

# DESAFÍOS PERSISTENTES Y EMERGENTES PARA LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

QUINTINA MARTÍN-MORENO CERRILLO

Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)

Las instituciones educativas se caracterizan por ser organizaciones complejas que integran múltiples perspectivas y suscitan no pocas controversias. Los requerimientos que dirige la sociedad a las instituciones educativas no son fáciles de atender.

Es larga la serie de desafíos persistentes y emergentes que vienen afectando a las organizaciones educativas. En este artículo se analizan algunos de los más significativos, con el objetivo de estimular el debate y la reflexión sobre los mismos.

Las actuales sociedades en transformación no constituyen una plataforma cómoda para las organizaciones educativas, por cuanto les dirigen numerosas demandas, en ocasiones incluso contradictorias, lo que las obliga a implantar una diversidad de estrategias organizativas, a veces difícilmente combinables.

En cualquier caso, las respuestas de las instituciones educativas a los desafíos persistentes y emergentes a los que se tienen que enfrentar no deberían ser coyunturales ni parciales.

**Palabras clave:** *Organizaciones educativas, Desafíos escolares persistentes, Desafíos escolares emergentes, Centros educativos.*

## Introducción

Las organizaciones educativas se están enfrentando en nuestros días a una serie de desafíos persistentes en el tiempo, a la vez que se ven en la necesidad de encarar otra serie de nuevos desafíos que están emergiendo.

Los centros educativos están desarrollando actualmente un tipo de profesionalismo de alto orden como consecuencia de la complejidad de sus estructuras y funciones, y de la gran

diversidad de las demandas que reciben. Todo ello les está planteando un conjunto de retos a los que no les resulta fácil responder adecuadamente.

A ello hay que añadir que, dada la diversidad de los entornos en los que se insertan las instituciones escolares, estrategias organizativas designadas como apropiadas para una o varias de estas instituciones no son susceptibles de generalizarse de modo uniforme a todas, aunque estén impartiendo los mismos niveles educativos.

## Desafíos persistentes

Es larga la serie de desafíos que viene afectando a las organizaciones educativas. A continuación, se exponen algunos de los más significativos para estimular el debate y la reflexión sobre los mismos:

- La excesiva sucesión de cambios en la legislación educativa.
- La difícil precisión de los objetivos escolares y de las valoraciones del progreso en la consecución de los mismos.
- El escaso atractivo del puesto directivo.
- El conflicto de roles.
- La continua búsqueda de acuerdos internos y externos.
- El cambio de las culturas organizativas.
- La deficiente formación del profesorado en activo.
- El escaso control sobre la infraestructura y los recursos humanos por parte de las instituciones educativas.
- La ampliación del horario escolar y la extensión del rol del centro educativo.

### La excesiva sucesión de cambios en la legislación educativa

Una opinión pública cada vez más crítica con la educación escolar viene cuestionando en diversos países, entre los que se encuentra el nuestro, el grado de desarrollo personal y el nivel académico que consigue el alumnado al finalizar su escolaridad obligatoria.

Como consecuencia de ello, se suceden los análisis sobre la labor de las instituciones educativas y van surgiendo continuas propuestas de cambio que se van plasmando en excesivamente frecuentes nuevas leyes de educación, lo que desorienta al alumnado y a sus padres, así como también al profesorado y a los equipos directivos de los centros escolares.

Ante esta situación, y desde diversas instancias sociales, se viene reclamando cada vez con más

insistencia el establecimiento de acuerdos consensuados entre los partidos políticos sobre los aspectos básicos de la educación obligatoria, a fin de evitar los excesivos vaivenes a que se ve sometida por parte de los avatares de la política.

### La difícil precisión de los objetivos escolares y de las valoraciones del progreso en la consecución de los mismos

Existe un conflicto inherente entre diversos objetivos que se exigen a las instituciones educativas, que con frecuencia son difusos y en ocasiones contrapuestos.

Las instituciones educativas son receptoras de un amplio conjunto de demandas de formación y de adjudicación de funciones a las que no les resulta fácil responder, puesto que incluso algunas de ellas son en cierto modo contradictorias. En efecto, se solicita a las instituciones educativas que contribuyan a desarrollar el pensamiento independiente de los estudiantes y que, al mismo tiempo, ayuden a los estudiantes a asumir la cultura social que se les pide que les transmitan. De forma similar, se espera de los centros educativos que estimulen el desarrollo y bienestar de cada estudiante, individualmente considerado, y que paralelamente enfoquen sus actividades de formación del alumnado hacia el desarrollo y bienestar de la sociedad en su conjunto. Se enfatiza la educación individualizada, pero se lleva a cabo la certificación del rendimiento académico a través de evaluaciones competitivas.

