

**LA ESCUELA INTERPRETADA COMO UNA ORGANIZACIÓN SOCIAL BAJO EL ENFOQUE DE SISTEMAS PARA FORTALECER LA ESTRUCTURA COGNITIVA DEL ADMINISTRADOR EDUCACIONAL.**

**THE SCHOOL INTERPRETED AS A SOCIAL ORGANIZATION UNDER THE SYSTEMS APPROACH TO STRENGTHEN THE COGNITIVE STRUCTURE OF THE EDUCATIONAL ADMINISTRATOR.**

Marcos Romero  
marcosromero@gmail.com  
Profesor de la Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Kleber Ramírez”

Recepción: 29/05/2018  
Aceptación: 30/06/2018

### **Resumen**

La estructura cognitiva del Administrador Educacional requiere una adecuación constante ante la dinámica evolución del contexto donde tiene lugar el acto educativo; la interpretación apropiada de la “realidad” significa una garantía de aceptación y validación por parte de quienes le acompañan en la difícil gestión en las instituciones escolares; se plantea fortalecer dicha estructura cognitiva con aquellos saberes inspirados en concepciones clásicas sobre la Organización como grupo social, haciendo énfasis en los distintos elementos que la caracterizan, orientando el análisis a la percepción de la escuela como una Organización Social más allá del imaginario colectivo. Se pretende también identificar componentes de la práctica escolar que permitan interpretar dicha práctica como un Sistema, y así ofrecer al Administrador Educacional una visión compleja de las variables tanto internas como externas que participan y determinan la gestión en las instituciones educativas.

**Palabras clave:** Administrador, escuela, organización, sistema, cognición

#### **SUMMARY:**

The cognitive structure of the Educational Administrator requires constant adaptation to the dynamic evolution of the context in which the educational act takes place; the proper interpretation of “reality” means a guarantee of acceptance and validation by those who accompany him in difficult management

in school institutions; it is proposed to strengthen this cognitive structure with those knowledge inspired by classical conceptions about the Organization as a social group, emphasizing the different elements that characterize it, orienting the analysis to the perception of the school as a Social Organization beyond the collective imaginary. It is also intended to identify components of school practice that allow interpreting this practice as a System, and thus offer the Educational Administrator a complex view of the internal and external variables that participate and determine the management in educational institutions.

**Key words:** Administrator, school, organization, system, cognition

El Administrador Educacional enfrenta día a día una multitud de situaciones complejas e inéditas producto de la interacción constante de la dinámica escolar con la diversidad de elementos que integran el entorno organizacional; es un reto que exige la determinación de estrategias administrativas que le permitan sobreponerse a aquellas adversidades que se interponen para lograr la eficacia, enmarcado en los criterios de eficiencia y calidad que debe imperar en toda gestión escolar.

Ante este desafío tanto individual como colectivo, se requiere una desarrollada capacidad de análisis, toma de decisiones y comunicación, que permita de manera continua descubrir los condicionantes internos y externos de la institución escolar que van surgiendo, dando así al Administrador Educacional una visión temprana y acertada de los escenarios que debe confrontar, y tomar las medidas necesarias para sostener el rumbo adecuado de las actividades escolares, sin perderse en el intento, ni fracasar en la decisiones.

Esta Capacidad de Análisis que se requiere para la toma de decisiones en las instituciones escolares pasa necesariamente por la conjugación de diversos elementos tales como: experiencias individuales y colectivas sobre la gestión escolar, formación y preparación particular del Administrador educacional, y la capacidad de diseñar escenarios prospectivos donde sus experiencias, su formación y su imaginación recreen lo por venir, y con base en este análisis, tomar las decisiones adecuadas para adelantar la gestión en la institución.

Es pues necesario, sistematizar toda la información posible, y sobre su base, elaborar el mapa de decisiones tanto para regular situaciones presentes como futuras. Ahora bien, elaborar este mapa precisa poner finito el bagaje de datos que se desprende de la dinámica escolar; sin embargo, ¿cómo decodifica el Administrador Educacional todos estos datos e informaciones?; ¿Qué debe conocer el Administrador Educacional para gestionar de manera adecuada las organizaciones escolares?. Son infinitas las herramientas que le permiten a todo Administrador hacerse de lo necesario para diseñar su modelo de gestión; la matriz FODA es una de las más comunes que en tiempos recientes arroja una visión general de la organización partiendo de la determinación de las Fortalezas y Debilidades internas de la escuela y las Oportunidades y Amenazas que la rodean; existen otras herramientas para elaborar el diagnóstico como son el Análisis de Vulnerabilidad, la Tormenta de Ideas, el Método Delphi, etc.

Ahora bien, ¿cómo interpretar esa información que puede arrojar un diagnóstico determinado en una organización escolar?; la interpretación vendría a ser entonces el resultado del cruce de dos grandes elementos: información de la realidad y conocimiento del sujeto que interpreta. Solo podrá comprenderse esta información (gramática institucional) y sus efectos sobre la dinámica organizacional, si el Administrador Educacional tiene el conocimiento necesario para hacer de esa información un panorama acertado de la situación que se pretende analizar. Ante esta obligación, un profesional que ocupe cargos directivos dentro de una institución educativa debe estar debidamente formado para asumir dicha responsabilidad, entendiendo que de ello depende buena parte del logro del objetivo social como lo es la educación.

