

LA CULTURA ORGANIZATIVA EN LOS CENTROS PÚBLICOS

ORGANIZATIONAL CULTURE IN PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS

José Antonio Martínez Sánchez

Ex director de Instituto, Consejero del Consejo Escolar del Estado

Resumen

La cultura organizativa de cualquier institución está configurada por las actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones, formas de relación, etc., tanto de las personas como de los grupos que existen en la escuela. Es la parte menos visible de la institución, pero no por ello la menos importante, ya que sobre ella descansan muchas otras.

Las diferentes culturas organizativas de los centros públicos, a pesar de estar regulados por normativas similares, producen una enorme y rica variedad de actuaciones y formas de organización; y es que la cultura de una determinada escuela se construye a lo largo de su historia con múltiples influencias, lo que la hace única. Diagnosticar, redefinir y, en su caso, actuar sobre ella resulta imprescindible para conseguir cambios relevantes y significativos en la escuela.

Existen suficientes evidencias que ponen de manifiesto que incorporar a la cultura del centro elementos que fomenten la identidad, el sentimiento de pertenencia, la cultura de la mejora continua, y por tanto de la evaluación, etc. fortalecen la institución y contribuyen de manera significativa al éxito del alumnado. Podemos afirmar con rotundidad y existen innumerables evidencias al respecto, que sin un liderazgo comprometido, estos procesos no llegarán a fructificar.

Palabras clave: cultura organizativa, centros públicos, identidad, fortalecimiento de la institución, mejora de los resultados, liderazgo.

Abstract

The organization culture of any educational institutions is made up of attitudes, habits, beliefs, values, traditions and so on. These apply to both the people and the different groups living at schools. It may be the last, but certainly not the least visible action of the institution, as many other activities and management policy rely on the above-mentioned culture.

The different managing cultures in the state schools give rise to a huge and rich type of actions and ways of management. And that is so, because the culture of a particular school is built up through its history by means of several influences, which make it unique. Examining, redefining and, if necessary, acting are essential in order to obtain relevant and significant changes in the management of the school.

There is enough evidence which show that several actions strengthen the institution and significantly help the success of the students. These actions include the integration into the culture of the school of elements enhancing the identity, the feeling of being part of the school, the attitude of a constant improvement, and thus the need of assessment. We may conclude with certainty that the lack of an engaged leadership will prevent these processes from being successful: there is enough evidence which may prove that.

Keywords: organizational culture, public schools, identity, strengthening the institution, improved results, leadership

1. Introducción

Los diferentes estudios internacionales han venido poniendo de manifiesto que la variable “centro educativo” influye más que ninguna otra en los resultados del alumnado, aunque no solo actúe sobre los resultados. Situar el punto de mira en lo que ocurre en el centro es sin duda la mejor manera de asegurar centros competentes.

Con frecuencia escuchamos a profesores, e igualmente a padres y madres del alumnado, preguntarse por qué un centro educativo funciona de una determinada manera, mientras que el de al lado adopta prácticas diferentes, sin que ello necesariamente signifique un juicio de valor. Se extrañan sobre todo aquellos que siguen pensando que los centros públicos, regidos por una misma normativa de organización y funcionamiento, deberían ser sensiblemente iguales. Pero la realidad en este sentido es tozuda, y a pesar de normas y más normas, cada centro va generando unos modos de funcionamiento, de comportamiento y de relación propios, que configuran su identidad como organización. A fin de cuentas, cada centro, a lo largo de su historia, va a ir generando una cultura, como institución educativa.

Esta cultura organizativa está configurada por las actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones, formas de relación, etc., tanto de las personas, como de los grupos que existen en la escuela. De esta forma, encontramos que en la cultura de la escuela no sólo están representadas las normas

escritas, sino que existen también normas no escritas, a veces de mayor relevancia, que orientan el comportamiento cotidiano de cuantos forman parte de la comunidad educativa.

