

Universidad de Puerto Rico
Facultad de Educación
Recinto de Río Piedras
Centro de Investigaciones Educativas
Cuaderno de Investigación en la Educación Num.17, mayo 2002

Prospectiva crítica del libro

La estructura de la administración crítica: Una interpretación dialéctica del
Dr. José Miguel Rodríguez

Alicia Castillo Ortiz

La administración ha evolucionado a través de los años. Lo que se hacía hace cien años y que se entendía como una buena administración, no es lo que se espera hoy en día, justo en el momento en que se está iniciando un nuevo milenio. En los últimos años, las organizaciones educativas alrededor del mundo están rediseñando sus procesos de trabajo, sus sistemas de interacción entre las personas, la definición de misión y visión, y las estrategias que se utilizan para llevar a cabo los procesos administrativos. Por tal razón, todos los administradores deben evaluar su estilo de acuerdo a su forma de lidiar con las estrategias, las estructuras y los sistemas. Si su estilo de trabajo está más orientado hacia la fiscalización y el control, no están preparados para asumir los nuevos roles que le corresponden como parte de la evolución de la administración educativa contemporánea (Castillo, 2000).

La administración educativa es uno de los grandes retos a los que se enfrenta la sociedad puertorriqueña de cara al nuevo milenio. Esta es una gestión única, ya que tiene la compleja responsabilidad de transformar el sistema educativo en una organización ágil y dinámica para que funcione como una comunidad de aprendizaje. Según Barth (1990), una comunidad de aprendizaje es una forma de organización y participación social en la que todos los participantes (maestros, directores y padres) se comprometen con el aprendizaje y la enseñanza. Es un lugar en el que adultos y niños aprenden simultáneamente a pensar crítica y analíticamente y a resolver problemas que son de importancia para ellos. La condición más importante para ser miembro de esta comunidad es ser siempre un aprendiz. Una comunidad de aprendizaje se organiza para producir conocimientos y facilitar el aprendizaje. Según Starrat (1996) el aprendizaje es la meta, la participación de la comunidad y la dinámica que se genera es el medio para lograr esa finalidad.

Una comunidad de aprendizaje es aquella en que las personas de todos los niveles están mejorando continua y colectivamente su capacidad para crear. La creación implica movilización de todos en el fin común de educar y cada persona en ese ambiente tiene que convertirse en educador y aprendiz (Castillo, 1995). Este tipo de organización construye un sentido de identidad de grupo, cohesión, continuidad y de diversas experiencias curriculares y cocurriculares que fomentan la integración de los estudiantes

y la comunidad (Barth, 2000).

El administrador de una escuela que funcione como una comunidad de aprendizaje debe aunar esfuerzos junto a la facultad, los estudiantes y el resto de la comunidad para crear planes en conjunto que permitan desarrollar una educación de calidad que atienda las necesidades de todos los estudiantes. Además, debe apoderar al personal de la escuela para que tomen las decisiones que sean necesarias y para que actúen de acuerdo con estas decisiones (DuFour & Eaker, 1998). Los líderes educativos deben integrar esfuerzos con el propósito de reestructurar las escuelas para que respondan a las necesidades de desarrollo de los niños y jóvenes. La meta de esta reestructuración debe ser el aumento en los logros educativos y la creación de un ambiente que conduzca al aprendizaje. Para crear este tipo de ambiente hay que hacer cambios en la manera de administrar las escuelas, hacer ajustes en el currículo, modificar los roles profesionales de los educadores, renovar los mecanismos para medir los logros y aumentar la calidad de la interacción con las familias. Es necesario que tanto el director, como el resto del personal participen en actividades de desarrollo profesional que les capaciten para entender lo que significa una comunidad de aprendizaje y les estimule a trabajar unidos y a tomar las decisiones necesarias para la creación de este tipo de organización escolar. La realidad depende de la habilidad de los administradores para promover el cambio y lograr el compromiso de todos los miembros de la comunidad escolar en esta nueva visión.

