

Capítulo I

Marco Teórico

Introducción

El tratamiento de la gestión educativa estuvo caracterizado tradicionalmente por un enfoque individualista en el cuál la figura excluyente era el director. Se pensaba que su estilo 'laisse faire', autoritario o democrático definía la gestión del establecimiento, siendo el resto de los actores educativos simples ejecutores de la política institucional que diseñaba el director, quien a su vez era "ejecutor" de los mandatos ministeriales.

En la actualidad se entiende que son los equipos directivos los que gestionan y lideran los procesos de innovación y cambio educativo desarrollados en las instituciones, e incluso de resistencia a los mismos, teniendo decisiva importancia el director en la construcción del estilo de dirección, a través de su incidencia en la promoción, orientación y consolidación del equipo.

El estilo de dirección es fruto de la conjunción entre la biografía, formación, capacitación, experiencia del director adquirida dentro y fuera del ámbito educativo, cuestiones personales e inconscientes; con la historia de la escuela, los aspectos particulares de población escolar, los niveles de inserción comunitaria, los proyectos y demás características de la unidad educativa, junto al contexto próximo y lejano en el cual actúan.

El análisis del contexto se cree que es necesario por la implicancia que el mismo tiene en el funcionamiento de las unidades educativas. La escuela puede cumplir su función aceptando, acordando con las demandas instaladas socialmente, o resistirse proponiendo distintas alternativas. Lo que no puede hacer es desconocer las implicancias de dichas demandas, ni la incidencia del medio próximo y lejano a través de los variados medios de comunicación en el diseño y ejecución de los proyectos educativos.

De esta manera quienes dirigen los proyectos educativos, para poder comprender y evaluarlos, necesitan conocer los marcos de referencia en los cuales

sus escuelas están funcionando. Los presupuestos, creencias, motivaciones y las condiciones materiales, demandas, etc.

En la intención de entender de manera más clara cómo logran tener éxito algunos estilos de dirección, se tratará de identificar características relevantes presentes en dos escuelas secundarias. Para ello se comenzará por describir el contexto macro cultural actual, destacando el papel del conocimiento en relación con la producción, y se caracterizará el rol actual de la gestión directiva, atendiendo a los cambios ocurridos en la conformación del Estado y la Sociedad.

Luego, a partir de la caracterización del Estado, se tratará de articular el Proyecto Educativo Institucional con el Proyecto Regional y la gestión directiva, destacando la función que la educación cumple y estaría llamada a cumplir como agente de cambio y a su vez de conservación de las estructuras, poniendo de manifiesto la significación de la gestión directiva en la conducción de los establecimientos escolares.

Al analizar la Gestión Directiva se destacarán algunos componentes centrales como: Poder, Control, Diversidad de metas, Ideología, Conflictos, especificando los Estilos de Dirección posibles, para luego presentar y analizar el estilo predominante en cada una de las escuelas analizadas.

Conocimiento, producción y gestión educativa

El proceso de globalización o de mundialización, como otros prefieren llamarlo, ha generado gran incertidumbre en la sociedad, muy en especial en aquellos sectores y regiones alejados de los grandes centros de producción y consumo.

Se cree conveniente recordar los aspectos centrales que lo caracterizan. Para ello recurriremos a lo que ya Toffler anunciaba en *El Shock del Futuro*, en la década del 80 y en *El Cambio del Poder*, en la década del 90, y que Naisbitt sintetizaba en sus sucesivas mega tendencias a partir de las cuales se puede caracterizar la actualidad por la escasez de recursos naturales, a tal punto que hoy el agua es un recurso crítico que preocupa a los distintos niveles del sistema político; por procesos de integración, interdependencia y solidaridad que se manifiestan, paradójicamente, en un marco de cruda competencia en el mercado internacional y nacional por la búsqueda de nichos en los cuales introducir la producción, generando transformaciones políticas orientadas a la constitución de bloques regionales como el MERCOSUR, el Nafta, la Unión Europea. Esto lleva a la fijación de objetivos transnacionales a los cuales deben adecuarse los distintos países que a su vez deben afrontar las demandas de mayores exigencias por una

‘mejor calidad de vida’ al nivel individual y social de parte de sus poblaciones. Estas demandas están fuertemente relacionadas con la creciente conciencia ecológica, de gran difusión en la última década especialmente en el ámbito educativo, cuyo impacto ha permitido el cambio de costumbres profundamente arraigadas en el comportamiento social, como así también con el crecimiento constante del consumo masivo de bienes utilitarios y servicios.

Esto ha llevado a que la polarización ideológica ceda el paso a contextos sociales democráticos y pluralistas que se manifiestan, institucionalmente, en un rechazo de toda discriminación y a la defensa de los derechos humanos y de la identidad cultural de los grupos que conforman la trama sociopolítica. Hoy es habitual sentir mencionar a la diversidad, convivencia, tolerancia en los argumentos utilizados por los actores pertenecientes a partidos de distintas vertientes ideológicas, o a corrientes internas de un mismo partido en los momentos de ‘acuerdos’ o ‘negociación’. O en las argumentaciones de grupos, incluso enfrentados, que se disputan cuotas de poder social, cultural o educativo, como es el caso de la clásica confrontación entre educación pública y privada.

Se puede observar, además, la aparición de nuevas experiencias religiosas y resurgimiento de los fundamentalismos que al menos, a corto plazo, no cuentan con el peso que tuvieron, a mediados del siglo XX, en algunos estados europeos (Alemania, Italia). Dichos fenómenos sí están presentes en los nacionalismos regionales (vascos en España, zapatistas en México, etc.) que con el alcance de la masificación de los medios de comunicación social y la omnipresencia de la información han adquirido una proyección mediática insospechada.

Esta masificación de los medios de comunicación y el creciente rol de la información, facilita que las ventajas comparativas se encuentren en la actualidad definidas cada vez más por la “..capacidad de generar y procesar información con rapidez, por la capacidad de desarrollar nuevas ideas, habilidades y procesos..” (Cleveland, 1993). Pág. 143), así como por la puesta en funcionamiento de sistemas organizativos y productivos más flexibles y la “..presencia de estructuras que potencien y faciliten la interacción y complementación de los diferentes actores sociales.” (Tecco, Claudio 1997).

A su vez, está presente la idea de virtualidad “... asociada con la posibilidad de representación de objetos y creación de sensaciones a través de la utilización de ondas cibernéticas.”...“El impacto que esta posibilidad de representación tendrá en el proceso productivo puede llegar a ser significativo pues, como puntualiza Joel Orr (Presidente de la "Virtual World Association") las personas se colocarán un casco, y usarán antiparras para ver los nuevos diseños. Los procesos serán completamente

simulados, de modo que los problemas se resolverán antes de elaborar el nuevo producto con materiales reales.” (Tecco, Claudio- 1997).

La realidad virtual bien puede ser utilizada en el ámbito educativo. De hecho, educar en el ámbito escolar implica recrear el mundo que rodea al educando buscando incorporar contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales que le permitan al educando proyectar su rol en el posible mundo futuro. Cuando se forma a los alumnos se trata de adelantarse en el tiempo, desarrollando en él lo que se supone serán las competencias y capacidades que la sociedad le demandará en el ejercicio de sus roles familiares, profesionales, cívicos.

Cuando se motiva el trabajo en equipo, estableciendo consignas claras que faciliten la toma de decisión en base al logro de acuerdos. Cuando el mismo docente se compromete a respetarlas, y lo cumple, esta sentando las bases para el respeto a la ley; la búsqueda del encuentro con el otro; la aceptación de la diversidad en ideas y proyectos; la tolerancia política y religiosa; la construcción de una sociedad auténticamente democrática.

El hecho de que aumenten los reclamos sociales por una mayor participación en las decisiones políticas conjuntamente con la imprevisibilidad a largo plazo y la diversidad de respuestas alternativas, está demostrando la importancia del hacer educativo como instrumento capaz de preparar al ciudadano para ejecutar un rol reflexivo y activo frente a la revolución científico – tecnológica y las complejas demandas sociales de la actualidad. La incorporación de Nuevas Tecnologías que se manifiesta en la articulación entre la producción de conocimientos y la producción de bienes, clave del progreso económico y social, requiere de alumnos creativos, imaginativos, audaces al mismo tiempo que realistas y responsables.

Así la “...reconversión mundial hacia economías conocimiento - intensivas se evidencia en el hecho de que los países más dinámicos son aquellos cuyas economías pueden generar bienes con alto valor agregado, y no se conforman solamente con vender los bienes básicos tal como se producen naturalmente. Para poder hacer esto, es decir para poder agregar “tecnología” a los bienes naturales, se necesita de equipos de R&D. (Investigación y Desarrollo) que pueden conseguirse solo a partir de una determinada definición epistemológica del conocimiento que se decide distribuir desde el sistema educativo”...“Es cierto que en sus instancias más visibles, la relación producción de conocimiento / productividad parece ser tema del nivel superior (de grado y postgrado universitario) pero muchas investigaciones han señalado ya que la posibilidad del desarrollo adecuado de esta relación en los niveles superiores depende en gran medida del

tipo de conocimiento que se transmite desde la escuela primaria". (Aguerrondo, Inés -1994- Página. 155).

Si el mundo, "... se está volviendo no de uso intensivo de mano de obra, no de uso intensivo de materiales, no de uso intensivo de energía, sino de uso intensivo de conocimientos" (Peter Drucker- 1992 -Pág. 328), y a su vez el conocimiento que ha tenido siempre como característica principal el de ser contingente, de estar sometido al cambio, incluso a un cambio rápido, presenta hoy como novedad no "...tanto en que sea mucho más rápido el ritmo de la acumulación..", sino más bien en que "...el centro de gravedad de los conocimientos está cambiando constantemente..." (Peter Drucker -1992-Pág. 334) y con él, el mundo en el que se comunica, se explica la gran importancia que se asigna al conocimiento como instrumento fundamental en la construcción de la sociedad, y lo inútil de ser mezquino con el conocimiento, en tanto que lo que hoy puede ser "el centro de gravedad", mañana puede convertirse en conocimiento auxiliar a la hora de explicar un hecho, suceso o proceso.

