Aula 252 | Junio 2016 | pp. 12-16

AULA DE...

La cultura de centro

Carme Armengol, Marita Navarro*

Escuela El Temple

La cultura es una construcción social que se va creando a través del comportamiento de las personas. La educación es una tarea colectiva que no es posible llevar a cabo con una cierta calidad si entre el profesorado no existen planteamientos congruentes y actuaciones consensuadas a partir de criterios comunes. El equipo directivo ha de propiciar la transmisión de la cultura del centro desde el mismo momento en que un nuevo miembro ingresa en la escuela.

PALABRAS CLAVE: acogida, cambio, colaboración, cultura, participación, implicación.

La cultura de una organización es el conjunto de valores y significados compartidos por sus miembros. Se manifiestan de forma tangible e intangible, y determinan y explican el comportamiento de las personas que integran la organización (Handy, 1984).

Se trata de un proceso en continua construcción que tiene las mismas fases que un ser vivo: nace, se desarrolla, y muere con la fusión de otras culturas, ya sea para colonizar o para ser colonizada. Este proceso se desarrolla a través del aprendizaje transmitido de unos a otros, de tal forma que va consolidando una serie de creencias, valores, códigos, ritos, liturgias, lenguaje, historias, héroes y leyendas compartidas que configuran un constructo cultural y tienen como consecuencia una forma de pensar y un comportamiento que se convierte en normas y costumbres.

La cultura identifica y diferencia a los miembros de una organización, ayudándoles a interpretar la realidad en la que viven. Proporciona seguridad y estabilidad, y facilita a sus miembros la comprensión de procesos complejos. Asimismo, provee de normas para definir su comportamiento, pero también se convierte en un instrumento de control social.

La cultura, por tanto, reduce la incertidumbre y es un mecanismo de cohesión; pero, al mismo tiempo, resta autonomía personal y puede ser un filtro para las innovaciones, en tanto que los cambios pueden atentar contra su identidad, costumbres y maneras de hacer.

La formación de cultura y la transmisión a los nuevos miembros

Los fundadores de la organización o sus líderes constituyen la base a partir de la cual la organización inicia su existencia. Si se configura un haz de ideas compartidas por los miembros de la organización, estos las aceptarán como adecuadas. Los miembros que se van incorporando las aceptan también como suyas, pero van introduciendo modificaciones, hasta que se llega a constituir un paradigma cultural que, en el caso de culturas fuertes o consolidadas, llega a ser consustancial a la propia organización y difícil de cambiar o modificar (Armengol, 2012).

Es importante propiciar propuestas organizativas que faciliten la acogida de los diferentes sectores de la comunidad educativa. El equipo directivo ha de hacer de anfitrión y propiciar acciones encaminadas a que los nuevos miembros de la comunidad educativa se integren en la escuela y adquieran los valores que la institución educativa ya comparte.

Una persona se sentirá cómoda en una escuela si puede entender los símbolos con los que se encuentra; si no participa del mismo lenguaje, estará confuso y en

Es importante propiciar propuestas organizativas que faciliten la acogida de los diferentes sectores de la comunidad educativa

Los proyectos de las escuelas no pueden, en ningún caso, adaptarse a los caprichos y necesidades del profesorado

desventaja hasta que pueda interpretar los valores y los significados compartidos por sus miembros.

La cultura actúa como barrera protectora y hace que los cambios que se apartan mucho de la cultura establecida se juzguen como ajenos o incompatibles con la identidad de la escuela. Esto puede tener dos lecturas:

> La más positiva diría que una cultura arraigada hace que la escuela no esté sometida a cambios constantes y actúa como filtro frente a la incertidumbre.

> La más negativa diría que una cultura muy arraigada hace que la organización no esté abierta a nuevas maneras de hacer, nuevos proyectos y nuevos cambios.

123rf

Analizar y conocer la cultura de la escuela puede ser clave para conseguir el equilibrio necesario entre el mantener y el modificar.

