluciones dependen de tres fuentes escasamente relevantes: el sentido común, las recetas administrativas y la intuición individual. Estas soluciones tienden a alejar a la investigación y a la profundización teórica. cooperativas y mecanismos claros que permitan compartir las habilidades en la solución de problemas escolares.

Andy Hargreaves (1994) ha insistido en la importancia de considerar a la organización de las escuelas como un centro de atención importante en la búsqueda de soluciones colegiadas a las problemáticas que cotidianamente se experimentan en las escuelas. Entre otras cuestiones señala como es que la irracionalidad burocrática ha llevado al individualismo y a la balcanización, por consiguiente ha impedido la colaboración y ha enajenado a los profesores. En un sistema balcanizado el todo es menos que la suma de las partes. En estos sistemas se desarrollan varios problemas:

1. Las organizaciones se vuelven ineficaces para los estudiantes que reciben una formación fragmentada y contradictoria.
2. Los estudiantes perciben que no existe preocupación por ellos, ya que la amalgama de los influjos está descordinada y es caótica.
3. Se hace difícil el aprendizaje de los profesores, ya que la cultura de la participación y de la colaboración apenas si puede desarrollarse.

En cambio si se atiende a la organización en su totalidad y profundidad exige, entre otras cuestiones, flexibilidad organizativa, trabajos menos especializados, optimización de los aprendizajes, actitudes cooperativas y mecanismos claros que permitan compartir las habilidades en la solución de problemas escolares.

En este sentido la reflexión sobre la organización, sobre su flexibilidad, sobre la dinámica del cambio organizativo debe estar situada en primer plano y no relegada a uno segundo. Además como señala Santos Guerra (1995), las organizaciones que educan requieren desarrollar características como la racionalidad y la colegialidad pero fundamentalmente la flexibilidad, la cual requiere de procesos de sensibilización a la necesidad de cambio, unas estructuras capaces de cambiar con autonomía y agilidad y más personas con actitudes abiertas para impulsar y llevar a cabo adaptaciones y concretar significativamente las intencionalidades educativas de las escuelas.

La realidad escolar forma un todo en el que están integradas muchas parcelas del conocimiento que permiten su explicación (sociológicas, económicas, psicológicas, didácticas, organizativas...), por lo que para su comprensión se exige de la construcción de una visión integral, holística y multidisciplinar. Es absurdo reconstruirla desde una sola de sus dimensiones. Entender lo que sucede en la escuela supone un tratamiento interdisciplinario, ya que las múltiples dimensiones de la misma están conectadas e interrelacionadas a través de las influencias mutuas de muy diversa naturaleza. Desde luego que para intervenir sobre la realidad escolar es imprescindible partir de esta visión integral y provocar el cambio en este mismo sentido.

Ya en otras ocasiones Santos Guerra (1989) ha señalado como es que los mejores diseños y proyectos curriculares, si no tienen en cuenta el contexto organizativo donde se van a desarrollar y si no se plantean las exigencias de cambio que han de llevarse a cabo en las organizaciones, se verán condenados inevitablemente al fracaso. Los profesores y el director, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo

ciertas normas y exigencias institucionales, y no en la falacia de una campana de cristal como podría ser el salón de clases.

La Organización Escolar representa un conjunto de conocimientos que se interrelacionan con otras áreas del saber pedagógico. Es imprescindible conseguir esa estrecha relación entre las distintas vertientes del hecho pedagógico para impedir que la disciplina se convierta en un compartimiento estanco. Debe considerar los aspectos culturales relacionales, psicológicos etc., que afectan al conjunto de personas que integran organización con una racionalidad y flexibilidad tal que permita comprender que en escuelas no solo existen estructuras aisladas donde se insertan automáticamente actores del hecho educativo, sino que gracias a la interacción social con los actores es posible la existencia de tales estructuras que son fácilmente transformadas.

### 3.3- LA ESCUELA Y SU CULTURA

Una cuestión central en la comprensión de los fenómenos organizacionales desde la Psicología Social es el relativo a la articulación entre lo individual y lo social, para lo cual es preciso caracterizar de manera general al rol, a la socialización y a la cultura dentro de la organización.

El término rol procede del teatro, donde se utiliza para referirse al texto escrito que un actor tiene que interpretar. Posteriormente ha sido empleado de forma metafórica para indicar que ciertas conductas están asociadas a posiciones concretas más que las personas que las ocupan. Una posición es una unidad de la estructura social, que indica el lugar que se ocupa en un sistema de relaciones sociales estructuradas. Los participantes en estas relaciones tienen expectativas sobre su propia conducta y la de los demás, según las posiciones ocupadas. De acuerdo con Yinger (1965) un rol será, entonces, un modelo estructurado de conducta referido a una posición, es decir, un conjunto de derechos, obligaciones y normas de conducta aprobadas para los individuos que están en esa posición, estando presente la naturaleza social e interpersonal de los roles.

El concepto de rol es definido frecuentemente como el patrón de conductas esperadas de la persona que ocupa una determinada posición en un sistema social. En el marco de la Psicología de las Organizaciones se entiende como el conjunto de expectativas sobre las conductas esperadas de la persona que ocupa una posición en la organización, emitidas por las personas que se ven afectadas por su conducta e, incluso, por el propio ocupante, cuya función es prever, coordinar y facilitar la interacción social reduciendo la gran incertidumbre que hay en la conducta organizacional.

Esas expectativas no sólo provienen de otros actores del sistema, provienen también de la propia organización que está diseñada precisamente como sistema de roles. Por esta razón, el rol constituye la unidad estructural más básica de una organización al tiempo que determina, en buena medida, las aportaciones, comportamientos y características que se pretenden en la persona en función del rol que ha de desempeñar (Hontangas y Peiró, 1996). Los procesos de adquisición o desarrollo del rol organizacional pueden seguir cursos diferentes y tener resultados y consecuencias diferentes en función de la interacción que se produzca entre la persona y la organización.