Con claridad la "...realidad de los procesos de desarrollo muestra que los sistemas no se reducen a la reproducción perpetua de los mismos efectos. Hay transformaciones considerables que siguen a veces orientaciones inesperadas. Nuevos actores se constituyen y proyectos alternativos plantean otras formas de regulación sistémica. En el ámbito local, el estudio de los procesos de generación de actores parece esencial. La permanente constitución de nuevas capacidades de acción local muestra que la posición en un sistema no es inmutable. El análisis de lo "local" no puede reducirse a una simple constatación de la reproducción de las contradicciones de la sociedad global". (José Arocena - 1995 - Pág. 50).

La posibilidad de generar respuestas desde lo local, desde lo regional, no es simplemente una manifestación de deseos, o una hipótesis de incierta verificación. Las interesantes experiencias en el ámbito de la informática que se han generado en Córdoba, Argentina (Internet II para la NASA), o las exportaciones de productos agropecuarios no convencionales desechados por el consumo local, pueden ser ejemplos válidos.

Pero se sabe que una de las dificultades que enfrenta hoy la sociedad argentina, es la carencia de dirigentes capaces de proyectar y proyectarse en los nuevos escenarios.

La existencia de nichos económicos que podrían ser aprovechados por unidades de producción pequeñas o medianas, generalmente no se concretan por la falta de preparación de los productores quienes acostumbrados a un mercado próximo y al manejo rudimentario de la comercialización, no terminan de

comprender ni la dimensión, ni las particularidades de un mundo que se les presenta como “ancho y ajeno”.

Si bien esta situación puede ser superada, a priori, por la capacitación, la participación en encuentros, jornadas, ferias, exposiciones y otras instancias semejantes, la posibilidad de asegurar este proceso en el futuro, se asocia a la generación y/o potenciación del espíritu cooperativo o asociativo.

En una sociedad como la argentina que, al entender de algunos, ha demostrado ser sumamente individualista, el desarrollo de capacidades y competencias que faciliten el trabajo en equipo, el logro de acuerdos, la negociación, la participación, la capacidad de ejercer la función productiva de una manera crítica y creativa, todo enmarcado en las características y posibilidades regionales, debe ser propiciado y promovido desde corta edad a través de la educación formal e informal. Lo que debe ser acompañado por el fortalecimiento de la Educación de Adultos, ya sea a través de las escuelas creadas al efecto, como mediante las Escuelas para padres. Si no se actúa sobre los padres, en especial sobre aquellos que conforman los sectores sociales más desprotegidos, se está restando impacto a las acciones que se realicen con los niños y jóvenes. La conciencia del adulto miembro de la familia ayudará a contener al alumno, o se convertirá en un actor relevante a la hora de explicar el fracaso escolar, la deserción, la repitencia o el abandono. Porque no hay tiempo, ni suficientes recursos, es que se debe tener clara una visión integral de la problemática educativa, de manera de cumplir con una de las primeras funciones que incumben a la educación, “..lograr que cada persona se responsabilice de su destino, a fin de contribuir al progreso de la sociedad en que vive”. (Jacques Delors, 1996).

Esto permite comprender la importancia que la educación adquiere en cuanto a su posibilidad de facilitar el conocimiento a la sociedad, promover su comprensión y análisis y generar las condiciones que faciliten su contextualización y adecuación a los intereses y necesidades de la región en la cual los mismos impactan.

Al pretender la construcción del conocimiento en la escuela, se debe tener en cuenta el triángulo interactivo generado entre el papel mediador de la actividad mental constructiva del alumno, los contenidos escolares tomados como saberes preexistentes socialmente construidos y culturalmente organizados (cuya relevancia para la región el equipo directivo tendría que constatar en consulta con los agentes externos relevantes) y el papel de los profesores en cuanto guías y orientadores de la asimilación significativa de los contenidos escolares por parte de los alumnos.

La importancia de lo señalado se puede apreciar aún más si se considera que “... la competitividad es “sistémica” (Esser y otros, 1996) lo cual quiere decir

que las empresas no llevan a cabo la pugna competitiva en los mercados por si solas, ya que dependen decisivamente de otros aspectos tales como la disponibilidad de los servicios avanzados a la producción...; la dotación de infraestructuras básicas; la naturaleza y magnitud de la investigación y desarrollo (I+D); la capacitación empresarial; el sistema educativo y su vinculación con los problemas productivos y empresariales del territorio en cuestión ..." (Francisco Albuquerque - 1996 –Pág. 12).

Debemos ver a la educación como eje clave de acción para el logro de los objetivos de transformación estructural, es decir, eje del desarrollo o transformación productiva que requiere el nuevo paradigma económico (competitividad, flexibilidad); de la equidad e integración social, compensando las tendencias a la segmentación - dualización que se observa produce el funcionamiento del mercado y el ejercicio del poder global. Tan solo con un planteo educativo atento a las vicisitudes sociales (marginación, desempleo, etc.), la región podrá mantener su identidad, resguardando los legítimos intereses de sus hombres.

La educación es, también, un eje importantísimo para lograr los objetivos políticos - sociales de legitimación, lo que implica "... la transformación del sentido común que requiere como basamento el nuevo sistema económico y político..." y "...la conformación de la ciudadanía y la consolidación de la democracia (modernización política)." (Coraggio, José L. - 1993).

Un Directivo comprometido con el hoy, gestiona los conocimientos en la Institución Educativa a partir del medio local, del municipio y de la región, facilitando la proyección de ésta en el escenario nacional e internacional.

Dicha proyección tiene un sentido amplio en cuanto implica la consolidación del sistema político de pertenencia; el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el modelo económico, a partir de los recursos y posibilidades regionales. Y además requiere de la identificación y potenciación de los bienes culturales que conforman el patrimonio social.

Modelos de estado

Sin duda que plantear el tema del conocimiento en estos términos, genera la necesidad de especificar la función que el Estado debe cumplir en sus distintos niveles.

Ubicados en el convulsionado presente es importante recordar el modelo que hasta hace poco sentaba hegemonía en el país y gran parte de los países llamados occidentales, el Estado de Bienestar el cual fue sustituido, en gran medida, por el Estado Neoliberal o Pos Social.

Se tratará de caracterizar brevemente a cada uno de ellos, a partir de la realidad nacional.

Estado de Bienestar

En lo económico, la producción estaba destinada al mercado interno, con fuerte presencia del estado como poseedor de importantes empresas e industrias estratégicas (Y.P.F., Gas del Estado, ENTEL, Aerolíneas Argentinas, Ferrocarriles Argentinos, etc.).

En cuanto a lo social, la tendencia era al pleno empleo con un promedio de 4% de desempleo (Bolsa de Comercio, 2000, Pág. 16). La educación era una pieza clave en la movilidad social.

Culturalmente, la Modernidad era el marco de referencia. Predominaban las acciones colectivas, teniendo prioridad el todo por sobre las partes.

En lo político, predominó un fuerte autoritarismo sostenido por los gobiernos de facto que envolvió la vida social, que los cortos períodos democráticos no lograron modificar. A su vez, ante las limitaciones en los canales formales de participación y la crisis institucional que afectaba, principalmente, a los partidos políticos, la sociedad buscó canales informales de participación mostrando fuerte ideologización.

Estado Neoliberal o Pos social

En lo económico, el proceso de globalización trae aparejado que la producción sea destinada al mercado externo. No se fijan los precios a nivel nacional. La adaptación es difícil para la población y las empresas. El Estado pierde peso, con preeminencia del mercado y el sector privado.

En lo social, la flexibilidad laboral, con su secuela de inseguridad, transitoriedad, desempleo. Conjuntamente surgen organizaciones locales algunas de las cuales conforman redes solidarias buscando proteger sus intereses, ante el apartamiento del estado.

Culturalmente, las acciones individuales, el intento por superar situaciones que les afectan sin preocuparse por quienes están en condición semejante, es acompañado por cambio en los valores o en la escala de los mismos.

En lo político, la crisis de representación es el dato más significativo. Se manifiesta en el desinterés de la sociedad por la cuestión política. No se siente comprendida por la clase dirigente, en especial por la de los partidos políticos. Esto es importante pues en Argentina se da junto al proceso de transición democrática,

lo cual, en cierta forma, pone en peligro el proceso de consolidación de la democracia.

El movimiento de las variables históricas mundiales y los procesos internos del país, han hecho coincidir democracia con Estado Neoliberal, y autoritarismo con Estado de Bienestar.

Por último, un elemento considerado básico y que puede ser observado en el ámbito internacional, es la tendencia a la formación de bloques regionales y de una "economía mundial policéntrica" (Dirk Messner-1997), acompañada por el resurgimiento de localismos dentro de cada estado. Por un lado el estado traslada funciones a unidades supraestatales y por el otro, traslada funciones a la provincia, al municipio o a las regiones dentro de su propio espacio territorial. Es el caso de la provincialización y municipalización del sistema educativo.

Papel del municipio y la región: Proyecto regional

"Debemos pensar globalmente para poder actuar localmente con eficacia"
(Ana María de Donini - 1993)

Este proceso simultáneo de transferencia de funciones desde la nación hacia las provincias y los municipios, genera desarticulación y pérdida del poder distribucionista del estado nacional, lo que profundiza las diferencias entre las provincias y regiones ("ricas" y "pobres"). Una alternativa para asegurar la gobernabilidad y viabilizar el desarrollo en el corto y mediano plazo, es la de elaborar un PROYECTO REGIONAL profundamente inserto en los municipios que lo conforman. En este caso el concepto de región parte de la identificación de espacios homogéneos que pueden estar conformados dentro de una provincia, o implicar varias de ellas, y dentro de las cuales se puede promover el desarrollo entendido en un sentido integral, considerando los aspectos económicos (materiales, financieros o laborales), culturales (manifestación del arte, artesanía, valores trasuntados en criterios, usos, costumbres, estilos de vida), sociales (organizaciones intermedias, conformación de redes solidarias y participativas), políticos (capacidad para generar acuerdos y elaborar proyectos considerando los escenarios por venir).

