

**Isabel Cantón Mayo  
Margarita Pino Juste  
(coords.)**

**Organización de centros  
educativos  
en la sociedad  
del conocimiento**

**Alianza Editorial**

Primera edición: 2014  
Sexta reimpresión: 2021

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeren, plagiaran, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier medio, sin la preceptiva autorización.

- © Serafín Antúnez Marco, Ana Rosa Arias Gago, Inmaculada Aznar Díaz, Roberto Baelo Álvarez, M.<sup>a</sup> Pilar Cáceres Reche, María Amparo Calatayud Salom, Isabel Cantón Mayo, Ruth Cañón Rodríguez, José Cardona Andújar, Julia María Crespo Comesaña, José Domínguez Alonso, Joaquín Gairín Sallán, Francisco Javier Hinojo Lucena, Julián López-Yáñez, Victorino Madrid Rubio, Ramón Pérez Pérez, Margarita Pino Juste, Marita Sánchez Moreno, 2014
- © Alianza Editorial, S. A., 2014, 2016, 2017, 2019, 2020, 2021  
Calle Juan Ignacio Luca de Tena, 15; 28027 Madrid  
[www.alianzaeditorial.es](http://www.alianzaeditorial.es)



ISBN: 978-84-206-8469-7  
Depósito legal: M. 420-2014  
Printed in Spain

---

SI QUIERE RECIBIR INFORMACIÓN PERIÓDICA SOBRE LAS NOVEDADES DE ALIANZA EDITORIAL,  
ENVÍE UN CORREO ELECTRÓNICO A LA DIRECCIÓN:

[alianzaeditorial@anaya.es](mailto:alianzaeditorial@anaya.es)

---

# Índice

Listado de autores .....	13
Introducción .....	15
1. La organización de centros educativos en la sociedad del conocimiento. Dimensión epistemológica, <i>José Cardona</i> .....	19
1. Introducción .....	19
2. Qué es la Organización Escolar .....	20
2.1 Concepto.....	20
2.2 Identidad sustantiva .....	21
3. La Organización Escolar en las Ciencias de la Educación .....	22
3.1 Introducción .....	22
3.2 La Organización Escolar en el marco de las Ciencias de la Educación..	23
4. La Organización Escolar y sus relaciones con otras disciplinas pedagógicas	24
4.1 Con la Didáctica.....	25
4.2 Con la Política y Legislación educativas .....	26
4.3 Con la Administración educativa.....	27
4.4 Con la Planificación y Supervisión educativas .....	28
5. Naturaleza de la Organización Escolar.....	29
5.1 La Organización Escolar como Tecnología.....	29
5.2 La Organización Escolar como ciencia .....	30
5.3 La Organización Escolar como arte.....	31
6. Contenidos de la Organización Escolar .....	32

6.1 Su fundamentación.....	32
6.2 Nuestra propuesta de contenido .....	34
Actividades.....	36
Bibliografía .....	37
2. Teorías organizativas. La escuela como organización, <i>Ramón Pérez</i> .....	39
1. Justificación de una teoría de la Organización Escolar .....	39
2. Aportaciones de las Teorías de la Organización .....	41
2.1 El <i>Management Scientific</i> .....	44
2.1.1 Relaciones humanas.....	44
2.1.2 Escuela o modelo burocrático .....	45
2.2 Management teórico.....	46
2.2.1 Modelos estructurales .....	46
2.3 Teoría General de Sistemas. El carácter sistémico de la organización escolar .....	48
2.4 Teoría del Desarrollo Organizativo (DO).....	49
3. Análisis teórico de la escuela como organización. ....	50
4. Principales paradigmas para la comprensión de la escuela como organización. ....	53
4.1 Paradigma racional-científico .....	53
4.2 Paradigma interpretativo-simbólico .....	54
4.3 Paradigma o enfoque crítico-micropolítico .....	55
4.4 Otros paradigmas o enfoques de la Organización Escolar.....	57
5. Origen y teorías de la escuela .....	57
6. La escuela como organización y su caracterización .....	59
Actividades.....	61
Bibliografía .....	62
3. Legislación y normativa básica en los centros educativos, <i>Roberto Bae- lo y Victorino Madrid</i> .....	65
1. Introducción.....	65
2. Alumnado .....	66
3. Profesorado .....	69
3.1 Cuerpo de maestros .....	70
3.2 Cuerpo de catedráticos de enseñanza secundaria y de profesores de enseñanza secundaria, cuerpo de profesores técnicos de formación profesional.....	72
3.3 Profesorado de centros privados .....	73
4. Centros docentes .....	74
5. Participación y gobierno.....	76
6. Etapas educativas .....	77
6.1 Educación Infantil.....	78
6.2 Educación Primaria .....	79
6.3 Educación Secundaria Obligatoria .....	82
7. La Educación especial .....	85
8. Referencias legislativas .....	86
Actividades.....	87

