

# ÍNDICE

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>PRÓLOGO ...ū</b>  | 9         |
| <b>CAPÍTULO PRIMERO</b>  |           |
| <b>LA CULTURA INSTITUCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES .....</b>        | <b>13</b> |
| <b>1. Las organizaciones escolares.....</b>                                  | <b>14</b> |
| 1.1. Elementos de análisis de las organizaciones .....                       | 20        |
| <b>2. Orígenes y tendencias actuales de la “cultura institucional” .....</b> | <b>24</b> |
| 2.1. Cultura como variable externa .....                                     | 28        |
| 2.2. Cultura como variable interna.....                                      | 31        |
| 2.3. La cultura como metáfora .....  | 33        |
| 2.4. La cultura como metáfora crítica.....                                   | 35        |
| <b>3. Definición de cultura institucional .....</b>                          | <b>42</b> |
| <b>4. Elementos que definen la cultura institucional.....</b>                | <b>48</b> |
| <b>5. Productos culturales.....</b>  | <b>49</b> |
| 5.1. Rituales-Ceremonias .....   | 51        |
| a. Rituales de poder   |           |
| b. Rituales de imagen  |           |
| c. Rituales de iniciación  |           |
| d. Rituales de relación  |           |
| 5.2. Normas-Pautas.....  | 54        |
| 5.3. Símbolos.....   | 55        |
| 5.4. Mitos y Leyendas.....   | 55        |
| 5.5. Historias.....  | 56        |
| 5.6. Héroes (fundadores o situacionales) .....                               | 56        |
| 5.7. Red cultural.....   | 57        |
| 5.8. Lenguaje-comunicación.....  | 58        |
| 5.9. Materiales producidos .....   | 59        |
| <b>6. Valores ..ū</b>  | <b>62</b> |
| <b>7. Creencias y presunciones subyacentes .....</b>                         | <b>64</b> |

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **EVALUACIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL EN ORGANIZACIONES**

#### **EDUCATIVAS: ENFOQUES CUALITATIVOS .....69**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introducción .....</b>                           | <b>70</b> |
| <b>2. Investigación cualitativa .....</b>              | <b>73</b> |
| <b>3. Triangulación metodológica.....</b>              | <b>76</b> |
| <b>4. Evaluación de carácter etnográfico .....</b>     | <b>78</b> |
| <b>5. Investigación evaluativa participativa .....</b> | <b>80</b> |

## **CAPÍTULO TERCERO**

### **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA**

#### **INSTITUCIONAL EN EDUCACIÓN..... 85**

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. Introducción .....</b>                               | <b>86</b>  |
| <b>2. Observación participante.....</b>                    | <b>86</b>  |
| <b>3. Entrevistas.....</b>                                 | <b>91</b>  |
| <b>4. Grupos de discusión .....</b>                        | <b>100</b> |
| <b>5. Cuestionarios.....</b>                               | <b>102</b> |
| <b>6. Análisis de productos culturales .....</b>           | <b>114</b> |
| 6.1. Análisis de los constructos de los participantes..... | 115        |
| 6.2. Análisis documental.....                              | 118        |
| 6.3. Estrategia del basurero .....                         | 122        |
| <b>7. Análisis de la información obtenida .....</b>        | <b>124</b> |
| <b>8. Metaevaluación.....</b>                              | <b>128</b> |

## **CAPÍTULO CUARTO**

### **DESARROLLO Y CAMBIO DE LA CULTURA**

#### **INSTITUCIONAL EN EDUCACIÓN ..... 135**

|   |            |
|---|------------|
| <b>1. Introducción .....</b>  | <b>136</b> |
| <b>2. La evolución natural de la cultura institucional.....</b>             | <b>138</b> |
| <b>3. El proceso de cambio intencional de la cultura institucional.....</b> | <b>144</b> |
| 3.1. Funciones de la cultura institucional.....                             | 146        |
| 3.2. Las resistencias al cambio.....  | 151        |
| 3.3. Las técnicas del cambio .....  | 153        |
| a. Cambio compartido por todos  |            |
| b. Técnicas para potenciar el cambio cultural                               |            |
| <b>4. Tipologías de cultura institucional en educación</b>                  |            |
| <b>favorecedoras de la evaluación .....</b>                                 | <b>158</b> |

