

## Centro educativo ¿Organización o Comunidad?

SE PLANTEA EL TEMA DE QUÉ ES UN CENTRO EDUCATIVO Y DE SI CONVIENE CONSIDERARLO COMO UNA ORGANIZACIÓN O COMO UNA COMUNIDAD. CON EL FIN DE CONTESTAR ESTA PREGUNTA SE DESARROLLA LA IDEA DEL CENTRO EDUCATIVO COMO PROYECTO COMÚN. LA CONCLUSIÓN ES QUE UN CENTRO EDUCATIVO ES UN PROYECTO COMÚN DE MEJORA INTEGRAL DE PADRES, PROFESORES, ALUMNOS Y PERSONAL NO DOCENTE EN UN CONTEXTO ESPECÍFICO. POR TANTO NO CONVIENE CONSIDERARLO ÚNICAMENTE COMO COMUNIDAD SI NO TAMBIÉN COMO UN PROYECTO COMÚN SOSTENIDO POR VALORES CONSTITUTIVOS.

PALABRAS CLAVE: ORGANIZACIÓN ESCOLAR, DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS, COMUNIDADES: OBJETIVOS EDUCATIVOS.

THIS PAPER DISCUSSES WHETHER A SCHOOL IS AND SHOULD BE CONSIDERED MORE AS AN ORGANIZATION OR AS A COMMUNITY. TO BE ABLE TO ANSWER THE QUESTION, THE IDEA OF SCHOOLS AS EDUCATIONAL PROJECTS IS DEVELOPED. THE CONCLUSION IS THAT A SCHOOL WHICH LOOKS FOR ALL ROUND EDUCATION SHOULD BE A COMMON EDUCATIONAL PROJECT SHARED BY PARENTS, TEACHERS, STUDENTS AND ADMINISTRATIVE STAFF LOOKING FOR ALL ROUND IMPROVEMENT OF ALL MEMBERS IN A SPECIFIC CONTEXT. SUCH A SCHOOL IS NOT JUST A COMMUNITY BUT RATHER A COMMON PROJECT WHICH NEEDS TO BE HELD TOGETHER BY CONSTITUTIVE VALUES.

KEY WORDS: SCHOOL ORGANIZATION, COMMUNITIES, EDUCATIONAL GOALS, SCHOOL MANAGEMENT.

---

Ef002

David Isaacs

---

Profesor Ordinario  
de Educación.  
Universidad de Navarra  
[disaacs@unav.es](mailto:disaacs@unav.es)

---

EN LA LITERATURA ACTUAL SE PLANTEA con frecuencia la cuestión de si conviene considerar los colegios más bien como organizaciones que como comunidades, por ejemplo: Sergiovanni, T. (1994), Belenardo, S. (2001), Strike, K. (1999). Una duda más pragmática se perfila en la pregunta: un colegio ¿es una organización o es una comunidad?

Con el fin de contestar estas preguntas habrá que ver de qué estamos hablando cuando mencionamos palabras como colegio, escuela, instituto, academia, centro educativo. ¿Son todos lo mismo? ¿o por lo menos variantes de una misma realidad?

Entiendo que habrá que distinguir entre ellos teniendo en cuenta sus fines y las personas que se consideran responsables de su funcionamiento.

### **I. LOS FINES DE LA EDUCACIÓN**

Respecto a los fines existen muchas opciones. Por ejemplo, algunos piensan que se trata de preparar a los alumnos para ocupar un puesto de trabajo determinado en la sociedad; otros creen que es un lugar donde los jóvenes deben tener todas las oportunidades posibles para alcanzar una mayor madurez personal; hay quienes dicen que se trata de desarrollar capacidades y técnicas con el fin de hacerse con el mundo de la información. Otros dicen que se trata de un lugar en que se debe lograr que los alumnos adquieran unos conocimientos básicos y que desarrollen unas capacidades iguales para todos que permitan vivir en democracia y con tolerancia. Y por último, los fines generales del sistema educativo en los Estados Unidos son: ayudar a los alumnos a ser ciudadanos informados, personas dispuestas a aprender durante toda la vida, y adultos capaces de ganarse la vida.

### **2. FORMAS DE DIVERSIDAD EN LAS INSTITUCIONES**

A su vez, las variables de diversidad entre las instituciones que se ocupan de enseñar, instruir, formar, capacitar o educar son enormes.

Algunas variables diferenciales se refieren a:

- 1) Diversidad estructural (Cooperativa, fundación, sociedad).
- 2) Diversidad por las prioridades marcadas en los objetivos (de enseñanza, capacitación, instrucción, formación o educación).
- 3) Diversidad curricular (en aquellos países que lo permiten y en actividades complementarias y extra-escolares).
- 4) Diversidad de estilo (procedimientos y métodos para enseñar, aprender y tipo de disciplina).
- 5) Diversidad por religión o filosofía.
- 6) Diversidad por género.
- 7) Diversidad por habilidades o capacidades de los alumnos (de acuerdo con necesidades especiales).
- 8) Diversidad por edades atendidas.
- 9) Diversidad por el grado y tipo de atención prestada a padres, antiguos alumnos, el entorno, personal docente y personal administrativo.
- 10) Diversidad por la procedencia socio-cultural de los alumnos.
- 11) Diversidad en lenguas utilizadas y enseñadas.
- 12) Diversidad en resultados académicos y otros criterios de "excelencia".

La manera de entender la realidad educativa va a condicionar la manera de entender la función directiva, las funciones de los profesores, el modo de relacionarse con los padres y con la sociedad.

