

## EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Jorge Andrés Palma Osses<sup>1</sup>, Ana Karen Ramírez Balmaceda<sup>2</sup>

Jorge.palma@umce.cl

<sup>1</sup>UMCE, Colegio de Investigación Educativa. México

<sup>2</sup>USACH, Departamento de Educación Básica

### Resumen

El artículo "El Concepto de Organización Escolar" ofrece una visión integral de cómo las teorías de la organización influyen en la gestión escolar. Inicia destacando la importancia de entender las organizaciones escolares dentro de contextos sociales, históricos y culturales, enfatizando el papel del director de escuela en el liderazgo pedagógico. Se examina la relación entre las escuelas y las normativas legales, con un enfoque específico en el sistema educativo ecuatoriano. Se discuten diversas teorías organizacionales, desde la Funcional y de las Relaciones Humanas hasta la Institucional, reconociendo las posibilidades de aplicación al contexto escolar. El artículo finaliza analizando las tendencias actuales en la mejora continua de los centros educativos, con énfasis en el clima y la cultura organizacional.

**Palabras clave** Organización Escolar, teorías de la organización, sistema educativo ecuatoriano

### Abstract

The article "The Concept of School Organization" offers a comprehensive view of how organizational theories influence school management. It begins by highlighting the importance of understanding school organizations within social, historical, and cultural contexts, emphasizing the role of the school principal in pedagogical leadership. The relationship between schools and legal regulations is examined, with a specific focus on the Ecuadorian educational system. Various organizational theories are discussed, from Functional and Human Relations to Institutional, recognizing their applicability to the school context. The article concludes by analyzing current trends in the continuous improvement

of educational centers, emphasizing the climate and organizational culture.

**Keywords** School Organization, organizational theories, Ecuadorian educational system.

### Introducción

Durante la primera parte de este escrito, se desarrollará la idea de organización escolar desde un enfoque basado en las organizaciones, con el fin de comprender cómo la gestión escolar puede alimentarse de los principios y propuestas de acción de la teoría que emana de las articulaciones conceptuales de este enfoque social. En esta misma dirección, se propondrá una comprensión sociológica de las organizaciones escolares, en tanto se reconoce en los procesos en que se producen, la simultaneidad de sucesos y fenómenos sociales, históricos y culturales que resultan inseparables a la hora de elaborar una definición sobre ellas. Para finalizar esta primera parte, se profundizará en el papel del director de Escuela, desde una perspectiva de liderazgo pedagógico.

En segundo lugar, se abordará la inscripción de los sistemas educativos en los conjuntos de normativas legales, representando la relación directa y tributaria que existe entre las organizaciones escolares y la legalidad que las rige. Frente a este punto, se ha considerado pertinente conocer el caso de la relación de las organizaciones escolares ecuatorianas y el sistema legal en el que se circunscriben, persiguiendo el objetivo de contextualizar este binomio.

En tercer lugar, se desarrollarán brevemente diversas teorías y enfoques de la organización escolar con el fin de caracterizarlas desde diversos ángulos, contextos culturales y momentos históricos.

Finalmente será posible observar algunas discusiones actuales sobre la mejora continua de los centros educativos desde la perspectiva del clima y la cultura organizacional.

### El concepto de organización.

Las organizaciones son sistemas sociales dotados con distintos niveles de recursos, donde conviven y se interrelacionan personas con diversas capacidades, roles y experiencias con el fin de levantar y cumplir objetivos administrados y organizados por estructuras de gestión.

El concepto de organización es el producto de un largo proceso histórico donde la reflexión profesional sistemática en el mundo de la administración, así como la evidencia científica, han permitido desarrollar diversas teorías y enfoques en torno a una posible definición. No obstante, como todo proceso de producción científica, las variables culturales e históricas han hecho de la organización un concepto dinámico. Es decir, transmutable y re interpretable a lo largo del tiempo.

La extensión de este documento no facilita representar con justicia la profundidad y el alcance de todas las discusiones científicas que se han suscitado a través de la historia acerca del concepto de organización. Por ello, se intentarán recuperar los aspectos centrales de las tres propuestas conceptuales más relevantes a lo largo de los últimos cien años.