## ANEXO

|  |            |
|--|------------|
| EJEMPLO DE ANÁLISIS CULTURAL DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA..... | 179        |
| <b>1. Rituales de poder.....</b>                               | <b>180</b> |
| 1.1. Equipo directivo .....                                    | 180        |
| 1.2. Profesorado .....   | 181        |
| 1.3. Profesorado-alumnado.....                                 | 182        |
| 1.4. Alumnado.....   | 183        |
| 1.5. Familias.....   | 184        |
| <b>2. Rituales de imagen.....</b>                              | <b>185</b> |
| <b>3. Rituales de relación.....</b>                            | <b>186</b> |
| <b>4. Rituales administrativos .....</b>                       | <b>187</b> |
| <b>5. Símbolos .....</b>                                       | <b>188</b> |
| <b>6. Mitos...ū</b>  | <b>189</b> |
| <b>7. Historias y leyendas.....</b>                            | <b>190</b> |
| <b>8. Héroe...ū</b>  | <b>191</b> |
| <b>9. Lenguajes .....</b>                                      | <b>193</b> |
| <b>10. Valores y presunciones básicas.....</b>                 | <b>195</b> |
| 10.1. Subcultura de educación primaria.....                    | 196        |
| 10.2. Las subculturas de los “mayores” (secundaria).....       | 198        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA GENERAL .....</b>                              | <b>207</b> |



## PRÓLOGO

El neoliberalismo se ha convertido en el “telón de fondo” de los ajustes de la política educativa a nivel mundial, que no se limitan ya al recorte en la asignación de recursos o a su privatización, sino que afectan básicamente a los núcleos centrales del ideario educativo y a las políticas pedagógicas. Los conflictos que se dirimen en la escuela no son más que una parte de una crisis más general de la política y de la ciudadanía en el capitalismo global.

En esta sociedad del conocimiento **estamos construyendo sociedades estructuralmente dualizadas, divididas, en las que se profundiza un darwinismo social** que nos somete a una guerra irrefrenable de todos contra todos; en donde el imperio del mercado es la forma dominante de regulación social; en las que la exigencia de un estado mínimo frente a los derechos sociales de las mayorías no se contraponen a la consolidación de un Estado fuerte y autoritario para definir estrategias en favor de las minorías que controlan el poder económico.

Al igual que el proceso de dualización social avanza, **los sistemas escolares se están “dualizando” y ofrecen una educación de élite como privilegio para unas pocas personas escogidas que se la pueden pagar, frente a la educación sin apenas recursos que reciben las grandes mayorías.** Los grupos privilegiados intentan huir de las escuelas públicas comprensivas y diversas buscando para sus hijos e hijas centros “exclusivos”. Nuestras sociedades tienen la oportunidad de enriquecerse con una diversidad cultural creciente, pero se presiona para mantener un currículum homogéneo dentro de los estrechos límites de la tradición cultural occidental. Las necesidades de las empresas y de la industria son, de repente, metas primordiales de nuestro sistema educativo. Y todos estos síntomas no son un “daño colateral” del proceso de globalización neoliberal en el ámbito educativo, sino que son aspectos estructurales y cruciales dentro del proceso de consolidación de un sistema social dual.

Las **políticas educativas neoliberales y conservadoras que inundan el planeta se parecen cada día más**, al menos en su motivación y objetivos, tanto en los países empobrecidos como en los enriquecidos. La aparición casi simultánea de reformas similares en distintos continentes, a pesar de materializarse en tiempos, lugares y formas diferentes, ha llevado a algunos autores y autoras (Gentili, 1998; Hirtt, 2003; Laval, 2004) a sugerir que las reestructuraciones actuales de la educación han de entenderse como un fenómeno global de adecuación de la educación a las nuevas exigencias de la economía capitalista, al modelo de la globalización neoliberal.