La cultura de una determinada escuela viene por tanto determinada por múltiples variables que la hacen única: su entorno socioeconómico, el grado de participación de la comunidad educativa, el tipo de liderazgo, el profesorado, etc.; esto es, todo aquello que se ha venido conformando en su devenir histórico. En este sentido, la construcción de la cultura de la escuela es un proceso sin final, siempre inacabado.

Además, en las instituciones educativas, en tanto que organizaciones formadas básicamente por personas, la cultura de la organización, el *ethos*, adquiere una relevancia fundamental: desde el momento en que todas las actividades que se desarrollan en un centro educativo deben tener como finalidad la educación del alumnado, es esa cultura organizativa específica la que marca las evidentes diferencias que observamos entre los centros.

En un contexto de importantes recortes en el gasto educativo, con un profesorado al que solamente se le considera como tiempo de trabajo el dedicado a impartir docencia, parece casi una provocación plantear cuestiones que parecen desviar su atención de la tarea docente. En cualquier caso, la empresa lo merece ya que, como señala NOGUERA (2003): “A no ser que cambien las culturas de las escuelas, no cambiará nada. O sea, no importa qué currículo introducimos, o cuántos cambios hacemos en la organización (p. ej., horario por bloques, comunidades más pequeñas...); si no cambian las

creencias, las normas y las relaciones, nada cambiará.” Además, actuar sobre la cultura organizativa puede propiciar un sentido de identidad y pertenencia, y generar un compromiso con la institución, con sus fines y valores, que la potencian. Y potenciar las instituciones escolares significa favorecer el éxito educativo de su alumnado, que es de lo que se trata.

En cualquier caso, dado que la cultura de cada escuela “existe”, detenerse a reflexionar sobre ella es un ejercicio indispensable para su mejora.

No se trata de realizar nuevos estudios, ni de elaborar más documentos, ni fomentar más la burocracia. Como apunta SANTOS GUERRA (2005): “La organización escolar (algunos prefieren hablar de organización educativa) es un campo de conocimiento que se ha desarrollado inusitadamente en los últimos años. Se han multiplicado las investigaciones, se ha profundizado el análisis, se han diversificado las parcelas de estudio... Lo que era una semilla minúscula se ha convertido en un árbol gigantesco.”

Así, queda fuera de toda duda la pertinencia de preguntas como las siguientes: ¿es posible influir en la cultura organizativa de los centros públicos para su mejora?, ¿en qué sentido?, y, sobre todo, ¿cómo hacerlo?

Cualquier organización empeñada en mejorar, debe comenzar haciendo un proceso de reflexión para la posterior toma de decisiones. En este proceso de introspección hay una condición necesaria para el éxito: centrarse en nuestro “círculo de influencia”, es decir, en aquellos aspectos sobre los que podemos directamente incidir, y que podemos modificar, dejando a un lado (aunque sin olvidarlo) el llamado “círculo de preocupaciones” sobre el que nuestra influencia directa es poco o nada significativa.

A pesar de que la escuela pública no es una empresa, sino una institución, DEMIG afirma que: “mejorar la educación, y la dirección de la educación, exige la aplicación de los mismos principios que se tienen que utilizar para mejorar cualquier proceso, de fabricación o de servicios.”

Si conseguimos generar en algún centro algún movimiento en este sentido, habremos cumplido con nuestro propósito. Para ello iremos conjugando diferentes aspectos teóricos con propuestas para implementarlos.

2. Escuela pública vs. privada

A diferencia de lo que ocurre con la escuela privada, en la que la entidad propietaria establece en su ideario el Proyecto Educativo, con las normas de organización, funcionamiento y convivencia — amén de un estilo determinado de relación entre los miembros de la comunidad educativa— en la escuela pública el proceso es, sin duda, más complejo.

Es bien cierto que una de las debilidades de nuestra escuela pública es la poca estabilidad del profesorado; una inestabilidad que es debida a diversos factores, entre los que no se puede olvidar que la ausencia de una carrera profesional hace que la búsqueda de un centro “más cómodo” se considere una de las posibles promociones profesionales.