4. Organización de alumnos en el aula, <i>María Amparo Calatayud</i> .....	89
1. Entresijos de la organización del alumnado en el aula.....	89
2. La organización de los alumnos para el aprendizaje. Diferentes tipologías. .	90
2.1 Estructuras organizativas de tipo vertical y horizontal de agrupamiento del alumnado.....	91
2.1.1 La organización vertical del alumnado .....	91
2.1.2 La organización horizontal del alumnado.....	93
2.2 Diferentes modalidades de agrupación del alumnado definidas por la comunidad científica internacional .....	94
3. Tendencias de agrupamiento del alumnado para el éxito escolar. La inclusión y el agrupamiento flexible.....	97
3.1 Inclusión: heterogeneidad en el aula y éxito educativo para todos .....	97
3.2 El agrupamiento flexible: una modalidad facilitadora del éxito escolar	98
4. Consideraciones finales.....	100
Actividades.....	101
Bibliografía .....	102
5. El profesorado en los centros educativos. Modelos organizativos, <i>Inmaculada Aznar, M.<sup>a</sup> Pilar Cáceres y Francisco Javier Hinojo</i> .....	103
1. Introducción .....	103
2. El profesorado en los centros de Educación Infantil y Educación Primaria: tipología y tareas.....	104
3. Funciones y derechos del profesorado .....	106
4. Organización del profesorado.....	108
4.1 Trabajo en equipo .....	108
4.1.1 El grupo de trabajo .....	109
4.2 El profesor como tutor .....	111
4.2.1. El perfil del tutor .....	113
4.2.2. Funciones del profesor tutor .....	114
4.3 El <i>coaching</i> y el profesor-coach .....	116
4.3.1. Conceptualización y características.....	116
4.3.2. El <i>coach</i> .....	118
4.4. El trabajo en red .....	119
Actividades.....	120
Bibliografía .....	120
6. Órganos colegiados y de coordinación en el centro escolar, <i>Ruth Cañón, Ana Rosa Arias y Roberto Baelo</i> .....	123
1. Órganos colegiados .....	123
1.1 El Consejo Escolar.....	124
1.1.1 Composición.....	125
1.1.2 Elección y renovación del Consejo Escolar .....	127
1.1.3 Competencias .....	128
1.2 El Claustro de profesores .....	131
2. Órganos de coordinación docente.....	134
2.1 Equipos de ciclo en Infantil y Primaria .....	135
2.2 Departamentos didácticos .....	136

2.3 Departamentos de orientación en Educación Secundaria Obligatoria ..	138
2.4 Departamento de actividades complementarias y extraescolares .....	140
2.5 Comisión de Coordinación Pedagógica .....	141
Actividades.....	143
Bibliografía .....	143
7. La dirección de centros. Selección, acreditación y formación de directores, <i>Isabel Cantón y Ana Rosa Arias</i> .....	145
1. Aproximación a la dirección escolar .....	145
2. De dónde venimos. Visión diacrónica de la dirección escolar.....	147
3. A dónde vamos. Selección de los directores escolares .....	150
4. Qué necesitamos. Competencias y formación de los directores .....	156
5. La dirección y el liderazgo de calidad en los centros educativos.....	161
6. A modo de resumen.....	163
Actividades.....	164
Bibliografía .....	165
8. Documentos de planificación institucional, <i>Serafín Antúnez</i> .....	169
1. La dimensión institucional de la educación y la necesidad de construir acuerdos .....	169
2. Los ámbitos de actividad.....	171
3. El Proyecto Educativo de Centro (PEC), un instrumento para recoger acuerdos .....	174
3.1 El contenido del PEC.....	175
3.2 Elaboración, implementación y evaluación del PEC .....	182
4. La estructura de una organización necesita formalizarse. Las Normas Internas	184
4.1 El contenido del PEC, una cuestión discrecional .....	186
5. Los planes específicos .....	187
5.1 Finalidad, tipología y contenido .....	187
5.2 Otra forma de expresar el PEC .....	190
6. La Memoria anual.....	190
7. La autonomía como requisito.....	195
Actividades .....	195
Bibliografía .....	197
9. Implicaciones organizativas de los derechos y deberes en la escuela. Participación de las familias y relación del centro con la comunidad, <i>Margarita Pino y José Domínguez</i> .....	199
1. Introducción. Nuevos derechos, nuevos deberes, nueva escuela, nueva sociedad .....	199
2. Textos legales. Enfoque de los derechos y deberes del alumnado en la organización escolar .....	201
3. Implicaciones educativo-organizativas de la familia. Derechos y deberes ....	206
4. La organización del centro como generador de convivencia. Relación escuela-comunidad.....	209
5. Consideraciones finales .....	213
Actividades.....	214
Bibliografía .....	215