Se ha tornado cada vez más difícil reconocer alguna divergencia sustantiva en las acciones y en los discursos de quienes actualmente orientan las propues-

tas de cambio educativo en todo el mundo. De hecho, **esta tendencia forma parte del proceso económico, político y cultural más general de globalización**, en el que las diferencias nacionales se difuminan y desaparece la idea de unos sistemas de servicios públicos de masas, incluida la educación.

La tesis central que se viene a concluir es que no sólo se está en un proceso privatizador a escala mundial abriendo la educación a los mercados y rompiendo la concepción de la educación como un derecho social que ha de ser protegido por el Estado, sino que se está adecuando la misma educación a los principios y prácticas del mercado. Lo sorprendente es que **esta dinámica neoliberal se ha configurado como “sentido común” tan poderoso que ha sido capaz de redefinir los límites de la discusión** en torno a la libertad de elección del consumidor o la consumidora en un mercado “libre” que nos oferta distintos productos que han de elegir (por supuesto, quienes tengan capacidad para comprar).

**Se abandona de facto (aunque no se reconozca) la idea de que la educación debe estar prioritariamente al servicio del desarrollo integral de las personas y de la formación de ciudadanos y ciudadanas críticos**, capaces de intervenir activamente en su mundo y transformarlo. Frente a eso se promueve un modelo educativo cuya prioridad pasa a ser el logro de la eficacia y la eficiencia, en el doble sentido de que sea útil para responder a las “necesidades del mercado”, a la vez que para homogeneizar e integrar a quienes se educan en un pensamiento acríptico, pragmático, “realista”, aceptable socialmente.

Mientras, se mantiene el analfabetismo y las más precarias condiciones de escolarización en los países empobrecidos. Forzados a aplicar durísimas políticas de recorte de gastos sociales por los garantes del sistema (Banco Mundial, FMI...), no sólo no pueden dar prioridad a las políticas de fomento de la educación para todos y todas, sino que en muchos casos **se está retrocediendo en los avances mínimos de extensión de la escolarización que se habían conseguido anteriormente**.

Es en este contexto en el que han surgido los nuevos “profetas” de la calidad total, de la “reingeniería cultural” y del “management simbólico”. Se está articulando una nueva visión sobre la calidad que deben conseguir los centros y cómo han de definirse y tutelarse ese éxito y esa eficacia. Es vital en este enfoque creer en la importancia de la competitividad y la elección del consumidor. **Tal como se tiende actualmente a insistir en el discurso del liderazgo, la eficacia, la “excelencia”, las escuelas eficientes, está suponiendo un olvido o, al menos, una forma de aparcarse, dejándolos por ya solucionados” los aspectos ligados a la comprensividad, es decir, la extensión de una educación común a la mayor parte de la población.**

Por eso los discursos dominantes ponen el énfasis sobre la “elección”, ignorando las significativas diferencias que existen para la mayor parte de la po-

blación mundial que no puede ni siquiera acceder a la educación. Se configura así una visión de la mejor educación de calidad como un producto de consumo privado que debe buscarse de forma competitiva, puesto que permitirá situarse mejor, a nuestros hijos e hijas –a los nuestros–, en un mercado laboral tan inseguro y precario como el actual.

Dentro de esta corriente ideológica surgió un enfoque que ha propuesto aplicar los códigos y claves del mundo empresarial al contexto educativo. **Esta perspectiva concibe las organizaciones educativas como empresas que han de ser gestionadas de forma eficiente y exitosa. Y una de las claves para ello ha sido el management o gestión de la “cultura institucional”,** trasunto de la cultura empresarial que se ha “vendido”, con tanto éxito, en las escuelas de Administración y Dirección de empresas. Es la denominada corriente de **ingeniería cultural** que abogaba por entrenar a los equipos directivos para que manejaran y gestionaran con éxito la cultura institucional de los centros educativos y, de esta forma, consiguieran hacer más atractivas y asumibles las directrices superiores emanadas de la Administración educativa. **Proponen un cambio desde las formas tradicionales de control burocrático, hacia técnicas de control ideológico basadas en la manipulación de la cultura institucional.**

