

## CÓMO CREAR UNA CULTURA ESCOLAR PARA GESTIONAR EL CAMBIO

### HOW TO CREATE A SCHOOL CULTURE TO MANAGE CHANGE

Luz Mila Araque

Colegio Integrado Llano Grande sede B. Girón, Santander, Colombia

[luzmi\\_001@hotmail.com](mailto:luzmi_001@hotmail.com)

César Augusto Saavedra Carreño

Colegio Integrado Llano Grande sede A. Girón, Santander, Colombia.

[caminantesan@gmail.com](mailto:caminantesan@gmail.com)

Adrián Filiberto Contreras-Colmenares

Universidad de Los Andes-Táchira, Venezuela. San Cristóbal, Venezuela

[adrianfilidi@gmail.com](mailto:adrianfilidi@gmail.com) y [adriancontreras@ula.ve](mailto:adriancontreras@ula.ve)

Recibido 6/08/2019

Aceptado 7/12/2019

### RESUMEN

Reflexionar sobre la cultura es imperioso en la realidad actual de las instituciones educativas, puesto que existe la necesidad de transformarla como mecanismo para gestionar el cambio en espacios donde se lleva a cabo la actividad educativa. En este trabajo se presentan algunas ideas o estrategias que pueden ayudar para comenzar a crear una nueva cultura escolar que permita direccionar una institución educativa en el sentido que se desea. Se estableció como objetivos, en primer lugar, analizar lo que significa una visión compartida en el marco institucional y lo fundamental de lograrla en la institución educativa si se quiere iniciar el proceso de reforma de la cultura escolar. En segundo lugar, se escribe sobre la importancia de crear una cultura cooperativa que permita el trabajo de todos en beneficio de todos y de la institución. En tercer lugar, se trata el tema sobre la necesidad de crear ambientes y herramientas que permitan generar una cultura innovadora. Por último, se habla sobre la cultura del mejoramiento continuo, algo clave si queremos generar el cambio en nuestra institución. La disertación está permeada por la idea necesaria y primordial de que se ha de cambiar los modos de pensar y actuar de las personas que conforman la institución, dado que son ellas, quienes generan el cambio escolar.

**Palabras clave:** educación, gestión, cambio, cultura escolar, transformación, institución educativa.

### ABSTRACT

Reflecting on culture is imperative in the current reality of educational institutions, since there is a need to transform it as a mechanism to manage change in spaces where the educational activity takes place. In this paper, we present some ideas or strategies that

can help to start creating a new school culture that allows to direct an educational institution in the desired sense. It was established as objectives, in the first place, to analyze what a shared vision in the institutional framework means and what is fundamental to achieve it in the educational institution if the process of reform of the school culture is to be initiated. Secondly, it is written about the importance of creating a cooperative culture that allows the work of all for the benefit of everyone and the institution. In the third place, the subject is about the need to create environments and tools that allow generating an innovative culture. Finally, we talk about the culture of continuous improvement, something key if we want to generate change in our institution. The dissertation is permeated by the necessary and primordial idea that the ways of thinking and acting of the people that make up the institution must be changed; given that, they are the ones who generate the school change.

**Keywords:** education, management for change, school culture, innovation.

## **INTRODUCCIÓN**

La cultura escolar, el cambio y la gestión que han de hacerse en las instituciones educativas son los puntos esenciales de esta reflexión. Ello permite comprender, como parte del proceso de formación docente, la importancia de la participación de todos los integrantes de la comunidad institucional, para apuntar hacia la transformación que beneficie el éxito de la educación. Son varios los tópicos que se incluyen en este acto escritural, cuyo vínculo es la cultura escolar en todos y cada uno de ellos, para exponer lo fundamental de activar cambios en la cultura escolar. Para ello, ha de tener un sentido de pertenencia y de gran compromiso con la institución educativa. La disertación que se presenta ha sido desarrollada a través de una investigación de carácter documental, con el objetivo de reflexionar acerca de la cultura escolar como gestión del cambio. De modo que, con base en la literatura y la exposición de los autores, se pueda comprender cómo es necesaria una cultura escolar que permita transformar, apreciar y promover el cambio dentro de las instituciones educativas, específicamente, en el contexto educativo colombiano.