10. Organización de espacios y arquitectura escolar, <i>Julia María Crespo ...</i>	217
1. Introducción .....	217
2. Espacio escolar y proyecto educativo .....	218
3. Arquitectura escolar. Tipologías constructivas y presupuestos pedagógicos	220
3.1 Aulario .....	220
3.2 Estructura variable por agrupamiento .....	221
3.3 Planta abierta.....	222
4. Edificios escolares y normativa de requisitos mínimos.....	222
5. Relaciones entre contexto espacial y organización de actividades en los centros escolares .....	223
5.1 Tamaño de las escuelas .....	224
5.2 Situación del centro escolar .....	224
5.3 Densidad en las escuelas .....	224
5.4 Ambientes isomórficos dentro del centro escolar .....	225
5.5 Centros de planta abierta .....	226
5.6 Patios de recreo.....	227
5.7 Comunicación: padres y profesores.....	228
Actividades.....	228
Bibliografía .....	229
11. Cambio y mejora en los centros educativos, <i>Joaquín Gairín .....</i>	231
1. La mejora en educación.....	231
1.1 Del cambio como necesidad al cambio como oportunidad .....	232
1.2 Cambios globales <i>versus</i> cambios parciales .....	232
1.3 Cambios organizativos <i>versus</i> cambios sociales.....	234
1.4 Hacia cambios exitosos.....	236
2. La innovación institucional .....	238
3. La creación y gestión del conocimiento colectivo .....	240
3.1 Los departamentos y equipos educativos como estructuras para la innovación.....	241
3.2 Estrategias para la intervención en contextos colaborativos.....	242
4. El profesorado y directivos como agentes de cambio .....	245
Actividades.....	247
Bibliografía .....	248
12. Mejora y calidad en los centros educativos. Modelos y propuestas, <i>Isabel Cantón .....</i>	251
1. Introducción a la mejora y calidad en educación. Dimensión diacrónica.....	251
2. Planes de mejora institucionales: diseño, desarrollo y evaluación .....	254
2.1 Concepto y tipos de planes de mejora .....	254
2.2 Diseño de planes de mejora institucionales .....	256
2.2.1 Autoevaluación .....	257
2.2.2 Priorización .....	258
2.2.3 Diseño del plan .....	258
2.2.4 Misión, visión y valores .....	259
2.2.5 Objetivos.....	259
2.2.6 Procesos .....	259

2.2.7 Seguimiento .....	263
2.2.8 Evaluación .....	264
3. Evaluación de la calidad educativa. Modelos de calidad.....	264
4. Debilidades y fortalezas y resistencias a los modelos de mejora y calidad....	268
Actividades.....	270
Bibliografía .....	270
13. La escuela como comunidad profesional de práctica, <i>Julián López-Yáñez</i> .....	273
1. Introducción .....	273
2. Organizaciones y comunidades de práctica.....	274
3. Patrones de trabajo y coordinación en las comunidades de práctica .....	277
4. Aprendizaje organizativo y construcción colectiva del conocimiento.....	278
5. Una cultura institucional basada en la confianza .....	280
6. El liderazgo en las comunidades de práctica .....	282
Actividades.....	285
Bibliografía .....	286
14. La cultura institucional, <i>Marita Sánchez-Moreno</i> .....	291
1. Introducción .....	291
2. La cultura institucional. Qué es y cómo se transforma .....	293
2.1 Concepto y su evolución .....	293
2.2 Características significativas .....	297
2.3 Cultura y subculturas .....	299
3. Culturas institucionales que facilitan o dificultan la innovación.....	301
4. El análisis de la cultura institucional. Esquemas de indagación .....	303
Actividades.....	307
Bibliografía .....	309
Índice analítico .....	311