Cuando se refiere a una gran metrópolis, este Proyecto Regional estará elaborado por el municipio, con gran dependencia por parte de los municipios menores próximos. Es el caso de Córdoba Capital y el P.E.C. y su impacto en los municipios de Saldan, Villa Allende, La Calera. El Proyecto Municipal opera como un verdadero Proyecto Regional.

A nadie escapa que quien está mejor preparado para afrontar los cambios y las transformaciones es aquel que cuenta con mejores condiciones económicas y socio culturales. Esto es válido tanto para los individuos como para las unidades sociales.

Pero también es cierto que al Estado en su búsqueda del bien común le corresponde participar, junto a la sociedad, en la tarea de compensar las desigualdades. Tarea no solo asistencialista, sino orientadora, promotora, comprometida con las necesidades e intereses que la sociedad manifiesta. Es conjuntamente sociedad y estado los que plantearán los procedimientos que posibiliten proyectar su identidad al mundo globalizado, siendo la escuela una de las instituciones más relevantes como punto de vinculación entre las necesidades, intereses y demandas sociales con las posibilidades y ofertas que ponen en juego las políticas del estado. Si estas políticas se orientan a fortalecer los municipios con sentido de equidad, se posibilita la igualdad de oportunidades y posibilidades de la población en edad escolar.

Sin proyección internacional no hay consolidación de la identidad regional. Y si la identidad regional se resiente, se pierde la oportunidad de consolidar la identidad nacional.

Desde luego que el papel de los dirigentes es crucial en la medida que son los responsables de lograr articular dichos intereses y necesidades regionales con el contexto que los contiene. Y si se toma al Directivo educacional como responsable de gestionar los recursos humanos que han de desempeñarse en el futuro, se puede comprender que en sus manos está buena parte de la posibilidad de lograr la incorporación y reformulación de los conocimientos necesarios para el desarrollo de la propia identidad y la proyección en escenarios cada vez más distantes y, paradójicamente, próximos.

Sucede que para concretar el PROYECTO REGIONAL de desarrollo, la educación no puede actuar en forma independiente de los objetivos planteados por la sociedad. Y estos objetivos se manifiestan políticamente, son una cuestión política que para tener continuidad en el tiempo y en las acciones, necesita manifestarse en un Proyecto Político de y para la región.

Proyectos siempre existieron ya sean implícitos o explícitos. La intencionalidad es la forma de actuar del hombre social. La cuestión es que en una sociedad tan compleja como la actual, en la cual el estado cumple una función esencial en su reproducción y transformación a través de los subsistemas que lo constituyen, entre otros el Educativo, la explicitación del Proyecto Político permite la formación del ciudadano de acuerdo a la voluntad manifiesta de la ciudadanía.

Proyecto Político

Este proyecto implica definir quienes son los actores implicados, qué pretenden conseguir y cómo van a concretar la idea. Con qué estrategia, con qué recursos y en cuanto tiempo.

Plantearse quienes son los actores permite precisar los responsables de la iniciativa en la elaboración y ejecución del proyecto político. Aquí podrán surgir conflictos a partir de los distintos intereses y enfoques en juego. Si se toma al Estado es muy probable que se encuentren diferencias entre las políticas y la manera de ejecutarlas por parte del gobierno nacional, provincial y municipal. En este caso, es vital que los responsables de las conducciones municipales homogenicen objetivos y criterios, pues ellos constituyen los actores estatales con más posibilidades de comprender y defender los intereses regionales.

Junto a los actores políticos sistémicos, es necesario identificar los actores sociales empresariales y sindicales, del ámbito productivo, educativo, cultural, recreativo, deportivo. A todos aquellos que se sientan parte de los destinos de la región.

Estos sectores podrán encontrarse, a iniciativa de alguno o algunos de ellos, y elaborar un Proyecto Político sugiriendo distintas estrategias que pondrían de manifiesto los distintos intereses y necesidades en juego. Lo importante es que el proyecto sea consensuado por el conjunto de los actores de manera que cada uno lo sienta propio. La estrategia de cada actor estaría en función del proyecto compartido, fijándose los límites a los intereses particulares a partir del reconocimiento del bien común compartido, del desarrollo regional.

Toda sociedad funciona a partir de uno o varios proyectos políticos que podrán ser explícitos o implícitos. Proyectos que estarán presente en la política del Estado nacional, provincial o municipal y en aquellos que se encuentren en las bancas opositoras al gobierno. Proyectos que estarán, también, expresados abiertamente o disimulados en el funcionamiento de los factores de poder dentro de la sociedad y en el ámbito internacional, y que se refieren "...a la distribución más o menos coactiva del poder y de los recursos sociales" (Sergio Boisier-1991, Pág. 11). Para que esto pueda redundar en beneficio del conjunto de la región, es necesario acordar un modelo de región, de organización social a partir de una Imagen Futura, diseñando el proceso de cambio para su logro. Esa Imagen Futura tendrá que ser reinterpretada por la comunidad educativa de las distintas escuelas, para constituir la imagen futura que orientará los distintos Proyectos Educativos Institucionales (PEI), instrumentos que brindarán a la escuela la posibilidad de

sostener en el mediano y largo plazo, un crecimiento acorde con las expectativas presentes en la región.

Aquí se está frente al qué se desea conseguir y es donde más claramente entra en juego lo Ideológico tomando el concepto al margen de las "...versiones corrientes de las ideologías propias de la acción política, es decir, no se trata de imbuir el proyecto político regional de una postura doctrinaria de carácter liberal, o socialista, para citar algunos ejemplos, cosa que probablemente no contribuiría en nada al consenso, sino de identificar los valores fundamentales que orientan la acción concreta... una ideología predominante que influye tanto en la identificación de los fines sociales como en la calificación de la legitimidad de los medios que han de utilizarse para alcanzarlos..." (Sergio Boisier-1991, pág. 13) (El destacado es nuestro).

Al ser incorporado en un proyecto político regional, el regionalismo parece constituir un primer "valor". La región, aparte de ser un hecho físico, constituye un espacio en donde se desarrolla la vida cotidiana de las personas, espacio en el cual paulatinamente se genera toda una "cultura" ampliamente entendida que se convierte en una especie de interfaces que relaciona al individuo y a la comunidad con el resto del mundo.

"Esta forma de relacionamiento es internalizada y se convierte en el regionalismo, una modalidad de acción social y política que coloca los intereses del territorio (organizado y estructurado) por encima de otros." (Sergio Boisier-1991. Pág.14).

Lo que todo proyecto político regional persigue es impregnar a toda la comunidad de este sentimiento que "la región importa" porque tiene que ver con las posibilidades de mejorar el nivel de realización personal y colectiva.

Pero este regionalismo debe asumir un carácter positivo y propositivo y no de mera denuncia, real o imaginaria, de situaciones de dominación o de injusticia. El regionalismo positivo es más pro que anti y debe ser encauzado mediante una actitud verdaderamente militante. Difícilmente puede hablarse de un verdadero proyecto político regional sin la presencia permanente de este "valor".

Junto al regionalismo surgen otros valores, tal como el humanismo en cuanto hace hincapié en la dignidad y el valor de las personas; la solidaridad en cuanto solidifica el sentimiento de responsabilidad compartida por el destino de las personas, grupos e instituciones regionales.

Estos y otros valores deben ser los componentes de la Conducción del proyecto político regional, dirección superior ejercida en forma permanente por la clase política de la región, tanto la que participa directamente del gobierno como la

que se encuentra circunstancialmente en la oposición. Evidentemente esto implica a la Gestión Educativa.

Es importante recalcar esta proposición teniendo presente el horizonte de largo plazo de todo proyecto político, lo que hace factible que un mismo proyecto sea "administrado" a lo largo del tiempo por grupos disímiles que se alternan en el poder.

Aparecen así otros valores esenciales: tolerancia y democracia y un componente decisivo: Participación. Un proyecto político democrático es por definición un proyecto de elevada participación social. Clave a partir de la cual se puede plantear el cómo concretar el proyecto, precisando el punto de partida, es decir, teniendo en cuenta el diagnóstico situacional correspondiente.

Para que el proyecto sea viable se necesita poner en práctica la participación pues un proyecto político regional, para que sea tal, debe envolver a casi todos y a cada uno de los habitantes de la región, pero de distinta manera. La participación en la elaboración de tal proyecto es básicamente de tipo "ilustrado" o con fuertes componentes de carácter técnico. Eso no quita la consulta permanente en los momentos decisivos de su elaboración, ni la discusión popular del proyecto una vez finalizado. Más, requiere necesariamente de consulta y discusión.

Mediante la participación los actores principales permitirán expresarse a los otros actores sociales regionales, de manera que los recursos a utilizarse, los tiempos a considerar y las estrategias a implementar sean compartidos y asumidos como la alternativa más apropiada para el logro del proyecto.

En sus comienzos, generalmente, la participación tiende a ser bastante "elitista", ya que se circunscribe al estamento dirigente de las organizaciones sociales incluidas en el sociograma regional. Presidentes de cooperativas, Jefes Comunales, caudillos políticos, directores o responsables de hospitales o sanatorios, representantes de O.N.G., representantes de credos religiosos. Esta forma inicial de participación consiste básicamente en una socialización de las hipótesis primarias y de las ideas centrales que darán forma al proyecto.

