

LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DESDE ADENTRO

Josefa Elisa Camargo de Labrador
Josefaelisa44@hotmail.com
Universidad de Los Andes

RESUMEN

El presente artículo intenta describir la organización escolar desde adentro, como un universo pedagógico que desde su instauración adquiere vida al integrar las formas de pensar, actitudes, emociones, pensamientos, talento humano de manera coordinada y orquestada en todos los espacios de la institución educativa. Por esta razón, a efectos de profundizar sobre ese mundo que se origina desde adentro se realiza una descripción sobre la creación de la organización escolar, conjuntamente sobre los elementos que permiten entender su estructura, el liderazgo directivo, la gestión educativa, la cultura y el aprendizaje organizacional. Con cada uno de estos elementos se busca comprender el nivel de efectividad del servicio educativo que presta la organización educativa a la sociedad.

ABSTRACT

This article attempts to describe the school organization from within, as a pedagogical universe since its inception comes to life by integrating ways of thinking, attitudes, emotions, thoughts, human talent coordinated and orchestrated in all areas of the school way. For this reason, in order to deepen over the world that originates from within a description of the creation of school organization, together on the elements to understand its structure, managerial leadership, educational management, culture and performed the organizational learning. With each of these elements we try to understand the level of effectiveness of educational services provided by the educational organization to society.

Palabras clave: Organización escolar, desde adentro.

Key Words: School organization, from within.

Recibido: 18 de agosto de 2015

Aceptado para su publicación: 11 de diciembre de 2015

Todas las personas fueron formadas en una organización familiar, social y cultural en las que se educaron, definieron sus valores y normas. Por esta razón, se considera que la organización es una unidad social que funciona de manera sistemática, reglada e intencional en función al logro de los objetivos que se convierten en el propósito común de todas las personas que la conforman y que a su vez son regidos por directivos o gerentes educativos que se encargan de dirigir, controlar y supervisar el desempeño de todos los que conforman la comunidad educativa para alcanzar las metas deseadas en beneficio de la institución escolar.

El presente artículo describe la organización escolar desde adentro, ilustra el mundo pedagógico que se origina en las significaciones que se encuentran y desencuentran en cada rincón académico y administrativo del plantel. Por esta razón, a efectos de profundizar sobre ese universo que cobra vida desde adentro se realiza una descripción sobre la creación de la organización escolar, conjuntamente sobre los elementos que permiten entender su estructura, el liderazgo directivo, la gestión educativa, la cultura y el aprendizaje organizacional. Con cada uno de estos elementos se busca comprender el nivel de efectividad del servicio educativo que presta la organización educativa a la sociedad.

Creación de la Organización Escolar

La creación de organizaciones educativas ha sido lo más valioso de la humanidad. En su seno, el ser humano se forma en valores

sociales y culturales que van reflejando en el comportamiento y creencias; tanto en el ambiente externo e interno que se trasluce en las contingencias manifestadas en los dispositivos centrales que mueven la organización como son los relacionados con la dirección, planificación, supervisión, recursos, didáctica, motivación, sentido de pertenencia, cooperación, objetivos, control de gestión y responsabilidades.

Estos aspectos forman el pensamiento y se visualizan en la estructura adoptada como plataforma para las decisiones y operaciones en el contexto ambiental, comunitario, social, político, económico. Estos a su vez influyen en los procesos intrínsecos de las personas que mantendrán los códigos, misión y visión desde que nace como entidad escolar, al respecto Martínez (2012), señala que:

Las instituciones nacen de la consolidación de las organizaciones sociales, las cuales surgen al existir una o varias necesidades humanas que se convierten en una meta u objetivo, para alcanzar un beneficio mayor en una comunidad o un grupo social determinado, con lo cual esta unidad social se unifica en un mismo sentido, dándole a su organización un nombre, una identidad, un proceso para satisfacerla, una dirección y normas que les permitan alcanzar su fin. (p.16).

Aquí, se fundan con una identidad para dar respuestas al contexto histórico- socio-cultural, con un compromiso social concentrado en la interrelación con su entorno con el que se fusionan para replegar su voz, sus actuaciones y proyectos. Todo ello,

coordinado por personas que aportan sus diferencias individuales, competencias y conocimientos, de cuya contribución depende la producción de saberes, servicios educativos útiles a la sociedad.