Va a influir en el concepto de eficacia, en la de calidad total o en la manera de vivir la cultura. Es esencial, por tanto, aclarar qué entendemos por un centro educativo antes de seguir.

### 3. QUÉ ES UN CENTRO EDUCATIVO

Entiendo que se puede hablar de educación en cuanto la persona se compromete libremente en una línea de acción básica, ética, relacionada con la verdad objetiva. Todo lo que se aprende sin esta visión holística, será resultado de la instrucción, de la capacitación, o de la enseñanza. En cambio, estos procesos, del todo necesarios, serán parte de la educación en cuanto estén asimilados, gobernados, y dirigidos por el sentido del deber de alcanzar el bien. El sentido del deber, resultado de la educación, es lo que la distingue de otras operaciones parciales. Reconocer el deber es expresión de racionalidad y de libertad. En cuanto una persona dice “yo debo” es resultado de haberse comprometido en algo y, de hecho, significa que es libre en algún grado. Por eso educar no es imponer una serie de reglas o capacitar técnicamente sin más. Es más bien la educación de la libertad, de la respuesta libre en relación con el sentido del deber. Educar significa formar el uso de la recta razón y de la recta voluntad en los educandos.

No se trata aquí de desarrollar un tratado sobre el tema, sino de dar algunas pistas operativas que ayudarán a distinguir entre lo que es auténticamente un centro educativo y cualquier otro tipo de centro. Vamos a proponer tres maneras diferentes de entender el fin de la educación y, por tanto, la naturaleza de un centro educativo.

#### 3.1. Como consecuencia de haber participado activamente en un proceso educativo es posible que el joven llegue a ser:

- un profesional responsable
- un ciudadano responsable
- un amigo leal
- un miembro responsable de una familia
- un hijo de Dios responsable

Seguramente los dos primeros sean de interés prioritario para el centro educativo y los dos últimos para la familia. La amistad puede ser compartida por igual entre las dos instituciones.

El uso de la palabra “responsable” es especialmente relevante porque no es lo mismo que decir *competente*. Se puede enseñar una serie de conocimientos o capacidades instrumentales o intelectuales a un alumno pero sin que llegue a ser un profesional responsable. Al mencionar la responsabilidad, estamos incluyendo una faceta ética. La ética requiere aprovechar el tiempo al máximo conforme a la naturaleza humana y buscando el bien, de acuerdo con las exigencias de la profesión o situación de cada persona. Entiendo que, al ayudar al alumno a buscar el bien conforme a la naturaleza humana, estamos educando. Además es el deber del educador y el deber del educando. Si no es así, únicamente estaremos capacitando, instruyendo, o enseñando. Y lo mismo se puede decir en relación con la preocupación de favorecer que los alumnos lleguen a ser ciudadanos responsables etc.

El valor radical del bien contiene un sinfín de otros valores de muchas clases. Aquí nos interesa subrayar valores tales como la comprensión, la generosidad, la perseverancia, la sinceridad. No sólo cada uno de estos valores refleja parte del bien sino que también son necesarios para lograr que la persona cumpla adecuadamente cualquiera de las funciones mencionadas. Un profesional responsable

será honrado, perseverante, laborioso, por ejemplo; un ciudadano responsable será justo y solidario, un amigo leal será comprensivo, sincero y generoso. Las palabras que reflejan todos estos valores (cosas que apreciamos) pueden ser entendidas también como virtudes –hábitos operativos buenos–. Educar, por tanto, requiere prestar atención al desarrollo de las virtudes humanas.

3.2. También se puede entender el resultado del proceso educativo como la madurez natural de la persona. Otra vez habrá que ver lo que realmente significa el concepto *madurez natural*. Aparte de lo que puede significar en términos filosóficos o psicológicos, se puede entender la madurez natural como consecuencia del desarrollo armónico de las virtudes humanas. En cuanto una persona llegue a ser más prudente, más justa, más comprensiva o más paciente, de hecho está alcanzando un mayor grado de madurez personal. La instrucción no se preocupa prioritariamente por el grado de maduración personal de los alumnos, la educación sí.

3.3. Otra manera de enfocar la educación es la de considerar su fin como la felicidad. Es difícil que alguien no admita este fin ya que estamos todos como si fuera “condenados” a querer ser felices. Es parte de la naturaleza humana. Nadie quiere ser desgraciado. El problema está en cómo se entiende la palabra “felicidad”. Indudablemente vamos a llegar a conclusiones diferentes si lo consideramos más bien como un conjunto de sensaciones agradables que como consecuencia de la contemplación del bien. Y más si lo consideremos como consecuencia de la contemplación del Bien con mayúscula. Sin entrar en razonamientos filosóficos, cada uno puede pensar en los momentos en que haya reconocido un sentido profundo de felicidad en su propia vida. Habitualmente no sucede durante la acción aunque puede estar presente si se es consciente de lo que hay de bueno en lo que se está haciendo. Sin embargo, la mayor felicidad surge al contemplar el resultado de la acción si la acción ha sido realizada adecuadamente. En ese momento se encuentra con la felicidad más honda: en la contemplación del bien.

Existen muchas cosas buenas en la vida que requieren poco esfuerzo para situarse frente a ellas. Por ejemplo, una puesta de sol o un bebé dormido. Sin embargo, el Bien contiene la verdad y para conocer las verdad hace falta pensar, leer, escuchar, estudiar, etc.