Por lo tanto el estudio del sistema de roles y de su desempeño en una organización resulta relevante para la comprensión de la conducta organizacional en diversos sentidos. Por un lado es conducta de un individuo en la organización y en ella influyen diversas características personales como su motivación, sus propias expectativas, su forma de ser, etc. Por ello, es adecuado señalar que la conducta del rol puede ser el resultado de un proceso de negociación y elaboración del rol y no sólo de su asunción y acatamiento.

Por otro lado, se trata de uno de los mecanismos más relevantes de que dispone la organización para transformar las conductas de sus miembros en verdaderas conductas de la organización y así conseguir que con sus comportamientos esos miembros contribuyan a la consecución de las metas organizacionales. La transformación de conductas individuales y grupales en conductas organizacionales es fundamental para el crecimiento y desarrollo de propia organización.

El estudio de los roles permite un análisis relacional e interaccional de la estructura de la organización, la cual puede ser conceptualizada como un sistema de puestos que están interrelacionados en función de una serie de factores entre los que caben mencionar las características de la tarea, las jerarquías y la autoridad y los sistemas de comunicación; los roles pueden considerarse como las unidades relacionales mínimas de la estructura organizacional.

Finalmente la escuela es una organización formal, ya que todo su contexto institucional tiene un entramado de roles. Este entramado le confiere estabilidad y continuidad en el tiempo y le hace desempeñar unas funciones independientemente de las características personales de sus integrantes. Es decir el director sea quien sea debe desempeñar el rol establecido y determinado dentro de la estructura de la dirección de la escuela. Sin embargo en la escuela al haber personas que desempeñan papeles determinados no todo es evidente, estas personas siguen normas, practican rituales, hacen interpretaciones, asumen fines que no son los propios. Lo que hace situar a la Cultura Escolar como el núcleo de la Organización Escolar.

Los rituales se practican de manera natural, como si se tratara de conductas espontáneas, se reiteran una y otra vez tienden a perpetuarse en la organización. El diseño de actuación que los rituales entrañan no está vacío de significados. Bajo la capa superficial de los mismos se encuentran presupuestos ideológicos, metodológicos, morales, etc. Por eso los alumnos no solo aprenden a comportarse de una manera determinada sino que aprenden lo que esa manera de actuar significa

En este sentido los procesos de socialización que se desarrollan en el marco de la organización escolar configuran la conducta de los individuos, que de forma consciente o inconsciente los asimilan y los hacen propios, a través ni más ni menos que de los rituales. Todo ello confiere a la escuela, como sistema ritual, un poder transmisor de los valores y de las creencias de la cultura dominante. La socialización se produce a través de la repetición de los rituales que la escuela mantiene en su dinámica cotidiana.

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

Tanto los procesos de asunción y acatamiento del rol como los de reconstrucción e innovación forman parte de otros más amplios de incorporación e integración de las personas a las organizaciones que son conocidos como procesos de socialización. Estos son mecanismos básicos que los sistemas colectivos emplean para integrar a los individuos. Esos procesos pueden contribuir a la configuración y mantenimiento de un sistema social mediante la integración de sus miembros, pero pueden llegar también a despersonalizar al individuo.

Esta situación representa uno de los fenómenos centrales de la relación entre lo individual y lo colectivo ya que el ser humano sólo lo puede llegar a ser de forma cabal a través de su desarrollo como individuo en una matriz social. Sólo siendo incorporado a una cultura puede llegar a ser "yo mismo", sin embargo, un exceso de aculturación puede impedir su individuación o puede reducirla. Una cuestión importante en los procesos organizacionales es la que plantea la determinación del equilibrio entre socialización e individuación en los sistemas de integración organizacional. Esta cuestión está relacionada con la problemática de la conservación contra la innovación del sistema y la más general de estabilidad contra cambio en el sistema.

La cultura organizacional tiene que ver con el sistema de creencias y asunciones de la misma organización que son compartidas por sus miembros y fundamentan las interpretaciones de lo que ocurre en ella y de otros fenómenos relevantes. Un elemento importante de una buena parte de la cultura organizacional es su carácter implícito y, con frecuencia, no consciente que hace que las interpretaciones que arrancan de ella y se radican en ella parezcan lo más natural de la organización.

Lo importante de estas creencias es que son compartidas por los miembros de una determinada organización, por lo que es necesario considerar que la cultura organizacional es un fenómeno sociocognitivo y socioafectivo. Se trata de asunciones o creencias de las personas, de los miembros de la organización y lo que las convierte en cultura es su carácter compartido. Es decir están asumidas de forma colectiva. Evidentemente, en una organización caben subculturas e incluso contra - culturas, pero

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

su esencia cultural básica está definido por las asunciones compartidas de sus miembros.

Desde esta aproximación, la cultura de una organización es un elemento constitutivo de su propia realidad social y, por lo tanto, la transformación de la organización atañe a la cultura organizacional porque ésta representa la esencia de la propia organización. Es así como el diagnóstico y modificación de la cultura organizacional es fundamental para el cambio y la transformación de la organización. Haciendo más compleja pero necesaria la comprensión del entramado sociocultural que marcan la identidad de la organización. Es decir el conjunto de las diversas creencias, valores, normas, ritos, representaciones, roles, etc., que hacen posible la convivencia cotidiana dentro de la organización es fundamental conocerlo y caracterizarlo para arribar a determinadas estrategias que permitan su transformación.

