



Gairín, J. y Castro, D.

# *El contexto organizativo como espacio de intervención*

Madrid: Síntesis, 2021



Las instituciones educativas se encuentran en estos momentos, más que nunca, expuestas a la incertidumbre. A las dificultades por delimitar su objeto de intervención (¿qué valores se deben transmitir?, ¿qué aprendizajes hay que favorecer?, ¿para qué sociedad educar?, etc.) se incorporan las problemáticas que afectan a su misma existencia y funcionamiento. Así, adquiere sentido pensar que las instituciones educativas capaces de renovarse y reinventarse continuamente pueden estar en mejores condiciones para afrontar los cambios constantes que reciben a

modo de retos y desafíos.

De hecho, las instituciones educativas son construcciones sociales de la sociedad y para esta, originadas para satisfacer sus necesidades y demandas, que deben intervenir en la práctica como estructuras de apoyo y realización de las aspiraciones educativas de la sociedad. La

relación entre la sociedad y las instituciones educativas queda justificada así, siendo inviable que se pueda imaginar sociedades avanzadas sin instituciones educativas desarrolladas. Esto comporta defender la idea que mejorar las instituciones educativas es mejorar la sociedad.

En lo concreto, la organización y gestión de las instituciones educativas únicamente tiene valor si se dirige a la mejora de estas. La genuina naturaleza de los procesos de organización y gestión así lo demanda y lo explicitan los compromisos que con frecuencia toman las instituciones educativas cuando se plantean la materialización de determinados planes, programas y proyectos institucionales. Ciertamente, lo esencial y distintivo de la actividad de organización y gestión es reflexionar y proceder de forma persistente sobre cómo mejorar las instituciones educativas.

La ordenación de los diferentes elementos que participan de los procesos formativos de las instituciones educativas es precisa si se anhela un desarrollo ordenado, sistemático y con todo el sentido. La manera en cómo llevarlo a cabo puede favorecer y posibilitar este mismo desarrollo y variar los propósitos de las instituciones educativas. Incluso una adecuada ordenación de los contextos formativos las puede transformar en unos instrumentos más de aprendizaje. Esto acontece cuando se subordina la organización y gestión de las instituciones educativas a las necesidades formativas y se entiende como un medio educativo más.

La obra que aquí se reseña suministra perspectivas y propuestas relevantes orientadas a la comprensión de los aspectos básicos de las instituciones educativas y las dinámicas internas que afianzan su funcionamiento oportuno. Es una especie de manual de organización y gestión de instituciones educativas, dirigido a estudiantes universitarios de Ciencias de la Educación y a profesionales de la educación en ejercicio, que repasa las temáticas clásicas de este ámbito de conocimiento y las somete a una más que interesante actualización. Pese a que repasa en los centros escolares de forma preferente, las contribuciones que incluye sirven, con la apropiada contextualización, para la mayoría de las instituciones de nuestro entorno que desempeñan procesos formativos.

La distribución del texto contempla hasta doce capítulos que se agrupan en estas cuatro partes: la institución educativa en el contexto de las organizaciones y del marco donde se ubican; los componentes particulares de las instituciones educativas; las dinámicas organizativas que movilizan y hacen marchar los componentes organizativos de la institución

educativa; y los aspectos diferenciales de las instituciones universitarias y de las instituciones de educación no formal.

La primera parte aglutina los capítulos primero (*el centro educativo y su entorno*) y segundo (*el centro educativo como organización*), y analiza las relaciones de las instituciones educativas con sus escenarios próximos. Enfatiza en las instituciones educativas como unas construcciones sociales, lo que se argumenta a partir del contacto directo que deben mantener con las dificultades sociales y los sistemas de funcionamiento. De otro lado, la condición de ser unas instituciones educativas les proporciona unas características singulares que invitan a ser tomadas en cuenta desde los equipos directivos y los profesionales de la educación que en ellas operan.

La segunda parte, sobre los componentes organizativos, conjunta cuatro capítulos: el tercero (*los planteamientos institucionales del centro educativo*), el cuarto (*la organización de los recursos humanos*), el quinto (*la organización de los recursos materiales*), el sexto (*la organización de los recursos funcionales*) y el séptimo (*el sistema relacional*). Las instituciones educativas tienen metas que se concretizan en planes, programas y proyectos institucionales vinculados y cuyo cumplimiento requiere ordenar con atino los recursos humanos, los recursos materiales y los recursos funcionales disponibles. Sin embargo, las personas y las interrelaciones que tienen se muestran determinantes al condicionar la operatividad de las estructuras organizativas y el logro de las metas establecidas.

Metas, estructuras organizativas y sistema relacional se manifiestan en la cotidianeidad de las instituciones educativas mediante actuaciones concretas. Al respecto, la tercera parte, que incluye el octavo capítulo (*la dirección*), el noveno (*la gestión de las instituciones*) y el décimo (*el cambio y mejora institucional*), profundiza en el rol de los equipos directivos y su función de liderazgo, apoyada sobre las tareas asociadas con la organización y gestión de la institución educativa. Igualmente, los procesos de evaluación emergen como un aliado importante que guía el quehacer de las instituciones educativas y de sus equipos directivos.

Las aportaciones al análisis organizativo adoptan matices especiales cuando se va más allá de la educación obligatoria, y la cuarta parte se ubica ahí con los últimos dos capítulos que ejemplifican cómo las particularidades contextuales e institucionales inciden en el protagonismo de unos aspectos de la organización y gestión sobre otros. El capítulo

undécimo (*organización de instituciones universitarias*) repara en las características diferenciales de las universidades, y el duodécimo (*organización de instituciones socioeducativas*) lo hace sobre las instituciones centradas en la educación no formal.

El recorrido que efectúan los autores por los diversos capítulos revela una perspectiva bastante atractiva de lo que representa el funcionamiento institucional, y también resulta esencial para su comprensión y la intervención sobre este. Adicionalmente, es destacable que los capítulos se encuentran acompañados de actividades para la reflexión y el debate, así como de actividades de desarrollo, siendo muy pertinentes desde un punto de vista formativo y formador.

Con todo, este libro es un sugerente ofrecimiento por revisar y adaptar la organización y gestión de las instituciones educativas si pretenden ganar en coherencia con sus formas de actuación y en relación con las necesidades contextuales de una sociedad cambiante. La naturaleza compleja del acto educativo, y la ejecución de las funciones que la sociedad encomienda a las instituciones educativas, sostienen la conveniencia de ordenar su funcionamiento y el texto proporciona signos y señales inequívocas para hacerlo con éxito. Esto es loable en un instante en que las instituciones educativas ya no son solamente meros contenedores en los que tienen cabida las prácticas formativas, sino que son promotoras y estimuladoras de los propios quehaceres pedagógicos.

JOSÉ LUÍS MUÑOZ MORENO  
*jose Luis.munoz@uab.cat*  
*Universitat Autònoma de Barcelona, España*