# Listado de autores

**Serafín Antúnez Marco**  
Universidad de Barcelona

**Ana Rosa Arias Gago**  
Universidad de León

**Inmaculada Aznar Díaz**  
Universidad de Granada

**Roberto Baelo Álvarez**  
Universidad de León

**M.<sup>a</sup> Pilar Cáceres Reche**  
Universidad de Granada

**María Amparo Calatayud Salom**  
Universidad de Valencia

**Isabel Cantón Mayo**  
Universidad de León

**Ruth Cañón Rodríguez**  
Universidad de León

**José Cardona Andújar**

Universidad Nacional de Educación a Distancia

**Julia María Crespo Comesaña**

Universidad de Santiago de Compostela

**José Domínguez Alonso**

Universidad de Vigo

**Joaquín Gairín Sallán**

Universitat Autònoma de Barcelona

**Francisco Javier Hinojo Lucena**

Universidad de Granada

**Julián López-Yáñez**

Universidad de Sevilla

**Victorino Madrid Rubio**

Universidad de León

**Ramón Pérez Pérez**

Universidad de Oviedo

**Margarita Pino Juste**

Universidad de Vigo

**Marita Sánchez-Moreno**

Universidad de Sevilla

# Introducción

Resulta obvia la importancia de una buena organización para cualquier empresa. En el caso de los centros educativos esta importancia es todavía mayor ya que su finalidad es la consecución de unos objetivos regidos por la Constitución, que en su artículo 27 señala que la educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana en el respeto a los principios democráticos de convivencia y a los derechos y libertades fundamentales y en esta finalidad los profesores, los padres y, en su caso, el alumnado intervienen en el control y gestión de todos los centros sostenidos por la Administración con fondos públicos.

Esta participación implica unos deberes y unos derechos tanto individuales como colectivos que deben ser planificados de forma que permita la máxima eficacia del sistema.

Sin embargo, la complejidad y el caos en que las modernas sociedades se desenvuelven ha llegado también a los centros educativos. Pero éstos no son un tipo de lugar cualquiera: son lugares de paso obligatorios para todos los humanos. La escuela se ha revelado como una organización insustituible en la sociedad posmoderna. En ella pasamos al menos diez años de nuestra vida. Por ello su estudio, sus finalidades, su forma de organizarse, los distintos paradigmas en los que se desenvuelve, forman parte inseparable de nuestra existencia. Es quizá el único lugar obligatorio en el devenir humano y por ello es muy importante su configuración, sus integrantes, las relaciones entre ellos, y, claro está, los resultados obtenidos.

Morgan (1997), en sus muchas metáforas organizativas, nos habla de la organización como cerebro. Entiende que funciona así cuando se centra en las habilidades de aprendizaje y en los procesos que desarrollan la inteligencia de la organización ya que las organizaciones aprenden. Ese aprendizaje puede ser distribuido a todo el centro educativo cuando se valora al personal por su capacidad de adaptarse y contribuir a la mejora colectiva, de forma que guía el comportamiento de todos los miembros. Deseamos evitar otra de las metáforas del autor que señala a las organizaciones como cárceles psíquicas.

Debemos tener en cuenta que la organización es la principal actividad que determina el éxito o rendimiento e incluso la innovación y el cambio de una institución o programa con el fin de alcanzar sus objetivos, los cuales dependen en gran medida del desempeño de los agentes que participen en su diseño y planificación.

La complejidad organizativa de un centro escolar exige una formación adecuada de los profesionales de la educación que les permita dar una adecuada respuesta a los cambios sociales que se producen y si es posible adelantarse a los mismos.

Los procesos educativos precisan de una planificación estratégica con una misión y visión claras y precisas que partiendo de una evaluación de necesidades del centro rigurosa se adecue a las peculiares características del mismo.