Únicamente se podrá guiar la vida hacia el bien y conocer mejor la felicidad si se ponen en marcha hábitos operativos buenos como la perseverancia, la laboriosidad, o la comprensión. Además, al llegar a ser más sensible a lo que es bueno, también es probable que se pase a ser más sensible a lo que es malo. La persona sufre en dos circunstancias, cuando contempla lo que es objetivamente malo o cuando algo bueno le ha sido quitado. Si introducimos otro término en este momento, llegaremos a una conclusión curiosa. Me refiero a la palabra “amor”. Joseph Pieper dice que el amor es “la reacción radical de la voluntad hacia el bien”. Pero hemos dicho que, al conocer el bien y contemplarlo, encontramos la felicidad. Sin embargo, al llegar a ser más sensible a lo que es bueno también pasamos a ser más sensibles a lo que es malo. Y así, sufrimos. Si el amor es la reacción radical de la voluntad hacia el bien entonces significa que cuanto más ama uno, más sufre.

El profesor puede desarrollar una serie de tareas de enseñanza o de capacitación sin amar a los alumnos. Mas, si se preocupa por el auténtico bien de los alumnos, sufrirá pero estará educando y tendrá mayores posibilidades de ser feliz en la vida. ¿Qué necesita para superarse en momentos de

sufrimiento y para buscar siempre el bien para los alumnos? Otra vez la contestación es: virtudes humanas. Necesitará fortaleza, optimismo, paciencia. Y desde luego el creyente católico entenderá que necesita la fe sobrenatural y la ayuda de la gracia en su lucha por vivir las virtudes.

Después de estas consideraciones sobre diferentes maneras de entender la educación, la conclusión es evidente: un centro educativo necesita ser forzosamente una sede para el desarrollo de las virtudes humanas.

Por otra parte, no debemos olvidarnos de que los centros educativos existen en función de los contenidos culturales predeterminados y estructurados que allí se encuentran. Además, el centro educativo es el lugar donde los jóvenes van a encontrar mayores posibilidades de relacionarse con otros jóvenes y con más adultos que en sus propias familias. Por tanto, son lugares especialmente bien preparados para ayudar a los jóvenes a aprender a ser ciudadanos responsables. Conocimientos culturales, capacidades instrumentales e intelectuales, manejo de materiales e instrumentos, utilización de la última tecnología, aprendizaje de idiomas, desarrollo físico, etc., son aspectos necesarios de una buena educación. Es el desarrollo de todo lo que posee el joven pero siempre de acuerdo con la naturaleza humana y buscando el Bien.

#### 4. LAS PERSONAS RESPONSABLES

En casi toda la literatura sobre los colegios se entiende que la relación principal es la de profesor-alumno y que, en todo caso, se cuenta con los padres con el fin de aumentar la eficacia académica. Por ejemplo, se justifica la existencia de unas buenas relaciones sociales entre el colegio y los padres como uno de los factores que explica la eficacia en los colegios católicos en los Estados Unidos (Bryk, Lee y Holland, 1993). Belenardo (2001) indica que el sentido de comunidad en un colegio aumenta en cuanto hay actividades que implican la participación de los padres, que estimulan la comunicación, que facilitan a los padres la posibilidad de ser voluntarios, y cuando ayudan a sus hijos en sus tareas en casa. Es decir, el colegio es responsable e invita a los padres a pertenecer a la comunidad que allí se pretende crear.

Aquí opto por un planteamiento muy diferente. Entiendo que los padres son los principales responsables de la educación de sus hijos y que el colegio colabora con ellos en el proceso. Si se quiere una educación tal como la hemos descrito previamente, todas las personas responsables tendrán que esforzarse en el proceso de mejora integral. Todos tienen que mejorar. No se trata de que los profesores den conocimientos a los alumnos (aunque sea cierto en parte). Tampoco se trata de que los padres deleguen parte de su responsabilidad en el colegio y conserven otra parte (aunque esto también sea cierto en parte). Lo que realmente se requiere –si va a haber un centro *educativo*– es una mejora de todas las personas corresponsables en el proceso: padres, profesores, alumnos y personal no docente. Como dice Duart (1999) “La responsabilidad es, en este sentido, el valor que debe guiar las acciones educativas de la institución escolar. Sólo de esta forma, quien aprende (el alumno/a, el profesor/a, los padres y las madres, la comunidad educativa en general) aprende a vivir los valores propios del modelo educativo de cada escuela, así como los valores propios de la educación”.

Por eso definimos un centro educativo como:

*Un proyecto común de mejora integral de padres, profesores, alumnos y personal no docente situado en un contexto concreto*

Es ahora cuando podemos considerar hasta qué punto conviene subrayar las características propias

de una organización o de una comunidad para llegar a comprender qué es un centro educativo, y para lograr que desempeñe su función eficazmente.

### 5. LAS ORGANIZACIONES

Se suele hablar de una organización cuando existe un número precisable de personas con una división de tareas y de responsabilidades en función de unos objetivos. En el caso de una organización educativa, en función de unos objetivos generales educativos.

Desde esta perspectiva es evidente que un centro educativo es, de hecho, una organización. Pero hay organizaciones más “organizadas”, más rígidas y otras más flexibles e incluso informales. La familia normalmente se comporta como una organización informal. Los padres suelen saber lo que quieren en su familia aunque no lo suelen tener por escrito; existe un número precisable de miembros y también existe un cierto reparto de responsabilidades y tareas. Los componentes de una manifestación callejera suelen saber más o menos porqué están allí, existe un pequeño reparto de tareas (algunos llevan las pancartas, otros gritan slogans) y hay un número precisable de manifestantes (imás precisable, cuanto más pequeña sea la manifestación!). Sin embargo, en una empresa automovilística los objetivos están expresados de una manera totalmente operativa, existe un reparto de tareas y de responsabilidades expresado en definición de puestos de trabajo y en reglamentos. Y existe también un número precisable de personas.