Es necesario insistir en la idea de decodificar la dinámica escolar; la estructura cognitiva que el Administrador Educacional debe tener para responder al reto de comprender lo que sucede, y proponer la decisión que se requiere en su condición de Directivo. En esta fase de la vida útil que quienes ocupan cargos directivos en las instituciones educacionales, cobra especial importancia la APLICACIÓN de todos sus saberes para concebir de manera adecuada el escenario que se plantea como REALIDAD; es decir, la praxis del conocimiento ante situaciones reales.

Una estructura cognitiva complementada por la disciplina administrativa y la visión sistémica

La estructura cognitiva se entiende como los conocimientos que ya un individuo tiene y la forma en que los almacena en su memoria, este va evolucionando a medida que se adquiere nuevos conocimientos o se encuentra una nueva relación entre conocimientos que ya se tienen. Es por ello que debe nutrirse la estructura cognitiva a medida que se asumen responsabilidades, pues la dinámica acelerada de cambios a la que se enfrenta una persona con responsabilidades, exige con la misma velocidad, la adecuación de la estructura cognitiva que le facilite interpretar la situación y aportar en sus decisiones.

Ante la exigente realidad de las instituciones escolares, surge la interrogante ¿qué debe conocer y comprender un Administrador Educacional para adecuar su estructura cognitiva a las exigencias de la responsabilidad directiva para interpretar la dinámica escolar?; ¿cómo nutrir su capacidad de análisis para el logro de sus objetivos y responsabilidades?. Lo anterior deja en evidencia una inquietud que, seguramente pasará mucho tiempo para conciliar como una fórmula universal.

Ante esta interrogante, algunas vivencias particulares han llevado a confirmar que en el gran cúmulo de saberes que debe integrar la estructura cognitiva de un Administrador Educacional hay dos componentes que pueden contribuir asertivamente al desempeño de este profesional dentro de su campo práctico: **LAS CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES Y EL ENFOQUE DE SISTEMAS**. Ambas materias representan parte de la noción necesaria para administrar con eficacia, eficiencia y calidad la gestión escolar, y a la vez podrían representar nodos en un entramado o red de

saberes que permita a futuro generar estándares que viabilicen la coordinación inter-institucional en el inmenso universo de instituciones educacionales.

### **La escuela como organización social**

El complejo mundo de las organizaciones como grupo social, ha sido objeto de infinidad de estudios, algunos de ellos han arrojado como resultado posiciones “doctrinarias” que han permitido establecer enfoques sobre la realidad que se vive dentro de los conjuntos formales de personas que orientan su esfuerzo hacia el logro de objetivos comunes conocidos como Organización.

Procurar explicar algunas incógnitas como ¿Por qué y cómo funciona una organización?; ¿Cuáles son los auténticos componentes que integran las organizaciones?; ¿Qué es preciso para optimizar el rendimiento de las organizaciones?; así como buscar respuestas a toda una gama de inquietudes que se orientan a producir afirmaciones que revelen conocimiento sobre tal o cual aspecto organizacional, pareciera ser una cuestión que cada día toma más fuerza y mayor aceptación entre los administradores, líderes y gerentes contemporáneos.

Sin embargo, partiendo de elementos históricos, existen afianzadas algunas teorías que tratan de explicar la evolución organizacional y administrativa de los grupos formales, y gracias a la dinámica social en que está envuelta en la actualidad el conocimiento científico, podríamos decir que cada día van apareciendo nuevos criterios, con perspectivas innovadoras en el campo del estudio organizacional.

Ahora bien, las instituciones que tienen como objetivo desarrollar el proceso formal escolar, no escapan al debate técnico sobre las organizaciones; es evidente que, bien a los ojos de las posturas clásicas (Taylor, Fayol, Weber), o bien bajo la perspectiva de las posturas vanguardistas (como el enfoque sistémico), las escuelas son consideradas organizaciones, bien porque cuenta con todos los elementos de una organización; o bien porque emplea insumos que transforma mediante procesos y obtienen un producto; o bien porque persiguen fines comunes para todos sus integrantes.

Se pretende sugerir que el Administrador Educacional debe considerar en su estructura cognitiva saberes sobre las Organizaciones como grupos sociales, para que por el razonamiento condensado de algunos aspectos se procuren examinar los elementos que afirman que una escuela es una organización social, partiendo de hechos históricos así como de criterios reconocidos y aceptados como teorías que pretenden explicar el constructo organizacional.

Ahora bien, algunas teorías están relacionadas al hecho de ¿cómo entender la administración?, desde la perspectiva de la entidad objeto de esa administración que, no es otra que las organizaciones. En virtud de ello, para optimizar el conocimiento sobre la administración educacional es necesario revisar y comparar los elementos que permitan en un primer momento identificar si las instituciones educativas están enmarcadas dentro de los parámetros establecidos para ser consideradas organizaciones sociales.