Paralelamente, dada la complejidad de muchos de los objetivos que persiguen, a las instituciones educativas les resulta difícil la evaluación del progreso en la consecución de gran parte de los mismos: ¿cómo valorar el grado de desarrollo del pensamiento independiente del alumnado, el nivel alcanzado del desarrollo de su personalidad, el progreso hacia la buena ciudadanía, el nivel que ha conseguido cada estudiante en «aprender a aprender»...?

La evaluación continua mediante la aplicación de estrategias cualitativas y cuantitativas constituye el instrumento valorativo aceptado sin discusión, si bien su aplicación práctica no siempre se lleva a cabo en las instituciones educativas con suficiente dedicación y con el necesario rigor.

### **El escaso atractivo del puesto directivo**

No constituye un hecho novedoso el referirse a la escasa demanda del puesto de la dirección escolar. A la figura directiva de una institución escolar se le pide que asuma importantes responsabilidades profesionales en un contexto de trabajo caracterizado por una posición jerárquica ambigua y con escasos incentivos económicos y profesionales.

Las administraciones educativas vienen destinando fondos económicos para ofrecer programas de formación para la función directiva al profesorado motivado por el ámbito organizacional.

Estos programas de formación a menudo ignoran el coste personal que con frecuencia conlleva para los individuos que participan en ellos. Son profesores que acuden a formarse para avanzar en su carrera profesional y que incluso llegan a desempeñar el cargo directivo, aunque son bastantes los que sólo lo hacen durante un corto espacio de tiempo, debido a que los programas de formación fallan en proporcionarles herramientas para mantenerse con el necesario nivel de satisfacción profesional y personal en el puesto y no les evitan la consiguiente frustración.

Los programas de formación para la función directiva deberían partir del análisis de las aspiraciones y posibilidades de los candidatos respecto a la nueva posición profesional y no deberían olvidar una equilibrada conceptualización ideal/real del rol a desempeñar, estimulando en ellos la identificación con la posición profesional a la que aspiran, mediante la necesaria socialización inicial tutelada en la nueva práctica profesional.

### **El conflicto de roles**

El mito de la superfigura directiva (el superdirector o la superdirectora) que es capaz de dar acertada respuesta al amplio conjunto de demandas internas y externas que recibe en su puesto laboral, sin menoscabo de su estabilidad personal y de su vida familiar, ha creado expectativas poco realistas en los que acceden al cargo acerca de que es posible mantener el equilibrio entre el compromiso con el rol profesional y el compromiso con los roles personal y familiar.

El conflicto de roles tiene su origen en la medida en la que los individuos priorizan o su trabajo o sus relaciones personales significativas. Desde el punto de vista organizacional, se ha detectado que hay dos tipos de empleados en cualquier institución:

- Los individuos comprometidos especialmente con el trabajo.
- Los individuos comprometidos especialmente con su vida personal y familiar.

En muy escasas ocasiones la disyuntiva precedente se resuelve en una posición de equilibrio entre ambos tipos de compromisos.

Aunque el conflicto entre los roles familiares y profesionales se presenta tanto en hombres como en mujeres, se observa que las directoras escolares tienden a acusar el conflicto de roles en mayor medida que los directores escolares. En efecto, las directoras escolares o tienden a marginar/postergar en su vida la realización de planes de vida estable en pareja incluyendo una posible maternidad o se proponen ser supermujeres capaces de responder con alto nivel de exigencia en sus facetas profesional y personal, lo que agudiza en ellas el conflicto de roles y la insatisfacción laboral y familiar.

Los programas de formación para la función directiva deberían proporcionar estrategias encaminadas a resolver los conflictos de roles que puedan producirse tanto en los candidatos al puesto

directivo como en las candidatas y, asimismo, deberían tener en cuenta la interrelación entre conflicto de roles y género, proporcionando recursos específicos que puedan contribuir a su solución.

#### **La continua búsqueda de acuerdos internos y externos**

El poder se distribuye en las instituciones educativas actuales a través de estructuras colegiadas, flexibles y dinámicas de toma de decisiones, lo que hace imprescindible la práctica del consenso y la negociación.

La toma de decisiones profesionalmente fundamentadas, que requiere un verdadero trabajo en equipo en las instituciones educativas, exige de los profesores una continua inversión de tiempo que muchos de ellos no están dispuestos a realizar, máxime cuando consideran que ya se les requiere con excesiva frecuencia para que asistan a las reuniones indispensables para cumplir con los requerimientos formales de la administración educativa: reuniones del consejo escolar, del claustro de profesores, de la comisión de coordinación pedagógica, etc., según el caso.