### **La necesidad de crear una nueva cultura escolar para gestionar el cambio en las instituciones educativas.**

Precisar definiciones relacionadas con la cultura escolar, el cambio, así como la gestión de ese cambio, en los espacios escolares, son asuntos que siguen generando discrepancias y diferencias entre los académicos, investigadores y expertos. En ese contexto, como lo afirma Stolp (1997):

Una revisión de la literatura acerca de la cultura escolar nos dice mucho respecto de la perspectiva de Geertz. Terrence E. Deal y Kent D. Peterson (1990) dicen que la definición de cultura incluye “profundos patrones de valores, creencias, y tradiciones que se han formado a lo largo de la historia (de la escuela)”. Paul E. Heckman (1993) nos recuerda que la cultura de la escuela yace en “las creencias compartidas

por profesores, estudiantes y directores”. (p. 1)

Se interpreta que para revelar la visión de la cultura escolar se ha de apuntar a un conjunto de creencias que son compartidas por todos los integrantes de la comunidad escolar. De modo que, para realizar transformaciones, modificaciones o cambios, se hace prioritario integrar a todos quienes hacen vida activa en la institución escolar. Con respecto al cambio, también es evidente el desacuerdo respecto de su definición y mucho más de su concepción y de la necesidad de realización.

Hay una frase, atribuida incorrectamente a Einstein, que ilustra muy bien la necesidad del cambio: “Locura es hacer lo mismo una y otra vez, esperando obtener resultados diferentes”. En muchas ocasiones, esto es lo que sucede en las instituciones escolares. Existe una queja constante sobre el hecho de que los estudiantes no muestran mejora en sus resultados de aprendizaje. Pero ¿Acaso se ha hecho algo diferente para esperar que los resultados cambien?

Lo cierto es que, gracias a las investigaciones y escritos de algunos pedagogos, profesionales en investigación educativa y pedagógica, así como docentes y directivos docentes, se ha sentido en Latinoamérica, de manera fuerte, la necesidad del cambio en el sistema educativo. Por ello, con ese propósito se han comenzado a implementar, poco a poco, reformas que permitan una visión distinta de la cultura escolar y del modo de gestionar cambios para alcanzarla. Una reforma educativa conlleva, implica, significa un cambio en los procesos educativos. Por ello, han de precisar y dar a conocer los objetivos y metas que están orientados a lograr dicho cambio. Por tanto, la reforma debe atender los postulados y principios culturales de la institución, de modo que pueda crear en ella la autonomía, que le conduce a la constitución de sus propias normativas y a propender a la autogestión. Sin embargo, después de varios años de realizadas estas reformas, surge, en la actualidad, una pregunta: ¿Son suficientes estas reformas para lograr el cambio? Todo parece indicar que no. Al respecto, Moreno Alfaro (2015) sostiene:

En determinados momentos se puede pensar que la ejecución de las reformas ha fallado por la cultura conformista del personal docente, pues han mostrado un rechazo al cambio; hasta cierto punto es cierto, pero también se ha insistido en implementar nuevos modelos curriculares sin haber concretizado en toda su dimensión el vigente. (p. 1)

De modo que, las reformas son tan solo una pequeña parte de lo que se necesita para lograr un verdadero cambio. El cambio más fuerte debe ocurrir en los centros educativos, desde adentro, desde sus integrantes. En relación con ello Senge (1994) señala:

La mayoría de la gente prefiere intervenir en un sistema en el nivel de las normas, la estructura física, los procesos laborales, la circulación de material e información, los sistemas de remuneraciones y los mecanismos de control,

donde los elementos son más visibles y se requiere menos destreza para manipularlos. Pero el mayor potencial para el cambio se encuentra en los elementos intangibles, como las actitudes y creencias de la gente. Ellos permiten comprender por qué las normas, la estructura física y los procesos laborales han cobrado su forma actual. (p.6)

De la cita anterior se destaca lo relacionado con el potencial. El mayor potencial, entonces, para el cambio en el sistema de educación se encuentra precisamente en el cambio de actitudes y creencias de las personas que lo componen; es decir, el mayor potencial para el cambio lo podemos encontrar en los comportamientos y manifestaciones de las personas que conforman la cultura escolar.