### **La administración en la evolución del hombre como ser social**

Desde que el hombre apareció sobre la faz de la tierra ha buscado siempre como objetivo principal la satisfacción de sus necesidades vitales como alimento, vestido y refugio garantizándose así en su permanencia en el planeta le ha correspondido compartir con otros seres vivos. Para el cumplimiento de este objetivo fundamental de sobrevivencia el hombre ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible.

Es así como en la época primitiva, los miembros de las tribus trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección; existía una división primitiva del trabajo originada por las diferentes capacidades de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Durante el periodo agrícola, aparecen la vida sedentaria y el desarrollo de cultivos, prevalece la división del trabajo por edad y sexo, y se acentúa la organización social debido al crecimiento demográfico, lo cual facilitó la creación de la figura que conocemos como Estado, y señala el inicio de la civilización, en el que surge la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo, se comienzan a aplicar políticas tributarias del Estado, y a manejar numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas.

En la Antigüedad Grecolatina apareció el esclavismo, que a la larga representó la razón de la caída del imperio romano debido al descontento colectivo por los maltratos recibidos. Durante la época feudal las relaciones sociales se caracterizan por un régimen de servidumbre, y al finalizar esta época un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizando así talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad, donde los artesanos - patrones trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quienes delegaban su autoridad. El desarrollo del comercio a gran escala originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad; aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo.

Ocurre entonces el proceso conocido como La Revolución Industrial, la cual se caracteriza por la aparición de diversos inventos y descubrimientos que propiciaron el desarrollo industrial y consecuentemente grandes cambios en la organización social, donde se caracterizaba la explotación inhumana del trabajador.

Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes de pensamiento social en defensa de los trabajadores, y el inicio de investigaciones que posteriormente originaría criterios científicos y la madurez de las disciplinas administrativas.

### **Las organizaciones**

Vivimos en un mundo en el que fundamentalmente son las organizaciones se convierten en protagonistas de la actividad, no sólo de la actividad económica, sino de cualquier tipo de actividad. Muchos analistas consideran a las organizaciones como estructuras sociales creadas por los individuos para organizar y realizar actividades de una forma conjunta, consigue la colaboración

de los individuos persiguiendo objetivos específicos; se crean y se mantienen con la intención de alcanzar ciertos objetivos a través del esfuerzo en conjunto de los individuos que son coordinados y de esta manera lograr cosas que no son posibles con esfuerzos individuales independientes.

El estudio de las Organizaciones comienza con la psicología industrial y organizativa (1917), especialmente en estudios aplicados en cuanto a la medición y comprobación de actividades individuales; los efectos del ambiente de trabajo sobre las actitudes o el diseño del trabajo y el ambiente del mismo. Actualmente el área de la psicología industrial y organizacional realiza su labor separada de la psicología social, ya que estos incrementan el énfasis en el conocimiento del individuo y sobre la personalidad, a la vez que le pierden el énfasis a los grupos y la influencia social.

Resulta difícil separar el término Organización del término Administración, sin embargo, Andrea Zerilli citada por Diez y otros (2001 p.21):

resuelve la cuestión de la definición de ambos términos de un modo que resulta muy significativo: define la organización como la combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen; también define administración como el conjunto de medidas decisiones, procedimientos, sistemas, relaciones controles) a través de las cuales se desarrolla la actividad de dirección para conseguir los objetivos de la organización

#### **Algunas teorías que explican la administración desde la perspectiva de la organización.**

Partiendo del hecho de que es difícil separar las Organizaciones de la Administración, fue al final del siglo XIX y comienzos del siglo XX cuando aparecen las primeras teorías que tratan de explicar la administración y sus efectos sobre las organizaciones.

- **TEORIA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN:** Henry Fayol (1841-1925) considera la Organización como un todo, lo cual le permite definir una serie de funciones que denominó funciones claves para la actividad de la administración (planificar, organizar, ordenar, coordinar y controlar) que podían identificarse independientemente del tamaño y tipo de organización en que se trabaja. Igualmente determina que las actividades administrativas no se refieren a las ejercidas sobre la materia, sino sobre el personal o grupo social, y para que se cumplan eficazmente deberá aplicársele ciertos principios referentes, sobre todo a la dirección de los hombres en el trabajo. Según Stoner (1994 p.46) Estos principios son identificados a través de los siguientes postulados:

- División del Trabajo.
- Autoridad.
- Disciplina.
- Unidad de Mando.
- Unidad de Dirección.
- Subordinación de los intereses individuales a los intereses de la

organización.

- Remuneración.
- Centralización.
- Cadena de Mando.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad del personal en el puesto.
- Iniciativa.
- Espíritu de equipo.

- **ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA:** Frederick Taylor (1856-1915) fue el precursor de la gestión científica y de los estudios del tiempo y movimiento y de la forma más adecuada para remunerar a los trabajadores con el fin de incrementar la productividad. En su afán de encontrar el mejor y único modo de hacer cada cosa propuso el seguimiento de cuatro principios que han dado pie a importantes mejoras en los sistemas de producción. Estos principios podrían ser postulados de la siguiente manera:

- Desarrolla la mejor aplicación (instrucción) para cada elemento en el trabajo de un individuo.
- Selecciona científicamente y luego capacita, enseña y desarrolla al trabajador.
- Coopera con los obreros a fin de asegurar que todo el trabajo se haga de acuerdo con los principios de la instrucción que ha sido desarrollada.
- Divide la responsabilidad y el trabajo en partes iguales la administración y los trabajadores. (Stoner 1994 p.67).