Así las instituciones educativas se forman para impulsar la enseñanza-aprendizaje, de los individuos y ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades de la sociedad. Tal como se aprecia en el cortometraje *La Ciudad de Los Escribanos*, que revela parte de la historia de Mérida. Su argumento se concentra en los sucesos dramáticos que en 1785 indujeron a la fundación del Seminario de San Buenaventura de Mérida de Los Caballeros, que posteriormente dio origen a la Universidad de Los Andes.

Allí, se muestran las vicisitudes por las que pasa Fray Juan Ramos de Lora, primer Obispo de la Diócesis de Mérida para la creación de esta institución, debido a la lucha de poder entre la ciudad de Mérida y Maracaibo, hasta que finalmente lo logra antes de morir. Este es un ejemplo que ilustra el procedimiento que puede seguir cualquier organización para poder sentar sus raíces y consolidarse al servicio de la sociedad, combatiendo las dificultades sociales, económicas, políticas o culturales de un momento histórico.

Pero en el caso, del presente siglo, la instauración de una organización educativa debe ser pertinente con el contexto globalizado y responder a las necesidades reales de formación del país, la región o la localidad. Su integración y administración permite se obtenga la imagen productiva que

induce al desarrollo educativo, económico, cultural, humano y social de la inteligencia humana.

De este modo, los estudiantes se convierten en la materia prima y los profesores en los gestores de conocimiento que, aunado a todos los elementos intervinientes, tienen como misión procesar y elaborar un producto al que se le dibujará un perfil y una imagen que, por un lado, representará la institución y por el otro se proyectará y servirá a la sociedad

Estructura Organizacional

Las instituciones educativas son un espejo que se refleja desde adentro, ofrecen servicios educativos amparados en un diseño estructural, mediante el cual se distribuyen y fijan las acciones para construir y adecuar la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. Según Chiavenato (2009), “La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización” (p.92), de ahí que vela por la división del trabajo y por su asignación, tanto a las coordinaciones, especialistas, docentes integradores, directores, subdirectores, administrativos y obreros.

Esto se logra de forma articulada en función de alcanzar los objetivos de la institución escolar. Generalmente la estructura se presenta a través de organigramas y de la descripción de las funciones de los puestos, de manera orgánica, mediante la representación gráfica, la cual da cuenta de los procedimientos de trabajo, normas del desempeño, funciones laborales, niveles

jerárquicos, tareas de todo el personal, métodos de evaluación, políticas sobre premios y la comunicación.

Una estructura bien definida muestra de forma clara el camino a seguir, además define los diversos niveles de autoridad y responsabilidad en la organización escolar. Puede presentarse, como en algunos casos, dependiendo del tipo de liderazgo autocrático o democrático, de forma vertical u horizontal. Aunque inciden de igual manera otras variables como lo menciona Chiavenato (op.cit), entre las cuales se aprecian en la

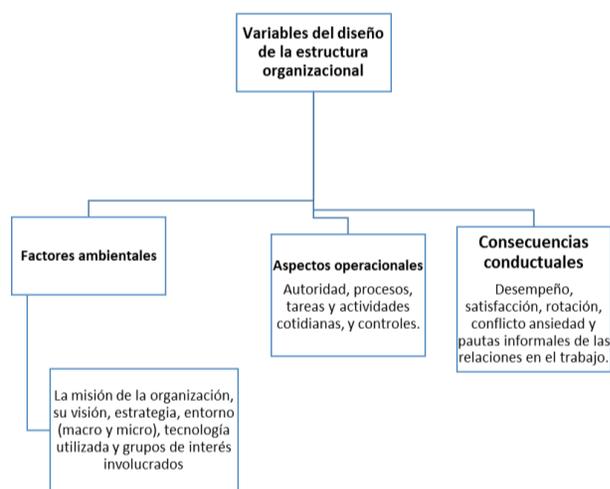


Figura 1. Variables del diseño de la estructura organizacional desde adentro. Chiavenato (2009).

En cuanto a **los factores ambientales**, fijan su importancia en la misión y la visión, cuyo centro es lograr los objetivos. Pero la misión, expresa la filosofía de la organización, orientada a los planes educacionales, los valores, estrategia educacional, el enfoque de la currícula, las metas, los resultados esperados de los estudiantes. La misión se manifiesta a través de los comportamientos y acciones. Se basa más en el propósito y la función contributiva de la institución a la sociedad, en lo

relacionado a las necesidades que se requieren satisfacer, cuál es la población que atiende, competencias a desarrollar, compromisos valores, creencias.