Y no cabe duda de que el cambio de la cultura escolar debe ser uno de los pilares fundamentales para lograr la transformación en las instituciones educativas y como correlato en el sistema educativo. Murillo y Krishesky (2012) nos señala la cultura escolar como el elemento clave para la cultura del cambio. No podemos cambiar la educación, no podemos cambiar la escuela sino cambiamos la cultura escolar. Asimismo, Owens (citado por Elías, 2015) refiere:

...hay un generalizado acuerdo entre personal investigador y responsable de gestión y política educativa que la cultura escolar, es una condición que influye muy poderosamente en las posibilidades de que se produzcan cambios en las instituciones educativas y en su orientación. (p. 286)

El cambio entonces, el verdadero cambio, el que, además, se irá modificando, transformando en el tiempo, debe surgir desde adentro de las instituciones, con la participación decidida de sus integrantes. A partir de la forma como ven al centro educativo, el proceso realizado en él y el compromiso que se tome frente a este cambio, permitirá transformar la realidad educativa de las instituciones escolares.

Por esta misma línea, Serafín Antúnez, citado por Paredes (2004), expresa, al hablar de cambio, lo siguiente:

...que el centro educativo es la unidad de cambio (1), que para que éste ocurra son necesarias personas concernidas con el mismo (2), que esos agentes necesitan autonomía y poder (3), que es necesario un motor interno que dinamice los procesos (4); que el cambio depende más de las iniciativas, el trabajo de los profesores y de la dirección escolar que de la reforma legislativa (5); y que el centro educativo es posible que mejore si es capaz de aprender de sí mismo (6). (p. 732)

El cambio, entonces, incluye, como elemento principal, la cultura escolar, la cual según Julia (2001):

...La cultura escolar podría describirse como un conjunto de normas que definen el conocimiento que se debe enseñar y la conducta para inculcar, y un conjunto de

prácticas que permiten la transmisión de este conocimiento y la incorporación de estos comportamientos; normas y prácticas coordinadas para fines que pueden variar de acuerdo con (p. 10)

Desde esta perspectiva, puede asumirse la responsabilidad que atañe a todos quienes están comprometidos con el acto educativo, dentro de las instituciones escolares. Por tanto, han de asumir el compromiso de transformar los espacios educativos, en todos los ámbitos, de formar tal que sea efectivo el cambio. Se debe recordar el axioma que dice: “Lo único permanente es el cambio”. En función de ello, se pretende desarrollar unos aportes teóricos que pueden servir para tener en cuenta a la hora de intentar generar un cambio en la cultura escolar de nuestros centros educativos.

### **Una cultura escolar con visión compartida**

Se ha de partir del criterio de que no se puede pensar en lograr un cambio verdadero, de la cultura escolar, si todos los integrantes de la organización no trabajan en la misma dirección. Esto no significa que todos trabajen de la misma forma, sino que, respetando las individualidades, las formas diversas y talentos, todos dirijan sus esfuerzos hacia lo que se pretende hacer de la organización en un futuro. De forma tal que, con fundamento en las normas, valores y tradiciones que se asuman frente al proceso de aprendizaje, como parte de la cultura escolar, tanto de los estudiantes como de los docentes y directivos docentes, tengan una visión compartida e interpreten la importancia del trabajo colaborativo.

Una visión compartida implica que todos los integrantes de una organización, en este caso una Institución Educativa, la hayan comprendido, se sientan identificados y comprometidos con ella. En este sentido, Kaplan y Norton (2000) refieren: “La puesta en práctica o implementación de una estrategia empieza por la educación e involucración de la gente que debe ejecutarla” (p.213). De lo expuesto, se aviene la siguiente cuestión: educación e involucración, identificación y compromiso ¿Cómo se logra esto? Huelga afirmar que no existe una solución única, pero sí existen pautas y elementos que han funcionado en otras organizaciones y que pueden contribuir para lograrlo si se toman como referencia. Se hace una explicación sucinta de dichas pautas.

En primer lugar, la visión debe ser una construcción colectiva; es decir, una elaboración en la que cada integrante de la organización haya podido expresar su visión y sus ideas con relación a ella. Debe ser una visión en la que quede claro que la búsqueda de ella tendrá como consecuencia el engrandecimiento de la organización, y correspondientemente, en cada uno de sus integrantes. En este caso, las visiones personales de cada miembro deben alimentar la visión general de la organización, y cada uno debe sentir una conexión con esa visión, de tal manera que, concienciadamente y con el mayor compromiso institucional, quiera conseguirla, concretarla y afirmarla.