- 1) **Teoría Funcional:** se conoce como el primer acercamiento científico que busca alcanzar la producción de una teoría de la organización. Fue desarrollada por Henry Fayol en 1916, en un contexto donde fue predominante el desarrollo industrial en los procesos productivos. Fayol planteaba que toda organización se basaba en 5 funciones elementales, a saber: seguridad; producción; contabilidad; comercialización, y; administración.

De acuerdo con esta teoría, la mejor forma de organización se sostiene en una marcada distribución de funciones, las que a su vez se dividen en subfunciones y procedimientos controlados por cargos coherentes con la definición de estas funciones. En consecuencia, la teoría funcional es el producto de una concepción hiperespecializada del trabajo y el sistema productivo.

- 2) **Teoría de las Relaciones Humanas:** fue desarrollada por el sociólogo Elton Mayo en 1920 en suelo australiano. Mientras buscaba comprobar la efectividad del taylorismo en las organizaciones, Mayo verifica lo contrario: mediante la implementación de procedimientos y rigurosas metodologías de análisis del entorno de trabajo, el investigador se encuentra de frente con la antítesis de la propuesta teórica de Taylor: la participación social y la emocionalidad de los trabajadores son directamente proporcionales a la productividad y eficiencia, refutando el protagonismo de los aspectos físicos en el proceso de trabajo. La teoría de las relaciones humanas es el crisol de una propuesta teórica de las organizaciones que comprende “que existen en las organizaciones grupos sociales que tienen una cultura propia” (Rivas Tovar, 2009, p. 15).

- 3) **Teoría Institucional:** la teoría institucional desarrollada por Di Maggio y Powel (1983) propone una nueva comprensión de la organización: la organización es un objeto que debe ser estudiado como un todo, evitando analizar sus partes de manera fragmentaria.

Un buen funcionamiento de las organizaciones está condicionado al acompañamiento social que se ofrece a los trabajadores. La teoría social crítica, hegemónica durante la década del 80' del siglo XX, reconoce que los trabajadores, es decir los componentes fundamentales de una organización, nunca dejan de desenvolverse en un contexto social, es decir, bajo representaciones, creencias, intereses y normas sociales que, si bien no determinan la conducta, al menos es posible reconocer una estructuración de sus formas de interrelación, y, en consecuencia, del funcionamiento de las organizaciones.

En una comprensión equivalente a la teoría de las relaciones humanas, las mejores organizaciones dotan de capacidad de agencia a sus trabajadores. O sea, los invitan a participar

de manera activa en la mecánica de funcionamiento de la organización.

### El aporte de las teorías de la organización al mundo escolar.

Todas las teorías de la organización responden, como se dijo en el punto anterior, a un momento histórico y a la definición de un conjunto de aspectos contextuales de orden social, relacional, material y cultural. Con ello, es posible entender que cada teoría atribuye características específicas a su modelo ideal de organización, que en unos casos son observables en unas realidades organizativas; y en otros casos, son utilizadas como principios posibles de implementar en procesos de diseño, construcción y/o transformación de organizaciones. Frente a los desafíos que supone pensar la escuela desde los diversos marcos de referencias conceptuales acerca del estudio de las organizaciones, vale preguntarse sobre las posibilidades efectivas de establecer una relación de colaboración entre ambas partes. Y más profundamente, resulta relevante preguntarse sobre la atribuibilidad de la diversidad de características y comprensiones de las teorías de la organización a la cultura escolar.

Para responder a estas interrogantes, es imprescindible volver a considerar que no existe una única teoría de la organización, como hemos visto, ni un único sistema escolar. Menos aún, es posible reconocer una escuela igual a la otra. Excediendo la definición de principios organizativos que subyacen a modelos y enfoques que anteceden la organización de una escuela, incluso bajo un ejercicio de búsqueda de formas de gestión y administración estándar de centros educativos (tal es el caso de las fundaciones educativas), son los actores del proceso educativo, que producen y habitan las dinámicas sociales y políticas de la escuela, las que determinan su condición única e irrepetible.

