

Armengol Asparó, Carme (1999). *La cultura organizacional en los centros educativos de primaria*. Universidad Autónoma de Barcelona, 531 Págs. (Recensión de Tesis Doctoral).

El análisis de las diferentes leyes que se han elaborado a lo largo de los últimos años permite deducir que la intención de sus promotores era la de generar diferentes cambios culturales y estructurales en el Sistema Educativo.

La LOGSE y la normativa posterior nos orienta hacia una cultura administrativa de la profesionalidad frente la cultura administrativa burocrática dominante. Es decir se intenta pasar de un modelo centralista, igualitario, rígido y homogeneizador a un modelo donde el profesor es considerado como agente de desarrollo y cambio curricular en una autonomía institucional que busca dar respuestas a los retos de su entorno próximo.

Concebir la escuela como una "colmena", compuesta por aulas separadas y coordinadas por un aparato administrativo ya no tiene sentido. Ya no se puede considerar al profesor como un mero transmisor del currículum, encerrado en su aula y sin ninguna relación, ni implicación en la vida del centro. Resulta necesario desarrollar una cultura organizacional que permita avanzar en la consideración del centro educativo como una organización de profesionales, donde su tarea no esté limitada a impartir la docencia de forma aislada sino que también incluya la máxima implicación en tareas colectivas y en el funcionamiento institucional.

La tesis sintetiza una investigación de tipo exploratorio, que intenta establecer y caracterizar la cultura organizacional de los centros educativos de primaria. La metodología de investigación combina procedimientos cualitativos y cuantitativos, al creer su autora necesario el estimular la proliferación de explicaciones divergentes.

Se realiza un *estudio genérico*, a partir de un cuestionario aplicado a profesores de centros educativos de educación infantil y primaria de la provincia de Barcelona. La información que proporciona tiene un carácter descriptivo situacional, que nos permite conocer de una manera aproximada algunos de los rasgos de la cultura imperante en esas organizaciones.

Con la finalidad de complementar el estudio genérico, se realiza un *estudio específico*, que se lleva a cabo en cinco instituciones. La finalidad de esta segunda parte, *más cualitativa*, tributaria de las corrientes de investigación interpretativa y crítica, es comprender como las personas experimentan, interpretan y reconstruyen los significados ínter subjetivos de su cultura.

La contrastación de las informaciones del estudio genérico y específico, conjuntamente con el análisis teórico, permiten elaborar una síntesis conclusiva y relacional de los diversos resultados conseguidos. Los cuadros siguientes presentan dos tipos de conclusiones: unas de carácter general directamente relacionadas con el objeto de la tesis y otras, de carácter más específico, vinculadas exclusivamente con el estudio de campo llevado a cabo.

La lectura de las conclusiones aconseja considerar que, como en todo estudio, ha habido limitaciones referidas al tipo de instrumentos, mortandad en la muestra y otros factores.

Conclusiones generales	Conclusiones específicas
<ul style="list-style-type: none"> • La organización escolar puede y ha de crear una cultura propia. Una cultura compartida por todos los miembros y relativamente estable es fundamental para crear una comunidad educativa. • La cultura no puede ser vista como una variable más de los componentes organizativos ya que es un elemento fruto de la combinación de todos ellos; la modificación de alguno de ellos alterará la propia cultura o, al revés, la cultura puede variar y esto puede producir una modificación de los componentes organizativos. • No solo los elementos internos de la organización tienen capacidad para modificar la cultura, también lo pueden hacer lo cambios en el contexto. • Los centros no podrán desarrollar una cultura organizacional propia sino se da una verdadera cultura administrativa de la profesionalidad. • La cultura organizacional de un centro no puede clasificarse en compartimentos estanco. Estos sólo se dan en la teoría, siendo útiles para ayudar a comprender la realidad. • El estudio de la cultura se ha de realizar a través de una metodología combinada que permita estimular la proliferación de explicaciones divergentes. • El carácter contextual de la cultura exige, para su estudio, la adopción de instrumentos o la creación de propios. • Hace falta un cambio en la organización que provoque y facilite el perfeccionamiento de la institución y el desarrollo profesional, mediante la transformación de la cultura de la escuela y la cultura experiencial de los agentes implicados. 	<p>REFERIDAS AL CONTENIDO</p> <p>Manifestaciones conceptuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • En general, los centros tienen elaborados sus planteamientos institucionales, aunque reconocen que no hacen un seguimiento regular de ellos, si tienen presencia activa en la vida de los centros. • No se acostumbra a observar un lenguaje diferente, metáforas, historias o la existencia de héroes de un centro educativo a otro. Lo que nos demuestra que hay una falta de manifestaciones de este tipo que sean compartidas por sus miembros. • La mayoría de los individuos manifiestan que las estructuras existentes en los centros son suficientes. <p>Manifestaciones simbólicas: visuales y materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se empieza a tener conciencia de la importancia que la imagen tiene para el centro. • Los centros no acostumbran a tener símbolos propios o señales visuales que los distingan de los otros, a excepción, en algunas ocasiones, del anagrama del centro. • Los uniformes son una prenda que no se acostumbra a utilizar, a menos que se trate de ropa deportiva. <p>Manifestaciones de comportamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • A menudo, se utilizan rituales que tienen por objetivo el establecer una cierta disciplina, aunque no son asumidos ni utilizados colectivamente. • Las reuniones y sesiones de trabajo acostumbran a ser más un intercambio de anécdotas o de información oficial que de reflexión y discusión profesional. • No hay una línea de actuación común entre el profesorado por lo que se refiere a metodologías empleadas en el proceso de enseñanza aprendizaje. • Existe la tradición de reunirse para poder tomar decisiones aunque estas no tienen habitualmente repercusiones en el aula. • Los profesores forman grupos de trabajo para tratar tareas concretas, pero no siempre estos grupos perduran. Tampoco acostumbran a profundizar en temas didácticos o curriculares, más bien tratan de resolver situaciones del "día a día". • Los profesores consideran que los padres tienen suficientes mecanismos para estar informados, aunque sean pocos los que hacen uso de ellos. • Se detectan propuestas puntuales y parciales de innovaciones. El profesorado más receptivo a estas propuestas es el que lleva menos años en el ejercicio de la profesión. • No se cree necesario realizar formación a partir de las necesidades del centro. • En general, hay un ambiente tranquilo aunque se detecta una cierta parcelación de grupos afines. <p>REFERIDAS A SU PRESENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • En los centros coexisten diversas subculturas, que impiden que se desarrolle una cultura colaborativa. La cultura que se va manifestando no suele estar compartida por los miembros de la institución.