En la práctica esto implica la organización de sucesivas reuniones de trabajo con las organizaciones sociales y en el mantenimiento de "conversaciones profesionalmente estructuradas" con el conjunto de líderes regionales relevantes. Se darán avances y retrocesos de manera permanente. En ocasiones se podrá llegar a tener la sensación de que todo está perdido y sentir el pesimismo, casi el escepticismo de quienes por su pasado de fracasos, formación, temperamento; por el conocimiento de situaciones semejantes con final incierto, o por todo ello junto, están convencidos que es una tarea inútil. Aquí es fundamental tener a mano ejemplos de sólidas situaciones exitosas, en lo posible, próximas espacial y

temporalmente. La fuerza de los ejemplos es insustituible, más cuando se trata de unidades sociales fuertemente resistentes al cambio.

Esto presupone la activa participación de quienes están profundamente convencidos de la idea y promueven, sistemáticamente, la concreción del proyecto; de los profesionales expertos en técnicas de comunicación conjuntamente con los planificadores especialistas en cuestiones más específicas.

Es cierto que este es un enfoque, entre otros posibles, tiene cierta preferencia por una participación inicial selectiva y de "arriba hacia abajo", "...lo importante será la mentalidad con que los planificadores cumplen esta tarea, puesto que no se trata de imponer un esquema preestablecido, sino discutir en torno a ciertas ideas que sirven como punto de partida, pero siendo siempre receptivos a la incorporación de propuestas que surgen de las personas que conocen -mejor que el planificador- la situación de los diversos sectores y ámbitos regionales." (Sergio Boisier-1991, pág. 19).

Proyecto Cultural

Cuando se mencionó el Proyecto Regional, en primer lugar se trató el Proyecto Político en la medida que los cambios acelerados demandan respuestas prontas y eficaces, con un profundo compromiso, se dijo, de los actores comprometidos con el destino de la región. Pero sin duda, en todo momento estuvo presente el contenido cultural de la región sin cuya consideración se podría decir que un proyecto es una ilusión. Estuvo presente en el diagnóstico y en la ideología predominante en la elaboración del proyecto político. Y estará presente en el Proyecto Regional a través de un Proyecto Cultural que apunte al cambio necesario para fortalecer y facilitar el Proyecto Político al cual se hizo referencia, y constituirá, también, la base en la que se asiente el Proyecto Educativo Regional y los P.E.I.

Si bien es cierto que generalmente se encuentra lo que Sergio Boisier llama "no-regiones" por carecer de "estructuras sociales" regionales y "... mostrar vacíos de magnitud con relación a la existencia de una cultura regional...", no se cree conveniente pensar solo para estos casos en la necesidad de un Proyecto Cultural. El impacto de la globalización pone en juego la existencia misma de las culturas regionales, provinciales, nacionales y del mismo continente latinoamericano. La desvalorización, el menosprecio, la indiferencia con que se "valora" la cultura propia, genera la necesidad de fortalecer o concienciar la cultura regional mediante proyectos culturales que procuren una "...apropiación regional de las culturas locales, es decir, una verdadera socialización de lo vernacular...", incrementando la creación y circulación regional de las expresiones culturales locales, facilitando, a

su vez, "...un proceso permanente de apropiación regional de la cultura universal..." que facilite una inserción propositiva de la región en el ámbito internacional. "La cuestión principal es la mantención de un equilibrio entre ambas formas de cultura, de forma de evitar la alienación total y el parroquialismo completo." (S. Boisier – 1991, Pág. 8-La negrita es nuestra).

En este punto es que se puede valorar el papel de los medios de comunicación masivos -los cuales serán tratados en otra oportunidad- y el de la EDUCACIÓN. El Proyecto Educativo regional es el instrumento que permite a la Sociedad y al Estado producir los cambios culturales necesarios para darle continuidad al Proyecto Político elaborado.

Proyecto Educativo

La Ley Federal y el marco normativo de Córdoba, tanto la Constitución de la Provincia como la Ley Provincial de Educación Nro. 8113, pretenden lograr una articulación entre lo universal con lo local y regional otorgando autonomía a los establecimientos educativos en el momento que definen su especialización y elaboran su PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (P.E.I.). El mismo en la medida que es REGIONALIZADO, elaborado por los agentes comprometidos con el medio, facilitaría un currículum institucional sólido que generaría expectativas favorables en la comunidad, atrayendo a los alumnos y sus familiares, posibilitando su financiamiento, directa o indirectamente, por parte de instituciones del lugar e incluso por capitales internacionales.

Al ser Argentina un Estado Federal, existiría un Proyecto totalizante que se manifiesta en las Políticas y Leyes Nacionales que, se entiende, buscan lograr la equidad en el cuerpo social. Esas políticas y leyes deben ser adecuadas a los ámbitos específicos de aplicación sobre la base de los datos educativos, geográficos, ambientales, socioculturales, políticos, económicos, históricos que caracterizan las distintas unidades territoriales.

Esto genera la necesidad de generar Proyectos Regionales, uno de cuyos componentes esenciales, la educación, se podría poner de manifiesto en los Proyectos Educativos Institucionales y Curriculares que cada escuela elabora, en la medida que respondan a proyectos políticos y culturales presentes en la región, como así también a los que se entienden grandes lineamientos de las transformaciones institucionales presentes hoy en nuestro país. Es decir:

- Progresiva descentralización y autonomía pedagógica en los establecimientos que asumen la elaboración, ejecución y evaluación de sus proyectos institucionales y se responsabilizan por sus resultados.

- Modelos más participativos en la gestión de los establecimientos, con roles más activos de alumnos, docentes, padres y miembros de la comunidad.
- Estructuras flexibles que faciliten una educación permanente a lo largo de toda la vida.
- Sistemas abiertos de interacción fluida con los otros agentes educativos, con la comunidad circundante y con el mundo productivo, a través de redes de comunicación, intercambio y cooperación, de nivel local, regional y mundial.
- Énfasis en la gestión eficiente y eficaz que asegure la calidad de los resultados y, por lo tanto, creciente profesionalización de docentes y directivos.

A su vez, el modelo de organización y gestión asentado en ciertos supuestos sobre la tarea y sobre la naturaleza de la materia procesada, al producirse la transformación de alguno de sus eslabones, se modifica toda la articulación surgiendo incompatibilidades y tensiones, pues el sistema institucional está construido reconociendo niveles y ámbitos especializados con relaciones diversas.

Así la transformación del sistema institucional tiene una profundidad que no puede ser anticipada, y cuyas ramificaciones y consecuencias se encuentran, aún hoy, en el plano de lo desconocido o incierto. Pero es justamente por ello que es preciso especular sobre esas ramificaciones y consecuencias, en particular para la organización y gestión escolar.

“El cambio paradigmático que hoy sufren las disciplinas de la organización y del ‘management’ implican una revisión radical de estas premisas. La descentralización, la discrecionalidad de operador, la sustitución de la programación de detalle por la orientación estratégica, el achatamiento de la jerarquía, el trabajo en equipo y el control por resultados son las nuevas características de las organizaciones efectivas. A su vez, esta cualidad depende de los comportamientos innovadores y colaborativos de sus miembros, de la cultura organizacional que los refuerce y de la realidad social que colectivamente se construya en respuesta a los desafíos y a las demandas planteadas por los destinatarios de sus actividades. La organización se piensa así ‘desde el mercado’ y se estructura de abajo hacia arriba”. (Martínez Nogueira, R-Pág. 14).

La institución escolar es parte de los procesos anteriores de cambio institucional. Por una parte introduce la noción de la diversidad de situaciones en que debe operar, reconociendo las diferenciaciones regionales, zonales y locales. Ello implica avanzar en la descentralización, renunciando a la uniformidad absoluta en materia de labores escolares, planteos curriculares y prácticas pedagógicas. Pero también implica asumir las diferenciaciones en la población escolar por lo que

el proceso pedagógico debe adecuarse a las características propias de esa población. Ello supone capacidad de diferenciación y el ejercicio de la discrecionalidad en la situación escolar. También requiere control por los resultados, interpretación por parte del operador de los objetivos y de los criterios de la institución y aprendizaje permanente, sistemático e institucionalizado.

En este caso la cultura organizacional construida sobre una visión compartida y una orientación estratégica son las bases sobre las que se construye la gestión de la institución, se asegura la calidad de los procesos educativos y el logro de resultados acordes con las necesidades y demandas de la comunidad educativa.

“La propuesta para esta década apunta a crear las condiciones educacionales, de capacitación y de incorporación del progreso científico - tecnológico que hagan posible la transformación de las estructuras productivas de la región en un marco de progresiva equidad social. - Objetivos, criterios y lineamientos del documento de la CEPAL.”

Si a partir de un enfoque regional se toman como propios los objetivos estratégicos planteados por CEPAL para alcanzar La formación de la moderna ciudadanía, se necesita una profunda revisión de los contenidos cognitivos, instrumentales y éticos de la educación, siendo la obligación de los sistemas educativos, para cumplir con este objetivo, la de distribuir equitativamente los conocimientos y el dominio de los códigos en los cuales circula la información socialmente necesaria para la participación ciudadana y a su vez formar a las personas en los valores y principios éticos, y desarrollar sus habilidades y destrezas para lograr un buen desempeño en los diferentes ámbitos de la vida social: en el mundo del trabajo, la vida familiar, el cuidado del medio ambiente, la cultura, la participación política y la vida de su comunidad, entendida secuencialmente como local, regional, provincial y nacional.

En cuanto al otro objetivo, el de lograr la competitividad internacional de los países, expresa el consenso de los países de la región con respecto a la prioridad de fortalecer la inserción internacional para estimular el crecimiento, la incorporación del progreso técnico y la elevación de la productividad y el nivel de vida de la población. Esto requiere una nueva relación entre la educación y el mundo de la producción y del trabajo, integrando la dimensión formativa con la laboral. Esto posibilitaría fortalecer y dar continuidad en el tiempo a experiencias regionales de producción tradicional y no tradicional que aprovechan nichos a nivel mundial para colocar su producción regional.