Por esta razón, el factor contextual y la variable humana nos ofrece un abanico de interpretaciones y modelos teóricos acerca de la organización escolar que, sin duda, enriquece la discusión, y a su vez la vuelve compleja. En síntesis, gracias a la condición dinámica de la escuela no existe una visión resolutiva y absoluta

de todos sus desafíos; y viceversa, no podemos suponer que la producción científica y el levantamiento de modelos de organización escolar pueda responder a la totalidad de fenómenos y problemas que nacen en el seno de los espacios educativos. Esta interpretación se resume en la siguiente figura:



**Figura 1** Relevancia del contexto para las organizaciones escolares.

Pese a la diversidad existente de teorías de la organización, y a diferencia con lo que ha ocurrido con su implementación en entornos comerciales y grandes empresas, la teoría de la organización no ha contribuido a una comprensión acabada de la escuela. No obstante, ha desarrollado aportes importantes en algunas de sus aristas:

- (i) La autoridad y el poder en la escuela.
- (ii) El liderazgo educativo expresado en la figura del director de escuela.

#### Autoridad y Poder en la escuela.

El poder es una de las expresiones humanas más complejas e interesantes que haya sido estudiada por las ciencias sociales. En el ámbito escolar, significativos han sido los aportes de Bourdieu y otros (1970) y Foucault (1975). Mientras Bourdieu focalizó la mirada en la relación que existe entre la sociedad y la escuela, esta última como un espacio de reproducción de la cultura dominante; Foucault materializó su interpretación sobre las relaciones de poder en la escuela en la conocida expresión que equipara a la institución educadora como un “aparato de examen continuo”, funcionamiento característico de la escuela que permite ocultar a quien ostenta el poder, visibilizando

públicamente a quien no lo tiene (Giraldo Díaz, 2006, en Santiago, 2017).

Según Conway (1986), de quien este espacio de reflexión es especialmente tributario, el poder en contexto escolar puede entenderse desde dos matrices íntimamente relacionadas: la autoridad y la influencia. Mientras la autoridad es el producto estático de la disposición normativa de la institucionalidad, la que confiere a algunos el derecho de tomar decisiones definitivas en una organización; la influencia, definida como la capacidad de persuasión que ejercen las personas hacia quienes poseen autoridad con el fin de tomar un lugar en la toma de decisiones, posee un carácter dinámica, en tanto se gana y se pierde, aumenta o disminuye en función de variables como la formación disponible y la formación profesional.

Si bien Conway define la autoridad como una expresión estática del poder, cierto es que en las organizaciones escolares la autoridad adquiere un matiz dinámico en función de la legitimidad que los trabajadores atribuyen a la figura en que encarna el poder institucional. A su vez, en los entornos educativos pueden existir personas con una cuota importante de influencia, y por ello, mucho poder en las decisiones relevantes, tal como algunos/as secretarios/as u otros funcionarios de orden administrativo. En esta relación multidireccional entre la autoridad y la influencia, en la escuela podemos observar personas que gozan de elevadas cuotas de poder, pero que su impacto en la toma de decisiones se hace efectivo únicamente con el impulso de personas con gran influencia en las organizaciones. A esto es lo que Morgan (1986) denomina “el poder detrás del poder” (en Bardisa, 1997, p. 28).

Pese a este escueto acercamiento al objeto de estudio en cuestión, el análisis de las relaciones de poder en la escuela ha sido un fenómeno complejo de estudiar para las ciencias sociales por la multidimensionalidad e inestabilidad de su desarrollo y sus implicancias: gran parte de sus dinámicas se reproducen al margen de la política pública, constituyendo prácticas que habitan la esfera de las relaciones micropolíticas. Un ejemplo de esta observación es el rol que juegan los directores de escuela y las relaciones

que se construyen con los actores de los centros educativos.

### **El liderazgo educativo expresado en el rol del director de escuela.**

“Enseñar siempre: en el patio y en la calle como en la sala de clase. Enseñar con la actitud, el gesto y la palabra”

(Gabriela Mistral. 1926. Premio Nóbel de Literatura y directora de escuela rural. *Gabriela Mistral. Pasión de Enseñar. Pensamiento Pedagógico*).