Sin embargo, en ciertas oportunidades el personal de un plantel desconoce cuál es la misión de su casa de estudios, quizá porque las autoridades no la han difundido con cariño, ni han cultivado el sentido de pertenencia, lo que es una muestra de desconocimiento de quiénes son desde adentro de la institución escolar.

De igual manera, la visión muestra hacia dónde se dirige la organización escolar, proyectándose desde la imagen presente hacia lo que pretende lograr en el futuro, sustentada en los objetivos y acciones indispensables para obtener el éxito. Así, el fin es establecer una identidad común entre todo el personal de la comunidad educativa en sus actitudes y comportamientos, orientando la brújula hacia lo que se busca construir. No obstante, esa visión puede quedarse por el camino sin cumplirse cuando en la organización educativa no se maneja una visión compartida, situación que puede dejar los sueños en el olvido.

Aunque, como lo señala Chiavenato (2009), “La acción sin visión es sólo un pasatiempo. La visión con acción puede cambiar el mundo” (p.99), por ello, el trabajo compartido, entusiasta lleno de acciones permiten que los sueños se materialicen por medio de estrategias orientadas al servicio del entorno, mediados por una tecnología que favorece a los estudiantes y a la comunidad.

Al mismo tiempo, **los aspectos operacionales**, desde todos los espacios

escolares, surten su efecto en los procesos que se originan a partir de la autoridad que se despliega en el desarrollo de las tareas y actividades cotidianas, tanto académicas, administrativas, de evaluación, de promoción social con la comunidad, en el diseño y aplicación de proyectos productivos, endógenos, culturales, entre otros. Todos ellos, son sometidos a un proceso de control para determinar su nivel de efectividad.

Por otra parte, las **consecuencias conductuales**, se expresan mediante el desempeño, el cual se aprecia en la práctica educativa cotidiana, unos docentes demuestran liderazgos pedagógicos, otros administrativos, otros son investigadores permanentes, mientras que otros se muestran poco receptivos con los cambios, esto afecta los resultados y los niveles de satisfacción, al igual originan conflictos que producen ansiedad o por el contrario profundizan la apatía y el desinterés

Tanto los factores ambientales, operacionales como conductuales, son tres eslabones que muestran la imagen de la estructura organizacional que se operacionaliza en las necesidades, estrategias, tecnología, comunidad educativa, los objetivos y los recursos que se rigen por relaciones políticas y reglas. Se trata de mecanismos que muestran a los recursos humanos y materiales las actividades, para coordinar las tareas en las diversas áreas educativas, tanto especializadas, departamentos, dirección, subdirección, gobierno escolar, docentes, estudiantes, personal de apoyo, consejos educativos.

El Liderazgo Directivo

El logro colectivo de los objetivos, desde adentro, requieren de la guía de autoridades, que llevan el barco a buen puerto, esto significa que desarrollen un liderazgo que conduzca a las personas en una determinada dirección, Manes (2014), indica que “En las instituciones educativas el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo de docentes y aquello de los padres y de los alumnos” (p. 57). Esto es una pieza clave para lograr un equilibrio entre los objetivos institucionales con los personales de todos los que protagonizan el hecho escolar y manifiestan sus intersubjetividades en el clima interno, donde subyacen las metas, la satisfacción de necesidades y que requieren de un líder directivo que demuestre credibilidad en su gestión para generar confianza y ganarse el respecto de todo el personal.

La Gestión Educativa

La gestión educativa en la organización escolar utiliza variados recursos para determinar cómo, cuándo y por qué, cumplir con las tareas para satisfacer las necesidades de las instituciones educativas. Pero, para ello, se requiere de la integración de los objetivos, metas, estilos de liderazgo, actividades, estrategias, sistemas, potencialidades y talento de la gente, así como la articulación de los recursos para

obtener lo que se aspira. Ahora bien, la gestión educativa, según Manes (2014):

...es un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural. (p.17)

La gestión es el corazón del adentro de la organización educativa, tiene que ver directamente con la productividad educativa del marketing interno, donde se encuentran los clientes (estudiantes, representantes, consejo educativo), que dependen del desarrollo y la motivación para el logro de la gestión efectiva, esta se orienta por tres dimensiones esenciales:

En su dimensión pedagógica curricular, la gestión se encarga de los contenidos curriculares, prácticas docentes y de evaluación, la enseñanza y el aprendizaje, los textos escolares.