Dos criterios esenciales inspiran estas políticas: la equidad (igualdad de oportunidades y posibilidades educativas) y el desempeño (cumplimiento de las metas de los proyectos institucionales).

En el plano institucional la estrategia de la CEPAL supone una reorganización de la gestión educativa orientada, por una parte, a descentralizar y dar mayor autonomía a las escuelas y otros centros educacionales y, por otra, a integrarlos en un marco común de objetivos compartidos. Esta integración pensamos tiene que plantearse gradualmente articulando los proyectos educativos entre sí y ateniéndose a las necesidades y posibilidades de la región de pertenencia.

De esta manera, estos principios exceden el plano administrativo e inciden en la organización de las unidades educativas y en el sistema.

Creemos que la descentralización de referencia, en los establecimientos educativos, puede lograrse en la medida que la autonomía implique al ámbito administrativo y político, bases sobre las cuales puede generarse una auténtica participación en la toma de decisión por parte de los actores educativos y sociales operando como equipos de trabajo. Cuando una situación de esta naturaleza se continúa en el tiempo, generalmente permite una adecuada inserción comunitaria, acompañada del fortalecimiento de la identidad institucional.

Los proyectos que surgen en base a este enfoque, generalmente facilitan que la comunidad le asigne un sentido difícil de lograr bajo otras condiciones, promoviendo la iniciativa, la creatividad y la capacidad de gestión, lo que permite a los actores institucionales responsabilizarse por los resultados.

Si, como ya se sabe, los valores, los criterios, los procedimientos, las actitudes y las aptitudes vividas en la institución educativa por sus actores, en buena medida son transferidos a la convivencia social, la posibilidad de generar proyectos con estas características facilitaría y fortalecería la débil democracia argentina, al posibilitar modelos de vida democrática participativa.

“El gran desafío del nivel central en un sistema descentralizado es compensar las diferencias, garantizar la equidad y la calidad para todos y coordinar y contribuir a la cohesión social e integración nacional.” (Ana María de Donini.- 1993)

Papel de la gestión directiva

Sucede que así como el concepto de Estado Nación nos remite a una realidad muy amplia y difícil de abarcar en su totalidad, por el contrario, su manifestación municipal es, generalmente, reducida a la hora de encarar un

proyecto auto sustentable. La región, por su conformación básicamente económica y sociocultural, por su flexibilidad espacial, facilita el ámbito más apropiado para pensar desde ella y para la escuela, el P.E.I.

Esto implica la necesidad de considerar el Proyecto Regional y/o Municipal para que oriente los distintos P.E.I., pues es claro que si la educación está al servicio del hombre y de la sociedad, el directivo educacional es quien tiene que gestionar la articulación de los conocimientos convalidados socialmente y su aplicación para el desarrollo de los niños y jóvenes, con los escenarios proyectados por la región y/o el municipio, continente de la voluntad soberana del pueblo.

Cabe efectuar una precisión en cuanto a la dimensión del territorio, su relevancia en el contexto y su complejidad.

Si se toma un conjunto de localidades de menor relevancia, la existencia de un Proyecto Regional posibilita su inserción en la dinámica internacional.

En el caso de una gran metrópolis, su Proyecto de Ciudad es equiparable a un Proyecto Regional. Es el caso de la Ciudad de Córdoba cuyo P.E.C. (Plan Estratégico Córdoba-1999) tendría la posibilidad de ser un Proyecto Regional en la medida que la alternancia política fortaleciera su intencionalidad al margen de los ajustes que se pudieran efectuar. Se supone, a su vez, que debe haber una correspondencia con la Carta Orgánica Municipal que operaría como un Proyecto Político explícito.

Es distinto el papel que desempeñará la escuela, como unidad operativa, en uno u otro caso. En localidades, municipios y regiones donde existen contadas escuelas con un territorio claramente definido, es muy clara la influencia de la escuela. En el caso de las metrópolis, salvo algunas escuelas reconocidas por su tradición o dimensión, la dispersión territorial de la población que asiste a las unidades educativas, dificulta comprender su incidencia en el medio.

Es en este punto que entra en juego la capacidad de gestión de quien conduce para diseñar, rediseñar y poner en funcionamiento el P.E.I. Si su estilo de dirección se condice con las formas de participación esperadas y estimadas como válidas por la comunidad educativa particular del establecimiento, no importando el grado de dispersión de la misma, se estará frente a una escuela o colegio exitoso en cuanto al nivel de participación alcanzado por parte de sus actores, y al reconocimiento social de su desempeño.

Antes de entrar en el análisis de la correspondencia entre el Estilo de Dirección y forma de participación, se caracterizará la Gestión Directiva teniendo en cuenta como resuelve el director las cuestiones referidas al poder, control, diversidad de metas, ideología y conflictos (S-Ball-1989).

Poder

La cuestión que surge en primera instancia es precisar cual es el grado de poder que maneja cada actor en la escuela. Al respecto los que habitualmente realizamos tareas en ellas sabemos que cada unidad implica una red de manejo de poder que debemos conocer para poder realizar nuestras tareas, para poder movernos en el mundo de la escuela.

Cada uno de los miembros de la comunidad educativa dispone de una cuota de poder que es una síntesis circunstancial generada por:

- a- el ejercicio de su rol específico legalmente establecido. Dominación racional según la tipología weberiana. Esto comprende al director, vicedirector, secretario, profesor, alumno, padre, presidente y miembros del centro de estudiantes, presidente y miembros del centro de egresados, presidente y miembros de la cooperativa escolar, preceptor, portero, ordenanza, casero, etc. Para el caso de la escuela de gestión oficial. Si es de gestión privada, deberíamos agregar representante legal, administrador, tesorero, jefe de gabinete, asesores, y otros roles de acuerdo a las particularidades del proyecto educativo;
- b- la estimación histórica del rol dentro del establecimiento por el ejercicio concreto que hicieron del mismo los que lo han ejercido;
- c- el resultado de las relaciones establecidas entre la escuela y el entorno social en el cual se encuentra ubicada o al cual presta su servicio. Poder de la intermediación le llaman Crozier y Friedberg (1997);
- d- por el ejercicio concreto de su rol poniendo en juego su capacidad, conocimiento, astucia, relaciones, es decir, su expertez.

En todo momento hemos estado planteando el poder sin conceptualizarlo. Para ello podemos tomar el concepto de Friedrich que señala que "...es en cierta medida una posesión tanto como una relación" (1968, pág. 182). En cuanto a lo relacional me interesa destacarlo siguiendo a Frigerio-Poggi (1989) como "Relaciones de intercambio y negociaciones que se caracterizan por el desequilibrio".

En estas relaciones los actores se encuentran con "zonas de incertidumbre" (Crozier- 1997) en las cuales no es posible prever el comportamiento de cada actor, surgiendo una negociación en la cual, si ésta se refiere a cuestiones generales de la organización escuela, la presencia o no del director, su aporte en la misma, será un dato significativo a considerar en el momento de definir su Estilo de Dirección.

En cuanto a la posesión, que se pone de manifiesto en la relación, tomaré la tipología de Labourdette (1984, Pág. 98) para quien poder es el resultado de "... las formas operativas de la 'influencia', con la atmósfera decisional que inviste; los mecanismos obligatorios de la 'autoridad' en cuanto imposición consentida y aceptada, legítima; el influjo deliberadamente secreto de la 'manipulación' que puede llegar hasta los confines más aparentemente inaccesibles..." y "... el empleo de la fuerza y la violencia en las formas más 'duras' del poder: la 'coacción'."

En cuanto a la manipulación podemos citar a un estudio sobre el trabajo de los directores de Bernbaum en el cual señala que:

"los directores de todos los tipos de escuela tienden a considerar que realizan bien esas actividades que exigen cualidades personales generales, particularmente en la medida en que deben estar bien relacionados, o manipular, personas" (1976, Pág. 31). ("Manipular" es aquí una palabra clave y subraya el elemento de actuación. Citado por S-Ball-1989)

El poder, recordemos, no es atributo solamente de quien conduce. Todos los actores tienen su cuota de la que disponen y usan como medio, fin o valor. De esta manera tanto es fruto del poder la normativa del establecimiento y las notas y sanciones que aplican los profesores, como la incertidumbre que se genera a partir de la actitud del estudiante frente al estudio.

Recordemos el conocimiento y el manejo, en ocasiones arbitrario, de las normas y procedimientos por parte de directores y cuerpo docente, cuando enfrentan situaciones no convencionales, y con cuya resolución pretenden no "perder poder". En algunos casos se cometen transgresiones sistemáticas convalidadas institucionalmente, como es el caso de aplicar notas como sanción, frente a actos de supuesta indisciplina (hablar en clase con un compañero sin autorización previa del docente); la posibilidad de disponer de medios para el premio o castigo sin la existencia previa de reglas claras que permitan ser justos en el momento de juzgar actores con diferente estima social o institucional (el "negrito" de la clase será el primer sospechoso cuando desaparece un elemento; o el presentar ante el público, en eventos abiertos a la comunidad, no al más capacitado de acuerdo a la situación, sino al que mejor presencia tiene, el rubio de ojos celestes); la posesión y/o el manejo de recursos económicos, políticos, culturales que permite a los actores institucionales ser considerados de manera distinta por parte de directivos y docentes (es fácil expulsar al hijo del albañil, pero complejo al hijo del escribano); el acceso, control, manejo de la circulación del flujo de la

información; el conocimiento, vinculación y compromiso mutuo con referentes significativos del entorno social al cual pertenece la escuela; el conocimiento experto de alguna área científica jerarquizada por la cultura de la comunidad educativa.