Sólo cuando la visión sea realmente compartida por todos, cada integrante se comprometerá de corazón en trabajar hacia el logro de ella. En este sentido, es necesario que todos los miembros de la organización no vean el proyecto como algo impuesto, algo de “ellos”, sino que lo vean como un proyecto “nuestro”.

Lograr una visión compartida no es una tarea sencilla. En primer lugar, porque la mayoría está acostumbrada a trabajar en la consecución de las metas individuales, pocas veces, hay un sentido de sujeción de los intereses individuales a los de la colectividad. Y, desafortunadamente, la suma de los esfuerzos individuales, cuando no están dirigidos en la misma dirección, no generará ni cambio ni progreso en la organización. Por el contrario, generará desgaste y una fricción innecesaria, que atenta contra la cultura escolar y contra el clima organizacional.

No hay que olvidar tampoco que un elemento esencial en el desarrollo de la visión compartida está dado porque cada integrante de la organización, pueda desarrollar su visión propia. Si los miembros de la organización no elaboran su visión propia, desarrollada teniendo como base la visión institucional, no existirá un verdadero compromiso, para lograr la transformación que se quiere en la cultura escolar. Como mucho se logrará un acatamiento a la visión general, pero no habrá mayor impacto en el cambio que se aspira a lograr.

### ***Visión compartida sobre el aprendizaje***

Uno de los elementos principales que se debe tener en cuenta, para lograr una cultura escolar comprometida con el cambio, es la visión que tiene cada uno de los integrantes de una Institución Educativa frente al proceso de aprendizaje, y, se debe determinar, si esa visión es coherente con el cambio que se pretende lograr desde la visión y misión institucional.

Estas visiones de aprendizaje están determinadas en gran porcentaje por las creencias epistemológicas de cada integrante de la institución educativa. ¿Cuáles son mis creencias sobre el proceso de aprendizaje y sobre el desarrollo de habilidades o competencias? Estas creencias son complejas, multidimensionales, y se desarrollan y complementan en la medida en que interactuamos con el mundo (Hofer&Printich, citado por Ministerio de educación de Chile, 2017).

Es necesario, desde esta perspectiva, que se construya una visión de aprendizaje que dirija a la institución educativa hacia el rumbo que se ha propuesto dirigirse, y que, además, pueda ser apropiada, asumida, por todos los integrantes. ¿Cómo se logra esto? No existe, como en la mayoría de estos casos, una única solución. Para que esto se logre debe tenerse en cuenta tanto el contexto de la Institución como las creencias de los integrantes. Lo que sí se puede señalar es que debe ser una construcción en la que se tenga en cuenta la opinión de cada uno de los integrantes. Una elaboración en la que se permita el debate y la crítica constante. Se ha de valorar que la construcción de la visión de aprendizaje no será absoluta, invariable,

inmodificable, sino que, por el contrario, debe ser revisada constantemente y ha de ser mejorada cuando las condiciones lo requieran.

Con respecto a esto, en el documento sobre construcción de una visión compartida de aprendizaje del Ministerio de Educación de Chile (2017) se indica:

Es así como un espacio que no puede faltar en este contexto, es aquel que permita la reflexión y trabajo técnico que aborde las concepciones del equipo sobre el aprendizaje; donde, finalmente, se logre una visión compartida que sirva como una base común para avanzar de manera fluida hacia mejores prácticas pedagógicas, ofreciendo a todos los estudiantes, con un enfoque inclusivo, oportunidades de aprendizaje de calidad. (p. 3)

En lo expuesto, se puntualiza expresamente hacia dónde debe dirigirse la visión compartida sobre el aprendizaje: hacia el logro de mejores prácticas pedagógicas y el enfoque inclusivo. De forma tal que el propósito está centrado en mejorar el acto pedagógico del docente, para que redunde en mejores y eficaces oportunidades de aprendizaje de los estudiantes. Vale decir, que se alcance un aprendizaje significativo.