En la dimensión administrativa financiera, muestra especial atención en la distribución del tiempo y el espacio, la administración de los recursos humanos, materiales y financieros.

En la dimensión operacional, ejecuta las diferentes acciones a través de los directivos, docentes, departamentos académicos, administrativos, consejos educativos, escuela y comunidad, y con los padres y representantes.

Cada una de estas dimensiones mueve la gestión escolar y posan su mirada en las problemáticas que se generan, desde donde toman decisiones sobre las posibles

soluciones, para ofrecer un servicio escolar efectivo. Emplean para ello, estrategias de marketing de adentro hacia afuera, con las que dan respuestas a las necesidades y expectativas de la comunidad y hacia lo interno con el compromiso en el proceso continuo para el mejoramiento de la gestión institucional.

Es decir, de la gestión efectiva en la organización dependerá en lo interno el trabajo eficiente, entendido esta último según Manes (2014), como “el cumplimiento de los objetivos optimizando los recursos económicos” (p.48), y esto se logra cuando se valora el trabajo, los costos y la administración eficiente, para resolver problemas, realizar el trabajo correctamente, cumplir con las tareas y obligaciones, salvaguardar los recursos, concentrarse en los resultados, alcanzar los objetivos y mejorar la utilización de los recursos.

De este modo, la organización escolar eficiente da prioridad, según Chiavenato (2009), a los medios, métodos y procedimientos para realizar la planificación y organización, a razón de utilizar de forma óptima todos los recursos disponibles, pero también es eficaz porque tiene la capacidad para satisfacer una necesidad de la sociedad mediante el suministro del conocimiento, el currículo, lo cual se corresponde con el producto que es el servicio educativo. Pero, cuando todo el personal educativo se orienta de forma proactiva hacia los objetivos, la adaptación al entorno y el mantenimiento del sistema interno, busca la eficacia, que se traduce en la satisfacer a los estudiantes, al consejo educativo, padres y representantes,

docentes, coordinadores, directivos, personal administrativo y obrero.

No obstante, tanto la eficacia como la eficiencia son un factor clave para el éxito de la organización escolar, porque al fusionarse se extienden de manera uniforme en toda la institución escolar a través de la dirección por objetivos, lo que genera el compromiso con los valores que se manejan en todos los espacios escolares y que se sostiene en la cultura institucional.

Sin embargo, es la comunicación, que no significa informar, el puente central entre la eficiencia y la eficacia, por cuanto actúa en los propósitos y objetivos de los proyectos, consecuencias, fines, alcances en toda la comunidad escolar. Esta se logra en la medida que el mensaje es entendido mediante una transmisión asertiva que induce a la participación; de lo contrario, se genera apatía, el rumor, las intrigas, los malos entendimientos que originan la resistencia al cambio, el conflicto y afecta al desarrollo de la eficiencia y eficacia.

Por esta razón, la vía para fusionar la eficacia y la eficiencia en la organización educativa, se concentra en la gestión participativa apoyada en un efectivo sistema de comunicación que origine el trabajo en equipo, tal como lo expresa Senge (2004), “aprender a pensar agudamente sobre problemas complejos, explotando el poder de varias mentes para ser más inteligentes que una sola” (p. 45). Así en la gestión participativa, mientras se trabaja en equipo se enseña a otros a cómo hacerlo, mediante el diálogo y la discusión.

En el caso del diálogo se entiende y escucha el punto de vista del otro y en la discusión se presentan y defienden diversas perspectivas a los fines de tomar las mejores decisiones. Estas dos prácticas suscitan relaciones de calidad y un clima de aprendizaje abierto, donde todo el personal, al trabajar en grupos cooperativos, negocia significados como iguales. Es decir, cada miembro del equipo demuestra sus conocimientos, liderazgo, habilidades, todos se sienten talentosos en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan en la organización educativa.

De allí, que se podría hablar de equipos inteligentes y generativos que se adaptan a los cambios y en función a ellos, participan con claridad y equilibrio en la toma de decisiones consensuada, basadas en las experiencias y conocimientos para encontrar soluciones a diferentes problemas, tal como lo reseña Keith (1999), “Para adoptar decisiones en equipo, tanto los managers como los empleados deben aprender algunas ideas nuevas y desarrollar nuevas técnicas. La primera palabra que deben emplear es el consenso” (p. 5).