Schein (1985) distingue tres niveles de la cultura organizacional: el primero está compuesto por los supuestos y creencias básicas que fundamentan los valores de los individuos y de la organización; el segundo se configura a partir del anterior y tiene que ver con lo apreciativo y valorativo, en donde se sitúan los valores y las filosofías que los inspiran y permiten apreciarlos. El tercer nivel, que es propiamente observable, está referido a los productos y a las manifestaciones que surgen como concreciones y plasmaciones de las creencias, es en este nivel en donde pueden ubicarse a los rituales, las normas, los patrones de conducta, los símbolos y los significados.

En este contexto, la cultura de una organización puede ser mas o menos fuerte o débil y ello tiene implicaciones para el análisis del cambio organizacional. En determinadas organizaciones, las creencias y valores compartidos lo son de forma intensa y ello se refleja en sus manifestaciones externas; en otras, el grado en que son compartidas esas creencias resulta más débil. Esto plantea la consideración del nivel en que una cultura organizacional es sólida o por el contrario aparece fragmentada y presenta diversas subculturas dentro de ella.

Finalmente es necesario tratar de arribar a una delimitación de la cultura organizacional y sus implicaciones para el cambio. Existe una cultura real, una cultura oficial y una cultura ideal dentro de la organización. La tensión entre la cultura real y la cultura oficial hace referencia a las posibles discrepancias entre el sistema de valores y creencias oficialmente declarados por la organización y el sistema de valores y creencias que en realidad inspira las conductas y actuaciones en la organización.

Esta distinción es relevante si es necesario identificar los procesos de racionalización o justificación racional de actuaciones y conductas que han sido inspiradas por otros intereses y objetivos en parte distinto a la consecución eficaz y eficiente de los fines de la organización. Por otra parte, la distinción entre cultura real y cultura ideal hace referencia a la tensión que existe entre la realidad actual y la realidad pretendida. Las organizaciones tienen también aspiraciones colectivas pretendidas y éstas son uno de los motores del cambio. Sin embargo, esas aspiraciones resultan más o menos difíciles de conseguir marcando la tensión entre el presente y el futuro. Esto plantea la necesidad de analizar la cultura real y la ideal o pretendida que todavía no ha sido asumida por la organización.

Según González (1994) la cultura organizativa de la escuela es analizada desde tres perspectivas diferentes:

- La cultura como algo que posee la organización. La cultura es una variable que tiene la organización, que la constituye, que la integra. En este caso se dice que las organizaciones escolares tienen cultura.
- La cultura como una variable externa a la organización. El foco se sitúa no en la organización misma sino en la cultura que la envuelve, que le explica, que la influye, La cultura externa influye y determina las prácticas internas de la escuela.
- La cultura como una variable interna de la organización. Desde esta óptica la organización viene a ser como una sociedad en pequeño con sus propios patrones de cultura y subculturas.

En este sentido Pérez Gómez (1998) señala que la escuela es un cruce de culturas que le confiere su propia identidad y su relativa autonomía, es la mediación reflexiva de aquellos influjos plurales que las diferentes culturas ejercen de forma permanente sobre las nuevas generaciones. Este complejo cruce de culturas se produce entre las propuestas de la cultura pública alojada en las disciplinas científicas, artísticas y filosóficas; las determinaciones de la cultura académica, reflejada en las concreciones que constituyen el currículo; los influjos de la cultura social, constituida por los valores hegemónicos del escenario social; las presiones cotidianas de la cultura escolar presente en los roles, normas, rutinas y ritos propios de la escuela como institución social específica, y las características de la cultura privada adquirida por cada alumno, profesores y directores, a través de la experiencia en los intercambios espontáneos con su entorno. Finalmente el responsable definitivo de la naturaleza, sentido y eficacia de que los alumnos y alumnas aprendan en su vida escolar.

Definitivamente la cultura es el conjunto de significados, expectativas y comportamientos compartidos por un determinado grupo social, que facilitan y ordenan, limitan y potencian, los intercambios sociales, las producciones simbólicas y materiales y las realizaciones individuales y colectivas dentro de un marco espacial y temporal determinado. La cultura es el resultado de la construcción social a lo largo del tiempo, contingente a las condiciones materiales, sociales y espirituales. Se expresa en significados, valores, costumbres, rituales, instituciones, y objetos materiales y simbólicos que rodean la vida individual y colectiva de la comunidad.

Participar y vivir en una cultura supone reinterpretarla, reproducirla tanto como transformarla. La naturaleza de cada cultura determina las posibilidades de creación y desarrollo interno, de evolución o estancamiento, de autonomía o dependencia individual. El análisis de lo que realmente ocurre en la escuela y de los efectos que tiene en los pensamientos, sentimientos y conductas de los estudiantes requiere descender a los intercambios subterráneos de significados que se producen en los momentos y en las situaciones más diversas e inadvertidas de la vida cotidiana en la escuela. Tanto los

intercambios académicos como los intercambios personales o las relaciones institucionales se encuentran mediatizadas por la compleja red de culturas que se establece en este espacio sociocultural y, a su vez, constituyen una rica y extensa red de significados y expectativas por la que transita cada sujeto en formación.

La función educativa de la escuela es ofrecer a los individuos la posibilidad de detectar y entender el valor y el sentido de los influjos explícitos o latentes que está recibiendo en su desarrollo, como consecuencia de su participación en la compleja vida cultural de su comunidad. La escuela ha de reflexionar sobre sí misma para poderse ofrecer como plataforma educativa, que intenta clarificar el sentido y los mecanismos a través de los cuales ejerce la acción de influencia sobre las nuevas generaciones. En este sentido, los docentes deben someter su práctica y su contexto escolar al escrutinio crítico, para comprender la trama oculta de intercambio de significados que constituyen la red simbólica en la que se forman los estudiantes.

La escuela impone, lentamente pero de manera tenaz, ciertos modos de conducta, de pensamiento y de relaciones propias de la institución que se reproduce a sí misma, con independencia de los cambios radicales que se provocan en el entorno. Los docentes y estudiantes aún sabiendo y cuestionando la inercia de las contradicciones notorias de las prácticas escolares dominantes, acabamos reproduciendo las rutinas que la cultura de la escuela establece.