Pero no es menos cierto que el hecho de que constitucionalmente “los profesores, los padres, y en su caso los alumnos, intervengan en el control y gestión de todos los

centros públicos”, representa una oportunidad, ya que permite aportaciones desde diferentes perspectivas y, en consecuencia, un mayor enriquecimiento

En todo caso, sí que parece necesario señalar que algunos de los valores que deben estar presentes en la cultura de los centros públicos deberían ser:

- Favorecer el correcto ejercicio del derecho a la educación, no manteniendo posiciones selectivas o discriminatorias respecto a su alumnado.
- Desarrollar una buena educación para todos, posibilitando al máximo de potencialidades de todo su alumnado.
- Ofrecer al alumnado oportunidades para el crecimiento personal, social y moral.
- Fomentar la convivencia democrática basada en el respeto a los derechos humanos y la pluralidad ideológica y social.
- Ser una organización sensible a lo que ocurre en su entorno.

Cada centro, en función de su propia cultura y de su realidad, deberá redefinir estos u otros valores.

3. El diagnóstico

¿Es posible hacer una radiografía del tipo de cultura organizativa de un centro educativo? Diferentes autores ha realizado clasificaciones de la cultura organizativa de los centros. Por su sencillez utilizaremos la de STOLL, S. y FINK, D. (1999), que clasifica a los centros en:

Estancados: aquellos en los que, por diferentes causas, cada profesor va por su lado, no hay trabajo conjunto. No existe sensación de pertenencia a un colectivo, y las expectativas del colectivo docente son bajas. Parece imprescindible contar con ayuda externa para modificar esta situación.

Paseantes: aquellos que, en un momento determinado, obtuvieron el reconocimiento, y se limitan a vivir de los éxitos del pasado. Son reticentes a cualquier cambio, y a la larga se situarán entre “los estancados”.

Desencaminados: a pesar de sus múltiples intentos de innovar y de cambiar, no obtienen los resultados previstos. Necesitan un liderazgo que oriente y canalice el caudal de inquietudes.

Dinámicos: saben dónde van, tienen objetivos claros, y todos trabajan en el mismo sentido por conseguirlos. Proporcionan elementos de cohesión, pertenencia y satisfacción.

Es evidente que esta clasificación no pretende establecer compartimentos estancos, y que todos los centros presentan rasgos de dos o más de estas tipologías, pero sin duda son una herramienta que puede ayudarnos en el proceso de reflexión inicial.

Resulta fundamental contar, no sólo con las opiniones del profesorado, sino con las de cuantos miembros de la comunidad educativa deseen opinar, ya que ellos también influyen en la configuración de la cultura, en tanto que forman parte de la institución.

4. El esquema Misión-Visión-Valores

Una vez que hemos realizado una aproximación a la cultura organizativa de la escuela, lo pertinente es dar un paso más y, teniendo en cuenta “cómo nos vemos”, plantearnos “cómo nos gustaría ser”.

El esquema que aquí se propone, que por su sencillez resulta aplicable a cualquier organización, pretende dar respuesta y explicitar lo que cada comunidad educativa entiende que debería ser “su centro”.

- En la *Misión* se formularían los principios que orientan y dan sentido al centro
- La *Visión* consistiría en formular los objetivos que se plantean para construir el centro al que se aspira.
- En los *Valores* deberían formularse aquellos que se considera adecuado desarrollar y potenciar en toda la comunidad educativa.

A pesar de su sencillez, este esquema se ha revelado como muy potente para establecer y dar a conocer las señas de identidad de cualquier organización. No se trata, por tanto, de elaborar un documento extenso, sino un documento útil, que sirva a cualquier miembro de la comunidad educativa, a cualquiera que quiera pertenecer a ella, o simplemente conocerla, tanto familias como alumnado o profesorado.

5. La planificación estratégica

Si a partir de aquí hay una necesidad de establecer un plan de mejora, existen herramientas muy potentes que facilitan y sistematizan el trabajo. Una de ellas consiste en la elaboración del un Plan Estratégico.