Existe una crisis funcionalista del liderazgo, y el mundo de las organizaciones escolares no se encuentra ajeno a este fenómeno social (Calvo de Mora, 2011). Los desafíos organizativos de la escuela y de quienes la lideran en el tiempo presente, se encuentran en sintonía con las comprensiones sociales y críticas basadas en la evidencia empírica, produciéndose tanto en los planos teóricos como de campo, una problematización hacia la reproducción del verticalismo y la fragmentación en la organización del trabajo educativo. El binomio compuesto por las nociones de autoridad e influencia cede espacio a la búsqueda de una gestión educativa que sitúa la negociación de significados sociales y la confluencia de los intereses de los diversos actores del proceso educativo como su horizonte de proyección.

Durante los últimos veinte años, la discusión pedagógica sobre las organizaciones educativas ha puesto especial énfasis en la idea de liderazgo, y a las diversas corrientes epistemológicas y experiencias socioeducativas que permean su definición. De acuerdo con Leithwood y otros (2006), el liderazgo escolar se constituye como una práctica social permanente que busca movilizar esfuerzos colectivos para desarrollar y alcanzar metas comunes. Es claro que el concepto de liderazgo educativo de Leithwood toma distancia de las comprensiones funcionalistas de la organización escolar, en tanto sitúa al colectivo, es decir a la diversidad de actores que compone el centro educativo, y a su vez, establece un correlato con las teorías de la organización que valoran la especificidad y la condición social de las personas que la constituyen.

¿Qué caracteriza un buen liderazgo escolar? No es sencillo establecer características universales de un buen liderazgo escolar. Es más, como señala el MINEDUC de Chile (2015), la implementación del liderazgo varía de acuerdo con el contexto cultural en el que se ejerce, a la vulnerabilidad de los estudiantes que forman parte del centro educativo, del tipo de establecimiento (regular, educación primera, para jóvenes y adultos), así como del desarrollo previo y de las experiencias históricas de gestión de la escuela.

Sin embargo, de acuerdo con la evidencia empírica, es posible reconocer algunas características generales atribuibles a los buenos liderazgos escolares:

1-Capacidad de respaldar y acompañar sus prácticas directivas con el conocimiento que se desarrolla mediante la formación continua y una actitud de reflexión permanente hacia la experiencia profesional: de acuerdo con Simkins (2005), es posible reconocer tres tipos de conocimiento directamente vinculados con un buen liderazgo escolar:

- Conocimiento para la práctica: refiere al aprendizaje que deviene del estudio de la normativa educativa y las investigaciones teóricas y empíricas recientes.
- Conocimiento en práctica: refiere a la experiencia profesional, es decir, a la relación directa con la acción de liderazgo en contexto profesional.
- Conocimiento acerca de la práctica: refiere a la reflexión sistemática sobre los dos puntos anteriores.

2-Relación vincular y aprendizaje reflexivo en interacción con los sujetos de la escuela: una relación permanente entre el director de una escuela y los diversos actores del centro educativo, facilitará reconocer los intereses, necesidades, obstáculos y posibilidades comunes del centro educativo (MINEDUC, 2015).

3-Resiliencia y optimismo: un liderazgo resiliente “se traduce como la capacidad de afrontar y superar los retos que el contexto supone” (Trujillo et al, 2011, en Gutiérrez et al, 2014). Frente a la multiplicidad de diagnósticos acerca de la crisis estructural de la escuela (Graziano, 2009; Martínez, 2018), la tarea directiva y el levantamiento de buenos liderazgos se ha convertido en una misión titánica. La capacidad de resiliencia y una actitud optimista hacia los desafíos se configuran como disposiciones aglutinadoras de las voluntades, anhelos e interrelaciones de los diversos actores de los centros educativos.

La legalidad de los centros educativos.

No existe sistema educativo que no se encuentre reglamentado por la legalidad vigente de su país. En consecuencia, la oferta formativa de las escuelas debe ser reconocida por el ente rector del sistema educativo, que es el Ministerio de Educación, o bien, las Secretarías de Educación Pública.