La escuela siempre ha caminado a remolque de las exigencias y demandas sociales, ha respondido a los patrones, valores y propuestas de la cultura moderna, incluso cuando proliferan las manifestaciones de sus lagunas, deficiencias y contradicciones. Es preciso, como señala Hargreaves (1996), analizar los valores que definen la modernidad, y su progresivo deterioro para comprender tanto el valor social como la fosilización y deterioro de su herramienta más preciada, la escuela.

El abrumador poder de socialización que han adquirido los medios de comunicación de masas plantea retos nuevos e insospechados de la práctica educativa en la escuela. Actualmente la revolución electrónica parece abrir las ventanas de la historia a una

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

nueva forma de configuración del espacio y del tiempo, de las relaciones económicas, sociales, políticas y culturales. ; en definitiva, un nuevo tipo de ciudadano, con hábitos, intereses, forma de pensar y sentir emergentes. Una vida social precedida por los intercambios a distancia, por la supresión de las barreras temporales y las fronteras espaciales. De acuerdo con Sartori (1998), a esta nueva manera de establecer las relaciones sociales y los intercambios informativos ha de responder un nuevo modelo de escuela.

Por ello es imprescindible entender los mecanismos explícitos y tácitos de intercambio cultural de significados para comprender y estimular los procesos de reflexión educativa. Las culturas funcionan, tal como plantea Pérez Gómez (1998), como patrones de intercambio precisamente porque forman una coherente red de significados compartidos que los individuos generalmente no cuestionan y se admiten como marcos útiles y presentes en los procesos de comunicación. Los significados se objetivan en comportamientos, artefactos y rituales que forman la piel del contexto institucional y que se asumen como imprescindibles e incuestionables por su carácter previo a la intervención de los agentes educativos.

### III. PROPUESTA SOBRE EL QUEHACER PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO EDUCATIVO EN PROBLEMÁTICAS DE GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y CULTURA ESCOLAR.

Con base en el planteamiento teórico anterior, en el cual establezco la importancia de considerar a la gestión, organización y cultura escolar como problemáticas susceptibles de ser abordadas por el psicólogo educativo desde una perspectiva psicosocial, desarrollo la siguiente propuesta de intervención en situaciones escolarizadas. Parto del hecho de considerar que los Psicólogos Educativos, en la mayoría de las veces, enfrentan dichas problemáticas a través de la asesoría, la colaboración y el apoyo, promoviendo y facilitando la participación y el trabajo colectivo de las comunidades escolares para

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

trazar las líneas orientadoras en la concreción de la política, del cambio y de la innovación educativa actual al interior de la institución educativa.

En este sentido describo tres componentes básicos que permiten visualizar a la escuela como un sistema integrado y, por consiguiente, posibilitan una intervención profesional más relevante y significativa. Del mismo modo describo algunas competencias profesionales necesarias para realizar este trabajo, las cuales se caracterizan por una mediación entre los actores del hecho educativo y las problemáticas que enfrentan comúnmente en la escuela.

## 1.- EL AMBIENTE

El ambiente es un componente significativo de la escuela que incide directamente en la relevancia de su organización, configuración y desarrollo. Representa al conjunto de factores externos e internos con los que la escuela tiene relación y que de alguna manera son determinantes para su desarrollo educativo. Las escuelas no son entidades estáticas; es preciso concebirlas en toda su complejidad y dinámica para comprender que el contexto escolar no se reduce al proceso enseñanza-aprendizaje que se desarrolla al interior del salón de clases o, bien, a las simples adaptaciones curriculares que tienen lugar en los planes y programas de estudio para sistematizar y planificar la enseñanza de manera óptima.

El contexto escolar requiere ser revisado desde una perspectiva holística que oriente las acciones y las estrategias a seguir sobre problemáticas que impliquen una solución más de fondo y de mediano y largo plazo. Es decir, en la escuela tiene lugar, tanto, la concreción de las intencionalidades educativas que se plantean desde la política educativa a través del currículo, así como la construcción de una cultura propia que permite desarrollar distintos procesos y prácticas orientados hacia el logro de estas intencionalidades y de los aprendizajes escolares.

Por tal motivo resulta fundamental que el psicólogo educativo se involucre en el estudio de las estructuras y formas de participación que sigue la comunidad escolar para

identificar, en un primer momento, los estilos de interacción, de comunicación y de socialización que se han institucionalizado y estar, en un segundo momento, en posibilidad de proponer alternativas orientadas hacia la relevancia y significatividad del hecho educativo.

En este contexto resulta necesario considerar, tal como señala Santos Guerra (1997), que la escuela es una organización porque tiene dos dimensiones sin las cuales no puede ser entendida. La primera se refiere al contexto macro en el que se instala, al que sirve y que la rige. y la segunda es la dimensión micro política, la cual hace referencia a las características particulares de cada escuela. Es decir en su contexto concreto, en su funcionamiento interno y peculiar, absolutamente irrepetible.

En su primera dimensión pueden encontrarse una serie de características que Escudero (1989) a señalado con anterioridad:

- Constituye una realidad socialmente constituida por los miembros que la componen a través de interacción social y en relación con los contextos y ambientes en los que funciona.
- Crea una cultura propia, construida por creencias, representaciones y expectativas, tradiciones, rituales y simbologías.
- Su estructura interna es débilmente articulada, lo que dificulta el uso jerárquico de la autoridad y torna ineficaces con frecuencia los mecanismos formales.
- Prima la autonomía individual de los profesores, cultiva el sentimiento de privacidad y responsabilidad individual en el ejercicio de las funciones docentes.
- La actividad se centra en las tareas formalmente establecidas y en el cumplimiento formal de las mismas.