En caso de que fuera conveniente concebir el centro educativo como organización ¿convendría que fuese flexible, informal, o más bien rígido y planificado?

En los planteamientos rígidos de las organizaciones encontramos el modelo popularizado por Max Weber, conocido como el *modelo clásico burocrático*. En síntesis, su manera de entender cómo habría que plantear los elementos de la organización y las relaciones entre sus elementos supone:

1) La división del trabajo de acuerdo con la especialización funcional. (Es algo que no parece oportuno para un centro educativo, ya que la síntesis de la educación debe estar en la persona de cada profesor).

2) Un sistema de jerarquía bien definido. (No parece haber problema en este caso, aunque el centro educativo no necesita mucha estructura).

3) Un sistema de reglas que recogen los derechos y deberes de los trabajadores. (Lamentablemente existen contratos con tareas y horas de dedicación explicitadas. Digo “lamentablemente” porque queremos que los profesores asuman parte de las responsabilidades de la educación de los hijos/alumnos y no tanto que cumplan con unas determinadas tareas).

4) Un sistema de procedimientos para resolver cualquier situación problemática. (Será necesario tener algunos procedimientos previstos pero la educación es artesanía. Se trata de atender a cada alumno o a cada profesor como ser único e irreplicable. Por tanto habrá que hacer diferencias en el trato entre ellos).

5) Relaciones interpersonales impersonales. (Si perdemos de vista la importancia de la relación humana, del trato humano, enseguida desaparecerá la educación tal como la hemos descrito).

6) Selección y promoción basada exclusivamente en la competencia técnica. (La competencia técnica es importante pero ya hemos visto que para educar hace falta mucho más).

Debe quedar claro que varios aspectos de este modelo reflejan la antítesis de una auténtica educación y, sin embargo, es el modelo más frecuente en el mundo actual. El afán de los políticos, de

las administraciones y de los funcionarios en el campo de la enseñanza frecuentemente reduce la posible educación a una mera enseñanza o capacitación<sup>1</sup>.

Entre otros modelos, destaca uno cuyo eje central es la producción –la alta productividad– sin reconocer la importancia de las personas y su derecho de encontrar, en su trabajo, la posibilidad de ir alcanzando cada día una mayor madurez humana. Tal es el caso de la llamada *escuela de relaciones humanas*.

Pero sobre todo se ha aplicado la idea de sistema a los centros educativos. Un sistema puede entenderse como un grupo de elementos interdependientes que actúan juntos para cumplir un fin predeterminado. Entre las características de un sistema hay uno que llama la atención al pensar en los centros educativos. Un sistema es complejo en el sentido de que los cambios en cualquiera de sus partes afectan el resto de los componentes. Esto sencillamente no es cierto en un centro educativo. ¿Lo que hace el profesor de filosofía de último curso de secundaria influye sobre el profesor de matemáticas de primero de primaria?

Existen muchas zonas de autonomía para cada profesor y la estructura entre niveles no es estricta. Por eso, algunos especialistas han hablado de centros educativos como sistemas en que los elementos están relacionados de un modo suelto, flexible. Pero tampoco es así siempre. No sólo puede existir poca influencia entre los elementos sino también ninguna influencia. Otros investigadores han llegado a pensar que un colegio era más bien una anarquía. Pero tampoco hace falta ir tan lejos. Si insistimos en aplicar el modelo de sistema a un colegio, como todo es previsible en un sistema, (se puede calcular el resultado de haber modificado cualquiera de los elementos y así prever nítidamente el futuro) se tratará de planificar todo lo que se pueda como si fuera una empresa de alta tecnología.

Recientemente se ha puesto de moda la introducción de la gestión de la calidad total en los centros educativos (Velasco Guzmán, 2000). El camino para llegar hasta donde estamos se inició en los años veinte del pasado siglo, cuando se descubrió que la variabilidad de un *proceso* puede controlarse estadísticamente y que dicha variabilidad es, hasta cierto punto, manejable si se controlan los factores que lo provocan. De esta manera se podría mejorar los productos o resultados obtenidos en aquellos procesos. La mejora de los procesos en la organización constituye, por tanto, uno de los aspectos más importantes de la Calidad Total. En segundo lugar, habría que destacar la importancia que se presta a satisfacer las necesidades sentidas del cliente. Siempre se ha dicho “El cliente siempre tiene razón”, pero ahora se plasma esta idea en un elemento esencial de una forma de gestión. En tercer lugar se entiende que todos los miembros de la organización deben asumir, personalmente, la responsabilidad de velar por la calidad de la parte del proceso en que cada uno interviene, para el positivo resultado final del producto o servicio. (Este aspecto incluye a todas las personas: directivos, profesores, personal administrativo, etc.) En último lugar se subraya la importancia de la participación de los colaboradores, principalmente a través del trabajo en equipo y de la participación, con el fin de prever, detectar y solucionar problemas y promover y realizar mejoras.

