

AULA DE...

# El mantenimiento de la cultura de centro

## «Y ahora que ya estamos todos, ¿qué?»

Núria Posada, Anna Camps\*

La cultura de un centro es dinámica, en un proceso de actualización constante. Para que esta construcción no acabe desdibujando la identidad de la escuela, es necesario que se haga de forma ordenada y compartida: avanzando juntos y en la misma dirección. Desde la escuela, podemos crear un clima que favorezca la implicación de todos. Con una participación activa, haremos nuestro proyecto común y nos convertiremos en una comunidad educativa.

▣ **PALABRAS CLAVE:** cultura de centro, identidad, imagen, equipo directivo, equipo cohesión, participación, implicación.

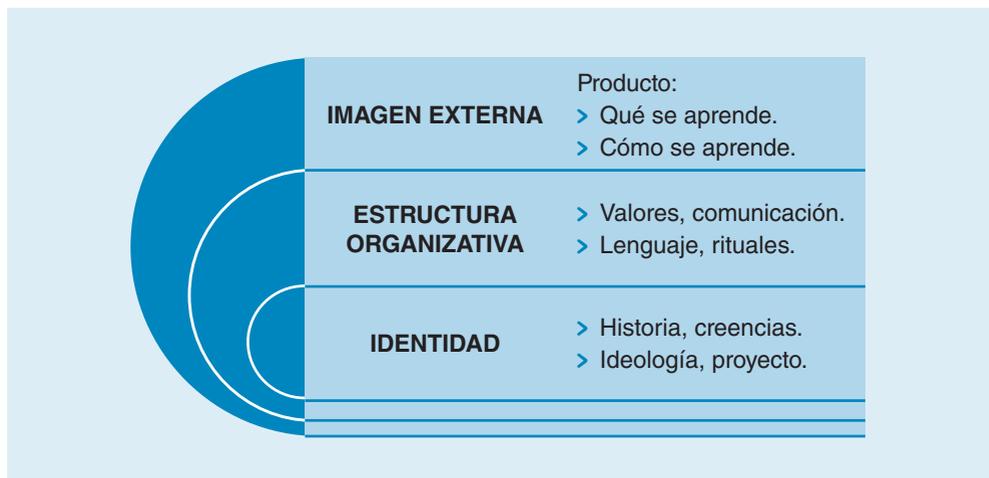


*[...] no es fácil cambiar el clima del centro, requiere de organización, tiempo y participación de todos los individuos implicados. Requiere que la dirección no tenga miedo de someter a debate las bases de funcionamiento de la organización.*  
(Brunet, 1992)

En un centro, la cultura, el conjunto de maneras de hacer y de maneras de actuar, se va construyendo a lo largo del tiempo. Identifica a los individuos como colectivo y les proporciona pautas de actuación (cuadro 1).

La escuela suele tener muy bien diseñadas las actuaciones de acogida. No obstante, cuando ya estamos todos, hay que prever una estructura que dé continuidad al proyecto.

*La cultura del centro, escrita o no, consciente o no, lo acaba impregnando todo. Nos hace ir construyendo una identidad (cómo nos vemos nosotros) y una imagen (cómo nos ven los demás)*



**Cuadro 1.** Elementos que configuran la cultura

Así pues, estaremos de acuerdo en que hay que construir una cultura común en la que todos estos elementos encajen de manera coherente y configuren una identidad propia, ya que con una cultura fragmentada difícilmente se podrán establecer líneas de escuela. Debemos, en consecuencia, plantearnos qué acciones podríamos llevar a cabo para consolidar nuestra cultura. Hay que encontrar mecanismos a partir de los cuales mantenerla y reconstruirla.

También valoraremos cuáles son los vínculos emocionales y profesionales necesarios, cuál debe ser el clima y el ambiente que se respire en el centro. Si tenemos equipos de trabajo cohesionados será más fácil que las personas que se incorporan al centro por primera vez

participen y se impliquen en este proceso de construcción.

En esta tarea, la dirección del centro desempeña un papel fundamental. Ha de hacer una buena lectura de la realidad y tiene la responsabilidad de incorporar los mecanismos necesarios (de carácter pedagógico, institucional, organizativo o relacional) para hacer de la cultura un elemento clave de su proyecto educativo y de su identidad (imagen 1).