Son necesarios análisis dirigidos a determinar las motivaciones (internas y externas a la institución escolar) que inciden directamente en las actividades profesionales de los docentes. Al mismo tiempo se requiere el desarrollo de una cultura organizacional en las instituciones educativas que estimule la motivación profesional hacia el trabajo en equipo.

#### **El cambio de las culturas organizativas**

Hace dos décadas que la legislación escolar estableció en las instituciones educativas la metodología organizativa por proyectos (proyecto educativo de centro, proyectos curriculares, programación general anual, etc.). La práctica de la metodología organizativa por proyectos exige el

cambio de las culturas organizativas de club y de rol por la cultura organizativa de la tarea.

Las instituciones educativas que tienden a funcionar según una cultura de club están sobreponderando el carácter personal de la comunicación entre la figura directiva y los restantes miembros de la institución. Por su parte, las instituciones educativas que tienden a funcionar según una cultura rol (lo que se observa en mayor medida en centros de educación secundaria de grandes dimensiones), están sobreponderando la comunicación excesivamente formal entre sus integrantes, ya que este tipo de cultura organizativa enfatiza la posición laboral o, lo que es lo mismo, la situación que ocupa cada miembro de la institución escolar en el organigrama de la misma.

Ambas culturas organizativas no son las más apropiadas para las instituciones educativas actuales, puesto que una organización escolar basada en la metodología de proyectos interactivos resulta limitada en el seno de una cultura de club y también en el de una cultura de rol.

La metodología organizativa por proyectos hace preciso el desarrollo de la cultura de la tarea, ya que sólo ésta estimula el funcionamiento de la institución educativa a través de la organización de sus profesionales en torno a grupos de actividades o proyectos de trabajo, de tal forma que únicamente en el seno de la cultura de la tarea es posible que cada tarea o proyecto consiga el tratamiento profesional que requiera su realización.

#### **La deficiente formación del profesorado en activo**

Hace tiempo que se ha constatado la insuficiencia de los programas de formación del profesorado en activo (perfeccionamiento, actualización, reciclaje) basados en la asistencia del mismo a cursos externos al centro educativo en el que trabaja, frente a la potencia y especificidad de la formación del profesorado basada en el propio centro escolar en el que lleva a cabo su labor.

A pesar de ello, un alto porcentaje de la oferta de formación de las administraciones educativas se centra en la primera de las dos opciones expuestas, lo que da lugar a que el profesorado siga acumulando en su currículo una variedad de diplomas, los cuales, por otra parte, constituyen la vía principal de avance en su trayectoria profesional, dado que se les valora especialmente cuando presentan su candidatura a distintas posiciones educativas, tales como, por ejemplo, asesorías de centros de profesores, inspección educativa, etcétera.

Respecto la segunda opción, en la formación basada en el propio centro, no se observa un incremento significativo de la oferta por parte de las administraciones educativas, sino que incluso, en algunos casos, se ha detectado la disminución de dicha oferta, pero sobre todo, y de forma generalizada, se viene detectando cada vez más una menor atención y apoyo de las mismas a este modelo formativo. La calidad de la labor que el profesorado lleva en el centro escolar parece no importar a los que han de tomar las decisiones sobre su futuro laboral.

A todo ello hay que añadir que, dada su escasa incidencia práctica en su carrera profesional, no tiene excesivo interés para una buena parte del profesorado el reconocimiento que pueda obtener de las familias y entre sus propios compañeros por una actividad profesional cotidiana bien hecha.

Es evidente que la devolución de poder desde las administraciones educativas a las instituciones educativas no ha cambiado los sistemas de motivación y recompensa de la carrera profesional del profesorado. La carrera profesional del docente es individual y depende, casi en exclusiva, de instancias externas al centro educativo.

#### **El escaso control sobre la infraestructura y los recursos humanos por parte de las instituciones educativas**

El control sobre las infraestructuras en la escuela pública corresponde a la administración

educativa. Lo mismo sucede con la selección, formación y evaluación de los recursos humanos, dándose la circunstancia de que los directores escolares trabajan con personas cuyas carreras profesionales prácticamente están fuera de su control.

Es evidente que lo expuesto dificulta la elaboración y desarrollo de proyectos institucionales específicos y de las innovaciones escolares requeridas por cada centro educativo concreto.

#### **La ampliación del horario escolar y la extensión del rol del centro educativo**

Un creciente número de hogares (aquellos en los que la madre y el padre trabajan fuera del hogar y especialmente los hogares monoparentales) necesitan que la institución escolar asuma un conjunto de funciones educativas y paraeducativas desempeñadas en otras épocas por la familia de tipo convencional, lo que exige, no sólo la ampliación del horario escolar, sino también la extensión del rol del centro educativo de tal forma que proporcione a su alumnado actividades extraescolares y recreativas pre y posjornada escolar.