Entendemos que existen aspectos muy positivos en este modelo. Sin embargo, es un error considerar a los padres como “clientes” de un servicio ya que deben corresponsabilizarse de la educación que se promueve. Además, pretender atender a sus necesidades sentidas puede influir

---

<sup>1</sup> Trato de algunos de estos problemas en Isaacs, (1999).

indebidamente en el afán del centro educativo de favorecer y estimular la búsqueda del Bien objetivo. El adecuado funcionamiento de los procesos es importante, pero la educación requiere esencialmente la relación entre personas y la vivencia de los valores relacionados con el Bien. Si se centra la atención de las personas en los procesos, su participación costará tiempo y esfuerzo, y es posible que se llegue a prestar demasiada atención a las tareas a realizar en detrimento de la vivencia de los valores y de los contactos de relación humana, tan esenciales para estimular la mejora entre los diferentes protagonistas de un centro educativo.

En escritos anteriores míos también he llegado a definir el centro educativo como “una empresa de servicios de mejora integral” (Isaacs, D. 1995). Sigo pensando, como he indicado anteriormente, que se trata de mejora integral; pero ahora rectifico en el sentido de que no creo que se trate de un servicio prestado por el colegio a los demás. Es un proyecto común en que existe una responsabilidad compartida. Este proyecto está situado en un contexto concreto y aquí es donde convendrá considerar qué aspectos organizativos necesita para que sea eficaz.

Ninguno de los modelos descritos nos convence totalmente si queremos un auténtico centro educativo. Pero esto no significa que un centro educativo no sea una organización. Nuestro problema está más bien en qué modelo de organización o qué actitud hacia la organización conviene tomar.

De acuerdo con lo dicho, parece evidente que la riqueza del centro educativo estará principalmente en la suma de los estilos personales de las personas que lo componen, con tal de que compartan los mismos valores. Si no comparten unos valores importantes habrá anarquía o habrá acuerdos sobre cuestiones parciales: por ejemplo, respecto a objetivos técnicos o de capacitación. Pero ¿cuáles son los aspectos básicos organizativos que habrá que asegurar con el fin de favorecer el enriquecimiento y evitar la anarquía?

## **6. EL IDEARIO, LOS OBJETIVOS GENERALES Y LAS FUNCIONES**

Si realmente va a haber un proyecto común, hace falta indicar cuáles son las creencias o principios que inspiran los aspectos organizativos que luego se desarrollan. Este conjunto de principios que configura el tipo de educación que se promueve para todas las personas implicadas en el proyecto puede llamarse el *ideario*. A continuación se tratará de desarrollar estos principios de una manera más operativa, concretándolos en objetivos generales para el centro educativo en relación con los padres, con los profesores, con los alumnos y con el personal no docente<sup>2</sup>. En relación con los alumnos el próximo paso será redactar estos objetivos para cada nivel, con el fin de asegurar una coordinación vertical de los mismos. De esta forma, habrá objetivos compartidos por profesores de un mismo nivel y, a la vez, se establecerá lo esencial de la coordinación horizontal o transversal.

De acuerdo con los objetivos generales del centro, sus prioridades en cada momento y las personas reales con quienes se cuenta en cada momento, se tratará ahora de determinar las funciones de cada persona que trabaja en el centro educativo. Estas funciones serán para directivos, personal de administración y servicios y profesores. Pero, en todos los casos, intentaremos fijar lo que podemos llamar un mínimo normativo. Un mínimo normativo en dos sentidos: 1) si no se determinan esas funciones no habrá seguridad de que existe una relación entre lo que hace cada colaborador y los objetivos institucionales y 2) un mínimo en el sentido de que queremos que cada persona pueda

---

<sup>2</sup> De hecho, también se puede hacer referencia a los antiguos alumnos y al entorno, si conviene.



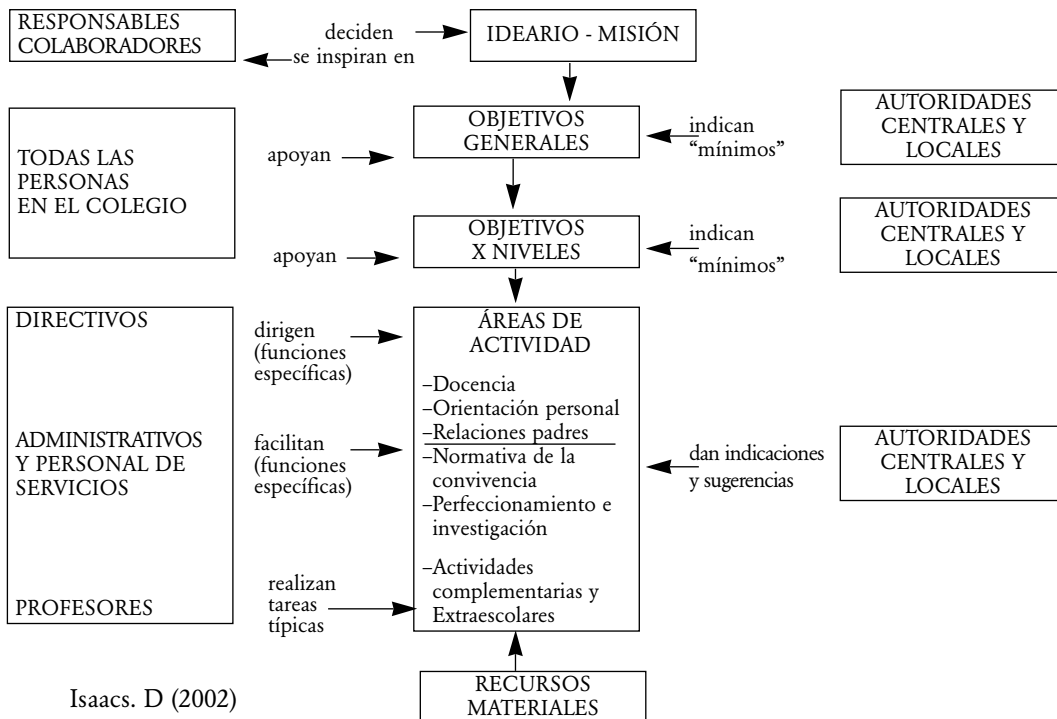
desarrollar su trabajo con la máxima cantidad de autonomía con el fin de asegurar lo que hemos comentado anteriormente; es decir la riqueza del centro como consecuencia de la suma de los estilos personales de los colaboradores.