### ¿Cómo es la cultura de nuestro centro?

Conocer a fondo cuáles son los rasgos que caracterizan la cultura de nuestro centro nos permitirá diseñar líneas de actuación que dibujen la escuela que queremos ser.

*Conocer a fondo cuáles son los rasgos que caracterizan la cultura de nuestro centro nos permitirá diseñar líneas de actuación que dibujen la escuela que queremos ser*

#### AULA DE...

##### Cultura de centro

Clima y cultura de centro

P

Posiblemente, se nos hace difícil pensar cómo podemos conocer estos elementos: los valores que permiten juzgar los hechos y a las personas, y las ideas asumidas que conforman el entramado de significados compartidos.

*A menudo, son poco explícitos, y las personas que se incorporan a la escuela por*



Escuela Sant Jordi

**Imagen 1.** Tomar conciencia, documentar, compartir significados genera el imaginario y la cultura de centro. En la fotografía, gestora de las comisiones de trabajo con la representación de los diferentes agentes del centro

## AULA DE...

primera vez no se sentirán miembros de pleno derecho hasta que no descifren su código y empiecen a «entender de qué va». Y este proceso requiere un tiempo. En la medida que todos estos elementos sean conscientes, compartidos, recogidos y actualizados en la documentación del centro, podrán ser puestos a disposición de todo el mundo.

Ya que todas las organizaciones de un centro son reflejo de su cultura, costumbres y valores, será conveniente que hagamos el análisis partiendo de nuestra propia realidad, que se ha ido definiendo a partir de estos valores implícitos:

- > Apariencia física: espacio, decoración, distribución, usos...
- > Tiempo: a qué lo dedicamos, cómo lo distribuimos...
- > Comunicación: lenguajes, información, relatos...
- > Organización: reglamentos explícitos e implícitos, costumbres, tabús...
- > Pautas de conducta: actos, tradiciones, rituales, rutinas...

*Hay que tener presente que diferentes estilos de liderazgo generan diferentes dinámicas en los equipos. Observemos cuál es el nuestro y hasta qué punto puede estar determinando estas relaciones*

En este análisis, deberíamos tener en cuenta también las diferentes dimensiones relacionadas con el clima que se vive:

- > Social: liderazgos implícitos y explícitos; relaciones; autoridad; coaliciones; rumores...
- > Historia de la institución; presente; proyectos; conflictos...
- > Grado de consenso; flexibilidad; accesibilidad a los significados compartidos...

También hay que tener presente que diferentes estilos de liderazgo generan diferentes dinámicas en los equipos. Observemos cuál es el nuestro y hasta qué punto puede estar determinando estas relaciones.

### Diagnosis

Proponemos partir de una reflexión sobre el grado de cohesión y participación que existe en el centro: quién interviene en los diferentes ámbitos de acción y decisión; con qué acciones concretas intervienen las familias, docentes, niños y niñas, equipos psicopedagógicos, personal no docente, servicios (comedor, transporte, extraescolares y acogida), ayuntamientos, inspectores, Administración, etc. (cuadro 2).

### ¿Cómo hacemos de un conjunto de personas una comunidad?

La cohesión entre los diferentes sectores que forman la comunidad educativa es

*La confianza, la comunicación y el acceso a la información son herramientas clave que aportan seguridad y facilitan las actitudes participativas*

clave. Por tanto, hay que concretar dinámicas y acciones de todos ellos dentro de los ámbitos de relación y de participación.

En cada contexto, las acciones que hay que realizar son diferentes, y no siempre lo que es mejor en un centro coincide con lo que es bueno para otro. No obstante, **existen unos factores que son comunes e imprescindibles para hacernos sentir que formamos parte de una comunidad: sentirnos a gusto en ella y percibir que nos tienen en cuenta.**

### Propuestas de actuación para favorecer la participación

Se tratará, pues, de definir los roles en esta construcción conjunta. Esto nos permitirá trabajar juntos con las ideas claras de lo que le toca hacer a cada uno y garantizar que avanzamos juntos. La confianza, la comunicación y el acceso a la información son herramientas clave que aportan seguridad y facilitan las actitudes participativas.