Mantenimiento de la cultura

Una cultura común no nace y crece de creencias compartidas a priori; proviene de un trabajo compartido que es tolerante con la diferencia y la divergencia. Obviamente, puede haber disidencias, pero no deben ser vividas como un problema. Debemos entender la cultura como un hecho dinámico, como un proceso que no acaba nunca y que siempre estará sometido a presiones y controversias.

Nadie puede decir que el camino sea fácil. Para conseguirlo, será necesario propiciar estrategias que fomenten la estrecha colaboración entre todos los miembros. El decálogo (Armengol, 2001) que presentamos puede ayudar a crear esta cultura que predicamos, teniendo en cuenta que todos sus puntos constituyen una única unidad fuertemente relacionada, de forma que si cualquiera de ellos cambia los otros también experimentarán modificaciones.

La despedida como reflejo y arraigo de la cultura institucional

Si consideramos a las personas como indispensables para el crecimiento y la eficacia de las escuelas y como el valor más preciado, habrá que despedirse de ellas con la misma atención con que, en su momento, las acogimos. La idea es vehicular este proceso de tal manera que, cuando se vayan (maestros y maestras, niños y niñas, familias), lo hagan con el sentimiento de pertenencia. Una actitud cordial, de reconocimiento y de gratitud beneficia a toda la comunidad educativa, constituyendo un bagaje de enriquecimiento de la escuela y un arraigo de la cultura institucional.

Paralelamente a la despedida, se pueden llevar a cabo acciones para aprovechar su bagaje; el conocimiento de las personas es considerado como un activo indispensable para la organización. Es aconsejable arbitrar mecanismos que permitan obtener el máximo rendimiento de

Una actitud cordial, de reconocimiento y de gratitud beneficia a toda la comunidad educativa, constituyendo un bagaje de enriquecimiento de la escuela y un arraigo de la cultura institucional