El centro educativo actual se está convirtiendo en el núcleo de un sistema de servicios escolares y extraescolares con sus correspondientes correlatos organizativos.

#### **Desafíos emergentes**

Las instituciones educativas se caracterizan por ser organizaciones complejas, que integran múltiples perspectivas y suscitan no pocas controversias. Los requerimientos que dirige la sociedad a las instituciones educativas no son fáciles de atender.

Los centros educativos actuales se encaminan hacia enfoques organizativos plurales que les

permitan responder a las necesidades específicas de cualquier estudiante, lo que exige proponer al alumnado tareas estimulantes, diversas, no excesivamente estructuradas, abiertas y creativas, ofreciendo márgenes de opción, todo lo cual sitúa al profesorado y al estudiantado ante una serie de desafíos emergentes, de los que cabe destacar los que se exponen a continuación:

- La creciente diversidad cultural del alumnado.
- La desmotivación de los docentes.
- La degradación de bastantes centros escolares situados en barrios marginales de las grandes ciudades.
- La difícil búsqueda simultánea de equidad y calidad educativas.
- El complejo desarrollo de la interprofesionalidad colaborativa.
- La consecución de un adecuado marco legislativo que facilite alianzas interinstitucionales.
- La necesidad de una investigación transformadora de las instituciones educativas.
- Las resistencias a la utilización de los portafolios para la evaluación del profesorado en activo.
- Las implicaciones legales de la utilización de las nuevas tecnologías.
- La larga marcha hacia la configuración del «centro educativo versátil».

### La creciente diversidad cultural del alumnado

El entorno de las instituciones escolares va siendo cada vez más heterogéneo por el incremento de la temporalidad y diversidad de gran parte de los nuevos asentamientos poblacionales.

Cada vez es más frecuente la presencia en las aulas de alumnos de diversas culturas, lo que si bien supone incrementadas posibilidades de enriquecimiento intercultural, también conlleva un mayor riesgo de aparición de conflictos.

En un centro educativo con alumnado de procedencias culturales diversas es fundamental llevar a cabo un análisis en profundidad de su contexto, centrado en cuatro líneas de actuación que permitan determinar:

- La variedad de culturas que el alumnado trae a la institución escolar.
- Los posibles conflictos interculturales que se puedan presentar en las aulas.
- Los correlatos institucionales que requiere el diseño de un programa de experiencias interculturales del alumnado, lo que conlleva la utilización de recursos metodológicos especialmente adecuados en este contexto, tales como:
  - La enseñanza centrada en el alumnado.
  - La enseñanza por proyectos.
  - La enseñanza interdisciplinaria.
  - La enseñanza global.
- Las implicaciones que conlleva para la organización del centro escolar:
  - Reservar horario para las metodologías interculturales requeridas.
  - Recabar la colaboración de los recursos humanos disponibles en el entorno para la elaboración de un programa que contemple las experiencias vividas por el alumnado de distintas procedencias culturales.

Las instituciones educativas se encuentran ante la necesidad de hallar nuevas estrategias organizativas y didácticas contextualizadas en los parámetros culturales de su entorno para ayudar a su alumnado a estructurar significativamente desde el punto de vista educativo su propio tiempo y espacio de vida.

### La desmotivación de los docentes

Es evidente que la satisfacción en el trabajo es un objetivo importante deseable en cualquier

institución y especialmente en las instituciones educativas.

Lamentablemente, en los últimos años se viene detectando una creciente insatisfacción en el trabajo en gran parte del profesorado, especialmente en el de educación secundaria el cual, ante la actual complejidad del ambiente escolar, se viene cuestionando:

- Los resultados que realmente consigue en su alumnado, en el doble ámbito académico y comportamental.
- La eficacia de las estrategias organizativas y didácticas que aplica.
- La existencia de posibles alternativas a las mismas.

Son muchos los profesores que se sienten poco motivados, e incluso frustrados, respecto a su trabajo cotidiano en las instituciones educativas porque consideran que carecen de suficiente apoyo social para llevar a cabo su trabajo en un contexto escolar tan complejo como el actual. No obstante, existe una amplia variabilidad al respecto, ya que a diferencia de los anteriores, son también numerosos los profesores que ejercen su profesión con elevada motivación y un alto grado de compromiso.

Es necesario incrementar la motivación del profesorado actualmente más desmotivado, que tiene tendencia a la apatía y muestra poco entusiasmo por su trabajo cotidiano. Esto no resulta una tarea fácil debido al insuficiente conocimiento existente sobre los factores que inciden en la motivación profesional del docente.