A la hora de emprender cualquier proyecto desde la escuela (proyecto artístico,

escuela verde, centro ILEC, comunidad de aprendizaje, etc.), el diseño ha de contemplar esta participación diversa y darle forma a partir de estructuras organizativas. A continuación, se recogen algunos ejemplos.

### Participación (Proyecto Solidario)

Este proyecto se enmarca en una comunidad de aprendizaje. Debido a la crisis, en la escuela hemos visto que las dificultades económicas estaban limitando la participación de una buena parte del alumnado en las actividades programadas

(teatro, salidas, colonias...) y en el comedor escolar. A su vez, esta situación propiciaba el absentismo escolar. Para dar respuesta, la escuela (AMPA, claustro y consejo escolar) diseñó la estructura de dos proyectos.

> **Fiambreira y huerto.** Los servicios sociales del ayuntamiento hacen la propuesta del alumnado que participará del proyecto, en función de los requisitos legales establecidos. La AMPA y la dirección de la escuela organizan el servicio. Los alumnos y alumnas que participan en este proyecto traen de su

casa la fiambreira con el almuerzo, y madres voluntarias que disponen de la titulación de manipuladoras de alimentos se hacen cargo del servicio en la franja horaria del comedor. Además de almorzar, el alumnado lleva a cabo otras actividades: trabajar el huerto, ir al mercado semanal, etc.

> **Ropero.** Cualquier persona puede aportar ropa en buen uso que se pondrá a la venta a unos precios simbólicos (entre 1 € y 5 € la pieza). También se puede optar por la modalidad de cambio: al acabar la temporada, devuelven

## AULA DE...

### Cultura de centro

Clima y cultura de centro



PARTICIPACIÓN	ALUMNADO	MAESTROS	FAMILIAS	PAS	SERVICIOS EXTERNOS	INSTITUCIONES
Relaciones						
Información / Comunicación						
Participación						
Organigrama (comisiones, AMPA, ciclos, claustro, consejo escolar, gestora...)						
Reuniones y entrevistas						
Toma de decisiones						
Gestión de recursos						
Protocolos de actuación						
Elaboración documentación de centro						

Cuadro 2. Parrilla de análisis



Imagen 2. Proyectos solidarios en la escuela Sant Jordi de Maçanet de la Selva (Girona)

el paquete de ropa y se llevan otro. Madres voluntarias se hacen cargo del ropero. Los maestros y maestras que forman parte de la Comisión Solidaria organizan con el alumnado su promoción y publicidad, desfiles, etc. El dinero recaudado con el proyecto se destina a subvencionar diferentes actividades escolares (imagen 2).

### Estructura organizativa (Gestora)

Dentro del organigrama del centro, una de las unidades de funcionamiento es la Gestora. Su labor es coordinar todas las comisiones de trabajo de la escuela (solidaridad, biblio-patio, ambientación y fiestas, huerto, grupos de voluntariado de padres y madres, etc.) y está compuesta por representantes de las familias, del personal no docente, del profesorado y del equipo directivo. Las reuniones tienen lugar una o dos veces por trimestre, para poner en común el proyecto de alguna

de las comisiones de trabajo; en estas reuniones, se hace la valoración correspondiente y se formulan propuestas de manera conjunta.

### Propuestas de actuación para favorecer la participación activa en el proceso de mantenimiento de la cultura de nuestro centro

Partimos de la base de que nos implicamos cuando nos sentimos parte de un grupo y de un proyecto. Percibimos que esto es así si se tienen en consideración nuestras aportaciones y estamos bien informados del día a día de la vida del centro.

*Partimos de la base de que nos implicamos cuando nos sentimos parte de un grupo y de un proyecto*

Veamos algunos ejemplos:

- > Encuestas de satisfacción destinadas a maestros y maestras, familias y personal no docente que han pasado por la escuela (cuadro 3).
- > Dinámicas de análisis creativo de situaciones para construir criterios en común, asumiendo puntos de vista diferentes de los habituales (poniéndonos diferentes «sobreros para pensar»: neutral, emocional, optimista, organizador, innovador y pesimista).
- > Q-SORT. Actividad de reflexión compartida entre los miembros de la comunidad educativa, sobre algún aspecto que se considere significativo, por ejemplo:
  - ¿Hasta qué punto nuestra identidad coincide con la imagen que proyectamos?
  - ¿Qué aspectos de nuestra cultura consideramos clave y, por tanto, habría que garantizar su consolidación y continuidad?