De ahí que consideremos que una formación básica en organización del centro escolar es irrenunciable para cualquier profesional de la enseñanza, por lo que se ha organizado este manual teniendo en cuenta tres dimensiones:

- La dimensión normativa determina la proyección de la política educativa en el centro escolar. Desde el macrosistema sociopolítico, la Administración educativa prescribe un marco legal y a través de las Leyes establece un sistema educativo que determina el desarrollo escolar. En tiempos de cambio de la LOGSE a la LOMCE, es preciso estudiar sus debilidades y fortalezas.
- La dimensión interna del centro escolar que representa la organización propia del centro a través de las estructuras de carácter formal y la organización informal que ocurre en cada centro, con el estudio de la dirección y los órganos colegiados, tiempos y espacios, así como profesores y alumnos.
- Y la dimensión innovadora del centro escolar que sitúa el centro en su entorno y lo introduce en la necesaria planificación de la calidad y la mejora así como la evaluación de lo realizado.

Este libro estudia la escuela como organización netamente educativa en un contexto de cambios turbulentos: nuevas realidades, cambios so-

ciales, familiares, legislativos, culturales, etc., todo confluye en la escuela. Pero también en organizaciones similares con finalidades cercanas. Para conocer mejor la escuela de la sociedad del conocimiento, nos hemos reunido un grupo de profesionales relevantes de las universidades de Barcelona, Autónoma de Barcelona, León, Granada, Oviedo, Santiago, Sevilla, UNED, Valencia y Vigo. Todos hemos puesto nuestro saber y nuestra experiencia al servicio del libro que tienes en las manos. Esperamos que puedas extraer lo necesario para tus necesidades académicas, personales y vitales, amén de poder aportar ideas nuevas al conocimiento que aquí compartimos.

Isabel Cantón Mayo  
Margarita Pino Juste



# 1. La organización de centros educativos en la sociedad del conocimiento. Dimensión epistemológica

José Cardona Andújar

1. Introducción
  2. Qué es la Organización Escolar
    - 2.1 Concepto
    - 2.2 Identidad sustantiva
  3. La Organización Escolar en las Ciencias de la Educación
    - 3.1 Introducción
    - 3.2 La Organización Escolar en el marco de las Ciencias de la Educación
  4. La OE y sus relaciones con otras disciplinas pedagógicas
    - 4.1 Con la Didáctica
    - 4.2 Con la Política y Legislación educativas
    - 4.3 Con la Administración educativa
    - 4.4 Con la Planificación y Supervisión educativas
  5. Naturaleza de la Organización Escolar
    - 5.1 La Organización Escolar como Tecnología
    - 5.2 La OE como Ciencia
    - 5.3 La OE como Arte
  6. Contenidos de la Organización Escolar
    - 6.1 Su fundamentación
    - 6.2 Nuestra propuesta de contenido
- Actividades  
Bibliografía

## 1. Introducción

Los centros formativos, organizaciones en continuo cambio, inciden en las políticas educativas y han de responder a nuevas exigencias que la sociedad del conocimiento les plantea en lo referente a la calidad educativa, la mejora de las condiciones de trabajo (Arroyo *et al.*, 2012), o de los

recursos humanos implicados, lo que les exige transformarse como instituciones y preparar al estudiantado para la participación activa en sus comunidades (Rodríguez, 2012), así como la de sus familias (Fernández, 2012).

Instituciones que respondan con éxito a estas demandas han de profundizar en procesos de autoaprendizaje, potenciar el trabajo en equipo de sus recursos humanos y la participación de los mismos en su funcionamiento (Martín *et al.*, 2010), aplicar modelos de liderazgo innovadores (Bolívar, 2013) e integrar las TIC como herramientas organizativas, aunque sin determinismos espurios (Castells, 2011).

A estos deseables objetivos ha de contribuir la Organización Escolar o de las Instituciones educativas, y ha de hacerlo desde la responsabilidad de lograr la ordenación adecuada de un conjunto de elementos diversos que cualifique la función de la escuela. Esto exige disponer de ideas claras acerca de su concepto, naturaleza y contenido, ya que, según Espinoza (*Ética*, 2,7; cf. Sánchez, 1997, 366), *Ordo et conexio rerum idem est ac ordo et conexio idearum*: el orden y conexión de las cosas es lo mismo que el orden y conexión de las ideas. Procede, pues, conocer una visión rigurosa de esta disciplina fundamentados en la epistemología existente sobre ella.