#### **La degradación de bastantes centros escolares situados en barrios marginales de las grandes ciudades**

Trabajar como director de una institución educativa situada en un barrio marginal de una gran urbe suele resultar una actividad profesional

difícil de realizar e incluso, en ocasiones, peligrosa.

Se ha producido un cambio notable en la población escolar en cuanto al comportamiento escolar, especialmente en los centros de educación secundaria. En algunas zonas urbanas se viene observando un incremento significativo de:

- El vandalismo del alumnado, relativo a las infraestructuras de la institución.
- El acoso escolar ejercido entre alumnos e incluso el ejercido por un grupo de alumnos sobre uno o varios profesores.

Llama la atención la distancia que existe entre los más graves problemas de disciplina detectados en las escuelas hasta el último cuarto del siglo XX (hablar en clase, masticar chicle, hacer ruido en el aula, correr por las galerías del edificio escolar, etc.) con los que se detectan actualmente (consumo de drogas, embarazo en la adolescencia, violación, robo, etcétera).

La necesaria atención a esta problemática exige que las instituciones educativas se sientan apoyadas por los circuitos de la educación no formal, tanto dentro como fuera del edificio escolar. Si bien es cierto que las administraciones educativas y otras instituciones sociales ya están llevando a cabo actuaciones de colaboración en esta línea, como por ejemplo, campañas para eliminar la violencia y las drogas en las escuelas, los resultados obtenidos hasta el momento son todavía insuficientes.

#### **La difícil búsqueda simultánea de equidad y calidad educativas**

Conseguir la equidad (o la mayor igualdad de oportunidades educativas posible, entendida como igualdad de resultados escolares del alumnado procedente de los diversos grupos socioculturales), al mismo tiempo que un elevado grado de calidad educativa, constituye un reto importante de las instituciones educativas actuales.

Lo anterior requiere la configuración de instituciones educativas «para todos» en un marco real de normalización (no de segregación, ni siquiera encubierta), que tiene que partir de la premisa de que la individualización caracteriza toda relación educativa, tanto si el docente es consciente de ello, como si no lo es.

Desde esta perspectiva, la potenciación del rol tutorial del profesorado es imprescindible.

### **El complejo desarrollo de la interprofesionalidad colaborativa**

La extensión de las responsabilidades educativas y paraeducativas de las instituciones escolares y el incremento de la diversidad del alumnado están dando lugar a que los centros educativos estén recibiendo propuestas de colaboración por parte de diversas instituciones externas centradas en niños y jóvenes, como por ejemplo: las instituciones de atención social a la infancia y a la familia, las instituciones sanitarias, las instituciones que promueven actividades culturales y de ocio, las instituciones dirigidas a facilitar el acceso al primer empleo, etcétera.

El problema en este punto radica en que cada una de estas instituciones, incluidos los centros educativos, vienen compartimentalizando la vida del alumnado, en lugar de desarrollar una intervención conjunta a través de un planteamiento profesional holístico centrado en cada sujeto, sin llevar a la práctica el concepto de política de atención a la infancia y a la adolescencia que se fraguó internacionalmente a fines del siglo XX, para sustituir al concepto de política de la familia (generalizado en la década de los setenta del pasado siglo) en los debates sobre las administraciones públicas.

La cooperación entre los centros educativos y las restantes instituciones que se ocupan de la infancia y de la familia constituye una necesidad ineludible que exige una nueva estrategia organizativa, la colaboración interinstitucional,

que hasta la fecha apenas ha estado operacionalizada porque prácticamente están sin explorar las posibilidades de cooperación, que son las que han de llevar a la construcción del necesario puente entre los centros educativos y el resto de las instituciones colaboradoras para conseguir que se incremente la transversalidad profesional.

En los próximos años, el desarrollo de la colaboración interprofesional va a exigir altas dosis de creatividad organizacional por parte de los distintos profesionales cuya labor incide en un mismo sujeto.

### **La consecución de un adecuado marco legislativo que facilite las alianzas interinstitucionales**

La opinión pública, crecientemente insatisfecha con la actual situación de la educación escolar, viene demandando, cada vez con más énfasis, la mejora de la escuela pública y mayores niveles de rendimiento escolar y de formación ciudadana. Ante esta situación, líderes cívicos, educadores y políticos buscan nuevas fórmulas para la mejora de los centros escolares.

En este contexto, se observa cada vez con mayor fuerza el creciente desarrollo de alianzas entre los centros educativos y otros tipos de instituciones. Unos y otras tienden a trabajar conjuntamente para resolver temas que les conciernen y que afectan al alumnado comprendido entre el nivel preescolar y el término de la educación secundaria.