En este sentido, los directivos en la organización deben ser sinceros al expresar sus ideas, permitir a todos los docentes, consejo educativo, estudiantes que conforman los diferentes equipos, plantear sus opiniones y hacer preguntas, siendo un escucha flexible que evita personalizar los conflictos y los juegos de poder. De igual manera, las decisiones deben ser examinadas, de forma tal, que el equipo comprenda el procedimiento a seguir. Esto se logra, si

desde el principio se origina un acuerdo sobre el punto que se está abordando, todos entienden, manejan la información y los objetivos que se persiguen.

Igualmente, se les da tiempo a los docentes, consejo educativo, personal administrativo y obrero, para lograr el consenso. Al sentir que son escuchados y que comparten todos sus puntos de vista, de forma sincera y honesta, como miembros de un equipo, se sienten dueños de las decisiones y las apoyan. Estos ingredientes resultan ser eficaces para agrupar los conocimientos, opiniones y experiencias de todos y producir una solución que es mayor que la suma de las partes. Pero, una buena decisión en la organización educativa según (op.cit),

Consta de dos componentes básicos: calidad y compromiso. Una decisión de calidad toma en cuenta todos los hechos y hace buen uso de esa información. Es una elección lógica con sólidos razonamientos detrás de ella. El segundo elemento es el compromiso de la gente que tiene que llevarla a término. Una decisión puede ser eficaz e innovadora, pero si la gente no asume el compromiso de ejecutarla, por la razón que fuere, será una decisión inútil. (p.9)

De este modo, el punto central de las decisiones es la calidad y el compromiso que asuma el equipo. Por ejemplo, en la organización educativa puede existir mucho entusiasmo para el aprendizaje organizacional, pero si nadie se prepara, investiga y produce, todo será un fracaso y una mala decisión. Al contrario, si todos se esmeran será una excelente decisión que favorecerá los resultados de la institución educativa.

En atención, que las ideas nuevas y frescas pueden dar lugar otras mejores, además minimizar los prejuicios, incrementar el crecimiento personal, y enfrentar mayor desafío y autonomía. Por ejemplo, el personal docente que enfrenta dificultades y proporciona soluciones se muestra más motivado para optimizar su trabajo, se siente responsable y demuestra mayor autonomía para el logro de los resultados. De esta manera, las decisiones bien encauzadas son una valiosa herramienta desde el momento que se crea la organización educativa, por cuanto, despierta en todo el personal un alto sentido de pertenencia y compromiso en función a la tarea.

Cultura Organizacional

Las necesidades básicas y las relaciones de calidad son orientadas hacia la satisfacción, pero tienen como trasfondo la cultura y el comportamiento entre los individuos y grupos de trabajo de la institución escolar, que se distinguen por su personalidad, formas de convivir y sus modos de pensar.

Por lo general, desde adentro de la organización escolar, el personal docente demuestra una actuación que es movida por la motivación y las expectativas que le genera el trabajo, además del tipo de relaciones grupales que establece en todos los espacios del plantel, por insignificante que parezca esto tiene un gran impacto, a razón de que las interacciones y la comunicación son fuentes esenciales de la cultura organizacional, definida por Chiavenato (2009):

La cultura organizacional está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros. Es un conjunto de hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante. (p.124).

La organización desde adentro resalta la cultura enmarcada en la cotidianidad que se origina del intercambio, observación directa, imitación de la actuación y desempeño de otros. Las dimensiones cognitivas, espacios ergonómicos, seguimiento de diversos roles, representaciones de la realidad que conducen el comportamiento organizacional.

De allí que, las formas de pensar y actuar, las creencias, expectativas y valores, se encuentran inmersos en el comportamiento organizacional y este a su vez es un eslabón de la cultura, que se manifiesta en lo visible e invisible. En lo visible se hace presente el currículo explícito con todas las manifestaciones normativas, reuniones, puestos de trabajo, aprendizaje colectivo, planificación, proyectos, políticas de trabajo, estructura de la organización, objetivos y estrategias, tecnología y prácticas pedagógicas, didácticas, académicas, evaluativas y administrativa.

En lo invisible, cobra protagonismo el currículo oculto, que se personifica en los significados, creencias, expresiones sociológicas y psicológicas, plasmadas en el poder, percepciones y actitudes de las personas, relaciones afectivas, valores y

normas; los cuales son esenciales, pero dificulta observarlos o percibirlos en la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, en conjunto por todos los miembros de la organización. Todas las personas que ingresan a la institución educativa también deben asumir esta cultura, aprenderla y amoldarla a su actuación, en atención a que les conviene seguir el ritual y las pautas de comportamiento, lineamientos de trabajo, que marcarán su compromiso y responsabilidad con los valores de la organización escolar.