## 2. Qué es la Organización Escolar

### 2.1 Concepto

Numerosos pedagogos han ido reflejando su concepción sobre esta disciplina. Son ya clásicas las de Hernández (1954), Dieuzeide (1983), García Hoz y Medina Rubio (1987), Gairín (1988), Cardona (2001) o Cantón (2004), entre otras. Así, por ejemplo, Hernández la define como

La disposición de los diferentes elementos que concurren en la vida y la actividad escolar.

Sáenz: 1985, 31

Frente a esta forma de entender la disciplina, García Hoz y Medina nos dicen que es

La ordenación y disposición de cuantos factores y elementos concurren en un centro, como microsistema social, en orden a lograr los objetivos de educación en una comunidad escolar y social, que constituyen el principio y el término de esa acción organizadora.

1987, 22

Si desde la epistemología reflexionamos acerca de cómo se ha ido generando conocimiento científico sobre esta materia, observamos algunas ideas constantes en este saber, frente a matizaciones distintas en función de la mayor o menor extensión asignada a su estudio. En esta línea discrepan significativamente las concepciones de Alcántara y el primer nivel considerado por Dieuzeide (cerca de lo que entendemos por Administración y Legislación educativas), frente a las más estrictas de Beau (cf. Muñoz y Román, 1989) y Owens (1980) que entienden la materia como estudio del conjunto de roles de los grupos institucionales.

### 2.2 Identidad sustantiva

Desde un enfoque funcional, la Organización Escolar (Cardona, 2001) es el estudio de la ordenación más adecuada de la totalidad de elementos que interactúan en una determinada comunidad escolar, orientada al desarrollo eficaz de su proyecto educativo. Concepto éste que trasciende otras definiciones formuladas de la disciplina, ya que:

- a) Contempla aquellos elementos sustantivos que son propios de toda organización, pues se refieren tanto a la pluralidad de elementos que la conforman, como a los objetivos que la guían; e implícitamente, a su estructura y sistema relacional, así como a una acción organizativa a la que subyacen el sentido dinámico de las organizaciones y el *feed-back* de una evaluación formativa (es así cuando refiere aspiraciones en la línea de conseguir una ordenación *más* adecuada y una eficacia al desarrollar el proyecto).
- b) Por otra parte, se habla de *comunidad escolar*, no de centro educativo, en atención al carácter abierto de las instituciones docentes y a aquellas realidades de educación no formal, donde se desarrollan procesos de aprendizaje sistemático.

Son varios los autores que subrayan esta necesaria relación del centro educativo con su entorno, y la asunción de este hecho desde la teoría organizativa al afirmar:

La adopción de un enfoque de este tipo por parte del proyecto de centro exige la utilización de fórmulas organizativas más versátiles y compatibles entre sí, por cuanto es preciso armonizar los objetivos escolares con los de la colectividad.

Martín-Moreno: 1989, 58

- c) Se refiere a una comunidad escolar determinada, con lo que se quiere subrayar el carácter articulador de esta disciplina en el ám-

bito de la realidad específica del centro educativo como institución, y no en el plano suprainstitucional de los sistemas escolares. Rechazamos enfoques macro para esta disciplina desde los que haría referencia a niveles que trascienden el centro y la comunidad escolar.

Hay que entender la OE como un *ecosistema de aprendizaje* (Lorenzo, 1995), por lo que su objeto debe contemplar la existencia de realidades de educación no formal (entre otros, Centros EPA, Escuelas-taller, Universidades Populares), como constituyentes también de comunidades educativas y en los que se llevan a cabo procesos sistemáticos de aprendizaje. Este sentido lo asume la definición de Cantón (2004a, 48) al considerarla como

Ciencia de la Educación que estudia integradamente todos los aspectos concernientes a los centros educativos considerados en las múltiples dimensiones de empresas educativas, de mecanismos de control y poder social, en su dimensión estructural, en sus aspectos ocultos, en su posibilidad de intervención y en su necesidad de mejora.