Evidentemente este planteamiento está lejos de los de muchas administraciones educativas que creen que se trata de “ordenar” al máximo. Como dice Ruiz (1995): “Los maestros son obedientes. Las autoridades educativas desde siempre han conocido bien esta circunstancia y la han usado a su favor hasta los límites del abuso ...”. De momento, en España el vehículo es el llamado *diseño curricular básico* que, de hecho, anula en gran parte la autonomía del profesor. En el Reino Unido cada colegio está obligado a poner en marcha “a performance management system”: un sistema para medir la eficacia de la gestión. Con el fin de subsanar esta obligación de dudosa utilidad, se escriben libros que intentan mostrar cómo se puede llegar a aprovechar positivamente las imposiciones de turno (Franklin, Everall, Baker, 2001).

En resumen, el centro educativo es una organización, cuenta con algunas de sus características pero no requiere ser tratado como una organización rígida. Todo lo contrario: sobre la base de unos mínimos organizativos se debe promover en él el desarrollo personal e intransferible de cada uno de sus miembros.

En el cuadro adjunto pueden verse sintéticamente estos aspectos estructurales básicos:

ASPECTOS ESTRUCTURALES DE LA ORGANIZACIÓN



Isaacs. D (2002)

**7. EL CENTRO EDUCATIVO ENTENDIDO COMO COMUNIDAD**

Parece que la idea de considerar los colegios más como comunidades que como organizaciones surgió como consecuencia del exceso de burocracia y planificación que se estaba introduciendo en la educación formal. Además se notaba que muchos profesores actuaban adhiriéndose estrictamente a las horas y las tareas convenidas, en lugar de entregarse a un compromiso a favor de los alumnos y de los valores institucionales. Este hecho parece estar muy relacionado con las acciones y las exigencias de los sindicatos. Es decir, los profesores dejaron de ser considerados –y algunos de considerarse– como personas que ejercían una profesión liberal como la de los abogados o los médicos y pasaron a ser considerados como personas contratados por horas.

Sergiovanni (1994) opina que:

- 1) En las comunidades la relación entre las personas y los propósitos así como las relaciones entre las personas no están basadas en contratos sino en compromisos.
- 2) Las comunidades se definen en función de sus valores, sus sentimientos y sus creencias, que proporcionan las condiciones necesarias para crear un sentido de “nosotros” superando el conjunto de “yos”.
- 3) Las comunidades son conjuntos de personas que están unidas por una voluntad natural y que, como grupo, están unidas a una serie de ideas e ideales compartidos.

Belenardo (2001) habla de seis dimensiones del sentido de comunidad:

- 1) Valores compartidos (que entiende principalmente en los campos de la disciplina y de los objetivos académicos).
- 2) Compromiso (que mide por horas adicionales a las contratadas, prestadas, voluntaria y gratuitamente por los profesores; y la dedicación de los profesores y de los padres a actividades fuera del programa oficial).
- 3) Sentido de pertenencia (que se nota en que haya experiencias compartidas y todos participan en las tradiciones del colegio).
- 4) Preocupación mutua, los unos por los otros (que se nota en que los profesores prestan atención personalizada a los alumnos y en que hay programas especiales de acuerdo con sus necesidades).
- 5) Interdependencia (que se nota en la existencia de grupos de coordinación y en una dirección colegiada).
- 6) Contactos periódicos entre profesores y entre profesores y padres (que requiere la organización de actividades frecuentes para verse y tratarse).

Además, dice:

“Utilizo el término “comunidad” para referirme a un sentido psicológico compartido de coherencia en un colegio. Un sentido de comunidad es la presencia de creencias, sentimientos y relaciones que unen los miembros de una comunidad escolar; proporciona un sentido de pertenencia a algo que trasciende las interrelaciones situacionales en un colegio”.

Y, por su parte, Strike (1999) indica que:

- “1) Los miembros de una comunidad están unidos gracias a valores compartidos.
- 2) Una comunidad es una entidad con la que se relacionan las personas como socios o copropietarios, y con lealtad.
- 3) Las comunidades tienen un sentido de familia y nutren a sus miembros.
- 4) Es más probable que una comunidad sea informal que burocrática en su manera de operar”.

Y la investigación hace pensar que los colegios que logran este sentido de comunidad logran mejores resultados en los alumnos. En este sentido Macbeath y Mortimore (2001) dicen:

“Si estamos pensando en la mejora de los procesos de aprendizaje y de los resultados para un número significativo de personas, esto requiere un esfuerzo de cooperación entre varios. Louis (1995) ha encontrado que en colegios que tienen un sentido real de comunidad, tal empeño conduce a incrementar el sentido de eficacia en el trabajo, lo cual, a su vez, produce un incremento de motivación en la clase, más satisfacción en el trabajo y más responsabilidad compartida en relación con el aprendizaje de los alumnos. En tales comunidades, los profesores persiguen un objetivo claro y compartido, dialogan sobre temas profesionales con sus compañeros y abren sus clases a sus colegas. El resultado del proceso es una mejora en el aprendizaje de los alumnos”.