Con relación a las prácticas pedagógicas, se asume el criterio de Díaz (citado por Díaz, 2007), quien las define del siguiente modo: “la actividad diaria que desarrollamos en las aulas, laboratorios u otros espacios, orientada por un currículo y que tiene como propósito la formación de nuestros alumnos” (p.2). Desde esta precisión, es necesario señalar que están completamente influidas por la visión de aprendizaje que tiene cada docente, pues ellas -las prácticas pedagógicas-, a su vez, modifican esta visión de aprendizaje que pueden construir los estudiantes. Los docentes aprenden, constantemente, de las prácticas pedagógicas y las prácticas pedagógicas enriquecen el aprendizaje del docente, siempre y cuando estén abiertos para aprender todos los días, de sus pares, pero también de sus propios estudiantes.

En este sentido, Fernández Bravo (2019) sostiene que se debe aprender a escuchar al estudiante para conocer como aprende. No puede existir verdadero proceso de aprendizaje si no existe una escucha mutua. Esto es, el docente ha de escuchar al estudiante y éste ha de escuchar al docente. Y, precisamente, en este punto es en el que muchos docentes presentan debilidades, pues en las prácticas pedagógicas que realizan no escuchan al estudiante, sino que solo pretenden que él escuche. Visto así, se ha de apuntar mucho hacia la atención que ha de establecerse entre ambos actores del proceso de aprendizaje, sin desconocer la existencia de otros agentes, para que se pueda construir una verdadera cultura compartida del aprendizaje, que redunde en la cultura escolar de la institución educativa.

Finalmente, hay que tener en cuenta que esta visión de aprendizaje, que ha de ser parte de la cultura escolar, debe, por tanto, asumir también que el estudiante tiene mucho que decir y aportar para generar su propio aprendizaje. Un aprendizaje que ha de ser significativo y útil.

## Una cultura escolar cooperativa

“No existe una mejor prueba del progreso de la civilización que la del progreso de la cooperación” Esta frase de la que no conocemos con exactitud su autor (algunos señalan que probablemente haya sido escrita por John Stuart Mill), ilustra una idea que en la actualidad tiene gran valor. En muchos sentidos, se puede llegar más lejos si se hace de manera cooperativa, y no de forma individual. Y esto en educación es un hecho probado.

En la cultura cooperativa, los integrantes de la organización cooperan para conseguir los objetivos más rápidamente. La cooperación es una estrategia desarrollada por grupos de personas o instituciones que comparten el mismo interés. En el caso de las Instituciones educativas, el trabajo cooperativo generará que los integrantes de la institución trabajen mutuamente para alcanzar los objetivos propuestos por la Institución.

De lo que se trata entonces es de conseguir que los diferentes integrantes de la Institución trabajen mancomunadamente en pro de las metas institucionales. Se trata de comenzar a superar el aislamiento en el que normalmente permanecen muchos de los miembros de una institución. Por ejemplo, los docentes, que, aunque puedan trabajar excelentemente en su aula, muchas veces, no se unen con sus colegas en la resolución de problemas que son comunes. En este aspecto, entonces, existe la necesidad de generar una comunicación constante y efectiva, a través de círculos de acción docente, para que compartan sus inquietudes, sus experiencias, sus contribuciones transformativas y, de esta manera, pueda iniciarse un proceso de colaboración entre pares, en torno a temas que son comunes y vinculantes, para cada uno de los docentes.

Con relación a este tema Escorcía-Caballero y Gutiérrez-Moreno (2009), en función de los procesos académicos y administrativos, dentro de una institución educativa, proponen algunos principios, que, aplicados, pudieran contribuir a alcanzar una cultura escolar cooperativa:

*Principio de organización administrativa.* Aquí se refiere a la cooperación entre estamentos, por ejemplo, entre el consejo directivo y el consejo académico. La representación genuina y la mutua cooperación entre propuestas y trabajos.

*Principio de integración social interinstitucional.* Este principio hace referencia a la integración o colaboración entre diferentes establecimientos educativos. Aquí puede hablarse de la trascendencia del trabajo solitario del establecimiento, para avanzar en la creación de redes de cooperación académica; es decir, la creación de una cultura de cooperación interinstitucional.