### **3. La Organización Escolar en las Ciencias de la Educación**

#### **3.1 Introducción**

Zabalza (1990, 94) señala que «lo educativo constituye un espacio especializado de las ciencias humanas», pero la complejidad de su naturaleza y la diferenciación de saberes a que da lugar son factores en los que descansa un proceso dialéctico generador de diferentes interpretaciones. Ferrández y Sarramona (1981, 67-69) señalan cuatro fundamentales.

Hay autores que, como Planchard (1969), defienden la existencia de una sola Ciencia de la Educación, la Pedagogía, y diferentes ramas (entre ellas, la Organización Escolar) que mantendrían con ella una relación de dependencia.

Una segunda perspectiva, defendida, entre otros, por Nassif (1958) y García Hoz (1966), afirma que la Pedagogía es la ciencia general de la educación, existiendo a su lado otras que, aun siendo ciencias, no gozan de un carácter independiente respecto de aquélla. Desde esta perspectiva, la Organización Escolar dependería de las directrices de la Pedagogía.

Otra interpretación sustenta que cualquier ciencia relacionada con la educación, aunque ésta no sea específicamente su objeto, es verdadera ciencia de la educación. Sus representantes (Debesse y Mialaret, 1971) opinan que la Pedagogía como tal no tiene sentido, ya que la educación es objeto de estudio de varias y diferentes ciencias (entre ellas la Organi-

zación Escolar), distinguiendo entre Ciencias de la Educación y Ciencias Pedagógicas, ocupándose las primeras de la educación como proceso, e incidiendo las segundas en el trabajo formativo, en los medios y en los métodos más idóneos para desarrollar con eficacia dicho proceso.

Finalmente, hay quienes sostienen que existen varias Ciencias de la Educación, entre ellas la Pedagogía y la Organización Escolar, que se ocupan del carácter general o normativo del fenómeno educativo y que son independientes entre sí. Todas comparten el objeto material de estudio (la educación), diferenciándose por su objeto formal o aspecto de la educación que cada una estudia. Representan esta opción autores como Colom (1982) o Quintana (1983).

Cada una de estas tendencias ha originado estudios clasificatorios diferentes; pero es la última de las opciones citadas la que cuenta con mayor aceptación entre los expertos, considerando que participa de las Ciencias de la Educación como ciencia autónoma. Y ello es así al entender que el hecho de compartir un mismo objeto material de estudio, la educación, no es suficiente para proclamar la unidad de todas ellas, toda vez que difieren en su objeto formal.

### 3.2 La Organización Escolar en el marco de las Ciencias de la Educación

Nos guía ahora constatar la existencia de constantes sustantivas y diferenciales de la Organización Escolar en su relación con otros saberes pedagógicos. Nassif elabora una clasificación de estos saberes, recogiendo en la figura 1 la dimensión tecnológica de la pedagogía. Vemos que parte de la Pedagogía como ciencia global de la educación y de cuyo ámbito descriptivo-teórico y normativo-tecnológico dependerían todas las demás. Cuando él habla de Pedagogía Teórica y Tecnológica no se refiere a dos ciencias distintas, sino que constituyen

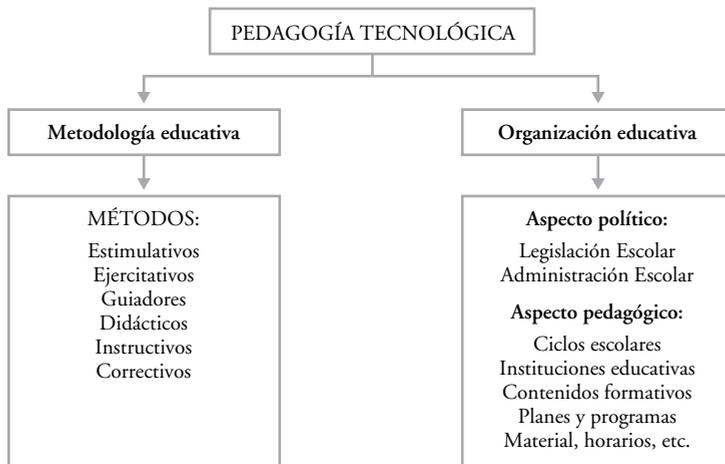
un enfoque diferente y, si se quiere, un objetivo diferente. Si la pedagogía orienta su objeto para comprenderlo y señalar sus rasgos nucleares, es descriptiva; si, por el contrario, le impone normas en tanto que actividad intencional, es normativa.