Dado que los cambios en las escuelas son lentos, y más aún los cambios en su cultura, no es suficiente con plantear objetivos de mejora a corto plazo. Esta visión también influye como elemento en la configuración de la cultura organizacional. Una posibilidad sería establecer un plan para cuatro cursos, que debería concretarse en planes anuales. Estos planes serían las propuestas de mejora recogidas e implementadas en la Programación General Anual.

En la planificación estratégica, el equipo de trabajo es toda la comunidad educativa. Dependiendo de la extensión de cada uno de los sectores que la componen, pueden arbitrarse mecanismos de participación al respecto, a través de Coordinadores de Ciclos, Comisión de Coordinación Pedagógica, delegados del alumnado, Asociación de Madres y Padres de Alumnos, etc. Además del equipo directivo, que lidera el proceso de elaboración de la planificación estratégica, es conveniente la participación de otras personas en la gestión del mismo.

El método a seguir para la planificación es ir de fuera a dentro; es preciso abstraerse, en principio, de la realidad actual de la escuela y de sus condicionantes, y pensar en una situación futura deseable, independientemente de las dificultades que comporte alcanzar dicha situación.

Siguiendo a ARRIAZU, A. (2009), los pasos serían los siguientes:

Identificación de los grupos de interés

Los grupos de interés son los afectados por nuestra actuación, aquellos grupos de personas o instituciones que pueden esperar algo del centro, y éste se lo puede dar.

Mediante lluvia de ideas - recogidas, organizadas, y consensuadas - obtendremos un resultado sobre el que trabajar.

Necesidades y expectativas:

Se trata de identificar lo que cada grupo de interés espera del centro, y lo que el centro le puede aportar. Al hablar de expectativas, hay que pensar en el largo plazo, no en las inmediatas.

La investigación sobre las necesidades y expectativas se puede hacer de dos maneras: bien preguntando, mediante encuestas, o bien mediante la formación de grupos de opinión (por ejemplo, delegados para los alumnos), o consultando a la Junta directiva del AMPA, o al equipo docente.

Al finalizar pondremos en común los resultados, de manera que la selección de las necesidades y expectativas de los distintos grupos sean atendidas de manera equilibrada.

Objetivos estratégicos:

Se trata de señalar el objetivo que el centro se plantea, en relación con cada necesidad o expectativa, a largo plazo (cuatro años).

El objetivo tiene que ser importante, asequible y mensurable/cuantificable. Es interesante formularlo en términos relativos o de comparación; por ejemplo: “Aumentar el porcentaje de alumnado que promociona en 1º de Secundaria un...%”.

Se establece un objetivo por cada necesidad, a los sumos dos.

Factores críticos de éxito:

Consiste en identificar las capacidades internas que tiene que desarrollar el centro para conseguir los objetivos. Qué hay que incorporar, o qué tenemos que hacer o cambiar para tener éxito.

Es en este apartado donde suelen surgir la mayoría de los problemas que pueden impedir el progreso hacia el éxito.

Es aquí donde el centro tiene que hacer apuestas de futuro, donde está la potencia del cambio, y donde define su estructura organizativa y su funcionamiento.

Estructura organizativa y funcionamiento

Se trata de ajustar la estructura organizativa del centro, en la medida de lo posible –aunque siempre cabe alguna posibilidad-para conseguir los objetivos planteados, a partir de los factores críticos de éxito identificados.

El Plan Estratégico así elaborado debe ser aprobado por los órganos de participación. No es suficiente con la voluntad o el interés de la dirección.

Este direccionamiento estratégico, común a muchas organizaciones, permite algo poco común en nuestros centros públicos: mirar más allá del mañana cercano, amén de establecer espacios de colaboración, diálogo y trabajo en común. O dicho de otra forma: permite modificar la cultura organizativa de nuestros colegios e institutos, en aras de proporcionar un mejor servicio público educativo.

