

**MORENO, J.M. (Coord.) (2004). *Organización y gestión de centros educativos*. Madrid: UNED, 391 pp.**

*Organización y Gestión de Centros Educativos* se ofrece como una obra colectiva coordinada por Juan Manuel Moreno, profesor titular de Didáctica y Organización Escolar en la UNED, en la que se dan cita diversos especialistas del ámbito de la Organización y Gestión Escolar, para ofrecer un conjunto de Unidades Didácticas de cara al estudio de esta disciplina pedagógica.

La Organización Escolar es uno de los ámbitos del mundo profesional y académico que más ha evolucionado en los últimos años; esta evolución ha generado una variedad de perspectivas que posibilitan una riqueza de enfoques y perspectivas de cara a su estudio. Los autores afrontan el difícil reto de presentar una panorámica distinta y actualizada de la asignatura, centrada en la práctica y prácticas unidas a la vida cotidiana de los centros educativos y de aquellos que trabajan en ellos. Sin dejar de lado cuestiones clásicas, propias de un manual que tiene como finalidad el estudio de los contenidos y dimensiones fundamentales de una asignatura, estas unidades didácticas ponen el énfasis en aspectos novedosos y actuales vinculados a la dimensión cultural de las organizaciones escolares, a los procesos, estrategias y problemas relacionados con su desarrollo y mejora. En este sentido, podemos afirmar, como un aspecto positivo del mismo el hecho de abordar cuestiones que constituyen el principal desafío para políticos de la educación, investigadores o prácticos, nos referimos a problemáticas que gravitan en torno a la difícil convivencia y disciplina en los centros escolares, el papel de las tecnologías digitales y sus implicaciones organizativas, o al impacto de las políticas de evaluación externa de la calidad de la educación en la gestión de los centros.

Aunque el manual constituye una obra colectiva, en la que resuena una polifonía de voces distintas, sin embargo existe una unidad interna en la perspectiva y orientación y en la forma. En efecto, tal y como señala el coordinador en el preámbulo, se ha tratado de escapar de la tentación enciclopédica, es decir, intentar repasar todos y cada uno de los temas y asuntos propios y relacionados con la disciplina, y del excesivo autoanálisis que conduce a ofrecer una gran cantidad de información en torno a la evolución histórica de la disciplina, la problemática epistemológica que la envuelve y la crítica de sus principales fuentes bibliográficas. Por el contrario se ha optado por una orientación que incide en la claridad expositiva, la centralidad en la presentación de los conceptos y la actualidad de las cuestiones abordadas. Pero esa unidad también se percibe en la forma. Cada unidad didáctica se construye siguiendo un esquema común: una introducción, en la que se plantea la problemática abordada en el mismo; unas orientaciones para el estudio, en las que se citan diversas fuentes de información que el alumno puede utilizar para profundizar en los contenidos desarrollados en el capítulo; el desarrollo de los contenidos, que constituye el cuerpo central de cada capítulo; las conclusiones, a modo de síntesis del desarrollo de contenidos; las actividades que permiten la profundización sobre el contenido expuesto; y por último un elenco amplio de referencias bibliográficas.

Las diversas unidades didácticas se distribuyen en tres grandes bloques. El primer de ellos, *La Organización Escolar*, aglutina los cuatro primeros temas. *Naturaleza y Características de las Organizaciones Escolares: una aproximación inicial*, (María Teresa González) ofrece una panorámica general de la naturaleza y características de las escuelas o centros escolares como organizaciones o contextos organizativos en que se desarrolla el "currículum", el aprendizaje de los estudiantes y la actividad docente. *Metáforas para comprender los Centros Escolares como Organizaciones* (J.M. Nieto),

constituye de una descripción de las metáforas o imágenes que construimos, desde nuestra percepción, para describir y comprender la organización de un centro escolar (metáfora mecánica, metáfora biológica, metáfora cultural, metáfora artística). *Las formas de los centros escolares y su determinación* (Antonio Portela), aborda las cuestiones relativas a la dimensión formal de los centros educativos. *El centro como unidad básica de acción educativa y de mejora* (Antonio Bolívar), desde el marco general de las políticas educativas, que se han sucedido en los últimos años, se analiza cómo el centro escolar se ha erigido en una unidad base de la acción educativa y de mejora.