Gran parte de la colaboración interinstitucional está cristalizando en distintos países en la fórmula organizativa de las escuelas *chárter* y se está empezando a experimentar en distintos entornos con esta modalidad de escuelas financiadas con fondos públicos. Las escuelas *chárter* se definen como escuelas públicas, no religiosas, sin fines de lucro, no sectarias y no basadas en fórmulas de la-escuela-en-casa.

No es posible en este momento determinar en qué medida se extenderán las escuelas *chárter*. Esta cuestión va a depender ampliamente de las posibilidades que ofrezca la legislación de cada país en aspectos tales como los siguientes:

1. *La complejidad del proceso contractual.* En la actualidad, aún en países que han desarrollado esta fórmula organizativa, como son los Estados Unidos (la mayoría de los estados incluyen leyes que admiten la creación de escuelas *chárter*), el largo y laborioso proceso burocrático que conduce al establecimiento y aprobación del contrato desmotiva a muchas instituciones potencialmente colaboradoras con la escuela.
2. *Los tipos de instituciones con los que se permita asociarse a los centros educativos y las contribuciones que puedan demandar de las mismas.* En general, las legislaciones promulgadas hasta la fecha permiten la asociación de los centros educativos con organizaciones públicas y privadas, así como también el que puedan contratar una amplia variedad de servicios y recursos, desde el edificio escolar en el que ha de ubicarse el centro educativo, hasta el servicio de transporte escolar.
3. *Los incentivos y posibilidades que se ofrezca a los centros educativos y a las instituciones que colaboren con ellos, mediante el establecimiento del contrato (chárter).* Dos son las principales razones (siempre razones no lucrativas) que mueven hacia estas alianzas:
  - El interés de distintas organizaciones en colaborar con los centros escolares en la prevención de problemas de marginación social y en la preparación cívica y laboral de las nuevas generaciones.
  - Incrementar los recursos materiales y humanos del centro escolar.

Se vienen observando algunas limitaciones en las diversas legislaciones promulgadas en diferentes países sobre las escuelas *chárter*:

- La generalizada tendencia de las legislaciones sobre escuelas *chárter* a establecer el número mínimo de horas que el alumnado tiene que recibir instrucción «en su puesto escolar», lo que dificulta a las escuelas *chárter* implementar innovaciones educativas que requieran impartir clases en espacios y horarios considerados no escolares desde un punto de vista convencional, como es el caso de las escuelas al aire libre, las ciberescuelas y las experiencias de trabajo de campo.
- Las legislaciones suelen establecer que la parte contratante con las instituciones externas sea la junta escolar y no el equipo directivo del centro docente, por lo que proyectos pedagógicos innovadores pueden quedar sin ser llevados a la práctica, si son denegados por la junta escolar.
- El establecimiento de escuelas *chárter* en colaboración con universidades (situación potencialmente estimuladora de la innovación educativa) con frecuencia no se consigue porque las universidades suelen desmotivarse ante el riesgo de situarse bajo la supervisión de la correspondiente junta escolar en lo relativo a las experiencias a desarrollar conjuntamente con la escuela *chárter*.

En cualquier caso, el establecimiento de una escuela *chárter* requiere un análisis previo y en profundidad de las necesidades y posibilidades del entorno, realizado conjuntamente entre la institución educativa y representantes de la comunidad local.

#### **La necesidad de una investigación transformadora de las instituciones educativas**

Ante las insuficiencias de la investigación externa sobre las instituciones educativas, que tiene escasa incidencia en la mejora de la práctica institucional cotidiana debido a la tradicional falta

de coordinación entre los investigadores y los profesionales de los centros educativos, se advierte la necesidad de estimular la investigación colaborativa externa-interna, de forma que la investigación sobre las instituciones educativas oriente la acción en las instituciones educativas.

### **Las resistencias a la utilización de los portafolios para la evaluación del profesorado en activo**

En el marco del creciente reconocimiento de la complejidad de la tarea de la evaluación del profesor, que exige un sistema de valoración a través de múltiples fuentes de datos, y en el contexto del renovado interés por la evaluación del docente para la mejora de la escuela, está ganando adeptos la propuesta de una utilización generalizada del portafolios en la evaluación del profesorado.

El portafolios del profesor no tiene una concreción aceptada de forma generalizada. Cabe entender por tal, una colección de información sobre la práctica profesional del docente, lo que requiere la participación activa del interesado y la recopilación de una diversidad de datos sobre: la planificación de las clases, las estrategias e instrumentos utilizados, muestras de materiales didácticos, anotaciones, explicaciones, reflexiones, etcétera.