Control

Ateniéndonos a la cuestión del poder mencionada, el control como manejo o dirección de un asunto por parte de cada actor, admite al menos dos dimensiones: Por un lado focal, el control que ejerce cada actor sobre su área específica de acción. El docente sobre las cuestiones pedagógico-curriculares en el ámbito áulico; el preceptor sobre las cuestiones pedagógico-administrativas a nivel institucional; la secretaria con respecto a lo administrativo-contable; el director sobre los aspectos socio-pedagógico-administrativos, etc. Por el otro la institucional, sobre las decisiones centrales que hacen a la organización como un todo, como escuela. Si bien ambas dimensiones están íntimamente vinculadas, es la institucional la de mayor incidencia en la identificación del centro educativo. Difiere de escuela a escuela y tiene una vinculación muy estrecha con el Estilo de Dirección presente en el establecimiento. Sobre esta última detendremos el análisis.

Los modelos de control referidos a la dimensión institucional surgen de los enfrentamientos y/o acuerdos de individuos y grupos dentro de la escuela, y del enfrentamiento y/o acuerdo de estos con individuos y grupos ubicados fuera de la escuela, pero con incidencia en ella por pertenecer al sistema educativo (supervisores, técnicos, etc.), o por ser miembros relevantes del entorno en el cual actúa la escuela (diputados, concejales, empresarios, etc.) y hacer valer su “poder de intermediación”.

En las escuelas se generan mensajes confusos tanto para sus miembros como para quienes están fuera de ella. En algunos casos el control se ejerce por la estructura jerárquica establecida. En otras ocasiones parecería que está en manos del cuerpo docente o de algún departamento en particular (Ciencias Sociales, Catequesis, Matemáticas, etc.). Suele presentarse el caso de que el control lo ejecutan algunos padres, generalmente de la Cooperadora Escolar o de la Unión de Padres. E incluso, suele ser interesante observar el peso de los alumnos en situaciones de gran inestabilidad institucional si cuentan con un Centro de Estudiantes con buen funcionamiento y reconocimiento institucional. Sería importante considerar también el caso de aquellos colegios con población escolar de alto nivel socioeconómico, en especial si la institución es privada, en las cuales

el peso de la opinión del alumno puede definir la situación del personal docente y directivo de la misma.

Estas referencias al manejo de lo institucional requieren de un análisis conjunto con cuestiones referidas al rol específico de cada actor, a la dimensión focal. Al control por parte del docente, en última instancia, de sus propias actividades en la intimidad de su aula; al manejo de la incertidumbre que hace el alumno cuando decide estudiar o no hacerlo; al manejo de partes diarias e informes que efectúa el preceptor, como de su registro y cómputo por parte de secretaría.

En algunas ocasiones los docentes y otros miembros de la comunidad educativa son convocados a participar de talleres en los cuales se los escucha, se registran sus opiniones, se logran conclusiones referidas a la toma de decisión sobre cuestiones de política institucional y luego, a lo sumo, estarán presentes en los informes de fin de año. En los informes, pues lo realmente ejecutado obedeció a un manejo operado por otras vías, poniendo de manifiesto una seria contradicción entre lo que sucede y lo que se pretende que los actores creen que sucede.

Sin duda que en la mayoría de los casos las decisiones referidas a lo institucional son tomadas por el director y su grupo de referencia próximo, con algunas consultas formales e informales en donde el peso estará dado por la compatibilidad ideológica del consultado con quien ejerce el control y que generalmente es usada para justificar la decisión ya tomada.

No se pretende con esto negar la existencia de algunas escuelas en las cuales existe un procedimiento de consulta democrático y en donde se actúa en consecuencia, pero esto no es lo habitual, es la excepción. Quizás es pertinente tener en cuenta que en última instancia la responsabilidad legal por lo que sucede en el establecimiento recae en el Director.

Se pueden tomar dos ejemplos que cita S. Ball (1989, Pág.27) de la descripción efectuada por Burgess (1983) "en su estudio de la escuela comprensiva Bishop McGregor.

Para Goddard, ser el director significaba llevar la batuta: "Me convencí de que cuando más activo es un director tanto más dirige. Yo era un oficial al mando de tropas, no un oficial de estado mayor. Yo dirigía desde el frente y esto era adecuado para mí". El Sr. Goddard, pues, definía el rol del director como el de un administrador, un coordinador, un encargado de tomar decisiones y un profesor. Para él, el director era el miembro principal de la escuela (Pág. 29)"

Otro elemento a considerar es que el director ha llegado a ocupar la conducción del establecimiento fruto de una carrera desde rangos inferiores, procedimiento legalmente establecido para las unidades educativas de gestión oficial que es más flexible en el caso de la gestión privada. Conoce "la" escuela

como alumno, luego como profesor y finalmente como director. Pero esto no le asegura un control discrecional absoluto sobre la institución. Lo vemos en el otro ejemplo citado por S. Ball de Burgess:

El director inició la discusión explicando que él deseaba ver una entrega de premios que recompensase los logros académicos. (...) Sin embargo, por la mera fuerza de la superioridad numérica, el personal joven logró discutir y planear, apoyándose unos a otros, un acto de nuevo estilo, con una entrega de premios, un discurso y una discusión breves, y un "baile" vespertino... una recomendación que luego fue llevada a la práctica por el director. En este contexto, los profesores jóvenes pudieron exponer sus ideas sobre la organización escolar, que a su vez llevó a una modificación de la concepción del director sobre el acto de entrega de premios (Pág. 71).

Creo valioso citar nuevamente a S. Ball (1989-pág27) cuando señala que "...estos "campos" de control no son, ni pueden ser en verdad, distintos. Están sujetos a negociaciones, renegociaciones y disputas (Strauss, 1978). Los límites del control se modifican continuamente y su trazado es diferente en las diferentes escuelas. A menudo son el resultado de la lucha entre los directores y su personal..., los jefes de departamento y sus miembros, los especialistas en tareas tutorales y los especialistas en las asignaturas... Los límites también sufren la presión de la intervención externa... Los modelos variables de control no son el producto de sistemas organizativos abstractos, sino que surgen de los enfrentamientos de individuos y grupos de la organización."

Diversidad De Metas

Señalábamos que un P.E.I. requería de un tratamiento regional y una adecuación a las pautas establecidas en el ámbito nacional dado el carácter federal de nuestro estado. Generalmente las instituciones educativas funcionan sobre la base de la homogeneidad, siendo su búsqueda uno de los objetivos más preciados por los miembros del equipo de conducción y una demanda recurrente por parte de los padres de alumnos. Esta homogeneidad, en la mayoría de los casos, es interpretada como uniformidad teniendo gran peso en esto la tradición igualitaria de nuestra educación, confundiendo la búsqueda de un necesario consenso dado el carácter pluralista de nuestra sociedad, con el consentimiento y sometimiento de las minorías al planteo hegemónico sustentado por quienes cuentan con mayor cuota de poder en la unidad educativa.

Esta situación se ha potenciado con la política de descentralización y promoción de la autonomía de las escuelas que para algunos se convierte en un reducto de difícil acceso para aquellos que no lo aceptan o que perteneciendo a la institución, oponen alguna resistencia a la política que en ella se lleva a cabo. No queda claro en este aprendizaje para vivir en democracia en el cual estamos comprometidos gran parte de los argentinos, el límite aceptable de disenso que una unidad educativa necesita proteger a fin de lograr una formación en valores pluralista que asegure ciudadanos aptos para convivir en democracia.

Al respecto S. Ball señala "Las escuelas, como todas las otras instituciones educativas, se caracterizan por tal ausencia de consenso. En verdad, la estructura de las escuelas permite y reproduce la disensión y la diversidad de metas. La relativa autonomía de los subgrupos dentro de la organización - departamentos,... grupos de curso, unidades especiales,... -, da origen a lo que Bidwell llama "flojedad estructural", esto es, "una falta de coordinación entre las actividades y las metas de los actores en unidades funcionales separadas, la existencia de múltiples ámbitos de interés y jurisdicción que se sobreponen, así como complejos procesos de toma de decisiones" (1965, Pág. 978).

Si bien es cierto que en los últimos años se ha puesto de manifiesto la necesidad de controlar la calidad del servicio educativo tanto desde el ámbito académico, a través de numerosos artículos (Tedesco 1987) y ponencias en jornadas, encuentros, congresos, como desde el ámbito legislativo (Ley General de Educación Nro. 8113- artículos 4 y 18) y a través de la ejecución de políticas desde el nivel central de gobierno, aún sigue existiendo falta de coordinación e incluso, ocasionalmente, ausencia de control inmediato dentro de las unidades educativas y sobre las unidades educativas por parte de los niveles de supervisión.

Sobre esta idea de falta de coordinación Ball indica que Bell "... ha sugerido que los efectos de un entorno social cada vez más "agitado" e imprevisible sobre una estructura interna "vagamente conectada" "ha creado una situación en la cual la organización interna de la escuela ha empezado a asemejarse a lo que se ha llamado una organización anárquica (1980, Pág. 187)".

Es necesario partir de las características de nuestra sociedad sumamente impactada por los procesos migratorios multiculturales. A ello debe sumarse la experiencia de vida concreta del docente; las razones familiares que fundamentaron su educación; la manera como fue educado, las metodologías utilizadas por sus maestros y sus criterios en el manejo de poder; las razones que lo llevaron a ser docente y la formación específica recibida para serlo o la ausencia de la misma. Si a lo anterior sumamos la socialización que como docente tuvo que afrontar en los ámbitos de trabajo en los cuales comenzó a ser docente y, entre otros elementos,

su propia ideología y preferencias políticas, nos encontramos frente a un cuadro de situación lo suficientemente complejo como para pretender, fácilmente, metas compartidas por todos en las instituciones educativas. Pero a su vez, esto de ninguna manera descalifica la necesidad de buscar, a partir de la equidad, el pluralismo, la tolerancia, el reconocimiento a la iniciativa personal y grupal, un proyecto de escuela consensuado. Es fundamental tomar en serio que se aprende para la vida y no para la escuela. Si lo que aprendemos y enseñamos en la escuela no lo proyectamos al ámbito de la convivencia ciudadana, la educación pierde su carácter transformador a la vez que se potencia su función reproductora de los aciertos y de las deficiencias sociales.