En su segunda dimensión es factible distinguir como cada escuela es una organización impredecible, única, llena de valores, llena de incertidumbre porque al interior de ellas puede encontrarse:

- Una cultura propia y diversas subculturas internas dentro de ella, que la constituyen en un fenómeno irrepetible.

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

- Conflictos que rompen la pretendida armonía y la aparente calma que parece existir cuando se habla de la escuela en general.
- Diversidad de metas, tanto por lo que respecta a las diferentes personas como a los diferentes tiempos y momentos.
- Poder que se encarna en personas y grupos, no necesariamente los que de manera institucional representan a la autoridad.
- Red de relaciones que se articula de manera informal en torno a los intereses, las motivaciones, expectativas, tensiones y rivalidades.
- Costumbres y rutinas propias que se perpetúan como un modo de mantener la identidad de la escuela o, inconscientemente, como un modo de perpetuar la tradición.
- La confrontación ideológica, derivada de intereses de los diferentes individuos y grupos, se explicita a veces y en otras ocasiones permanece subterráneamente instalada en la dinámica cotidiana.

La combinación de ambas dimensiones permite entender lo que sucede en cada escuela. Se puede hacer hincapié en una dimensión o en otra. En su vertiente macro (legislativa, política, social, económica) o en su vertiente micro (relaciones, tensiones, conflictos). Definitivamente la escuela es una organización dentro de la cual tiene lugar un proceso educativo intencional, en el cual participan e interactúan individuos de manera mas o menos permanente a lo largo de un tiempo y en un espacio determinado para lograr fines formalmente establecidos.

La escuela, en nuestro país, es considerada como la unidad básica del S E N y, por consiguiente, los esfuerzos están dirigidos hacia la atención de la equidad educativa y el logro de la pertinencia social de la educación. Por esta razón la gestión escolar, adquiere gran relevancia ya que es considerado como un proceso amplio y articulado que potencia las relaciones e interacciones de la comunidad escolar para el logro cualitativo de los fines y funciones educativas que la escuela tiene socialmente encomendadas y que

se traducen, de manera concreta, en la formación de individuos capaces de incorporarse a la vida pública y productiva de la sociedad.

## 2.- LA ESTRATEGIA

La estrategia es otro componente relevante de la escuela y hace referencia a la explicitación de los objetivos y metas a largo, mediano y corto plazo, la adopción de cursos de acción y el reparto de recursos necesarios para llevar a cabo las metas.

La adopción de un nuevo marco de gestión implica actuar cuando menos en cuatro grandes planos:

- La organización escolar.
- La participación social en la escuela y el trabajo colegiado
- La construcción de una nueva identidad de las figuras directivas y de supervisión pedagógica en grupos de trabajo con objetivos comunes.
- La comprensión, interpretación, contextualización y aplicación del proyecto curricular en función de las características y necesidades de cada escuela.

La Gestión desde esta óptica tiene que partir de la discusión, análisis y acuerdos colectivos que permitan diseñar y desarrollar un proyecto propio de cada centro escolar, lo cual implica la construcción de una Cultura Escolar alternativa, fundada en la participación y la democratización de la escuela y del sistema educativo en su conjunto. De lo contrario, la política actual de Gestión Escolar terminará por perder completamente su sentido profundo, esencialmente transformador de toda una red de relaciones verticales y autoritarias. La Gestión por decreto oficial tiene poca relevancia en tanto se limita a institucionalizar de facto las acciones que se consideran más adecuadas, sin mediar consideración alguna hacia las posiciones que puedan tener al respecto los directamente implicados. Todo cambio conlleva una serie de resistencias, las cuales pueden tener múltiples razones, pero éstas aumentarán en lugar de disminuir si los directamente implicados reciben como único mensaje posible la imposición, sin posibilidad de disentir ni mucho menos opinar. Este aspecto es central para llevar a

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

cabo una Gestión con las características que se han descrito, implica un cambio de fondo, un rompimiento con tradiciones de trabajo rutinario, cómodo y tranquilo, la construcción de una cultura de la participación, respeto y tolerancia, planificando y aplicando el cambio de manera colectiva.

Esta planificación y aplicación del cambio educativo es lo que se conoce como innovación, la cual se manifiesta en forma de prácticas, instrumentos, artefactos, etc., como consecuencia de los diseños y aplicaciones nuevos. En este sentido, la Gestión centrada en la escuela se aproxima a esta idea de innovación, requiere de un diseño y aplicación colectivos. Mientras no se trabaje organizada y sistemáticamente sobre estos aspectos, continuarán apareciendo acciones y técnicas sueltas que, más temprano que tarde se perderán en los escombros de la crisis educativa.

La innovación con cierto grado de persistencia y permanencia pasa necesariamente por un proceso de reflexión - acción en el que se evalúan permanentemente, por parte de la comunidad escolar, los efectos del diseño y su aplicación; sus características son las siguientes:

- Debe ser promovida por un colectivo.
- La propuesta tiene que contar con capacidad de convicción, velocidad de difusión y credibilidad de quienes promuevan la acción de cambio.
- Sea cuidadosamente planificada.
- Se desarrolle con parsimonia.
- Creatividad e inventiva.
- Procesos creativos y participativos.
- Requiere de un aprendizaje que comporta tiempo y ciertas condiciones favorables.
- Mejora en función de las necesidades educativas.

Desde una perspectiva de la gestión orientada hacia la transformación de los procesos y tendiente a dinamizar las estructuras e individuos que en ellas intervienen resulta necesario centrar la atención en la Cultura Escolar y los elementos que la configuran. La

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

cultura en un grupo no nace de repente ni mediante técnicas más o menos rápidas de aprendizaje, sino que es el fruto del tiempo transcurrido para otorgar sentido a la realidad individual y social. Es el producto de experiencias positivas y negativas de la solución de problemas que nos rodean.