El método del portafolios, que se introdujo inicialmente en las instituciones educativas para la evaluación de los estudiantes con los objetivos de verificar la autenticidad de las tareas realizadas, determinar lo aprendido a lo largo del tiempo, valorar la aplicación de los conocimientos adquiridos... integra perspectivas teóricas del constructivismo y de la formación con el apoyo de mentores. En el caso que nos ocupa, facilita la autorreflexión del profesor sobre su práctica profesional cotidiana.

El método del portafolios conduce a una autoevaluación bastante fiable y proporciona bases

suficientemente sólidas para una evaluación sumativa externa. El portafolios otorga al profesorado un rol activo en su propia auto y heteroevaluación, frente a la antigua visita de inspección que otorgaba al profesorado un rol pasivo y en parte desprofesionalizado. El portafolios constituye una auténtica representación del trabajo profesional que viene realizando el docente.

El portafolios es el primer paso para la autorreflexión sobre la propia práctica, pero su aplicación a la evaluación del profesorado suscita fuertes resistencias entre los docentes.

### **Las implicaciones legales de las nuevas tecnologías**

Las nuevas tecnologías están transformando la experiencia educativa del alumnado, del profesorado y de los padres. Especialmente la generalización de Internet está proporcionando posibilidades inéditas para el aprendizaje, la comunicación, el ocio y el comercio y la diversión, pero también está planteando nuevos problemas.

Bastante significativas son las repercusiones que tienen las implicaciones legales de las nuevas tecnologías para los centros educativos, relativas a cuestiones tales como las siguientes:

- *La protección de la privacidad.* Es preciso establecer qué variables relativas al alumnado y a los demás integrantes de la institución escolar pueden ser difundidas a través de la red sin necesidad de solicitar su consentimiento y cuáles son las variables que requieren expresamente dicho consentimiento. En este punto se están suscitando algunos interrogantes como los siguientes: ¿puede una institución educativa exponer en su sitio web fotos de alumnos, padres, profesores... sin el consentimiento expreso de los mismos? ¿Muestras de trabajos realizados por el alumnado? ¿Escenas que

recojan actividades realizadas en el edificio escolar o en las excursiones escolares?

- *El riesgo de plagio.* Internet contiene tal cantidad de información que constituye un potencial indiscutible para la realización de trabajos escolares por el estudiante, con el consiguiente riesgo de plagio.
- *El respeto al «copyright».* Internet constituye sin duda un medio para el desarrollo profesional del docente, pero en algunos países ya están surgiendo problemas legales derivados de la dificultad para determinar cuándo el profesorado puede «copiar» trabajos de otros para propósitos educativos.
- *Los conflictos entre el derecho a la crítica por parte del alumnado y el derecho a la imagen profesional pública de la dirección y el profesorado del centro escolar.* Han llegado ya a tribunales norteamericanos incidentes relativos a conflictos entre el derecho a la crítica por parte del alumnado y el derecho a la imagen profesional pública del director y el profesorado del establecimiento escolar. Uno de estos incidentes ha estado motivado por el uso del sitio web de un alumno para criticar desde su casa, con palabras insultantes, al equipo directivo de su centro escolar. Este tipo de utilización provocó la expulsión del alumno por parte del centro escolar. Ante el tribunal, el director admitió que la decisión de expulsar al estudiante se tomó inmediatamente después de ver el sitio web, lo que para el tribunal supuso que la decisión no estaba basada en la ruptura de la disciplina escolar por parte del alumno en cuestión. Finalmente, el tribunal falló que no era razonable expulsar al estudiante simplemente porque el director estuviera disgustado por las expresiones utilizadas por el alumno en su página web.
- *La consecución de una verdadera igualdad de oportunidades para el alumnado con necesidades educativas especiales.* En este contexto se hace imprescindible la nueva figura profesional del asistente de tecnología para el alumnado con necesidades educativas especiales.

### La larga marcha hacia la configuración del «centro educativo versátil»

Las instituciones educativas están modificando sus tradicionales estrategias organizativas en función de dos parámetros:

- Las necesidades educativas de su alumnado y las del entorno social en el que habita.
- La diversidad de situaciones de enseñanza-aprendizaje que se desarrollan en su marco.

Hace casi dos décadas que vengo llamando la atención hacia la específica transformabilidad que requiere la organización de los centros educativos actuales, los cuales necesitan caracterizarse, no ya por la mera flexibilidad, sino por una configuración versátil. El centro educativo versátil es aquella institución educativa cuya estructura organizativa no ha sido establecida con carácter definitivo y permanente, sino que se ha previsto con la suficiente flexibilidad como para permitir posibilidades de cambio y reorientación de parte o de la totalidad de sus fórmulas organizativas, en función de las necesidades de los modelos socioeducativos que se pretendan desarrollar en cada caso (ibídem, 1989: 53-54).