Es en este punto que el libro *La estructura de la administración crítica: Una interpretación dialéctica* del Dr. José Miguel Rodríguez cobra verdadera importancia. El doctor Rodríguez presenta un paradigma dialéctico de la administración crítica que parte de su concepción de lo que debe ser la administración educativa en el contexto de la realidad histórica y social puertorriqueña. Este es un modelo flexible y multidimensional, dinámico e interactivo con un acercamiento humanista a la administración educativa como un campo dinámico y complejo. El mismo va orientado a proveer un marco teórico coherente que dé cohesión a la totalidad de la vida organizacional y que provea a su vez una lógica para interpretar y guiar la práctica administrativa educativa.

Según explica el doctor Rodríguez en las páginas 17 y 38 de su libro, el paradigma de la administración crítica es uno ecléctico, sintético e integrativo que reconoce la aportación de marcos teóricos que explican parcialmente el proceso administrativo. Rodríguez re-interpreta esta relación a la luz de su concepción del proceso para evitar la fragmentación entre la práctica, la teoría y el contexto, a la vez que estas provean explicaciones integrales y totales a las mismas. Él plantea que en el mismo debe existir un proceso reflexivo como punto de partida para la transformación, de manera que rompa con las viejas estructuras mentales y organizacionales. En este sentido, dice Rodríguez, que el proceso administrativo es un acto de continua creación que debe reflejar la racionalidad de la teoría crítica.

Las características del paradigma de la administración crítica, creación del doctor Rodríguez, que he mencionado hasta el momento coinciden con las características del modelo de comunidades de aprendizaje que expliqué brevemente al inicio de esta exposición. Ambos modelos persiguen los mismos fines tales como el desarrollo integral del educando y de los recursos humanos, y una transformación de la organización educativa. De la misma forma, ambos procesos tienen una visión similar de los procesos formativos tales como la planificación, la organización, la evaluación y la investigación, y los procesos integrantes, tales como liderazgo, toma de decisiones, coordinación y

comunicación. Además, este paradigma tiene una base bien sólida en la praxis. Por otro lado, ambos modelos parten de la participación activa de los miembros de la organización, de la actitud cognitiva, reflexiva, creativa e intuitiva y del desarrollo de las relaciones interpersonales e intrapersonales para producir trabajos colaborativos y auto-evaluativos para el mejor funcionamiento de la organización educativa.

Esta interpretación muy personal del paralelismo entre el modelo de las comunidades de aprendizaje y el paradigma de la administración crítica abre toda una gama de oportunidades para el administrador educativo contemporáneo en el contexto del sistema educativo puertorriqueño. Esto se hace más evidente, cuando se reflexiona sobre la relación teoría-práctica y la coherencia entre estas. Esta relación busca plantearse y resolver problemas para posibilitar acciones transformadoras en la práctica actual en las escuelas de nuestro país y la distancia en que las mismas se encuentran de convertirse en comunidades de aprendizaje. La práctica es un objeto en proceso que obliga a la investigación permanente para identificar respuestas apropiadas a las situaciones que se presentan.

El paradigma que nos presenta Rodríguez tiene un potencial predictivo y provee una herramienta para el análisis, la discusión y la investigación que se puede utilizar para generar hipótesis. Además, propone la investigación como parte integrante de esta concepción de la administración educativa y sugiere el uso de la investigación cualitativa para tales fines y para guiar la práctica en el contexto objeto de investigación.

Con este objetivo en mente, el paradigma propuesto puede servir de base prospectivamente para generar toda una serie de investigaciones en las que se intente explicar las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa y su capacidad de convertir sus escenarios educativos en comunidades de aprendizaje. En estas investigaciones se pueden utilizar enfoques multimetodológicos para investigar tanto en escuelas individuales como en varias escuelas para comparar los hallazgos de las mismas. De esta forma, se analiza la práctica y se analiza la realidad en un contexto social particular con el propósito de validar la teoría o producir hipótesis que puedan profundizar en el análisis y la reflexión en torno a la teoría y la práctica. Para cumplir con esta intención se puede utilizar la investigación en acción o se pueden hacer investigaciones cuantitativas o cualitativas conducidas por los administradores u otros miembros de la comunidad de aprendices. Además, se pueden facilitar las oportunidades para que profesores o estudiantes universitarios realicen investigaciones cuyos hallazgos permitan entender mejor las relaciones que se dan dentro de esta comunidad de aprendizaje.