En la escuela la cultura funciona como un filtro que condiciona el sentido y valor tanto de las realidades internas como externas de la institución. Una cultura, fuerte o débil; inestable o estable; cerrada o abierta, es un filtro que condiciona el alcance e incluso la viabilidad de la intervención interna y externa (Pascual 1998 y Rul 1993). En este sentido cuando se piensa en la transformación de la escuela para atender de manera concreta los requerimientos sociales que se establecen en la actualidad es necesario considerar tanto los procesos y prácticas de los actores del hecho educativo, como sus interacciones al interior de las estructuras que le dan forma, sentido y significado a la escuela misma. Uno de los componentes más significativos del contexto escolar es el referido a las interacciones que se promueven y los efectos que producen en la configuración de un conjunto de formas y estilos de actuación que caracteriza a cada centro escolar.

Tales procesos y prácticas determinan la socialización y comunicación que tienen lugar en la escuela y, en particular, lo concerniente a la enseñanza y al aprendizaje que tiene lugar en el salón de clases. Resulta fundamental construir un panorama amplio y articulado para entender en que medida las instituciones educativas tienen posibilidad de transformarse ya sea en su interior o bien en sus funciones que deben cumplir para con la sociedad y la comunidad a la que pertenecen.

### 3.- LA ESTRUCTURA

La estructura es considerada como el soporte de las normas de trabajo y los mecanismos que permiten a la escuela conducir, controlar y coordinar sus actividades de trabajo. De acuerdo con Zerilli (1985) la estructura de una organización se caracteriza como un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión,

procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas. La interacción cotidiana de los actores del hecho educativo en el contexto escolar hace que la estructura sea visualizada como un conjunto de instancias o escenarios propicios para la relación y participación conjunta.

En este sentido la escuela vista como una organización no esta definida solamente por sus elementos y la forma en que se relacionan, existen aspectos pocas veces explicitados claramente pero que son fundamentales por la repercusión e impacto que tienen, tanto, en el proceso como en la eficacia de los resultados de la actividad organizada. Estos aspectos se refieren básicamente a los valores, objetivos y comportamientos compartidos por los individuos que componen la organización; los cuales tienen que ser vistos y comprendidos de manera articulada para entender que de esta forma se conforma la cultura de la organización. No existen transformaciones consistentes si no se considera a la escuela como unidad de cambio y si estos cambios en el desarrollo curricular no implican cambios organizativos.

Para Anzizu ( 1985) la cultura organizativa es el conjunto de principios y creencias básicas de una organización que son compartidos por sus miembros y que las diferencian de otras organizaciones. Esta cultura tiene que ver más con aspectos y situaciones de tipo cualitativo que con aspectos técnicos como la planificación, la presupuestación y las estrategias que garanticen la eficacia y la eficiencia de la organización. Por tal razón resulta necesario más que describir los escenarios y situaciones de la organización, analizar e interpretar las relaciones que guardan los individuos entre sí, dentro de las estructuras de la propia organización, durante el logro de metas y objetivos previamente establecidos; así como innovar o bien proyectar estrategias que permitan dinamizar el contexto de la organización para mejorar y elevar la calidad de sus procesos.

La cultura generada en cualquier tipo de organización se construye a través de la interacción de los individuos que comparten un tiempo y espacio determinado, al interior de las estructuras que conforman el contexto institucional, durante el proceso que

siguen para el logro de ciertos objetivos. Durante esta interacción cotidiana se crea tradición en cuanto a estilos, formas de comportamiento y de relación que le dan sentido y significado a la participación de los individuos. De este modo se caracteriza a la organización como una sociedad que posee rasgos culturales, estructuras y normas sociales que permiten a los individuos que en ella intervienen generar valores, creencias, símbolos y significados durante el proceso de socialización que llevan a cabo en su interior.

Es necesario identificar como a partir de las interacciones de los actores del contexto escolar se construyen formas y estilos de participación colectiva e individual para atender y solucionar las diferentes problemáticas que cotidianamente enfrentan, las cuales van desde las normas y reglas disciplinarias, que controlan el orden escolar, los procesos y prácticas dentro del salón de clases, los mecanismos de participación de los maestros fuera del aula; hasta las estrategias que se siguen para involucrar a los padres de familia en la educación de sus hijos.

Es así como surge la necesidad de elaborar una configuración de la cultura y la comunidad escolar que considere al conjunto de interacciones que se establecen con y en la escuela, para responder de manera relevante y significativa a las demandas sociales que se hacen. Es decir identificar y tener presente, entre otras cuestiones, como influye la estructura organizativa sobre los grupos y los individuos; como se constituyen los comportamientos de los individuos en la intención de mantener o, bien, transformar dicha organización y, por consiguiente, la cultura escolar (Arciga y Guerra 1995). En el entendido que una cultura "fuerte", caracterizada por una participación y significativa de la comunidad escolar, es imprescindible para un proceso de gestión centrado en la escuela. Prestar atención e intervenir en tales procesos es condición indispensable para su transformación; no hay que olvidar que los procesos y prácticas de enseñanza y aprendizaje en el aula son constitutivas de una cultura escolar que tiene que ver esencialmente con la socialización y comunicación que ocurre al interior de la escuela, no únicamente en el salón de clases.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

En este sentido el psicólogo educativo debe contar con un panorama teórico actualizado sobre los procesos de: socialización, interacción, comunicación y enseñanza-aprendizaje que tienen lugar dentro del contexto escolar para entender como la comunidad escolar a partir de su participación cotidiana construye las formas y estilos que orientan el desarrollo del contenido educativo y de los aprendizajes escolares. Mas aun, tiene que considerar a la gestión como una innovación que permite dinamizar el proceso educativo al interior de la escuela. Esta innovación representa un conjunto de acciones articuladas de diseño, planeación, organización, desarrollo y evaluación encaminadas al logro de los fines formativos de la educación básica, y de los aprendizajes escolares, sociales y culturales de los alumnos.