6. Los documentos institucionales

Todo centro ha de contar, de manera prescriptiva, con determinados documentos institucionales que reflejan su forma de ser y proceder. En ocasiones son tan extensos y generales, que resulta difícil que cumplan con la función para la que han sido concebidos.

Desde la perspectiva de la cultura organizativa, adquieren especial relevancia tanto las Normas de organización y funcionamiento, como las Normas de convivencia, que forman parte del Proyecto Educativo.

Sin menoscabo de lo anterior, resulta muy operativo, sobre todo porque se pueden evaluar y consecuentemente mejorar, dotarse de manuales de procedimientos en los que se establezca con mayor detalle “cómo” hacer, “quién” debe hacer, y “cuando” debe hacerse.

Temas que son susceptibles de este tratamiento serían: las jornadas de puertas abiertas; la adscripción de alumnos; la admisión de alumnos; la matriculación de alumnos; la elaboración de la Programación General Anual; la organización del curso; las programaciones docentes; la acogida del nuevo alumnado; la acogida del nuevo profesorado; la acogida de las familias del nuevo alumnado; las sesiones de evaluación inicial; las sesiones ordinarias de evaluación; las sesiones de evaluación final; el análisis de resultados finales; la evaluación periódica de los planes de mejora; el análisis de resultados de pruebas externas; la evaluación final del centro; la gestión de la información; enfermedades del alumnado; accidentes del alumnado; la formación del profesorado; las actividades complementarias; los servicios complementarios que oferta el centro, como son, el comedor y el transporte escolar.

Poder revisar lo que hacemos supone incorporar al centro “la cultura de la evaluación”, que es indispensable para mejorar: si hacemos siempre lo mismo, lo más probable es que siempre obtengamos los mismos resultados.

7. El liderazgo

Constituye, sin duda, un factor determinante en los procesos de cambio y mejora. Podemos afirmar con rotundidad, y existen innumerables evidencias al respecto, que sin un liderazgo comprometido, estos procesos no llegarán a fructificar. Sea cual sea el estilo de dirección que se desarrolla en una institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos. De ahí su relevancia.

La dirección en los centros públicos presenta unas determinadas características que la hacen peculiar: no participa en la selección del personal, su capacidad de sancionar o premiar es muy reducida, el sistema de captación del director no siempre resulta adecuado, su capacidad de actuación pedagógica es muy reducida... A pesar de esto, parece que nada es posible sin su concurso. Diríamos que, a pesar de su poca capacidad de actuación, la dirección sí posee capacidad de veto.

Los diferentes informes internacionales subrayan el papel clave del liderazgo en el logro de objetivos de las organizaciones educativas. El liderazgo va más allá de la gestión, ya que mientras que el gestor planifica, organiza, coordina, decide, controla, ejecuta..., y el éxito se mide por los resultados de su gestión; el líder formula los fines y propósitos, impulsa el cambio y la mejora, gestiona expectativas, concilia conflictos, revisa los valores, redefine el proyecto..., y el éxito es el resultado de una tarea colectiva.

El liderazgo educativo, aunque centrado en los procesos de enseñanza, presenta varias facetas interrelacionadas entre sí, pero cada una de ellas con la suficiente relevancia; de ahí la necesidad de hablar de liderazgo compartido. Así, en una concepción amplia del liderazgo educativo (CASTIÑEIRA, 2007) consideraremos cuatro facetas de este liderazgo: el liderazgo pedagógico; el liderazgo organizativo; el liderazgo político; y el liderazgo cultural.

Centrándonos en el liderazgo cultural, al que en general se le ha dado menor importancia, su ejercicio comporta: conocer y evaluar la cultura de la escuela; diagnosticar cooperativamente las áreas donde el cambio es necesario y, cuando es necesario, hacerlo; reforzar los valores éticos de la escuela; y actuar con ejemplaridad

El liderazgo cultural se orienta, por tanto, a mantener, potenciar o reorientar los valores y hábitos de la escuela. El ejercicio correcto del mismo es una herramienta potente para fortalecer la institución - en la medida en que va a influir en el clima del centro, en cómo se siente el profesorado, el alumnado y las familias - lo que redundará en mejores resultados educativos.