Al comentar el tema de las comunidades, todos los autores destacan la necesidad de contar con valores compartidos, que exista un proceso de mejora de las personas implicadas en el proceso y que haya buenas relaciones entre ellas. También destacan la importancia de la colegialidad.

Parece evidente que este modelo se acerca mucho a nuestra definición de centro educativo: “Un proyecto común de mejora integral de profesores, padres, alumnos y personal no docente en un contexto concreto”. Sin embargo, un proyecto común no es exactamente lo mismo que una comunidad. Un proyecto común requiere el apoyo constante de proyectos dinámicos que sirvan para enriquecer el proyecto previsto. Cada proyecto requiere la adecuada formación o capacitación de las personas que van a colaborar en él. El dinamismo que requiere la educación implica la colaboración de todas las partes y que todas las partes compartan los mismos valores. En esto encontramos dos problemas más: ¿Cuáles son los valores que deben ser compartidos en una comunidad *educativa*? ¿Cómo se puede involucrar a todas las partes en el proyecto?

## **8. VALORES COMPARTIDOS**

Con el fin de lograr una comunidad, y más un centro educativo, no es suficiente compartir cualquier valor. Strike (1999) sugiere que necesitan ser valores “constitutivos”. Por ejemplo, no es suficiente que todos los colaboradores aprecien la importancia de unas buenas instalaciones eléctricas para lograr una comunidad. Los valores constitutivos poseen tres propiedades:

- 1) Generan un concepto de lo que es el fin o los fines de una buena educación.
- 2) Forjan proyectos comunes.
- 3) Generan un sentimiento de estar unidos a otros en un empeño importante.

Creencias o principios como los siguientes *no* dan una idea de cómo se entienden los *fines* de la educación:

- Toda persona debe ser tratada con respeto y dignidad.
- Toda persona desea aprender y ser reconocida por lo que ha logrado.
- Cada persona aprende de manera diferente y a ritmo diferente.
- Los padres quieren que sus hijos alcancen su potencial pleno como personas, que aprendan y que tengan éxito académico.

Aunque sean ideas que podemos compartir, indican poco o nada respecto a lo que se entiende por una buena educación. Strike mantiene que no es posible lograr que un centro público sea una

comunidad, precisamente porque cada profesor y cada padre puede tener su propia idea respecto a lo que es el auténtico bien o la *vida buena*. En cambio, reconoce que los colegios católicos en los Estados Unidos cuentan con una visión de la *vida buena* basada en la tradición de Aristóteles, Sto. Tomás de Aquino, y desarrollado más recientemente por filósofos tales como Maritain. Los principios presentes en esta tradición indican una visión de lo que es una buena educación, la cual está enraizada, a su vez, en un concepto de lo que es la *vida buena*. Aquellos que aceptan estos compromisos, lo hacen, no sólo con una visión pedagógica en la cual todos los niños tienen la posibilidad de aprender, sino con una visión de lo que vale la pena aprender y por qué vale la pena aprenderlo.

El bien, la verdad, la bondad, la belleza son valores interrelacionados. Y cada uno está compuesto por otros. Por ejemplo, el bien engloba la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza. En un centro educativo buscamos un desarrollo integral de la persona de tal manera que los valores en cada campo de posible crecimiento son relevantes. Sin embargo, se trata de concretar el desarrollo respecto a cada uno de ellos según el contexto concreto en que cada uno se desenvuelve; en la familia o en la clase con niños pequeños o con mayores, en actividades regladas o en actividades complementarias o extra-escolares.

Por eso es necesario detectar cuáles son los valores que pueden ser compartidos por todos los estamentos por igual, y así establecer las bases del proyecto común, que puede ser enriquecido por la aportación de cada uno; el profesor con contenidos culturales predeterminados y estructurados, los padres en el ámbito de la intimidad, los alumnos en la convivencia y en el estudio, etc.

Belenardo (2001) ha comprobado que existe más sentido de comunidad en la medida en que se organizan actividades que implican la participación de los padres, que estimulan la comunicación, que facilitan a los padres la posibilidad de colaborar como voluntarios, y estimulan a los padres a que ayuden a sus hijos en sus tareas en casa. Entiendo que estas actividades son importantes, pero la clave de la comunidad y del proyecto común es compartir valores –si es posible valores espirituales– y desde luego valores humanos.

Efectivamente, lo que uno son los valores compartidos pero también la vivencia de los valores entendida como un proyecto común de vida. Por ello, convendrá hablar de virtudes.

En cuanto a las virtudes, el hombre está hecho para conseguir la verdadera felicidad con la persecución del bien moral. Como la inteligencia y la voluntad, las facultades humanas de que el hombre dispone para este fin, son tendencias a la verdad, al bien universal, han de ser dirigidas hacia particulares actos de bondad por medio de los hábitos. Siguiendo a Tomás de Aquino, podemos afirmar que las virtudes son hábitos buenos que perfeccionan las facultades del hombre para conseguir la verdad y la bondad.

Es decir, si el hombre desarrolla las virtudes, la razón percibirá el verdadero bien del hombre, y la voluntad y el apetito sensitivo seguirán a la razón para perseguir su perfeccionamiento como tal.