*Principio de integración familia-escuela.* Este principio hace referencia a algo que trasciende los eventos institucionales. Se trata, entonces, de que la relación familia-

escuela, o la que se da entre las mismas familias, se realice con propósitos educativos. Se trata de una cooperación real entre las familias de los estudiantes y la institución como tal en el proceso formativo. “Los padres de familia, o quienes hagan sus funciones, se constituyen en un soporte importante dentro del proceso formativo, quienes por acción o por omisión crean un ambiente educativo en el que crecen los estudiantes” (p. 5)

*Principio de cooperación entre docentes.* Este principio consiste en la formación de grupos de docentes con el objetivo de trabajar en equipo, de darse apoyo, que haya una formación y actualización mutua y permanente. Puede darse entre docentes de la misma institución, pero también con docentes de otras instituciones. Crea un escenario propicio para comunicarse experiencias significativas. “La construcción de saberes mediante el trabajo cooperativo promueve la cualificación pedagógica y disciplinar de los docentes, la que adquiere mayor significación al ser enriquecida por el conocimiento y las prácticas que devienen de distintas instituciones”. (p. 6)

*Principio de cooperación social.* Aquí se hace referencia a las relaciones de cooperación mutua que establece la institución educativa como perteneciente a otras instituciones sociales y culturales, así como a instituciones de tipo económico. “Una estrecha vinculación con la comunidad, con organizaciones intermedias del sector productivo, posibilita la apertura de canales de comunicación, que con perspectivas diferentes contribuyen con los propósitos de la labor escolar, a la vez que proveen puntos de vista y experiencias distintas, que enriquecen el trabajo del aula”. (p. 6)

Desde la perspectiva de los docentes, Castro, Goncálvez y Rodríguez (2017) señalan como las estrategias más comunes para el desarrollo de una cultura cooperativa los biogramas, los autoinformes, las narrativas, los portafolios y las redes sociales. Los autores se centran en explicar la narrativa por su valor en el proceso de investigación compartida y los portafolios por su gran potencial en el trabajo entre profesionales, para facilitar la reflexión individual y colectiva.

Con relación a la narrativa como estrategia para el desarrollo de cultura cooperativa señala: “La narración compartida gana así mayor protagonismo al asumirse como espacio de crecimiento individual y colectivo, con vistas a una práctica más conscientemente vivida entre profesorado de primaria y de la educación social”. (Castro y otros, 2017. p. 6)

En este sentido, se puede notar cómo, a partir de la narración compartida, surgen valores de colaboración y aprendizaje mutuo; así como se afianza la solidaridad entre los mismos docentes que comparten sus experiencias y creencias. Este es un recurso que se nos presenta muy oportuno para la reflexión compartida y la búsqueda de soluciones conjunta. Por otra parte, también sería aliciente para generar propuestas de investigación en conjunto, gracias a que el compartir sus narrativas permitiría el encuentro de docentes con inquietudes similares.

En cuanto al portafolio como estrategia para el desarrollo de la cultura cooperativa se presenta como una estrategia que permite la reflexión y crítica frente a posibles temas. En educación se constituye, según Sá-Chaves, (citado por Castro y otros, 2017 en: “una estrategia que viene a buscar la correspondencia con la necesidad de profundizar en el conocimiento sobre la relación de enseñanza-aprendizaje con la que asegurar una cada vez mejor comprensión y, de este modo, mayores índices de calidad” (p. 36 ).

En este sentido, la profundización, la comprensión y la reflexión crítica sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje se tornan fundamentales como acciones que fortalecen el portafolio, y la posibilidad de compartir estas cosas con otros docentes lo enriquece y fortalece el aprendizaje cooperativo.

El portafolio, entonces, según Castro y otros (2017):

Presupone una cultura cooperativa y reflexiva, valora la colaboración y la asistencia de diferentes profesionales de la educación en la construcción del conocimiento y conduce a un tipo de desarrollo profesional, por ser contextualizado y procesual, en concordancia con las perspectivas defendidas. (p. 37)

El portafolio, si es bien utilizado, generaría, entonces, una cultura cooperativa, reflexiva y crítica. No obstante, para ello se debe tener muy claro cómo trabajarlo de manera adecuada sin caer en formalismos banales que no llevan a ningún buen puerto. Otra estrategia que parece muy adecuada en el desarrollo de una cultura cooperativa son las comunidades de aprendizaje. Las comunidades de aprendizaje, en criterio de Ferrada & Flecha (citado por Beltrán, Y.; Martínez, Y.; Torrado, O 2015):