DECÁLOGO PARA UNA CULTURA DE CENTRO

1. **Normas y valores ampliamente compartidos.** Concretar los planteamientos institucionales es una oportunidad para que la comunidad educativa revise en común los acuerdos instructivos, formativos y organizativos de la escuela. Elaborar o revisar los proyectos de la escuela representa, además de una respuesta a las necesidades del sistema educativo, un intento de superar una mentalidad individualista para conseguir una mentalidad de escuela.
2. **Participación y coordinación del profesorado.** La participación permite la discusión, la toma de decisiones, el restablecimiento de la comunicación en el caso de una mala comunicación o de una comunicación errónea. Es necesario construir un marco de relaciones personales entre el profesorado basado en la participación y la coordinación; esto implica establecer las bases para iniciar el trabajo en equipo y frenar el individualismo que se da en numerosas ocasiones.
3. **Implicación activa en el proyecto de la escuela por parte de todos los miembros que integran la organización.** El compromiso organizativo de una escuela comienza cuando sus miembros se sienten involucrados personal y colectivamente en la mejora de la institución y aceptan de manera consensuada sus objetivos.
4. **Predisposición positiva hacia los cambios y las innovaciones.** En este entorno cambiante y turbulento en el que nos encontramos se hace necesario que las organizaciones sean capaces de generar un equilibrio permanente entre la adaptación a las nuevas demandas sociales, culturales, laborales, ideológicas… y una respuesta crítica hacia las mismas. Como punto de partida hacia el cambio necesitaremos, entre otras cosas, aceptar el conflicto y la crítica como algo consustancial a las organizaciones.
5. **Autonomía en la gestión.** De poco servirá la coordinación, la participación de los diferentes estamentos, el hecho de compartir metas, la implicación de las personas en la toma de decisiones, si después no se dispone de una autonomía de gestión suficiente para llevar las decisiones tomadas a la práctica. Si la participación no da sus frutos, las ganas y la motivación por continuar implicándose pueden desaparecer.
6. **Grupos que mantengan estructuras con el grado óptimo de relación entre el aspecto formal y el informal.** El aspecto formal representa el nivel de los elementos más visibles, como son los objetivos explícitos, las normas de funcionamiento, las responsabilidades, etc. En resumen, podríamos decir que son la estructura consciente. El aspecto informal representa el nivel emocional o socioafectivo; en este nivel de funcionamiento cabe buscar la creación de un clima que favorezca la aceptación mutua, la libre comunicación, la no competitividad…
7. **Formación de equipos directivos que puedan liderar la escuela con un equipo de maestros estable.** Es necesario el ejercicio de un liderazgo que apoye los procesos colaborativos. No obstante, será muy complejo ejercer este liderazgo si cada curso varía de forma sustancial la composición del equipo docente.
8. **La escuela como espacio para el desarrollo profesional del docente.** La escuela debe ser un espacio de aprendizaje también para el maestro. Una educación de calidad deberá propiciar la formación continua del profesorado; una formación que deberá estar contextualizada en la tarea que el profesorado realiza y en las necesidades del alumnado y del centro. Un modelo de formación permanente que ayude a consolidar una cultura de centro deberá contemplar estrategias y recursos que se van consiguiendo como resultado de las experiencias o de la formación, creando espacios que permitan en aprendizaje entre iguales.
9. **La colaboración interinstitucional: la escuela debe abrirse a otras instancias sociales y al contexto cercano.** Esta colaboración nos obliga a estar atentos al contexto; las escuelas no podrán progresar si no se encuentran activamente inmersas y atentas a los procesos cambiantes que la sociedad genera. Esta apertura es vital para no fomentar culturas cerradas y endogámicas.
10. **Adecuación del profesorado al proyecto de centro y no al contrario (adecuación del proyecto de centro al profesorado).** Los proyectos de las escuelas no pueden, en ningún caso, adaptarse a los caprichos y necesidades del profesorado.

AULA DE...

HEMOS HABLADO DE:
- **Clima y cultura de centro.**
- **Promoción institucional.**
- **Gestión del cambio.**

AUTORAS
Carme Armengol Asparó
Marita Navarro Casanoves
Universidad Autónoma de Barcelona
carme.armengol@uab.cat
maria.navarro@uab.cat

la experiencia adquirida de su paso por la escuela por parte de los miembros del equipo de maestros, la dirección, las familias, los niños y niñas. La gestión del conocimiento no es otra cosa que hacer que los conocimientos adquiridos por las personas en el seno de la organización puedan revertir en la propia organización.

La transferencia del conocimiento ha de formar parte del proceso de gestión y hacerse efectivo en el momento del cambio. Obviamente, se trata de un círculo; se debe tener voluntad de transmitir y voluntad de recibir. Un buen relevo es un intercambio, es colaboración mutua, y hay que establecer políticas y acciones encaminadas a fortalecer las instituciones. ■

NOTA

* Carme Armengol ha sido coordinadora del módulo y Marita Navarro formadora de *Cultura de centro* en el programa de formación de directivos del Departamento de Educación de la Generalitat de Catalunya (2007-2011). Coordinaron y formaron parte del equipo de elaboración del módulo formativo, respectivamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMENGOL, C. (2001): *La cultura de la colaboración. Reto para una enseñanza de calidad.* Madrid. La Muralla.

— (2012): «La cultura de centre». *Fòrum*, núm. 28, pp. 4-8.

HANDY, C. (1984): *Tanken for Granted? Undertandind Schools as Organizations.* Nueva York. Logman.

NAVARRO, M. (2013): *Desenvolupament professional de la direcció.* Tesis doctoral inédita. Universidad Autónoma de Barcelona.

Este artículo fue solicitado por Aula de Innovación Educativa en febrero de 2016 y aceptado en abril de 2016 para su publicación.