Se puede definir una virtud como un hábito operativo bueno. Y en este contexto podemos considerar el desarrollo de las virtudes en los padres, profesores, alumnos y personal no docente como una prioridad indiscutible en un centro educativo tal como lo hemos definido<sup>3</sup>.

Incluso podríamos considerar el centro educativo como *una comunidad de virtud*. “Comunidades de virtud están creadas y sostenidas por el ethos moral del colegio, por su clima o ambiente distintivo.

<sup>3</sup> Se puede encontrar un desarrollo del tema de la educación de las virtudes humanas en los centros educativos en Isaacs, D., 2000.

La palabra *ethos* viene prestada directamente del griego y significa ‘carácter, la naturaleza o disposiciones de una persona’. Y el ethos de un colegio es un educador profundo en virtudes”. (Ryan y Bohlin, 1999).

### 9. ¿CÓMO INVOLUCRAR A TODOS?

Este no es el lugar adecuado para responder a esta pregunta con el detalle que merece. En breve, parece que los pasos necesarios podrían resumirse en:

- conocer los valores
- comprenderlos
- interiorizarlos
- vivirlos

Es necesario contar con documentos que traten de los valores esenciales del centro educativo, con el fin de que todos puedan leerlos, comentarlos y discutirlos. Harán falta reuniones y entrevistas en que se pueda conversar sobre ellos. Convendrá desarrollar un conjunto de acciones y tradiciones que reflejen los valores y que permitan vivirlos. Es decir, se tratará de desarrollar una “cultura” que favorezca la vivencia constante de los valores.

Además, se trata de que los padres, los profesores, y el personal no docente, y no sólo los alumnos, tengan la oportunidad de hacerlo. Por eso hará falta prestar atención a la orientación familiar, y a la formación de profesores y del personal no docente en los variados campos de la mejora integral. Concretando todavía más, los padres, profesores y personal no docente deben tener la oportunidad de participar:

- en actividades que aumentan su competencia profesional,
- en actividades en que aprendan a ser mejores padres,
- en actividades culturales, sociales y deportivas,
- en actividades para fortalecer su fe,
- en actividades en que puedan ayudar a personas necesitadas.

En cada campo será necesario plantear proyectos concretos de mejora. Quién se responsabiliza de cada proyecto no es especialmente significativo.

De todas formas, convendría subrayar un peligro latente en los centros educativos que vivan como comunidades o que cuenten con un proyecto común. Si los directivos se apoyan principalmente en el compromiso libre de los colaboradores, olvidándose de lo exigible por contrato, es posible que les estimulen a dar más a la comunidad de lo que es razonable. Me refiero a la posibilidad de que los colaboradores disminuyan su atención a otras personas que tienen el derecho a recibirla: la familia, los amigos, los conciudadanos, los necesitados, etc. Es decir, la actuación *en comunidad y para la comunidad* tiene sus límites, unos límites que pueden ser establecidos por el ejercicio correcto de la prudencia.

### 10. CONCLUSIÓN

De acuerdo con lo que hemos razonado en este escrito, entendemos que un centro educativo debe entenderse como un proyecto común de mejora integral de padres, profesores, alumnos y personal no docente. El proyecto común requiere acuerdo respecto a los valores sustanciales y en cuanto a los objetivos principales a perseguir; requiere además un reparto de tareas y responsabilidades con el fin de asegurar una relación entre lo que hacen las personas y los objetivos. Sin embargo, la calidad del proyecto dependerá principalmente de la suma de los estilos personales de todos los colaboradores siempre que conozcan, comprendan, interioricen y vivan los mismos valores esenciales, cada cual según su idiosincrasia y personalidad. ■

**BIBLIOGRAFÍA**

- Belenardo, S. (2001). *Practices and conditions that lead to a sense of community in middle schools*. Reston: National Association of Secondary School Principals NASSP Bulletin.
- Bryk, A., Lee, V., y Holland, P. (1993). *Catholic Schools and the Common Good*. Boston: Harvard University Press.
- Duart, J. M. (1999). *La organización ética de la escuela y la transmisión de valores*: Barcelona, Paidós.
- Franklin, H., Everall, K. y Baker, C. (2001): *Getting the Best Out of Performance Management in Your School*. London: Kogan Page.
- Isaacs, D. (1999). *Posibilidades y limitaciones del carácter propio de los centros educativos concertados en la realidad*. Ius Canonicum, 77.
- Isaacs, D. (1995, 3ªed.). *Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos*. Pamplona: EUNSA.
- Isaacs, D. (2000, 13ª ed. aumentada). *La educación de las virtudes humanas y su evaluación*. Pamplona: EUNSA.
- Louis, K Y Kruse, S.D. (1995). *Professionalism and Community: Perspectives on Reforming Urban Schools*. Thousand Oaks: Corwin.
- Macbeath, J. y Mortimore, P. (2001). *Improving School Effectiveness*. Buckingham: Open University Press.
- Ruiz Paz, M. (1999). *Los límites de la educación*. Madrid: Grupo Unisón Ediciones.
- Ryan, K., y Bohlin, K. (1999). *Building Character in Schools*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Santo Tomás de Aquino. *Suma Teológica I-II*. q. 55.
- Sergiovanni, T.(1994). *Organizations or Community?* Administration Quarterly, 30 (2).
- Strike, K. (1999). *Can Schools be Communities? The tension between Shared Values and Inclusion*. Thousand Oaks: Educational Administration Quarterly.
- Velasco Guzmán, J.L. (2000). *La participación de los profesores en la gestión de calidad en educación*. Pamplona: Eunsa.