...son proyectos de transformación social y cultural de un centro educativo y de su entorno, basados en el aprendizaje dialógico, con la finalidad de vincular a toda la comunidad al proceso educativo en espacios concretos, incluyendo el aula de clases. (p. 59)

Las comunidades de aprendizaje permiten un aprendizaje dialógico, donde el acto de escuchar y ser escuchado cumple un papel fundamental. No se trata, entonces, de quién sabe y quién no; de quién tiene la verdad absoluta en sus manos y quiénes tienen que aprenderla, sino que se trata de la construcción de una perspectiva sobre los temas que se analicen, se traten, se estudien con miradas críticas y reflexivas, a partir del diálogo y de la interacción, en la que se presente los diversos puntos de vista de cada integrante de la comunidad de aprendizaje.

Las comunidades de aprendizaje se caracterizan, según Beltrán y otros (2015) por:

a) otorgan gran valor a la inteligencia cultural de la que disponen todas las personas adultas (Díez-Palomar, & Flecha, 2010); b) no buscan la adaptación del entorno cultural: por el contrario, intentan transformarlo, basándose en el argumento de que las condiciones iniciales desfavorables no pueden condenar a las personas a permanecer en estado de desigualdad (Gómez, 2011); c) basan su pedagogía en el

aprendizaje dialógico y el cooperativismo; y, d) se orientan bajo el principio de inclusión escolar, eliminando prácticas segregacionistas al considerar que todos pueden aprender y aportar su propio conocimiento y experiencia en un mismo entorno escolar. (p. 59)

Se puede afirmar, entonces, que una comunidad de aprendizaje genera reflexión individual y colectiva sobre el entorno y sobre los saberes de la comunidad donde se desarrolla. Además, genera solidaridad y cooperativismo, así como una comunidad más equitativa e igualitaria. Y, también, permite una construcción del aprendizaje en el que la inclusión del otro se torna real, pues se tienen en cuenta a todas las personas que participan en el proceso y, por tanto, todos aprenden independientemente de los saberes y competencias adquiridas.

### **Una cultura escolar innovadora**

No cabe duda de que la innovación es algo necesario en cualquier sociedad humana. La creatividad permite generar nuevas ideas para hacer las cosas de una forma diferente, y la innovación, que está ligada directamente a la creatividad, permite concretar esas ideas en la realidad, es decir, materializarlas. Ya Einstein (2018) había dicho: “La imaginación es más importante que el conocimiento” (p. 1) Seguramente que la mayoría de los descubrimientos que él hizo se deben a su gran imaginación y creatividad. No es que el conocimiento no sea de gran importancia, pero sin la imaginación y la creatividad, no podría avanzarse, habría un estancamiento en el mismo conocimiento y se estaría frente a una reproducción social de los saberes. Por tanto, es la creatividad, y como resultado de ella la innovación, la que permite que se cambie, que se modifique, que se transforme lo que ya está hecho, que sean miradas, valoradas, desde otras perspectivas, las cosas y, que se trate de cambiar lo que hay, lo que se tiene. Es apropiarse del pensamiento del pedagogo venezolano Simón Rodríguez (2004), quien afirmó: “Inventamos o erramos” (p. 1).

En relación con ello, Torres (2017) manifiesta: “la educación es el primer componente del modelo de la cultura de innovación, nunca estará de más en insistir sobre su vital importancia para fomentar la innovación y alcanzar un mayor grado de desarrollo” (p. 1). La educación, como fenómeno humano y cultural, se conduce, de manera formal, en las instituciones educativas.

Las instituciones educativas, en este sentido, se consolidan en actores principales de la innovación, dado que son ellas las que pueden generar una educación que lleve a las personas a ser creativas y como resultado de ello innovadoras, y, al mismo tiempo, deben generar una cultura de creatividad e innovación a su intento. Pero ¿Cómo lograr esto?

Una consideración respecto de la educación, tiene que ver con el interrogante de ¿Cómo educar de manera que la creatividad, tan abundante en los niños, no sea cercenada sino por el contrario favorecida y desarrollada? En esta oportunidad se

tratará sobre lo que se puede hacer en las instituciones educativas para fortalecer una cultura que propicie la creatividad y la innovación. Si se logra que los docentes y directivos docentes sean más creativos e innovadores, seguramente los estudiantes, por aquello del ejemplo, se contagiarán de esto. De forma tal que se avanza en una cultura escolar innovadora.