Pues bien, **este libro trata justamente de desmontar esta perspectiva y ofrecer alternativas al denominado “management simbólico” o “ingeniería cultural” aplicado a los centros educativos.** Lo que se pretende en el mismo es **facilitar la comprensión y dotar de herramientas a las comunidades educativas para que ellas mismas sean las protagonistas y responsables de su propio cambio cultural.** Pasar de un modelo basado en el control gerencial desde arriba a un enfoque participativo en el que es la comunidad educativa la que investiga, evalúa y determina el proceso de cambio cultural de una forma colectiva y participativa.

**El primer capítulo de este libro se centrará en la delimitación del concepto de cultura institucional.** De forma introductoria se sitúa la cultura institucional en el marco de las organizaciones escolares y los elementos que las configuran, puesto que ella es uno de los elementos centrales de toda organización. A continuación, de cara a delimitar este constructo, nos adentraremos en sus orígenes, en las tendencias actuales desde las que nos podemos aproximar a su concepto y a su definición. Esto nos permitirá determinar, a su vez, los elementos necesarios que la configuran para poder, así, operativizar en cierto sentido la definición y aplicarla, sabiendo, claro está, que no se puede reducir la cultura institucional a la simple suma de sus partes.

**El segundo capítulo está dedicado a la explicación de cómo evaluar la cultura institucional en el ámbito de las organizaciones educativas.** La propuesta, denominada Investigación Evaluativa Participativa (IEP), se asienta en los principios metodológicos de la investigación cualitativa, aunque sin desechar

las aportaciones del enfoque cuantitativo. El núcleo de la misma gira en torno a la participación de la comunidad educativa en el proceso de análisis cultural y su implicación como forma de inicio de todo proceso de cambio cultural.

**El tercer capítulo está centrado en las herramientas que puede utilizar la comunidad educativa, desde un enfoque participativo, para evaluar su propia cultura.** En este capítulo se describen las principales técnicas e instrumentos que se pueden aplicar para realizar esta investigación evaluativa participativa, así como los criterios de fiabilidad y validez que se pueden utilizar para realizar una metaevaluación de este proceso. Son técnicas e instrumentos sencillos, que no requieren excesivos conocimientos técnicos, puesto que su finalidad es que participe la propia comunidad en su aplicación y análisis. Por lo que se ha tratado de hacerlos accesibles al profesorado, pero también a las familias o al alumnado. Aunque habrá que adecuarlos a su nivel y, en caso necesario, orientarles inicialmente en su utilización.

**El capítulo cuarto se adentra en el proceso de desarrollo y cambio de la cultura institucional en las organizaciones educativas. No sólo se expone el desarrollo evolutivo “natural” de la cultura institucional, sino que se plantea cómo promover, de forma consciente e intencional, un cambio cultural en un centro educativo en el marco de las organizaciones que aprenden.** Para ello es necesario conocer las resistencias más frecuentes que se producen en las organizaciones ante el cambio, puesto que toda cultura institucional cumple unas funciones claves de acomodación y mantenimiento que es difícil modificar. De ahí que se proponga una serie de “técnicas” o estrategias para el cambio que, aunque en algunas ocasiones hayan sido propuestas desde enfoques de “ingeniería cultural”, aquí se plantean en una línea de participación colectiva.

Lógicamente, **la propuesta de cambio cultural que se delimita es coherente con los principios de participación y trabajo colectivo que se vienen desarrollando a lo largo de todo el libro**, puesto que sólo desde una perspectiva colaborativa y de implicación de toda la comunidad educativa, en el proceso de cambio, tiene sentido y realmente se puede plantear como un proceso de innovación y aprendizaje de la organización. Por eso, el libro finaliza con una propuesta de diferentes tipologías de la cultura institucional hacia donde se puede orientar todo proceso de cambio.

Enrique Díez Gutiérrez  
León (España), Marzo, 2006