El segundo bloque temático, *Estructuras y procesos del centro escolar*, aglutina cuatro unidades didácticas. *La cultura institucional* (Julián López Yañez y Marita Sánchez), constituye un análisis de la cultura institucional como estructura socialmente construida de creencias, valores, normas y modos de ver el mundo que regula el pensamiento y la actividad humana de sus miembros; así la actividad del docente, su conocimiento, sus decisiones, su estilo de enseñanza, su modo de relacionarse con los alumnos y padres, con los otros profesores, no sólo está determinado por los rasgos personales y psicológicos, sino por el universo social, por los significados que la comunidad posee y transmite. *El conflicto como elemento fundamental para entender las relaciones en la organización escolar* (Juan Santiago Arencibia y Juan Carlos Torrego), presenta el conflicto como mecanismo para analizar las relaciones en las organizaciones educativas; desde un marco general de descripción de los elementos y características del conflicto ofrece un acercamiento tipológico a los distintos conflictos que se dan cita en un centro escolar. *Organización y estructuras para el trabajo y aprendizaje del profesorado y el alumno* (María Teresa González) es un acercamiento a los centros escolares como contextos claves para el desarrollo del currículum, el aprendizaje de los alumnos y la actividad docente. *La Dirección de centros escolares* (Teresa Bardisa), frente a una idea de dirección caracterizada como una actividad técnica, racional-burocrática, transmisora acrítica y sumisa de las directrices de la Administración, el capítulo ofrece distintos enfoques teóricos que iluminan la práctica e la dirección a partir de la investigaciones sobre organización escolar.

El tercero de los bloques temáticos, *Procesos y estrategias de desarrollo y mejora institucional*, recoge los seis últimos capítulos. *Mejora de la escuela y escuelas eficaces. Dos importantes tradiciones de investigación con implicaciones en el campo de la organización escolar* (Juan Manuel Moreno), el capítulo se adentra en los orígenes y evolución de las tradiciones de investigación que centran la problemática sobre los factores y variables que hacen a una escuela eficaz, productiva y de calidad. *La autorrevisión institucional desde un modelo de proceso y en colaboración* (Juan S. Arencibia), aborda la Autorrevisión Institucional, como elemento dinamizador de las energías internas de las organizaciones por medio de la capacitación y el cultivo de las competencias propias. En este sentido encontramos una presentación de los principales instrumentos de análisis y diagnóstico del centro en vistas a su mejora. *La gestión de la convivencia desde la perspectiva de centro* (Juan Carlos Torrego), constituye un acercamiento poliédrico a la espinosa cuestión de la convivencia de centro; a partir de la descripción de la situación y teniendo en cuenta la clarificación conceptual al respecto, el autor expone los distintos modelos de gestión de la convivencia desde una perspectiva de centro. *El papel de las tecnologías digitales en la organización de los centros educativos* (Sara Osuna), sitúa el uso de las tecnologías digitales en los centros educativos como una exigencia y una necesidad ineludible que emana de la sociedad de la información en la que estamos inmersos. *Evaluación de centros: ¿estándares para la mejora?* (Antonio Bolívar), desde una perspectiva amplia de la evaluación de centros, se detiene en la evaluación basada estándares y rendimientos, para contrastarla con un modelo de evaluación basado en la autorrevisión del centro para su mejora interna. Tras este análisis descriptivo, el capítulo presenta un modelo de evaluación que conjuga los dos modelos de evaluación expuestos. *El psicopedagogo como asesor interno de los procesos de mejora cualitativa de los centros*

*educativos* (Jesús Domingo), el último capítulo de este manual colectivo describe, a grandes rasgos, la realidad de la práctica profesional de la orientación en los centros educativos; desde esta aproximación, sin olvidar las luces y sombras de tal función, se abordan los grandes retos que revisten los procesos de apoyo para la mejora y se ofrece una propuesta para redimensionar la función y el rol de los orientadores escolares.

Después de esta presentación, casi telegráfica, de los bloques temáticos que integran este manual, y teniendo en cuenta las características anteriormente expuestas, podemos concluir que nos encontramos ante un valioso y práctico instrumento para el acercamiento y profundización a la disciplina de *Organización y Gestión de Centros Educativos*. Con seriedad y rigor científico en la exposición de los contenidos, a la vez que con gran sentido pedagógico, los lectores que a él se acerquen encontrarán una presentación actual de esta parcela del saber pedagógico y la base para una ulterior profundización en las cuestiones que la integran.

José Manuel **Martos Ortega**