En cualquier caso, el estudio no se limita a establecer una serie de resultados sino que adopta una postura comprometida con la realidad al hacer una serie de propuestas que comprometen a los centros, al profesorado y a la propia administración educativa.

SISTEMA	CENTROS	PROTAGONISTAS
<ul style="list-style-type: none"> • La dirección de los centros debería tener suficiente autonomía para poder actuar en consonancia a los acuerdos tomados por los órganos colegiados. • Hay que ofrecer una formación adecuada a las personas que han de ejercer el liderazgo en el centro. • Elaborar planes de estudio para que promuevan actitudes colaborativas. • Posibilitar una formación continua adecuada al profesorado, estableciendo cursos de formación a la carta según las necesidades de cada centro. • Solucionar el tema del inmovilismo funcional, dotando a los consejos escolares de cierto margen de maniobra sobre la gestión del personal, de tal manera que fuese el profesorado el que estuviera al servicio del Proyecto Educativo y no al revés. • No establecer plantillas estándar sin tomar en consideración ningún otro criterio más cualitativo, como podría ser las necesidades reales que los centros tienen. • Articular nuevos espacios temporales, sociales, organizativos, laborales y dinámicas de soporte coherentes, que posibiliten un nuevo ejercicio de la profesionalidad docente. El tiempo del docente hasta el momento es un tiempo de profesionalidad parcial, no concede espacios para la colegialidad, la elaboración de materiales, la planificación, la reflexión y la evaluación de las tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender la propia cultura antes de iniciar cualquier innovación. • Reflexionar sobre cual ha de ser la línea educativa y el curriculum que se quieren desarrollar. • Acordar las actuaciones que han de posibilitar que las acciones que se lleven a término sean coherentes con las propuestas planteadas. • Crear estructuras suficientes para que los miembros de la comunidad educativa puedan estar informados. • Crear contextos donde sea posible el desarrollo profesional evitando caer en las rutinas y el conformismo. • Construir una escuela variada y compleja capaz de ofrecer posibilidades de relación, oportunidades de aprendizaje, espacios de intervención cultural y soporte didáctico. Al mismo tiempo, potenciar el curriculum oculto que prepare a los alumnos para que estén abiertos a las situaciones de cambiantes. • Potenciar equipos que puedan gestionar la consecución de recursos externos, redistribuir los existentes, establecer comisiones de seguimiento y coordinación. • Promover la presentación de otras experiencias, dar soporte a las iniciativas, proteger a los implicados, dar a conocer las experiencias exitosas, planificar encuentros de intercambio, etc. • Promover aulas colaborativas, que incluyan conocimientos y autoridad compartida entre profesores y estudiantes, profesores y mediadores y el agrupamiento heterogéneo de estudiantes. • Estar alerta a la sociedad cambiante de manera que la institución no se quede aislada del contexto donde se ubica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una actitud abierta ante los colegas que permita el diálogo. • Implicarse e involucrarse más en la mejora de la institución. El profesor no es solo responsable de lo que pasa en su aula: lo es también de la buena marcha del centro. • Aceptar la crítica y el conflicto sin resentimientos y susceptibilidades, sino como un hecho consustancial a las organizaciones que quieren caminar hacia la mejora. • Romper con la tradición extendida entre el personal docente de no-ingerencia en la tarea de sus compañeros, promoviendo las decisiones colectivas. • Desarrollar prácticas reflexivas sobre el propio trabajo y sobre aquellos aspectos que directa o indirectamente le influyen. • Comprometerse con el perfeccionamiento continuo y el aprendizaje permanente.

En definitiva, una aportación novedosa por el tema, la metodología utilizada, el aporte teórico y la descripción que se hace de la cultura de los centros educativos.

Joaquín Gairín Sallán