### **Otras posturas doctrinarias**

Debido al constante abuso al que eran sometidos los trabajadores, surge la **TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS**, la cual amplió el enfoque hombre-máquina a las relaciones entre las personas dentro de la organización, lo cual provocó una profunda revisión de los criterios gerenciales que para esa época se manejaban.

Surge también, la **TEORÍA ESTRUCTURALISTA** la cual concibe la organización como un sistema social, reconociendo que hay tanto un sistema formal como uno informal dentro de un sistema total integrado.

Atendiendo al funcionamiento de las organizaciones, a las relaciones con el medio y a los conceptos de la Teoría General de los Sistemas, algunos autores las explican e incluso las definen como sistemas vivientes. Siguiendo la tesis de Munch-García (2004 p.10), a continuación veremos algunas de estas concepciones en general:

- Kast y Rosenzweig: La noción de interrelación presupone un sistema social. Por ello se puede afirmar que las organizaciones se orientan a ciertos objetivos y metas (gente con un propósito), son sistemas psicosociales (gente que trabaja en grupos), son sistemas tecnológicos (gente que utiliza conocimientos y técnicas) e implica la integración de actividades estructurales (gente que trabaja junta).

- Ansoff: La organización es un sistema con algún propósito, el cual es parte de un sistema mayor y que en algunas de las partes (personas) tienen sus propios propósitos.

- Agustín Reyes Ponce: Organización es la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos, un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

- Amitai Etzioni: Las organizaciones son unidades sociales deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos.

- Elementos comunes en las definiciones (conceptuales):

Es evidente que indistintamente de la óptica con que se analice la definición de Organizaciones, se identifican elementos relevantes o comunes, los cuales permiten describir a la Organización como grupo social y separarlos de las consideraciones de la Organización como función administrativa pues no podemos obviar el hecho de que Organización es una palabra polisémica. Estos elementos son:

- **Presencia de Recursos Humanos:** Las Organizaciones son concebidas como grupo de personas; es decir, la reunión de dos o más personas, sin límites de cantidades, sin embargo, para que exista una organización se requiere la participación mínima de dos personas.

- **Incorporación de Recursos Materiales:** Para el logro de los objetivos o fines de una organización se requiere el empleo coordinado de herramientas, materiales, maquinarias, tecnología, recursos financieros y cualquier instrumento de naturaleza material que contribuya de manera positiva en el logro de los objetivos previstos.

- **Interrelación del Trabajo de los integrantes del grupo:** Si las organizaciones están compuesta por personas, es evidente que cada una tiene su tarea asignada; dentro de una organización se requiere que la tarea de cada uno de sus integrantes contribuya de manera proactiva y sinérgica al logro de los objetivos planteados.

- **Logro de Objetivos Comunes:** Finalmente, las organizaciones son concebidas como entidades creadas para facilitar y orientar el trabajo de los integrantes del grupo hacia el logro de resultados. Este enfoque teleológico de las organizaciones las obliga a prever formal o informalmente, por anticipado, el resultado final esperado de su acción.

### **Las organizaciones escolares vistas como un sistema**

Un sistema es “una entidad que fundamenta su existencia y sus funciones como un todo mediante la interacción de sus partes” (O’Connor 2002 p.8). Un sistema tiene su antítesis en el conjunto de partes que no están conectadas entre sí, lo que nunca constituiría un sistema sino constituiría solo un montón de partes. Parafraseando a O’Connor, presentamos la siguiente tabla que establece claramente las características de un sistema y su diferencia con el montón:

<b>UN SISTEMA</b>	<b>UN MONTÓN</b>
Partes interconectadas que funcionan como un todo	Serie de partes
Cambian si se quitan o añaden piezas. Si se divide un sistema en dos, no se consiguen dos sistemas más pequeños, sino un sistema defectuoso que probablemente no funcionará	Las propiedades esenciales no se alteran al quitar o añadir piezas. Cuando se dividen se consiguen dos montones más pequeños.
La disposición de las piezas es fundamental	La disposición de las piezas no es importante
Las partes están conectadas y funcionan todas juntas.	Las partes no están conectadas y funcionan por separado
Su comportamiento depende de la estructura global. Si se cambia la estructura, se modifica el comportamiento del sistema	Su comportamiento (si es que tiene alguno) depende de su tamaño o del número de piezas que haya en el montón

Fuente: O'Connor (2002 p 28)

Ahora bien, toda organización tiene como fin primordial los objetivos y metas que se ha propuesto lograr en su planificación; para ello dirige todo el esfuerzo y recursos hacia el logro de resultados finales que en cierta medida deben satisfacer necesidades. En este sentido, y con la intención de preparar el análisis, valiéndonos del aporte de Gabaldón (2001) definimos brevemente los siguientes conceptos:

- Fin: El resultado salida, resultado final o producto.
- Medios: Las herramientas, métodos, técnicas o procesos utilizados para obtener un fin.
- Necesidad: La diferencia entre los resultados corrientes (o fines) y los resultados deseados (o fines).
- Problema: Una necesidad seleccionada para cubrir la diferencia (vacío por llenar).
- Entradas: Son los ingredientes y materias primas con los que tenemos que trabajar, personas y cosas.
- Procesos: La forma en que coordinamos nuestras entradas, nuestro cómo hacer y los métodos.
- Productos: Los resultados que se obtienen orientados al logro de los fines organizacionales y sociales.
- Salidas: Los resultados totales de la organización para la sociedad.

-. Resultados Finales: Resultado de todos los esfuerzos organizacionales externos al individuo o a la organización.

### **Escuela/sistema:**

A los efectos de facilitar la calificación de las organizaciones escolares como sistema, es preciso matizar los elementos que se interrelacionan en el acto escolar, partiendo de un desglose conceptual que permite el análisis, entendido bajo el enfoque sistémico como “la separación de las partes de un todo para ver cómo funciona.” (O’Connor 2002)

La enseñanza es una actividad tan antigua como el hombre. La enseñanza informal y la instrucción formal se han impartido por centenares de años, desde las sociedades primitivas se aprende en base a experiencias reales y observando e imitando actividades que realizan otros seres.

Hoy día se considera como fin supremo de la educación “facilitar el desarrollo del pensamiento, para formar hombres creativos y descubridores, capaces de producir cambios en nuestra sociedad.” (Serrano 1999).

Según Sánchez (2005 p.47):

La Escuela es el lugar donde se lleva a cabo el proceso de educación formal. En nuestra sociedad la actividad de formación institucional de los miembros más jóvenes se realiza, principalmente en la escuela. El sistema educativo es el encargado de proporcionar una serie de actividades planificadas y dirigidas intencionalmente a facilitar el aprendizaje. La escuela es un sistema social específico, con normas y pautas de funcionamiento en los que el niño y la niña se verán progresivamente implicados. Conjunto organizados de recursos humanos y físicos que funcionan bajo la autoridad de un director o responsable, destinados a impartir educación a estudiantes de un mismo nivel educativo y con un turno y horario determinado.

De la definición anterior se desprenden una serie de elementos que vinculados al aspecto organizacional contribuyen a explicar el enfoque sistémico de las organizaciones escolares. Estos elementos discriminados en el mismo orden de aparición en el concepto son:

1.- “Lugar donde se lleva a cabo el proceso de educación formal”:

Esta visión de la escuela ciertamente se afianza en LA TEORÍA DE SISTEMAS, específicamente con las características de un sistema abierto (se relaciona con el entorno) orientado hacia la producción. Para complementar la visión que permite nutrir la estructura cognitiva del Administrador Educativo con el enfoque sistémico, se hace necesario precisar algunos otros elementos conceptuales:

1.a.- **Procesos:** “Es una secuencia temporalmente ordenada de varios acontecimientos, de tal manera que cada acontecimiento implica, afecta o permite los siguientes”. (Sánchez 2005 p.47).

1.b.- **Proceso Educativo:** “Conjunto de acciones realizadas intencionadamente para lograr el dominio de los contenidos educativos” (Sánchez 2005 p.47).

1.c.- **Proceso de enseñanza – aprendizaje:** “Es un proceso dialéctico, según el cual el docente en la medida en que enseña, aprende, profundiza cada vez más en los conocimientos y desarrolla sus capacidades y, el alumno, en la medida en que aprende y se forma, halla mayores posibilidades de enseñar.” (Serrano 1999).

Ciertamente dentro de toda institución educativa, bien de carácter público o privado, participan recursos que se toman del entorno que sometidos a un proceso se obtiene un producto determinado con un valor agregado. En apego irrestricto a la idea de que para considerar la escuela un sistema se debe identificar los insumos que son transformados en dicho sistema, muchos pensarán que el insumo principal en la escuela son “los estudiantes”; particularmente considero que nada más alejado de la realidad.

Analizando el proceso que se vive dentro del ámbito escolar, todo individuo que participa de dichos procesos es un insumo del sistema escolar; es así como encontramos DOCENTES bien preparados que participan dentro del sistema pero que requieren aprehender las vivencias, saberes y particularidades de cada estudiante para transformarse en el orientador del proceso socializador de ese estudiante en específico, lo que vendría a mostrar al docente como un insumo que participa del sistema y se transforma en un docente particular para cada estudiante y para cada grupo de estudiantes; es entonces el Docente un insumo del sistema que durante el proceso educativo adquiere un valor agregado representado por la experiencia nutrida en la interacción escolar.