Algunos de esos valores se presentan en las actitudes y responsabilidad que ayudan a establecer el comportamiento individual y orientan el camino a seguir en la organización, pero pueden modificarse, dependiendo de las personas y el tipo de institución escolar. Por ejemplo, en algunas instituciones educativas resaltan las actitudes positivas, por medio de la alegría, el compartir, el compañerismo, esta situación motiva al personal a realizar el trabajo de forma efectiva. En otras el personal del plantel incluye a los padres y representantes en diferentes actividades, y despierta en ellos, el sentido de pertenencia hacia la institución.

Al igual, hay escuelas, liceos y universidades, donde existe la cultura de según Chiavenato (2009), de ponerse en los zapatos del otro, es así que los directivos, coordinadores se involucran con todos los trabajadores en el mejoramiento del plantel, pueden pintar, asesorar a los estudiantes, mejorar parte de las instalaciones, trabajando conjuntamente con el personal de apoyo, o los docentes. Todos son iguales, lo único que los

motiva es cumplir con las necesidades y objetivos de la organización.

Aunque, no sólo comparten trabajo, también realizan celebraciones, tales como cumpleaños, navidad, fechas especiales, esto ayuda a elevar la motivación, mejorar las relaciones de compañerismo y elevar el desempeño educativo y administrativo. A esto se le podría llamar valores compartidos porque posibilitan el consenso, el espíritu de equipo, la capacitación y desarrollo del personal mediante diferentes formas de socialización (reuniones, colectivos de formación permanente, circulares internas, reglamentos de convivencia escolar, redes sociales, internet entre otros) a través de los cuales se divulgan las políticas, axiología, diversas actividades, encuentros y acciones de trabajo. Estos medios mantienen abiertos los canales de comunicación y de socialización.

En suma, la cultura muestra la organización desde adentro en el amplio mundo de las significaciones de los individuos y grupos de trabajo quienes se mueven por la motivación, producción y compromiso. Al igual por las variables culturales de valores, normas y creencias. Lo mencionado determina los resultados que se esperan lograr en la organización

Aprendizaje Organizacional

El más importante medio para proyectar la cultura desde adentro es el aprendizaje organizacional, definido por Nils-Goran, Jan y Magnus (2001), como el que se hace presente en ...“una organización capaz de crear, adquirir y transmitir conocimiento y de

modificar su comportamiento con el objeto de reflejar su conocimiento y la nueva información adquirida (percepciones o insights)” (p. 168).

El aprendizaje en las instituciones educativas se presenta mediante diferentes medios, uno de ellos son los colectivos de investigación y formación permanente, los cuales responden a los procesos interactivos y de desarrollo de los actores comprometidos con la tarea educativa. La formación permanente del docente debe entenderse como un proceso de actualización que posibilita realizar su práctica pedagógica y profesional de una manera significativa, pertinente y adecuada a los procesos sociales en que se inscribe y a las poblaciones a que atiende.

Y en esta misma forma, se concibe el docente como un profesional capacitado para reconstruir el conocimiento pedagógico, a partir de la experiencia a la que se enfrenta cotidianamente, lo que conduce a que se valore la importancia de conocer, describir y comprender la visión que tienen los docentes acerca de su formación, sus vacíos y necesidades frente a retos siempre cambiantes, las fortalezas y debilidades de una práctica bastante compleja y en consecuencia, a formular sus principales necesidades formativas a describirlas y jerarquizarlas. Al respecto, Suñe, Gil y Arcusa (2004), consideran que el aprendizaje organizacional en los espacios escolares

...es el proceso según el cual la organización se construye, complementa y organiza los conocimientos y las rutinas en el marco de su cultura y, al mismo tiempo, adapta y mejora su

eficiencia mediante el uso de una amplia variedad de habilidades de sus trabajadores” (p. 69).

Así aprender es un proceso que cambia según las circunstancias culturales, sociales e interactivas que se originan para permitir la eficiencia y el incremento de habilidades que se manifiestan en las rutinas diarias, en los paradigmas y códigos que se oponen a la formalidad. Pero también, se produce como producto del cambio de conducta, tal es el caso de la aparición de los errores, (op.cit) ...“error-detección-corrección es un bucle simple del aprendizaje” (p.70). Aquí se detecta el error, se reflexiona en su corrección y se opera una modificación de conducta en las normas y objetivos, lo que induce a la generación de nuevos significados.