Ideología

La utilización del término ideología lo haremos distinguiendo ideología de la enseñanza e ideología de la administración.

La ideología de la enseñanza está constituida por "... las ideas sobre la práctica en el aula, las relaciones entre el profesor y los alumnos y la enseñanza brindada a éstos que a menudo reposan en creencias más fundamentales sobre la justicia social y los derechos humanos, y sobre los fines de la educación en la sociedad" (S.Ball-1989, Pág.31).

Es un "... conjunto coherente de creencias e ideas sobre las características de la enseñanza que se consideran esenciales... incluye aspectos cognitivos y valorativos, ideas generales y supuestos sobre la naturaleza del conocimiento y la naturaleza humana; esta última implica creencias sobre la motivación, el aprendizaje y la educabilidad. Incluirá una caracterización de la sociedad y del papel y las funciones de la educación en el contexto social más amplio. También habrá supuestos sobre el carácter de las tareas que deben realizar los profesores, las habilidades y técnicas requeridas y las ideas sobre cómo es posible adquirirlas y desarrollarlas. Finalmente, la ideología contendrá criterios para evaluar el rendimiento adecuado tanto de material sobre el que los profesores "trabajan", esto es, los alumnos, como para la autoevaluación y la evaluación de las personas dedicadas a educar. En síntesis,... involucra una amplia definición de la tarea y un conjunto de prescripciones para realizarla, todo ello en un plano relativamente alto de abstracción." (Sharp y Green, - 1975-págs. 68-69. Citados por S.Ball-1989, Pág. 31).

Podemos decir que la ideología es, fundamentalmente, el resultado de la relación entre "... la imagen de la enseñanza que se formaron los profesores cuando ellos mismos eran alumnos; segundo, las orientaciones cognitivas y las

adhesiones ideológicas que incorporaron a su formación en el curso de la enseñanza profesional que recibieron; y tercero, el conjunto de experiencias que tuvieron los profesores cuando se enfrentaron con las exigencias prácticas de su labor.” (Sharp y Green –1975 Pág. 68-69).

En cuanto a ideología de la administración es el conjunto de las “... ideas de las que es posible demostrar que ocultan o resuelven aspectos problemáticos de la vida social de un modo idealista o imaginario. En este sentido, las explicaciones ideológicas sirven para asegurar la posición de los grupos dominantes.” (S.Ball-1989).

Es muy común asistir en la escuela a debates sobre la justicia, la igualdad, la equidad, el bien común, la ética, la moral que generalmente quedan inconclusos con la complicidad de quienes son responsables de la conducción del establecimiento. Sobre estos debates, los que manejan una mayor cuota de poder suelen tomar decisiones referidas a cuestiones básicas de la vida institucional, con total desprecio por las alternativas viables presentadas por otros sectores de la comunidad educativa, o lo que es más grave, sin dar lugar a la posible sugerencia de otras alternativas. Este es un ejemplo en donde se pone de manifiesto la ideología de la administración.

Si bien cuando actuamos, cuando tomamos decisiones ponemos en juego lo que pensamos, lo que creemos, la ideología de la enseñanza, no siempre está presente la ideología de la administración. Si lo está cuando los actores educativos, en especial el director, no dan lugar al disenso, a la confrontación de ideas y proyectos. Cuando amparados en el manejo del poder–autoridad, sólo admiten el poder–influencia de aquellos que asienten con su ideología de la enseñanza, aplicando rigurosamente el poder-coacción para doblegar toda resistencia a su proyecto hegemónico. Cuando ponen en juego el poder–manipulación confundiendo con información inexacta, con discursos confusos y acciones reñidas, incluso, con sus propias convicciones. Con esto se suele pretender ocultar las diferencias o sumergirlas en el revoltijo de las actividades e interacciones cotidianas.

S.Ball señala que “...no todas las decisiones tomadas por los directores o las escuelas son ideológicas, pero prácticamente todas las cuestiones relacionadas con la organización y la enseñanza de los alumnos, la estructura del curriculum, las relaciones entre profesores y alumnos y las normas de la toma de decisiones en la institución tienen fuertes bases ideológicas. Esto significa que contienen las simientes de la disensión política y filosófica y de la parcialidad.” (1989, Pág. 32).

La conducción de un establecimiento educativo, como la de cualquier organización compleja, generalmente demanda gran compromiso por parte del

conductor al poner en juego su saber, su capacidad, sus propias limitaciones en el procedimiento y en la toma misma de decisión. La escuela, y la comunidad que la contiene, demandan soluciones a su problemática de manera rápida y efectiva. Pocas veces el director cuenta con todo el tiempo necesario para la consulta, reflexión y el acuerdo. Esto que sin duda es un dato cotidiano en la vida institucional, es un elemento central para caracterizar el estilo de dirección en juego. Los criterios y los mecanismos que el director utiliza para jerarquizar las situaciones problemáticas; la trama de alianzas en la cual sostiene su gestión; el lugar que le asigna a la oposición y los acuerdos que pueden llegar a generarse y un sin número de situaciones que se presentan cotidianamente, hacen que en la escuela, como en "... ninguna otra institución, las ideas de jerarquía e igualdad, de democracia y coerción, se ven obligadas a coexistir en la misma estrecha proximidad. A menudo estos conflictos hacen surgir creencias y adhesiones personales que van más allá de la opinión especializada y de los intereses individuales o grupales, aunque en muchos casos las filosofías y el propio interés se desarrollan juntos, en una relación estrecha e interdependiente." (Shapiro -1982, Pág. 524, citado por Ball).

Esto sucede con respecto al curriculum cuando "... la asignación de los recursos de la escuela inherente a las divisiones relacionadas con el horario refleja decisiones políticas. Sin duda, los criterios académicos tienen un peso en la asignación de recursos. Sin embargo, el hecho de que las escuelas difieran en su asignación de tiempo y recursos a las diversas asignaturas indica que intervienen otros criterios además de los académicos (Bennett y Wilkie- 1973, Pág. 464. Citado por S.Ball-1989, Pág. 32).

A veces se exagera con la cuestión ideológica y pretende asignarse ese matiz para justificar o desacreditar acciones, decisiones o disimular otros intereses. Al respecto S.Ball diferencia tres tipos básicos de intereses: intereses creados, intereses ideológicos e intereses personales.

"Los intereses creados conciernen a las preocupaciones materiales de los profesores relacionadas con las condiciones de trabajo: las remuneraciones por su trabajo, su carrera y su promoción. En este aspecto son fundamentales el acceso a los recursos de la escuela y su control: el tiempo (los horarios de las clases o el tiempo libre), los materiales,... las ayudas especiales... y locales (particularmente, oficinas y aulas, y habitaciones exclusivas). Estos intereses creados serán causa de disputa entre personas y grupos (por ejemplo, departamentos, personal dedicado a la atención tutorial, personal administrativo y otros tipos de personal no dedicado a la enseñanza), sobre todo cuando los recursos son escasos y las perspectivas de promoción limitadas. Los intereses ideológicos conciernen a cuestiones valorativas

y de adhesión filosófica: ideas sobre la "práctica y la organización preferidas o expuestas en debates o discusiones. Estos intereses a menudo relacionan problemas prácticos con posiciones políticas o filosóficas fundamentales. El interés personal emplea el término "yo" de un modo particular para referirse al sentido del yo o identidad declarada por, o a la que aspira, el profesor, la clase de profesor que una persona cree o quiere ser (por ejemplo, especialista en una asignatura, educador, una persona dedicada a la atención tutorial, un administrador, etcétera). Las satisfacciones asociadas a este sentido del yo pueden estar directamente relacionadas con ciertos tipos de trabajo, a grupos particulares de alumnos o hasta el uso de recursos o lugares específicos (por ejemplo, laboratorios o instalaciones deportivas). De este modo, es fácil ver las relaciones entre los diferentes tipos de interés; en el análisis de sucesos particulares, a menudo es difícil o imposible distinguir o dar prioridad a un conjunto de intereses (aunque en la disputa y el debate los participantes pueden presentar estratégicamente como principal uno u otro conjunto de intereses). Los intereses están en juego, de manera crucial, en la toma de decisiones organizativas y, como veremos, para algunos profesores, la participación o los intereses de influir en la toma de decisiones están determinados y circunscritos por su importancia para sus intereses individuales, la comprensión y el control de su situación, lo que Lane llama el "principio de cierre" (1959, Pág. 14). Para otros, la participación en estos aspectos de la vida organizativa es en sí misma una expresión de identidad; proporciona sus propias recompensas y, en algunos casos, su propia carrera." (S.Ball-1989, Pág. 34. El subrayado es nuestro).

Conflictos

Al plantear el tema del conflicto no estamos tomando parte por la pedagogía del conflicto en contraposición con la pedagogía del consenso. Creemos en la necesidad de superar los esquemas unidimensionales y dicotómicos y partir, de acuerdo a Benno Sander, del "principio de totalidad" conforme al cual "los fenómenos sociales y educativos son realidades globales compuestas por dimensiones o planos multicéntricos."(1990-Pág. 132).

El consenso y el conflicto están presentes cotidianamente en la vida escolar. Nos detenemos en el conflicto pues, durante demasiado tiempo, fue eso de lo que no se habla. El conflicto era erróneamente considerado como la acción emprendida por unos pocos que quieren destruir todo lo que, con tanto sacrificio, se ha conseguido.

El conflicto es la diferencia que se presenta cuando individuos, grupos e instituciones enrolados en ideologías de la educación diferentes o en defensa de

sus intereses creados y/o intereses personales, se expiden sobre las políticas emanadas de la autoridad superior, la adecuación del P.E.I. a la misma, la prioridad de las órdenes, los objetivos, la asignación de recursos, entrando en juego el control de la unidad educativa o de un conjunto de ellas.