El centro educativo versátil se caracteriza por su adaptabilidad (característica específica de la flexibilidad) y por la compatibilidad de las estructuras que acoge, tanto en simultaneidad como en sucesividad. La compatibilidad es una característica que se combina con la adaptabilidad en el centro educativo versátil y que le permite ir modificando de forma pedagógicamente coherente su propia configuración para integrar/crear/suprimir/ diferentes enfoques de su parámetros organizativos en función de las necesidades cambiantes de su alumnado y del entorno.

Es evidente que la transición de un centro educativo convencional a un centro educativo versátil no es una tarea sencilla y además se ve dificultada por la fuerte resistencia al cambio de los parámetros organizativos, que se detecta tanto en las administraciones educativas, como

en gran parte del profesorado y de los equipos directivos de las instituciones escolares.

En todo caso, se trata de un proceso imparable, aunque su ritmo de desarrollo sea más lento de lo que sería preciso y es un hecho que, como he puesto de manifiesto en sucesivos análisis, la implementación en los centros educativos de fórmulas organizativas versátiles está avanzando en varias direcciones al mismo tiempo.

## Conclusión

Las instituciones educativas se están enfrentando a un amplio conjunto de importantes desafíos en la sociedad actual, puesto que se ven en la necesidad de buscar nuevas respuestas a problemas persistentes en el tiempo y, paralelamente, a detectar y responder adecuadamente a un conjunto de problemas que están emergiendo.

En efecto, las actuales sociedades en transformación no constituyen una plataforma cómoda para las organizaciones educativas, por cuanto les dirigen numerosas demandas, en ocasiones incluso contradictorias, lo que las obliga a implantar una diversidad de estrategias organizativas, a veces difícilmente combinables.

No hay una respuesta definitiva al conjunto de problemáticas persistentes y emergentes de las instituciones educativas. No cabe buscar soluciones basadas en instaurar un enfoque organizativo de tipo «técnico», que tiende a mantenerse al margen de la enseñanza y del aprendizaje, y con independencia del contexto sociocultural del alumnado.

En cualquier caso, las respuestas de las instituciones educativas a los desafíos persistentes y emergentes a los que se tienen que enfrentar no deberían ser coyunturales ni parciales.

## Referencias bibliográficas

- ANDERSON, G. L. (2001). Promoting educational equity in a period of growing social inequity, *Educational and Urban Society*, 33 (3), 321-332.
- BORIS-SCHACTER, S. Y LANGER, S. (2002). Caught between nostalgia and utopia, *Education Week*, 11 (21), 34-37.
- COPLAND, M. (2001). The myth of the superprincipal, *Phi Delta Kappan*, 82 (7), 528-533.
- MARTÍN-MORENO CERRILLO, Q. (1989). El Centro Educativo Versátil: La demanda de un nuevo tipo de centro educativo. En Q. MARTÍN-MORENO CERRILLO (coord.), *Organizaciones Educativas*. Madrid: UNED.
- MARTÍN-MORENO CERRILLO, Q. (2000). Interprofesionalidad colaborativa, *Revista de curriculum y formación del profesorado*, 3 (1), 69-83.
- MARTÍN-MORENO CERRILLO, Q. (2007). *Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. El Centro Educativo Versátil*. McGraw-Hill.
- SINROD, E. J. Y JOLISH, B. D. (1999). *Controlling chaos: The emerging law of privacy and speech in cyberspace*. Stanford Technology savvy administrator. ERIC, 135.
- WOHLSTETTER, P. et al. (2004). Incentives for Charter Schools. Building School Capacity Through Cross-Sectoral Alliances, *Educational Administration Quarterly*, XL (3), 321-365.
- WOLF, K., LICHTENSTEIN, G. Y STEVENSON, C. (1997). Portfolios in teacher evaluation. En Stronge, J. H. (ed.), *Evaluating teaching: A guide to current thinking and best practice*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc. 193-214.

**Abstract****The persistent and emerging challenges for educational organisations**

The educational institutions are characterized for being complex organizations, which integrate multiple perspectives and provoke not few controversies. The requirements that the society directs the educational institutions are not easy to attend.

There is long the series of persistent and emergent challenges that come affecting the educational organizations. In this article some of the most significant are analyzed, with the aim to stimulate the debate and the reflection on the same ones.

The current societies in transformation do not constitute a comfortable platform for the educational organizations, since they direct numerous demands for them, that in some occasions are contradictory, which forces them to implement a diversity of organizational strategies, sometimes difficultly to combine adequately.

In any case, the answers of the educational institutions to the persistent and emergent challenges, which they have to face, should be neither only relating to the moment nor partial.

**Key words:** *School organizations, School persistent challenges, School emergent challenges, Educational institutions.*