Es también un insumo del sistema escolar el sujeto aprehendiente o estudiante, representado por aquel individuo que participa en la escuela con la intención de sobrepasar esa especie de exigencia social que representa “asistir a la escuela”. Sin embargo, desde la perspectiva de la teoría de sistema representa un insumo, en tanto y en cuanto es originario de la dinámica externa de la escuela, y al participar en el proceso educativo, contribuye al intercambio de saberes, experiencias y particularidades tanto con el docente como con los demás sujetos que participan en su proceso educativo (otros estudiantes, personal directivo, personal administrativo, etc.); indistintamente de su actitud, rendimiento, superación individual y participación en general, al final del proceso este sujeto aprehendiente egresa del sistema escolar debidamente acreditado como un individuo formado. Aquí se hace necesario considerar el hecho de que esa “socialización” de la que tanto se habla obedece a la dinámica interna de la escuela que evidentemente debe ajustarse a las exigencias institucionales que le permita tener la calificación de Escuela (Estado docente, leyes, currículo, etc.).

Existen otros insumos en el sistema escolar que erróneamente son considerados como “regidores del proceso” que se adelanta en las instituciones escolares, y como tal no son susceptibles de sufrir transformaciones durante el mismo proceso escolar; nada más alejado de la realidad también; todo sujeto que interviene en el sistema escolar es un insumo que va a ser imbuido en una dinámica que los integra, los analiza, los individualiza, los transforma y los egresa del sistema con un valor agregado. Tal es el caso del personal directivo, administrativo y de apoyo en la escuela; todos sufren adecuaciones que a la

larga los transforma en un insumo nuevo cada vez que inicia el proceso escolar, porque cada día se transforman en seres con saberes, experiencias y métodos que surgen de su misma realidad escolar.

2.- “La escuela es un sistema social específico, con normas y pautas de funcionamiento en los que el niño y la niña se verán progresivamente implicados”. Esta afirmación sobre la escuela como sistema social pareciera referirse a la participación de individuos en igualdad de condiciones sin distinciones de ningún tipo; con normas y pautas de funcionamiento, lo cual, permite destacar que existe una estructura interna con niveles de jerarquía y responsabilidades definidos expresamente.

2.a.- Normas y pautas de funcionamiento: La administración educativa está regulada por un Conjunto de normas legales que determinan las funciones de sus miembros y contribuyen a alcanzar las metas de la institución escolar. En nuestro país, existe la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y de manera específica en el ámbito de la legislación escolar venezolana está la Ley Orgánica de Educación, Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente; Ley de Procedimientos Administrativos, Ley del Estatuto de la Función Pública, Ley Orgánica de Protección al Niño y Adolescente, Decretos y Resoluciones de Despachos Educativos, normativas internas de las instituciones escolares, etc.

2.b.- Programa Académico: Documento institucional que describe la misión y los objetivos del programa, su organización académica – administrativa, el plan y los programas de estudio, los estudiantes, los académicos, la infraestructura y el financiamiento que, en conjunto, sustentan la formación de recursos humanos en un campo disciplinario particular” (Sánchez 2005 p.47).

2.c.- Proyecto Educativo Integral Comunitario: “... como producto de la construcción colectiva, implica la observación e investigación, planificación y coordinación, para la ejecución y evaluación de todas aquellas acciones previstas para lograr los objetivos propuestos a nivel académico, administrativo y comunitario, con el propósito de alcanzar una educación integral de calidad para todos y todas..”. (MED 2005)

3.- “Conjunto organizado de recursos humanos y físicos que funcionan bajo la autoridad de un director o responsable, destinados a impartir educación a estudiantes de un mismo nivel educativo y con un turno y horario determinado”: Esta idea de la definición de escuela es relevante en el sentido de que nos permite identificar los elementos que integran una organización:

3.a.- . Conjunto organizado de recursos humanos y físicos: Evidentemente cuando se refiere a “conjunto organizado” se refiere a la suma de varios elementos (más de un individuo; herramientas, maquinarias, etc.). Estos recursos son los referidos a los individuos y los elementos materiales que emplean esos individuos en el logro de los objetivos previstos.

3.a.1.- En la escuela se encuentra recurso humano con diversas especialidades, a decir: docentes en diversas áreas del conocimiento, personal directivo y administrativo, personal obrero, etc., que representan ese conjunto de recursos humanos que orientan sus esfuerzos hacia el logro de un fin común que gira en

torno al proceso enseñanza-aprendizaje.

3.a.1.1.- **Alumno:** Del latín *alumnus*, de *alere*, alimentar. A los efectos del presente análisis, el alumno será considerado como “Educando que asiste a una escuela en donde le ha de ser impartida una educación sistemática”. (Sánchez 2005 p.6).

3.a.1.2.- **Docente:** “Quien administra, organiza, dirige, imparte o supervisa la educación y sustenta como profesión el magisterio.” (Sánchez 2005 p.9).

3.a.1.3.- **Personal Directivo:** Según el artículo 68 de la antigua Ley Orgánica de Educación, el personal directivo de los planteles educativos estará integrado por el director y el subdirector.

3.a.1.4.- **Padres y Representantes:** “sujetos corresponsabilizados mediante el apoyo y orientación a sus hijos del proceso enseñanza – aprendizaje” (Sánchez 2005 p.48).

3.a.2.- **Recursos Financieros:** compuesto por las disponibilidades con las que cuenta la escuela (ej. donaciones, legados, ayudas, etc.).