Las nuevas funciones que se demanda de los profesionales de la educación comporta cambios sustanciales en la gestión de la educación es decir, en la organización, planeación, asesoramiento, acompañamiento, mediación, administración, supervisión, evaluación y seguimiento. La modificación de la realidad educativa a la que se aspira con las reformas actuales, no va a provenir exclusivamente de nuevas técnicas y habilidades directivas. Estas son complemento de un esquema vital de gestión sustentado en concepciones diferentes de la educación y de la escuela. Por tal razón, es fundamental la formación, actualización y superación académica y profesional de los docentes frente a grupo y de las figuras directivas, incluyendo a los directores, supervisores, inspectores, jefes de sector y de departamento, por citar algunos, sobre los cuales el psicólogo educativo tiene influencia, a través de la asesoría, para la transformación y dinamización de formas y estilos de comportamiento en la escuela.

Para concretar lo anteriormente expuesto resulta necesario que el psicólogo educativo desarrolle una serie de prácticas y procesos profesionales que le permitan promover, desarrollar y consolidar el trabajo en equipo al interior de la escuela. Es decir, por un lado, generar procesos de sensibilización y convocatoria para trabajar en colaboración con otros, a través de promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en futuro inmediato, en el mediano y largo plazo en la escuela. Y por

otro lado, desarrollar un conjunto de prácticas que se requieren para concretar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Prácticas orientadas a facilitar, animar, coordinar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes y directivos que se desempeñan en el proceso educativo de la escuela.

Según Pozner (2000) el trabajo en equipo tiene que ver con un conjunto de personas que deben alcanzar un objetivo común mediante acciones realizadas en colaboración. El trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad. Del mismo modo la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos. Se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Trabajar en equipo implica:

- Un objetivo, una finalidad o una meta común
- Un grupo de personas comprometidas con esa convocatoria
- Un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa
- La construcción de un espacio definido por un saber - hacer colectivo
- Instancia efectiva para la toma de decisiones

El trabajo en equipo requiere transitar de una concepción de trabajo aislado y solitario a la promoción de dinámicas más interactivas que permitan un mayor desarrollo del compromiso y de la responsabilidad. Las prácticas del trabajo en equipo que debe considerar el psicólogo educativo en su intervención profesional son:

- Motivar la transformación de la cultura de trabajo con tolerancia, confianza y responsabilidad
- Promover el diálogo, escuchar activamente, expresión clara y retroalimentación oportuna
- Estimular la capacidad de trabajar en redes de colaboración
- Valorizar las reuniones de trabajo
- Articular el trabajo alrededor de proyectos con una percepción clara de una situación problemática

**Marcelino Guerra Mendoza**

**Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales**

- **Analizar y diagnosticar dicha situación problemática para identificar alternativas de acción, evaluación y seguimiento**
- **Estimular la formación de equipos de trabajo.**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antúnez, S. (1994) La organización escolar. Práctica y fundamentos Ed. GRAÓ
- (1998) El proyecto educativo de centro. ED. GRAÓ
- Arciga S y Guerra, M. (1995) "Organización y Cultura Escolar" en Revista Pedagogía. 3ª época, vol. 10, Nº4 Ed. UPN, México, pp.8-17
- Ball, S (1989) La micropolítica de la escuela: hacia una teoría de la organización escolar. Ed. Paídos/MEC. España.
- Bonals, J. (1996) El trabajo en equipo del profesorado, ed, GRAÓ, España.
- Borrell F. Nuria (1988) "Reflexiones sobre la gestión escolar" en Revista de Educación nº 286, España, , pp. 183-191
- Coronel J.M. (1998) "Gestionar no es liderar: reflexiones sobre el concepto de liderazgo y sus repercusiones en una gestión democrática de los centros" en Revista Investigación en la escuela nº 34, España
- Da Silva, T. (1998) "Las pedagogías psi y el gobierno del yo en nuestros regímenes neoliberales" en ARCHIPIÉLAGO. Cuadernos de crítica de la cultura. Nº 38 España, pp56-61.
- Da Silva, T. (1999) Conferencia Magistral: El impacto de la teoría social contemporánea sobre el currículum y la formación docente. V CONGRESO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA, Aguascalientes, Ags.
- De Vicente Rodríguez, P.S. (1995) "La formación del profesorado como práctica reflexiva" en Villar Angulo, L. M. Un ciclo de enseñanza reflexiva, ed. Mensajero, España, pág. 53 a 88
- Delval, J. (2000) Aprender en la vida y en la escuela, ed. Morata. España.
- Doménech, J. y Viñas, J. (1997) La organización del espacio y del tiempo en el centro educativo, ed. GRAÓ, España.
- Domínguez Fernández G. y Mesanza López J. (1996) Manual de organización de instituciones educativas, ed. Escuela Española, Madrid, España