Los principios implicados son presentados por Baldrige de la siguiente manera:

“Los teóricos del conflicto subrayan la fragmentación de los sistemas sociales en grupos de intereses, cada uno de los cuales tienen sus metas particulares.

Los teóricos del conflicto estudian la interacción de estos diferentes grupos de intereses, y especialmente los procesos conflictivos mediante los cuales un grupo trata de ganar ventajas sobre otro.

Los grupos divergentes se forman alrededor de valores divergentes, y el estudio de los intereses en conflicto es una parte fundamental del análisis.

El estudio del cambio es una característica esencial del enfoque basado en el conflicto, pues cabe esperar que se produzcan cambios si el sistema social se fragmenta en valores divergentes y grupos de intereses conflictivos”. (1971, Pág. 14-Citado por S. Ball, 1989. Pág. 34).

Pero insisto, salvo situaciones especiales y críticas, gran parte de lo que sucede habitualmente en las escuelas y colegios es el diálogo y la comunicación referida a la gestión rutinaria de la vida escolar que permite su funcionamiento o supervivencia. Y también es cierto que frente a situaciones límites no debo ver al conflicto, inexorablemente, como algo destructivo. Puede ser la oportunidad de cambiar y modificar el funcionamiento de la organización buscando mejorar la calidad del servicio que se presta.

El conflicto entre grupos en las organizaciones no sólo es un hecho inevitable de la vida organizativa, sino que puede ser juzgado también como un proceso mediante el cual las organizaciones crecen y se desarrollan a lo largo del tiempo. (Boyd-Barett, 1976, Pág. 92—Citado por S. Ball, 1989, Pág. 35).

Los miembros de la comunidad educativa, en especial el director, deben tener presente al interpretar conductas, comportamiento y acciones de los otros miembros, que los hombres no siempre actuamos como militantes de una causa que buscan el poder a cualquier precio y en todo momento. Si bien siempre existen líderes que buscan su espacio para expresarse, su proporción es mínima y menor los que están dispuestos a confabular sistemáticamente. Si esta actitud no está

presente, es muy fácil ver conflicto donde sólo hay diferencias de opinión, y enemigos en quienes desean colaborar presentando distintas alternativas.

Si bien "... la política supone siempre convivencia humana... Ello no implica, sin embargo, que toda convivencia humana sea convivencia política." (M.J. López 1969- Pág.33).

Podemos utilizar una clasificación de los actores institucionales siguiendo a Baldrige (1971, Pág. 177). Citado por S. Ball, Pág. 37) quien identifica cuatro tipos de actores: funcionarios, activistas, personas alertas y apáticos que lo plantea para el ámbito de la Universidad de Nueva York y que trataremos de analogar para el ámbito escolar.

Los funcionarios están entregados, por su carrera, su estilo de vida y su ideología, a la tarea de dirigir la organización. Son los directores que están implicados políticamente por definición. Participan en reuniones con su personal, con los supervisores y autoridades superiores dentro y fuera del sistema educativo. Representan a la escuela frente a otras instituciones educativas, barriales, culturales. Son responsables por la toma de decisiones y reciben las peticiones y explicaciones de otros. Se valen, básicamente, del poder-autoridad.

Los activistas, "son un conjunto relativamente pequeño de personas intensamente implicadas en la política..." (Pág. 117) de la escuela participando en las actividades curriculares y extraescolares. Conforman grupos de trabajo y discusión participando activamente de las reuniones de departamento, fiestas, jornadas de estudio, talleres. Suelen tener militancia sindical o política. Se suelen valer del poder-influencia en cuanto a la toma de decisión.

Las personas alertas, "son observadores colaterales interesados en las actividades del sistema formal" (1971, Pág. 178). Son aquellas que si bien están al tanto de lo que sucede en la escuela, tratan de mantenerse al margen. Sí actúan cuando surgen problemas decisivos. Utilizan su poder-autoridad extraescolar que les deviene de su prestigio como profesionales, deportistas, empresarios, etc. Pueden no pertenecer directamente a la escuela, pero tienen intereses en torno a ella. Ponen en juego, en la toma de decisión escolar, su poder-influencia. Son potencialmente poderosos.

Los apáticos casi nunca actúan en las actividades curriculares y menos extraescolares de la institución. Sólo lo hacen cuando por ser obligatorias no pueden eludirlas. Pero en estos casos tratan de pasar desapercibidos. No muestran ningún interés por todo aquello que implique un compromiso institucional.

Baldrige señala que los miembros de este tipo variaban considerablemente; se mantenían al margen por toda una variedad de diferentes razones. En algunos, la ignorancia o no-participación podía tener un carácter estratégico; es lo que Lane

llama "la ignorancia para evitar conflictos" (1959, pág. 113), que asegura el mantenimiento de la fe en la organización, o "ignorancia privatizadora", que protege a la persona contra la saturación política de su vida privada. (S.Ball-1989, pág. 38).

Los conflictos según Frigerio-Poggi pueden ser clasificados en: previsibles e imponderables (1993- Pág. 62)

Los previsibles son aquellos "... recurrentes en las instituciones;... que podemos anticipar su aparición..." y que si bien "... suelen alterar el funcionamiento de la cotidianeidad" no conllevan o aportan, necesariamente, alguna novedad. Son aquellos relacionados con los planos de clivaje, es decir, zonas que se constituyen "en posibles planos de ruptura o fractura" (Frigerio-Poggi- 1993-Pág. 60). Por ejemplo las que se refieren al contacto de los representantes de la escuela y los alumnos. Otros surgen de las zonas de incertidumbre "dejadas, en ocasiones por las normas, sobre las que los actores despliegan una variedad no siempre coincidente de interpretaciones". Por ejemplo, las situaciones planteadas frente a salidas o viajes de estudio en cuanto a los procedimientos que se deben emplear, requisitos y previsiones a tener en cuenta.

Los imponderables son aquellos que hacen irrupción y son novedosos en las instituciones, pudiendo tener un "carácter retroversivo" cuando implican un retorno a situaciones institucionales pasadas, o de "carácter proversivo" cuando se proponen cambios institucionales. Por ejemplo cuando se plantean cambios significativos en la política del estado, o se enfrentan situaciones dramáticas como inundaciones, terremotos, etc.

En estas situaciones lo importante es tener en cuenta cual es el posible posicionamiento de los actores frente a ellos. Al respecto Frigerio-Poggi presentan cuatro grandes modalidades: a- Ignorarlo; b- eludirlo; c- redefinirlo y disolverlo; y d- elaborarlo y resolverlo (1993- Pág. 63).

- Ignorarlo. Son aquellos problemas que no se presentan como tales para los actores institucionales. No los consideran y no buscan caminos para su solución. Por ejemplo la repitencia, la deserción, el desgranamiento no son tenidos en cuenta en algunos establecimientos.
- Eludirlo. El conflicto es percibido como tal por los actores pero se evita su explicitación. Esto genera malestar, rumores, inconformismo, etc. Los actores más significativos tienen la creencia de que el tiempo, los hechos de la vida cotidiana, permitirán superar el conflicto. En realidad están creando las condiciones para su agravamiento. Es como una bola de nieve.

La existencia de conflictos no resueltos es un rasgo conspicuo de las organizaciones, es sumamente difícil construir una teoría útil y eficaz de la toma de decisiones en la organización si insistimos en la coherencia interna en lo que

concierno a las metas.(Cyert y March, 1963, Pág. 18 . Citado por S. Ball-1989, Pág. 35).

- Redefinirlo y disolverlo. “No en todos los casos es posible o factible resolver los problemas o dificultades que se presentan, pero sí tender a la disolución del conflicto. En esos casos, es importante reconstruir el contexto en el que nos encontramos ya que, si lo modificamos, el conflicto puede evolucionar y disolverse. El problema pierde la importancia que tenía, deja de obstaculizar la tarea y la situación evoluciona. Esto es factible cuando personas o grupos se reúnen y establecen acuerdos acotados en función de ciertos objetivos compartibles. El conflicto no se resuelve, pero se aprende a operar a pesar del mismo, porque el contexto se ha modificado”(Frigerio-Poggi-1993, Pág.63). Es un ejemplo de esto las situaciones planteadas en la escuela y que tienen su origen en la desocupación, las crisis familiares y otras cuestiones provenientes del contexto social, muy difíciles de manejar desde la escuela.
- Elaborarlo y resolverlo. Muchos de los conflictos se generan entrelazándose en ellos situaciones de poder frente a lo cual “... analizar los procesos de esta construcción, plantearlos, negociar y tomar decisiones, consensuadas según el contexto,...” (Frigerio-Poggi-1993,Pág.64) son acciones prioritarias si se pretende resolver el conflicto. Este es el camino en la búsqueda del consenso.

Un conflicto tratado de esta manera, permite un aprendizaje institucional a partir del cual se disminuyen los conflictos imponderables ya que se amplía la memoria institucional partir de las soluciones a las cuales arriba la escuela. Lo imponderable se convierte en previsible.

Debemos tener cuidado de no subestimar la incidencia de los factores estructurales externos que operan sobre la escuela, ni sobrestimar los factores internos al explicar los conflictos. Ni viceversa.

En numerosas ocasiones no reconocemos los conflictos derivados de nuestro propio proceder, de la metodología utilizada, del trato dispensado al alumno, de la asignación de recursos que efectuamos en nuestro establecimiento, responsabilizando al gobierno, al imperialismo, a la televisión por el bajo rendimiento de nuestros adolescentes. Esto es muy común frente al desgranamiento.

El equilibrio y el discernimiento son muy difíciles de lograr, pero son imprescindibles a la hora de lograr el consenso dentro de la escuela.

El consenso puede lograrse de distintas maneras, dependiendo de la correspondencia entre el Estilo de Dirección y la forma de participación esperada por la comunidad educativa.