3.a.3.- **Recursos Físicos:** conformado por material didáctico, implementos deportivos, planta física, bienes muebles de variada naturaleza.

3.a.3.1.- **Recursos Escolares:** “Medios materiales de que disponen los profesores para conducir el aprendizaje de los alumnos (libros, pizarrones, mapas, proyectores, etc.)”. (Sánchez 2005 p.56).

3.a.4.- **Recursos tecnológicos o capacidad tecnológica:** laboratorios de computación, aulas virtuales, equipo de proyección audio-visual.

3.a.5.- **Recursos que origina el Intelecto del hombre:** conformados por las ideas, el conocimiento y la información:

3.a.5.1.- **Acto Educativo:** “Es el acto sistemático e intencional que realiza el hombre y cuyo objetivo es la consecución del fin de la educación, es decir, la perfección humana.”. (Sánchez 2005 p.6).

3.a.5.2.- **Ideario Educativo de la Institución:** Según Sánchez (2005 p.15) es el “conjunto de postulados y principios propios de una concepción ideológica determinada, conforme a los cuales cada institución educativa puede realizar su propio proyecto educativo.”.

3.a.5.3.- **Currículo:** “Compendio sistematizado de los aspectos referidos a la planificación y al desarrollo del proceso enseñanza – aprendizaje. Es el conjunto de objetivos, contenidos, metodologías y criterios de evaluación de un nivel o etapa educativa”. (Sánchez 2005 p.6)

3.b.- **Que funcionan bajo la autoridad de un director o responsable:** En la escuela existe una estructura jerárquica de relaciones de autoridad y trabajo de sus integrantes además de la división, especialización y estandarización del trabajo.

Existe personal responsable de la dirección y administración de la escuela y sus actividades, así como también existen personas que se encuentran bajo la responsabilidad de los directores, ejemplo el personal docente especialista en diversas áreas, personal administrativo y obrero.

3.b.1.- **Jerarquía:** “se corresponde con los cargos definidos dentro de la organización administrativa del sistema educativo y comprende las siguientes

denominaciones: Docente de aula, Docente Coordinador y Docente Directivo y de Supervisión (artículo 16 del Reglamento de Ejercicio de la Profesión Docente).

3.b.2.- **Liderazgo:** “Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato 1993 p.79).

3.c.- **“Destinados a impartir educación a estudiantes de un mismo nivel educativo y con un turno y horario determinado”:** Constituye este el fin primordial, el objetivo principal de la escuela, que no es otro que el de impartir educación.

3.c.1.- **Objetivo:** “Expresión del resultado que se espera que se espera obtener al terminar un proceso” (Sánchez 2005 p.47).

3.c.2.- **Educación:** “Consiste en un conjunto de prácticas o actividades ordenadas a través de las cuales un grupo social ayuda a sus miembros a asimilar la experiencia colectiva culturalmente organizada y a preparar su intervención activa en el proceso social”. (Sánchez 2005 p.16).

¿Para qué fortalecer la estructura cognitiva del administrador educacional con la interpretación de la escuela como una organización social bajo el enfoque de sistema?

Nada genera más imprecisión en el actuar del Administrador Educacional que permitirle a la subjetividad apropiarse de aquellas situaciones donde debe reinar la precisión y la objetividad debidamente validada y/o aceptada por quienes conforman su universo administrativo; sin embargo, si se pudieran establecer elementos comunes o patrones que faciliten la interpretación individual, efectiva y perfectamente compatible con la interpretación individual y efectiva de otros que acompañen en la actividad administrativa, evidentemente se garantizaría la eficiencia en la toma de decisiones y en el empleo de recursos para ejecutarlas.

Para explicar esta afirmación, emplearemos una analogía práctica y cotidiana:

Un automóvil es creado y diseñado para un fin: “autonomía en la movilidad”; tanto para quienes lo diseñan como para quienes lo usan, el automóvil es un conjunto de partes que trabajan integradas entre sí para lograr esa “autonomía en la movilidad”; es decir, el automóvil es un “sistema” compuesto por diversos subsistemas que se complementan unos a otros; es así como encontramos el motor, la caja de velocidades, los frenos, los rodamientos, etc. Ahora bien, cuando un automóvil presenta fallas para detenerse o frenar, el mismo es llevado al experto en mecánica automotriz para su reparación, donde se puede determinar, por ejemplo, que falla algún componente del sistema de frenado. El resto de partes que integran el “sistema” automóvil se encuentran en perfecto estado, sin embargo, el objetivo para el que ha sido creado este automóvil no se puede cumplir a cabalidad, pues el vehículo funciona pero no frena, es decir es un sistema defectuoso. Al corregir la falla que presenta el automóvil, para el experto en mecánica automotriz le es insignificante tratar de reparar el motor o la caja de velocidades o los rodamientos del vehículo, pues sabe con precisión que si el vehículo no se detiene la falla está en los frenos, y es allí

donde concentra su atención y su reparación para hacer funcionar a plenitud el automóvil y recuperar su potencial para el logro del objetivo para el que ha sido creado.