Se pueden hacer investigaciones sobre los siguientes temas:

1. el nivel de desarrollo de las diferentes escuelas en el camino hacia convertirse en comunidades de aprendizaje;
2. el comportamiento del administrador educativo en torno al proceso de convertir la escuela en una comunidad de aprendizaje;
3. la forma en que se llevan a cabo los procesos de comunicación, toma de decisiones, liderazgo compartido, participación, coordinación, trabajo colaborativo, apoderamiento, planificación, supervisión, entre otros;
4. la capacidad del administrador de llevar a cabo las tareas administrativas utilizando la participación activa de todos los miembros de la comunidad de aprendices;

5. la comparación entre diferentes escuelas en torno a temas comunes;
6. la habilidad del administrador para mantener un estado de equilibrio en una escuela con estas características, a la vez que se genera el cambio continuo;
7. la capacidad del administrador de lograr los fines de la escuela tales como el logro del aprovechamiento académico de los estudiantes;
8. el análisis de las contradicciones que se dan en las escuelas en la creación de un proceso administrativo en el que se utilice el paradigma de la administración crítica;
9. la evaluación de las escuelas en su función como comunidades de aprendizaje y en la medida de su efectividad;
10. la relación entre la autoridad y el poder formal e informal en una organización educativa que funcione como una comunidad de aprendizaje;
11. la interacción de los diferentes elementos del proceso administrativo en una o varias escuelas;
12. el efecto del cambio y la innovación en una organización de aprendices.
13. los estilos de trabajo de las personas dentro de la organización;
14. la relación de cualquiera de los componentes del modelo con otro componente en una misma institución educativa;
15. la interpretación del administrador sobre el paradigma emergente de la administración crítica y su efecto en la organización;
16. la opinión de los diferentes miembros de la comunidad escolar en torno a la implantación del paradigma de la administración crítica y la omisión de elementos críticos en la misma;
17. el impacto real de la implantación del concepto de comunidades de aprendizaje en las escuelas del sistema de educación; y muchas otras investigaciones adicionales que pueden surgir de la reflexión profunda en torno al proceso y al producto de la organización educativa como una comunidad de aprendizaje.

Deseo hacer la salvedad de que estas investigaciones no tienen que llevarse a cabo en las escuelas públicas solamente. Cualquier organización educativa, sea una universidad, institución post-secundaria, escuela privada, u otra que utilice los principios de la administración crítica y que aspire a organizarse como una comunidad de aprendizaje puede beneficiarse del paradigma y sus alcances. Estoy segura de que esta es la idea del doctor Rodríguez al presentarnos esta obra que implica un reto más para la administración educativa.

Felicito al doctor Rodríguez por un excelente trabajo. Espero que tengamos muchos momentos disponibles para reflexionar sobre sus ideas y las oportunidades que estas presentan para el futuro administrador educativo en el contexto puertorriqueño.

Referencias

Castillo Ortiz, A. (2000). La administración: Visión y Realidad en el nuevo milenio. *El Sol, Año XLIV, 2*, 12-16.

Castillo Ortiz, A. (1995). *a visión de la escuela intermedia como comunidad de aprendizaje*. Colección de Presentaciones. 3ra. Conferencia de Educadores de la Escuela Intermedia. Iniciativa para la Renovación de la Escuela Intermedia, 28 de septiembre 1995.

Barth, R. S. (2000). Building a community of learners. *Principal*, 79 (4), 68-69.

Barth, R. S. (1990). *Improving schools from within*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Dufour, R. and Eaker, R. (1998). *Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement*. Indiana: ASCD, National Educational Service.

Starrat, R.J. (1996). *Transforming Educational Administration: Meaning, Community, and Excellence*. New York: McGraw-Hill.