Latinoamérica, durante los últimos veinte años, ha estado marcada por el impulso reformista en materia de educación. El papel protagónico de los debates ciudadanos en torno a la multiculturalidad y la plurinacionalidad, la diversidad en perspectiva de género, la participación de las comunidades en la toma de decisiones, el papel de las tecnologías emergentes en los procesos educativos y de consumo cultural, así como la necesidad de mirar críticamente el rol social como producto del cambio climático, se configuran como problemáticas emergentes y contingentes que han movilizadas voluntades de cambio de la legalidad vigente en materia de educación a nivel regional. Icónicos son los casos de Bolivia, tras la promulgación en el año 2010 de la Ley de Educación Avelino Siñani y Elizardo Pérez, más conocida como Ley n° 070; el caso de Chile y el proceso de reforma educativa tras el traspaso de la Ley Orgánica Constitucional de Educación (LOCE), a la Ley General de Educación (LGE) publicada el año 2009 durante el gobierno de Michelle Bachelet, y; la modificación de la Ley n° 9394 de Directrices y bases de la educación nacional, el año 2018, en Brasil.

El caso de reforma educativa más reciente es el de Ecuador. En el año 2021 se promulgó la “Ley Orgánica Reformatoria de la Ley Orgánica de Educación Intercultural”. Al igual que sus símiles recién enunciados, la nueva ley de educación ecuatoriana avanza hacia la consolidación de principios educativos elementales vinculados estrechamente con el valor social de los Derechos Humanos, y hacia la educación como un derecho donde el Estado participa como garante de todos sus procesos asociados, desde su promoción e ingreso, hasta su aseguramiento como ejercicio extendido a lo largo de toda la vida. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes de esta ley, tributarios a la garantía de los DD.HH, y dicho sea de paso, establecidos como deberes legales e inviolables de toda gestión de centros educativos:

Artículo de ley	Contenido relevante
Artículo 1	Se establece que el Sistema Nacional de Educación contempla una visión intercultural y plurinacional de la realidad social, valorativa y promotora de las culturas y saberes ancestrales.
Artículo 1.1	Se garantiza el derecho a la educación a lo largo de toda la vida.
Artículo 2.1 Punto b	Se garantiza una educación libre de discriminación. Se prohíbe la exclusión de cualquier tipo en el proceso educativo, así como cualquier expresión de restricción y preferencia de acceso.
Artículo 2.1 Punto c	Se garantiza igualdad de oportunidades y de trato. Esto se expresa mediante un proceso de aprendizaje que será accesible económicamente y el reconocimiento y respeto a la diversidad en todas sus expresiones, incluso de carácter cognitivo.
Artículo 2.2	Acerca del interés superior de niños, niñas y adolescentes, se explicita la valoración de su opinión en la toma de decisiones en centros escolares, así como el reconocimiento de sus particularidades individuales y contextuales durante el proceso formativo.
Artículo 2.2 Punto d	Sobre Inclusión, la ley señala que las familias serán integradas activamente al proceso educativo, y que se ejercerá reconocimiento de la diversidad cultural y social como forma de enriquecimiento del proceso formativo.
Artículo 2.2 Punto e	En perspectiva de género, se garantizará igualdad de condiciones y oportunidades para hombres y mujeres.
Artículo 2.2 Punto g	Bajo un principio de pertinencia, se garantiza correspondencia entre los procesos formativos y el entorno en que se desarrolla socialmente el estudiante.