Para finalizar, señalaremos que la Escuela Pública, y todas las personas que componen cada comunidad escolar, deben estar comprometidas con los procesos de mejora continua. Al propio tiempo, las Administraciones Educativas deben asegurar y facilitar que los procesos de mejora que los centros educativos emprendan, en uso de su autonomía organizativa y pedagógica, cuenten con los recursos adecuados.

Sólo así será posible hacer realidad las grandilocuentes declaraciones sobre la Escuela Pública, a las que desgraciadamente nos hemos acostumbrado, y que, en muchas ocasiones, no dejan de ser más que eso, meras declaraciones.

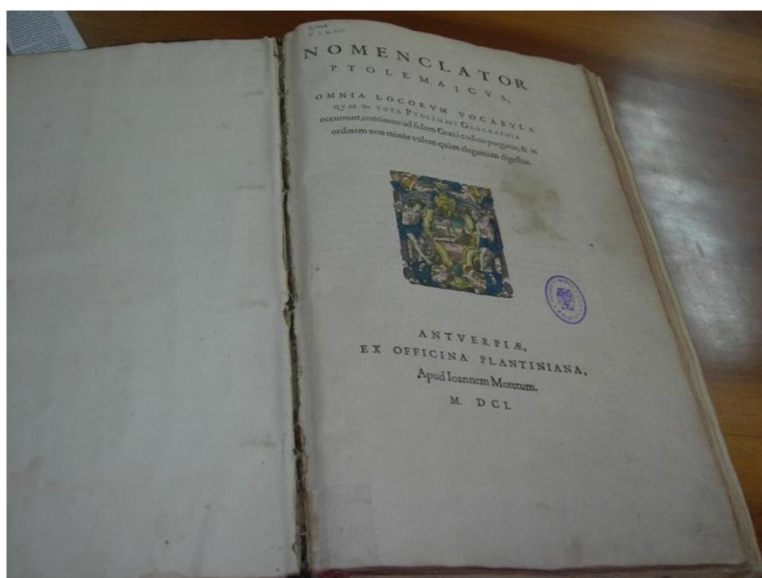
Referencias bibliográficas

- ARRIAZU, A. (2009). “Ponencia”. *Jornadas sobre Dirección*. Logroño.
- CASTIÑEIRA A. (2007). “Ponencia V”. *Jornada AXÍA*. Barcelona.
- NOGUERA A., P. (2003). *Taking on the Tough Issues: The Role of Educational Leaders in Restoring Public Faith in Public Education*.
- SANTOS GUERRA, M. A. (2005): *La organización es un árbol. Pasado, presente y futuro de la organización en España*. Santiago de Compostela: Decanato de la Facultad de Ciencias de la Educación.
- STOLL, S. Y FINK, D. (1999). *El poder de la cultura en la escuela. Para cambiar nuestras escuelas*. Barcelona: Octaedro.

El autor

José Antonio Martínez

Licenciado en Matemáticas (especialidad Metodología y Didáctica) por la Universidad Complutense. Catedrático de Matemáticas de Instituto. 36 años de experiencia docente. Dilatada experiencia en puestos directivos (32 años), de los que 5 han sido como Jefe de Estudios, y 27 como director del Instituto Pío Baroja de Madrid. Ha sido miembro del Consejo Escolar de la Comunidad de Madrid y de su Comisión Permanente. Fundador, expresidente, y, en la actualidad, Presidente Honorario de la Asociación de Directores de Instituto de la Comunidad de Madrid (ADiMAD). Presidente de la Federación de Asociaciones de Directivos de Centros Educativos Públicos (FEDADI), desde su fundación en mayo de 2005. Miembro del Consejo Escolar del Estado y de su Comisión Permanente desde julio de 2004. Desde enero de 2011 está en posesión de la Encomienda de Alfonso X el Sabio.



Fuente: Muestra bibliográfica. Instituto San Isidoro. Sevilla