Para ello, se convoca a todo el personal, directivo o coordinador para tomar decisiones dentro de una visión colectiva. Por ejemplo, se organizan mesas de trabajo en las que participan todos los miembros del consejo educativo, consejos comunales, voceros estudiantiles, comunidad escolar para analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, reflexionar sobre estas y promover el diálogo, aprender del error y discutir sobre las experiencias de forma constante.

El aprendizaje organizacional también se visualiza cuando el personal docente y administrativo obtiene conocimientos de la experiencia cotidiana e inserta nuevas informaciones que van surgiendo en el campo de su conocimiento. Así, incluyen comportamientos productivos, provenientes de factores del medio ambiente, que en oportunidades son estimulados por los

directivos para lograr el comportamiento que desean de sus empleados.

En función a esto, todos aprenden y proponen soluciones para mejorar el conocimiento organizacional que se suscita durante el año escolar y se va exteriorizando en la reflexión colectiva, en un aprender haciendo que favorece la interiorización y transforma la información en nuevos conocimientos.

En estos espacios también hay personas que aprenden individualmente, formulan y aplican sus ideas, las documentan, las analizan y las ponen a disposición de todas las personas de la organización, para que las empleen en sus prácticas pedagógicas o administrativas, y con ello puedan mejorar su comportamiento organizacional, mediante el aprendizaje.

En conclusión, la organización escolar desde adentro sigue un procedimiento sistemático que se inicia con su consolidación como identidad al servicio social y continua con el diseño de su estructura organizacional con la que fija su accionar entre los órganos, las tareas y los objetivos. Además, se orienta por factores ambientales que concentran su actuación en la misión y visión. La misión se ajusta a la filosofía, comportamientos y actuaciones, compromisos, valores y creencias, mientras que la visión en los objetivos y acciones para alcanzar el éxito. Al igual, por aspectos operacionales y conductuales expresados en el desempeño.

Asimismo, el liderazgo directivo resulta fundamental para lograr los objetivos, al unir intersubjetividades para la satisfacción de necesidades. Con eficacia pedagógica,

eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y alcance cultural.

No obstante, uno de los aspectos esenciales desde adentro de la organización es la gestión que se presenta desde la dimensión pedagógica curricular, administrativa financiera y operacional. Muestran el corazón de ese mundo vivo que se mueve en las creencias, significados, conocimientos, relaciones e interacciones, en las problemáticas que en muchas oportunidades llevan a la toma de decisiones en un ambiente abierto y compartido.

De ahí, que se logre la eficacia y la eficiencia en el direccionamiento de los objetivos y en la generación de compromiso hacia los valores y la comunicación asertiva, que se presentan como claves para alimentar la cultura institucional y originar el trabajo en equipos inteligentes y generativos adaptables a los cambios. Aunque, es la toma de decisiones en equipo, asumidas con compromiso, las que ayudan al desempeño efectivo de la organización.

Por otra parte, la cultura y el comportamiento organizacional se manifiestan en lo visible e invisible de la institución educativa. Sin embargo, los directivos deben transmitir los valores mediante diferentes medios, a los fines de que todos los miembros de la comunidad educativa se reconozcan en la cultura organizacional como medio para modificar su comportamiento, mediante un aprendizaje que origine comunidades prácticas, la discusión, el diálogo y la colaboración en un conjunto organizado y estructurado de información.

REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* (2da ed). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Keith, K. (1999). *Las técnicas para la toma de decisiones en equipo. Guía práctica para obtener buenos resultados.* Argentina: Granica –TEC Consultores de C.V.
- Manes, J. (2014). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional.* Buenos Aires: Granica.
- Martínez, L. (2012). *Administración educativa.* México:Red Tercer Milenio.
- Nils-Goran O, Jan R y Magnus W. (2001). *Condutores da Performance: Um Guia Prático para o Uso do Balanced Scorecard, Qualitymark,* Río de Janeiro.
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina: Escuelas que aprenden: Un manual de la quinta para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación.* Colombia: Cargraphics S.A.
- Suñe, A; Gil,F y Arcusa, I. (2004). *Manual práctico de diseño de sistemas productivos.* Madrid: Díaz de Santos, S.A.