**Tabla 1** Reglamentación vigente en Ecuador sobre la garantía de procesos formativos en perspectiva de Derechos Humanos

### Teorías y enfoques sobre la organización escolar.

Como ha sido posible observar hasta aquí, las formas de organización escolar son tributarias en gran medida a la teoría de la organización y sus variantes epistemológicas e históricas. Estas

formas de concebir la organización escolar son múltiples, diversas e incluso algunas de ellas tuvieron lugar simultáneamente en distintos espacios de implementación. A continuación, se presentan las seis expresiones teóricas dominantes de la organización escolar en el siglo XX:

Teoría de la organización escolar	Autor/a	Año en que se difunde la teoría	Principales propuestas y comprensiones acerca de la organización escolar.
<b>Teorías clásicas de la organización escolar</b>			
Teoría de la organización fisiológica o taylorismo.	Frederic Taylor	1911	-Nace como una propuesta teórica para entornos productivos industriales. -Ejerce una fuerte influencia en casi todos los sistemas educativos de occidente durante gran parte del siglo XX. -Busca resultados medibles del proceso educativo. -Intenciona que los procesos educativos puedan ser controlables, así como los procesos industriales. -Persigue una elevada productividad.
Teoría funcionalista o departamentalización	Henry Fayol	1916	-Sostiene que las mejores organizaciones funcionan bajo divisiones especializadas de funciones. -Valoración de alta preparación y especialización para la ejecución de los roles. -Organización controlada bajo procesos estandarizados.
Teoría recopilatoria	Luther Gulick y Lyndall Urwick	1930	-Recupera la idea de especialización y división de funciones de Fayol. -Sostiene que las personas actúan mecánicamente y bajo un fuerte componente instruccional (órdenes de un superior).
<b>Teorías sociales de la organización escolar</b>			
Teoría de las relaciones humanas	Elton Mayo	1919	-El rendimiento de las personas en una organización posee un fuerte componente social/emocional.
Teoría crítica	Michel Apple	1979	-La escuela es un espacio en disputa ideológica, marcado por discursos antagónicos y las relaciones de poder que se desprenden. -La escuela es un espacio de construcción social que tiene por objetivo identificar, denunciar y combatir la injusticia social. -Los objetivos se alcanzan mediante el diálogo, la negociación y la participación de los actores del proceso educativo.
La escuela como organización inteligente	Inés Aguerrondo	1996	-La organización escolar es contextual. No actúa determinada por el “deber ser” sino estableciendo metas coherentes con lo que “es posible”. -Prioriza funciones y necesidades de los actores educativos. No busca asemejarse a modelos preconstruidos. -La organización de una escuela inteligente evita el ejercicio de administración. Su liderazgo la encamina hacia una transformación mediante la evaluación permanente de sus acciones y objetivos, involucrando a toda la comunidad.

**Tabla 2.** Principales teorías de la organización escolar

### La mejora de centros educativos: clima escolar y cultura organizacional.

La mejora continua escolar es un enfoque de resolución de problemas que busca diagnosticar,

planificar proyectos de intervención orientados al cambio bajo el compromiso de todos los actores del centro educativo, así como evaluar de modo permanente el impacto de las acciones implementadas (López et al, 2015). Por tanto, este enfoque, en correspondencia con las teorías sociales de la organización escolar es participativo, colaborativo y se basa en una clara lectura del presente de la comunidad escolar y de su identidad y raíces históricas, para trazar cambios e innovaciones coherentes con sus necesidades y oportunidades de transformación.

La tarea post pandémica de las gestiones escolares ha sido más compleja que nunca. Como señala Órdenes (2023), la “deserción escolar, ausentismo crónico, rezago en los aprendizajes, aumento de problemas de salud mental tanto de estudiantes como de profesores -por nombrar algunos- son ejemplos de las problemáticas que las escuelas enfrentan (...) en el mundo entero”. Junto a los problemas aparejados por las condiciones de vulnerabilidad crónica que enfrenta la escuela pública latinoamericana (Graziano, 2009), las condiciones estructurales y contingentes de la escuela se han vuelto caldo de cultivo para climas escolares que impactan negativamente en los aprendizajes formales (UNESCO, 2014), así como en la reproducción de la violencia social (Bourdieu, 1997). A propósito de este último punto, Sandoval (2014) señala que el clima de aula posee un valor en sí mismo para el proceso formativo de los estudiantes, en tanto se configura como un indicador sobre el aprendizaje de la convivencia.