CUESTIONARIO MAESTROS SUSTITUTOS

¿Te has sentido bien recibido por la dirección del centro?  
 Sí.  No.  Podría mejorar.

¿Te has sentido bien recibido por el equipo docente?  
 Sí.  No.  Bastante.

**El documento *Bienvenidos a la escuela Els Estanys*, ¿lo encuentras adecuado para un maestro recién llegado al centro?**  
 Sí. Es de agradecer llegar al centro y que tengas la información básica escrita para leer.  
 Lo he recibido, pero no lo he utilizado.  
 Lo encuentro insuficiente. Se podría mejorar.

**Cuadro 3.** Fragmento del cuestionario de satisfacción de la escuela Els Estanys de Sils (Girona)

Partiremos de una lluvia de ideas sobre el tema planteado, que se recogerán y numerarán, seguida de la reflexión individual que compartiremos primero en pequeño grupo para acabar en el gran grupo (cuadro 4).

> Canales de información y comunicación abiertos. Deberemos establecer cuáles

serán los canales ordinarios: entrevistas, reuniones, comunicados, hojas informativas, agendas, de red (imagen 3) a partir de tres ejes: los destinatarios, la tipología de la información (institucional/relacional) y la importancia/urgencia. También habrá que velar por su buen funcionamiento.



**Imagen 3.** Canales de información (web, Facebook, Whatsapp)

**AULA DE...**  
**Cultura de centro**  
 Clima y cultura de centro  
 P

**Recibir y acoger, implicarse y actuar**

Como en tantos otros ámbitos, también en un proyecto de mantenimiento de la cultura del centro prever y planificar nos hará más eficientes, porque no podemos dejarlo todo en manos de la actitud y los valores personales, que pueden estar más o menos presentes... o no estarlo. Porque la implicación requiere voluntad, actitud y acción por ambas partes: las

PARRILLA PARA HACER EL Q-SORT

1. Yo estoy...	2. Mi grupo está...	3. Toda la clase (todo el grupo) está...
Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>
Bastante de acuerdo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Bastante de acuerdo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Bastante de acuerdo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Bastante en desacuerdo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Bastante en desacuerdo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Bastante en desacuerdo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>

**Cuadro 4.** Q-SORT: herramienta de implicación

## AULA DE...

### HEMOS HABLADO DE:

- **Clima y cultura de centro.**
- **Promoción institucional.**
- **Gestión del cambio.**

### AUTORAS

#### Núria Posada Cugat

Servicios Educativos del Vallès Oriental III. Sant Celoni (Barcelona)  
[nposada@xtec.cat](mailto:nposada@xtec.cat)

#### Anna Camps Reñé

Escuela Sant Jordi. Maçanet de la Selva (Girona)  
[acamps12@xtec.cat](mailto:acamps12@xtec.cat)

*La implicación requiere voluntad, actitud y acción por ambas partes: las personas que se incorporan al centro y las personas que reciben y acogen*

personas que se incorporan al centro y las personas que reciben y acogen. ■

### NOTA

\* Núria Posada y Anna Camps fueron formadoras de *Cultura de centro* en el programa de formación de directivos del Departamento

de Educación de la Generalitat de Catalunya (2007-2011). Formaron parte del equipo de elaboración del módulo formativo.

### REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

BRUNET, L. (1992): *Clima de trabalho e eficácia da escola*. Lisboa. Instituto de Inovação Educativa.

### BIBLIOGRAFÍA

CARBONELL, J.; SERRA, A. (2009): *La vida escolar en un curs. Coses que no sempre s'expliquen*. Barcelona. Graó.

GATHER, M. (2004): *Innovar en el seno de la institución escolar*. Barcelona. Graó.

SANTOS GUERRA, M.A. (2008): *La pedago-*

*gía contra Frankenstein*. Barcelona. Graó.  
STEPHEN, J. BALL (1987): *La Micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona / Buenos Aires / México. Paidós-MEC.

WOYCIKOWSKA, C. (coord.) (2008): *Cómo dirigir un centro educativo*. Barcelona. Graó.

Este artículo fue solicitado por AULA DE INNOVACIÓN EDUCATIVA en febrero de 2016 y aceptado en abril de 2016 para su publicación.