Igual situación sucede en las Organizaciones como grupos sociales; es preciso identificar cada componente de la organización, determinar su funcionamiento, establecer la coordinación con los demás elementos que la componen y supervisar su dinámica de funcionamiento; todo esto debe estar previamente establecido para contribuir con el logro de los objetivos para los cuales fue creada la organización. Ahora bien, puede darse una situación donde dichos objetivos no se estén cumpliendo como se tenía previsto, ¿cómo se determina la falla?; ¿dónde se aplica el correctivo?. Ante esta situación, todo Administrador debe conocer a cabalidad el funcionamiento de su organización, sus referentes de planificación, diseño organizacional, ejecución y control de operaciones; insumos empleados, procesos internos y productos a obtener; responsabilidades y funciones de todos quienes participan en la dinámica organizacional, etc.; solo si se conoce con precisión toda esta información, el administrador podrá encontrar la falla y aplicar el correctivo adecuado.

La organización escolar aplica para esta misma conclusión; lo que dificulta la administración de este tipo de organizaciones es la complejidad del ejercicio de la gestión escolar por cuando aun se adolece de lineamientos claros para estandarizar la comprensión de la realidad institucional, por lo que el Administrador Educacional pudiera verse influenciado por dramáticas cuotas de subjetividad, lo que evidentemente podría conducirlo a decisiones erradas, pues pudiera buscar la solución de los frenos cambiando el motor.

### **Consideraciones finales**

La tendencia anti-paradigmática ha llevado a muchos en la práctica a huir de aquellas ideas que les resultan insostenibles dada la exigencia cognitiva que luego debe ser llevada a la práctica diaria; como ejemplo de ello, vemos con frecuencia como la improvisación se apodera de los espacios de la planificación, cuestión que resulta justificable para muchos, pues planificar requiere un vasto esfuerzo intelectual, apuntalado en la experiencia y la capacidad de recrear escenarios (imaginación), y muy pocos apuestan a planificar con todas las formalidades del caso pues consideran que un buen plan en manos de quienes no saben planificar es un trabajo perdido.

Es por ello que sin ánimo de sugerir el establecimiento de paradigmas en la Administración Educacional, se propone una iniciativa para fortalecer la estructura cognitiva de quienes tienen la compleja responsabilidad de generar las condiciones necesarias para hacer realidad el acto educativo. Permitirse plantear puntos de encuentros para el análisis de la realidad basado en posturas teóricas, saberes y experiencias que faciliten el ejercicio de la función administrativa hace posible la continua actualización de esa estructura cognitiva yendo de la mano de la velocidad con que transcurre la dinámica social en cualquier lugar del mundo. Estos puntos de encuentro para el análisis de la realidad representan un reto para las alternativas de formación de quienes administran

organizaciones escolares; la convergencia de criterios ante situaciones concretas pudieran permitir la armonización de todos los sujetos que intervienen en el macro-sistema educacional, lo cual fomentaría la eficiencia y calidad del proceso de administración y de los resultados del acto educacional propiamente dicho.

Considerar las instituciones educativas como Organizaciones Sociales conociendo todo lo que ello implica favorece la toma de decisiones en su gestión administrativa, pues cada elemento que define una Organización como Grupo Social puede ser abordado con estrategias específicas creadas y contextualizadas con la idea general de la misma Organización; igual sucede con la percepción de la Escuela como un sistema; quienes dirigen la gestión dentro de la escuela identificando todos los elementos que conforman ese sistema puede aportar constantemente mejoras en cada uno de ese elementos; no en vano consideran en el pensamiento sistémico la realimentación a que es susceptible todo sistema, pero dicha realimentación solo será posible si quienes dirigen el sistema pueden decodificar la realidad de cada elemento que lo compone.

### **Bibliografía**

Castellanos B., H. Planificación: herramientas para enfrentar la incertidumbre y el conflicto. (2da ed.) Caracas: Cendes.

Diez, E.; García, J y Martín, F. Administración y Dirección. Madrid: Mcgraw-Hill.

Frances, A. (2001) Estrategias para la Empresa en América Latina. Caracas: IESA

Fidias G., A. (2004). El proyecto de investigación (4ta ed.) Caracas: Episteme.

Flores, H.; Agudelo, A. La Planificación por Proyectos. Caracas: C.A. El Nacional.

Gabaldon, F. (2001) Gerencia de organizaciones de servicio. Mérida: ULA

García, R. (1997) Larousse, Diccionario enciclopédico (9na ed.) Mexico: Larousse.

Gomez, G. (8va ed.) Planeación y Organización de Empresas. Mexico D.F.: Mcgraw-Hill.

Munch, G. (2004) Fundamentos de administración. Mexico:Trillas

Porlan, R. (1996) Cambiar la Escuela. Argentina: Magisterio del Río de la Plata.

Sánchez, M. (2005) Glosario de Términos Educativos Venezuela. Caracas: Candidus.

Serrano, M. (1999) El proceso de Enseñanza – Aprendizaje. Mérida: ULA.

Stoner, J., y Freeman, E. (1994) Administración. Naucalpan de Juárez: Pretince Hall.