De acuerdo con la investigación de Mario Sandoval (2014) a modo de aproximación a la resolución del problema de las gestiones que enfrentan climas de aula complejos, se citan algunas claves para su abordaje desde la implementación de un sistema de gestión del conocimiento de los estudiantes de una escuela, la que debe impulsar acciones y prácticas basadas en evidencia para el mejoramiento del clima escolar, entre otros aspectos relevantes para el proceso formativo. Frente al desafío de la implementación de un sistema de gestión del conocimiento para la toma de decisiones estratégicas, el autor enumera cinco

orientaciones que deben ser protagónicas en el proceso de toma de decisiones estratégicas:

- La calidad de las interacciones de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Una organización basada en la participación.
- Actividades planificadas por la gestión escolar orientadas al mejoramiento de las relaciones y el clima.
- Normas claras, conocidas y consensuadas por los distintos actores.
- Un espacio respetuoso, armónico y limpio.

Estrechamente ligado al desafío del desarrollo de un buen clima escolar, se encuentra la cultura organizacional de centros escolares. De acuerdo con Burbano (2019), la cultura organizacional es aquella en que “las metas estructurales de la organización deben ser conocidas por todos los integrantes o actores partícipes de los procesos educativos” (p. 10) con el fin de promover una mejora continua de los procesos formativos que allí se sostienen. En el fondo, la cultura organizacional de una escuela es un sistema de significados compartidos -o que se busca sean compartidos- por la comunidad, ampliamente difundidos bajo los que las acciones pedagógicas de una comunidad se encaminan hacia la persecución de objetivos comunes.

Valdiriz-Negrete, Herrera-Pérez y Ruiz-Olea (2022), quienes recogen mediante un exhaustivo análisis bibliográfico teorías y experiencias de gestión de entornos escolares, sugieren algunos aspectos relevantes a considerar para la producción de una cultura organizacional educativa eficiente y respetuosa de las especificidades del entorno, las que se enuncian a continuación:

- Sostener prácticas de gestión basadas en valores como “la cooperación, la honestidad, el respeto mutuo, la cortesía, la horizontalidad, la empatía, la humildad, la solidaridad, la responsabilidad, la puntualidad” (s/r) son claves disposicionales para el levantamiento de una cultura organizacional deseable en ambiente escolar.
- Comunicar de manera fluida, operativa, empática y respetuosa.

-Impulsar una relación directa, de conocimiento y producción de las metas internas de una organización escolar y su vinculación con el entorno próximo. A esto se le denomina “trabajo extensivo”, mediante el que los fines de una organización escolar adquieren un sentido de cooperación y legitimación social.

-Movilizar participación de los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones, definición de metas y objetivos y diseño de acciones que impliquen su persecución.

Como ha sido posible observar, tanto el clima escolar como la cultura de organización en centros escolares en el siglo XXI apuesta por la construcción de redes de colaboración que involucran activamente a quienes pertenecen a ella, e incluso busca exceder sus fronteras materiales de acción, ampliando sus sentidos y significados al entorno social circundante.

#### Conclusiones

-El concepto de organización es complejo y dinámico. Es decir, es re interpretable a lo largo del tiempo, y en las diferentes culturas desde donde se aproximan sus concepciones asociadas.

-Las teorías de la organización han transitado marcadamente, aunque de manera paulatina, desde formas verticales y efectistas de comprender la organización, hacia formas

colaborativas, participativas y horizontales de organizar los entornos productivos.

-La relevancia de la teoría situada al contexto de implementación excede el plano de las organizaciones a secas. Para los centros educativos, el contexto (social, histórico, material y cultural) es una consideración indispensable para la implementación de un modelo o de algunos de sus elementos para la definición de estrategias y objetivos. Las teorías de la organización han realizado dos grandes aportes a la comprensión del mundo escolar: la comprensión de la autoridad y las dinámicas de poder en la escuela, y una reflexión profunda sobre el liderazgo educativo expresado en la figura del director de escuela.

-No puede existir una gestión escolar exitosa sin el reconocimiento, promoción e implementación de los marcos legales que rigen los procesos formativos. En Latinoamérica, actualmente estos marcos normativos han transitado hacia la definición de los DD. HH como componente protagónico de la experiencia escolar.