Nassif: 1958, 70

Podemos observar que su concepto de Organización educativa, en su ámbito político, se aparta con radicalidad de nuestra idea sobre la Organización de Centros Educativos y que vendría a coincidir con lo que él denomina *aspecto pedagógico*.

La ordenación disciplinar elaborada por Fernández Huerta (1974) asume un gradiente en la normatividad de las ciencias de la educación,

**Figura 1.1** Pedagogía tecnológica en Nassif



en la que contempla tres grandes zonas denominadas: *Medular* o básica (muy sistematizada y normativa), *Plasmática* o sistema de creencias (muy especulativo-descriptiva) y *Selectora* (fundamentalmente analítica). Distingue, asimismo, entre conocimientos pedagógicos *diversificados* y *tangenciales* (o auxiliares). La Organización Escolar ocupa un puesto en la zona medular y se le otorga un cierto rango de área de conocimiento, toda vez que se contemplan en ella, como saberes claramente diversificados, la Supervisión escolar, la Planificación y Política pedagógicas, y también la Administración y Legislación escolares.

En su estudio al respecto, Ferrández y Sarramona (1981) dividen las Ciencias de la Educación en *Fundamentantes* (teleológicas y condicionantes), *Normativas* (ilustrativas y normativas) y de *Aplicación* (aplicativas). Desde estas coordenadas, contemplan expresamente la Organización Escolar entre las últimas (aplicativas), junto a la Orientación educativa y la Didáctica.

De las diversas aportaciones presentadas, se puede deducir que la Organización Escolar es un ámbito de conocimiento educativo recogido por las sistematizaciones sobre este campo efectuadas por la mayoría de los autores, con independencia de matizaciones tanto nominativas como de contenido.

#### **4. La Organización Escolar y sus relaciones con otras disciplinas pedagógicas**

Como queda dicho, las Ciencias de la Educación comparten el mismo objeto, la educación como totalidad, aunque se diferencien entre sí por el

ámbito que asumen de la misma (por su objeto formal). Pero esta divergencia formal exige su actuación complementaria frente al objeto material común. Defender la convergencia de sus esfuerzos en aras de esa finalidad significa que cada una de ellas renuncie, desde la autonomía, a la elaboración racional y sistemática de su propia teoría.

Asumiendo lo anterior, la Organización Escolar, al reflexionar sobre la realidad organizativa de las instituciones docentes, y evaluando continuada y formativamente esa reflexión, ha hecho posible la génesis de un espacio disciplinar propio que ha sido asumido por la mayoría de los epistemólogos.

Desde estas consideraciones, entendemos que la Pedagogía General, en su calidad de ámbito nuclear de las ciencias pedagógicas, da sentido a la Didáctica, Orientación educativa y Organización Escolar que conforman con ella la zona medular de las citadas ciencias pedagógicas (Fernández Huerta, 1974). Nos centraremos aquí en analizar la relación entre la Organización Escolar y aquellas otras con las que, en ocasiones, se confunde.

### 4.1 Con la Didáctica

Cuestionamos con San Fabián (2011) aquellos planteamientos que o bien separan radicalmente, o bien subordinan la segunda respecto a la primera, los roles de la Didáctica y la Organización Escolar, lo que corrobora Antúnez cuando precisa:

Si bien el objeto formal de esta última no es la instrucción ni los procesos de enseñanza-aprendizaje, preocupación de la Didáctica, sí es cierto que tales procesos se realizan en instituciones educativas —casi siempre centros escolares— condicionadas en su funcionamiento por la acción del conjunto de elementos personales, materiales y funcionales que las integran.

Antúnez, 1989: 34-35

Aquí defendemos las competencias de la Didáctica en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La Organización Escolar, sin embargo, estudia el centro educativo y sus elementos, tratando de conformar el marco más adecuado para que el acto didáctico se desarrolle con eficiencia. A la primera le compete una intervención directa en los procesos de enseñanza, ya que por ello constituye el *acto didáctico* el objeto de su estudio formal, mientras que la segunda interviene en ellos indirectamente, en tanto que su cuerpo científico se orienta a proporcionar el contexto más idóneo para desarrollar aquellos procesos, a proveer los medios para conseguir favorecer dicho acto didáctico.