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

- Ejecutivo Federal Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000
- Ejecutivo Federal Programa Nacional de Educación 2001 -2006
- Elmore, R. F. (1996) La reestructuración de las escuelas . Fondo de Cultura Económica. México.
- Escudero, J.M (1989) La escuela como organización y el cambio organizativo. En Martín-Moreno cerrillo, Q: Organizaciones Educativas. UNED. Madrid.
- Fierro Evans, C. (2000) "Investigación y desarrollo de la educación" en Revista Educación, U-UPN Hidalgo, año 0, N° 1 México. p. p 19-25
- Fernández Berrocal, P. Y Melero, M. (1995) Aprendizajes y contexto escolar, ed. Siglo XXI.
- Fullán M. y Stiegelbauer S. (1997) El cambio educativo, ed. Trillas, México
- Fullan, M. Y Hargreaves, A. (1999) La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar. Biblioteca para la actualización del maestro, SEP/Amorrrortu. México
- Gimeno Sacristán, J. y Pérez Gómez, A.I. (1992), Comprender y transformar la enseñanza, ed. Morata, España
- (1998) Poderes inestables en educación. ED. Morata España
- (2000) La educación obligatoria: su sentido educativo y social Ed. Morata, España.
- (2001) Educar y convivir en la cultura global. Ed. Morata España.
- González González, M.T (1994) ¿la cultura del centro escolar o el centro escolar como cultura?. En Escudero Muñoz, J.M y Gonzáles González, M.T: Profesores y escuela. ¿Hacia una reconversión de los centros y de la función docente? Pedagógicas. Madrid.
- González Villarreal, R. (1998) El taller de Foucault (una lectura metodológica de vigilar y castigar).
- Hargreaves, A. (1995) Profesorado, Cultura y Posmodernidad, Ed Morata
- Hargreaves, A. (1994) La enseñanza en el mundo postmoderno. Conferencia. Universidad de Málaga.

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

- Ibáñez, T. (1996) *Psicología Social Constructivista: selección de textos*: Bernardo Jiménez. Universidad de Guadalajara, Jalisco. México.
- Imbernón, F. (coord) ( 1999) *La educación en el siglo XXI. Los retos del futuro inmediato*, ed. GRAÓ, España.
- Kelly, J. (1994). *Organizational Behavior: An Existential-Systems Approach*. (rev. ed). Hmewood III. Irwin and Dorsey Press.
- Mayntz, R. (1972). *Sociología de la organización*. Madrid. Alianza Universidad.
- Namó de Mello, G. (1998) *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. Biblioteca para la actualización del maestro, SEP, México D.F
- Parrillas Latas, A. (1996) *Apoyo a la escuela: un proceso de colaboración*, ed. Mensajero, España
- Pascual Pacheco, R. et. al.(1996) *El liderazgo transformacional en los centros docentes*, Mensajero, España
- Peiró, J. M. (1990) *Organizaciones: Nuevas Perspectivas psicosociológicas*. Barcelona. PPU
- (1993) *La Psicología de las Organizaciones como Psicología Social*. Prólogo, en Quijano, S. D: *La Psicología Social en las Organizaciones*. Fundamentos. Barcelona, PPU.
- (1994) *Intervención psicosocial en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. En Peiró, J . M. Y Ramos, J. (Dirs). *Intervención Psicosocial en las Organizaciones*. Barcelona. PPU.
- (1996). *Psicología Social de las Organizaciones*. En Alvarado, J. L .: Garrido A. Y Torregrosa, J. R (Coords.). McGraw-Hill.
- Pérez Gómez, A. I (1998) *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Ed. Morata, España.
- Potter, J(1996) *La Representación de la Realidad*. Ed. Paídos
- Pozner, P. (1995) *El director como gestor de aprendizajes escolares*, ed. AIQUE. España.

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

------(2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa.

IIPE Buenos Aires.

- Rivera Ferreiro, M.L (2001) Los directores ante las demandas de cambio y transformación de la escuela básica: ¿hacia un nuevo marco de gestión?. Tesis de Maestría. UNAM.

-Rivera, Rivera y Toríz (1995) "Viejos tópicos, nuevas perspectivas en Psicología Educativa: la evaluación del desarrollo curricular" en Revista Pedagogía, 3º época, vol. 10, nº 4, ed. UPN, México, pp. 28-35

- Rodríguez Romero M.M (1997) "Las comunidades discursivas y el cambio educativo" en revista electrónica Heuresis nº 1 España disponible en <http://www2.uca.es/HEURESIS/heuresis97>.

-Rogoff, B. (1993) Aprendices del pensamiento, ed. Paidós, España

-Rockwell E. y Mercado R. (1987) La escuela, lugar del trabajo docente, edit. DIE/CINVESTAV/IPN

-Rul Gargallo, J. (1994) "La organización escolar y la inspección educativa. Una inspección educativa como factor de evaluación sistemática" en Revista de Educación 305, España, pp. 215-255

-Sabirón Sierra, F.(1990), Evaluación de centros docentes, col. "Documentos de trabajo en educación", ed. Librería Central, Zaragoza, España

- Santos Guerra, M. A (1994) Entre Bastidores, el lado oculto de la organización escolar. Ed. Aljibe, España.

------(1995) Organizaciones que educan. Praxis. Barcelona.

------(1997) El crisol de la participación. Ed Escuela Española, Madrid.

------(1997) La luz del prisma. Para comprender las organizaciones educativas. Ed. Aljibe. España.

- Sartori, G (1998) Homo videns. La sociedad teledirigida. Ed. Taurus.

- Schein, E. H. (1985). Cultura empresarial y liderazgo. Barcelona. Plaza y Janés.

Marcelino Guerra Mendoza

Gestión, organización y cultura escolar: problemáticas psicoeducativas y psicosociales

- Sirotnick, K (1994) "La escuela como centro de cambio" en Revista de Educación N°304. España.
- Tedesco, J.C (1992) " nuevas estrategias de cambio educativo en América Latina, en Boletín del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe. N° 28, OREALC/UNESCO, Santiago de Chile, agosto de 1992, p.p 7-32.
- Tejada Fernández, J. (1998) Los agentes de la innovación en los centros educativos, Aljibe, España
- Uriz, J. (1994) La subjetividad de la organización, ed. S.XXI, España
- Vázquez Bronfman A. y Martínez I. (1996) La socialización en la escuela, Paidós, España
- Zavala Vidiella, A. (1999) Enfoque globalizador y pensamiento complejo, ed GRAÓ, España
- Zerilli, A. (1985) Fundamentos de Organización y Dirección general. Bilbao Ed. Deusto