-Los modelos de gestión y organización escolar hegemónicos en la actualidad desafían a los directivos a pensar liderazgos basados en la horizontalidad y la construcción activa de principios educativos comunitarios y re definibles a lo largo del tiempo.

#### Bibliografía.

- 1- Aguerro, I. (1996). *La escuela como organización inteligente*. Editorial Troquel.
- 2- Bardisa Ruiz, T. (1997). Número 15 Micropolítica en la Escuela.
- 3- Bourdieu, P. (1997). *Capital cultural, escuela y espacio social*. Siglo XXI.
- 4- Bourdieu, P., Passeron, J. C., Melendres, J., & Subirats, M. (1977). *La reproducción: elementos para una teoría del sistema de enseñanza* (Vol. 1). Barcelona: laia.
- 5- Burbano Pérez, E. Y. (2020). Importancia de la cultura organizacional en las instituciones educativas. *Societas*, 22(1), 54-67.
- 6- Calvo de Mora Martínez, J. (2011). Crisis del funcionalismo como paradigma político en la educación: el caso de líderes escolares. *Innovación Educativa*, 11(54), 26-41.
- 7- Conway, J. A. (1986). Power and participatory decision making in selected English schools. *Journal of Educational Administration*, 16(1), 80-96.
- 8- DiMaggio, PJ y Powell, WW (1983). La jaula de hierro revisitada: isomorfismo institucional y racionalidad colectiva en los campos organizacionales. *Revisión sociológica americana*, 147-160.
- 9- Foucault, M. (1975). Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión (trad. A. Garzón). *Buenos Aires: Siglo XXI*.
- 10- Nora, G. (2009). La crisis de la escuela: Una reflexión en torno al problema de su especificidad.



- 11- Gutiérrez Ruiz, G., López, A. A. C. C., & Páez, M. M. (2017). Resiliencia escolar: liderazgo directivo en contextos vulnerables. *Tlatemoani: revista académica de investigación*, 8(24), 55-70.
- 12- Herrera-Pérez, G. M., & Ruíz-Olea, I. P. (2022). La cultura organizacional en la gestión educativa. *CIENCIAMATRIA*, 8(3), 597-608.
- 13- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). Liderazgo escolar exitoso: qué es y cómo influye en el aprendizaje de los alumnos.
- 14- L. O. de Educación Intercultural. (2021). Ley Orgánica Reformatoria de la Ley Orgánica de Educación Intercultural. *Registro Oficial Orgánico de la República del Ecuador*.
- 15- López Abreu, O. L., Muñoz, J. J. G., Monter, I. B., & Vilches, M. E. C. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *Edumecentro*, 7(4), 196-215.
- 16- Martínez García, R. (2018). La escuela en crisis. Una aproximación en clave socioeducativa. *Revista Educación, Política y Sociedad*, 3(1), 31-49.
- 17- Ministerio de Educación. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP, Ministerio de Educación.
- 18- Moraga, F. (2021). Gabriela Mistral. Pasión de enseñar. Pensamiento pedagógico: Compiladores: Pedro Pablo Zegers y Cristián Warnken. *Cuadernos Chilenos de Historia de la Educación*, (15).
- 19- Órdenes, M. (2023). Liderando escuelas en tiempos complejos: Mejora continua y el liderazgo adaptativo. *Liderazgo Educativo UDP*.
- 20- Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 11(17), 11-32.
- 21- Sandoval Manríquez, M. (2014). Convivencia y clima escolar: claves de la gestión del conocimiento. *Última década*, 22(41), 153-178.
- 22- Santiago Muñoz, A. (2017). La sociedad de control: una mirada a la educación del siglo XXI desde Foucault. *Revista de filosofía*, 73, 317-336.
- 23- Simkins, T. (2005). Leadership in Education: 'What Works' or 'What Makes Sense'?. *Educational Management Administration & Leadership*, 33(1), 9-26.
- 24- UNESCO (2014). Análisis del clima escolar. Poderoso factor que explica el aprendizaje en América Latina y el Caribe. *ReDeSoc, CEPAL Naciones Unidas*.