Morales (2011) señala 7 elementos para crear una cultura innovadora. Aquí se hará una adscripción de dichos elementos en una institución educativa, con el propósito de crear una cultura escolar innovadora.

El primer elemento es *visión y liderazgo para la innovación*: Es indudable que para que una Institución Educativa pueda generar innovación se requiere que exista una visión hacia la innovación; es decir, que la institución esté proyectada hacia el desarrollo de la innovación. Hay que afirmar que no se puede conseguir crear una cultura escolar que permita la innovación si no existe un liderazgo en este sentido. El director de la institución debe liderar el proyecto hacia la innovación, de manera que pueda redirigir los esfuerzos de todos los integrantes de la comunidad educativa hacia allí.

Souto, (2015), al respecto, indica: ... “la dirección del personal tiene una relevancia crítica en el desarrollo de una cultura de innovación, al permitir la dirección, motivación y recompensa de su gente en la consecución de innovaciones” (p. 61). Se trata, entonces, de que el director o líder de la institución genere la motivación y recompensa adecuada; además debe dirigir todos los esfuerzos en esa dirección.

El segundo elemento es *cuestionar el Status Quo*. Es decir, debe existir en la institución un permanente cuestionamiento sobre la forma como se hacen las cosas. La innovación es cambio y la receptividad al cambio debe provenir de ser conscientes de que se pueden hacer las cosas de forma diferente a como se vienen haciendo desde hace muchos años. Este es quizá uno de los elementos más difíciles de lograr en una institución educativa. El cambio y el cuestionamiento a la forma como se hacen las cosas genera conflicto. De acuerdo con Paredes (2004), las reformas no generan cambios, porque no producen los conflictos necesarios; el aparente consenso y la mala gestión del conflicto han hecho fracasar las reformas. Hay, por tanto, que: “Aprender a convivir en la discusión y el conflicto es un reto de gran envergadura para los profesionales de la educación” (p. 134).

El tercer elemento es *entorno y recursos para innovar*. Una institución educativa que pretenda generar la cultura de la innovación debe crear un ambiente y dar tiempo y espacio. También se debe dedicar recursos para que los integrantes creativos puedan llevar a la práctica sus ideas.

El cuarto elemento es *talento y motivación*. Son las personas las que innovan. Por este motivo, es de gran importancia que, en una institución educativa, se puedan conocer cuáles son los integrantes más creativos y con posibilidades de generar ideas que pueden ser innovadoras. Es necesario apoyarlos y colaborarles para que su

motivación les lleve siempre a tratar de generar nuevas ideas.

Esto no quiere decir que no se deba motivar a todos los integrantes de la institución educativa a generar nuevas ideas. En definitiva, todos los integrantes de la organización educativa tienen la capacidad para crear y cambiar, pero, algunas veces, se cercena esta capacidad cuando no se deja expresar a las personas o cuando no se les motiva cuando presentan ideas nuevas, o realizan alguna creación interesante y transformadora de la realidad escolar. Se debe entender, por parte de los directivos educativos y de las autoridades gubernamentales que la motivación del ser humano tiene también, como sustento, un sistema de recompensas. Vale decir, se eleva por los estímulos e incentivos que se le proporcionen. Van de Ven, (citado por Souto, 2015) expresa:

Por su impacto sobre el comportamiento de los individuos y grupos, es de gran utilidad en la gestión de una cultura de innovación, tanto en las fases de creación y consolidación como en la de mantenimiento. La principal razón del impacto de este sistema se debe a la tendencia hacia la desaparición de los comportamientos no recompensados o castigados". (p. 62)

Se necesita, entonces, que las personas que innovan sean motivadas por algún tipo de recompensa o premio, e, incluso, que se dieran recompensas por intentar innovar para consolidar esta cultura.

El quinto elemento es *experimentar y correr riesgos*. Se puede ser creativo sin experimentar, pero no se puede innovar si no se experimenta. Y si se experimenta lo más probable es que muchas veces haya equivocaciones. Pero es que se debe aprender a tener en cuenta que el error, la equivocación, son parte del proceso de aprendizaje y seguramente quien por miedo a equivocarse no se atreve a intentar realizar sus ideas, jamás podrá innovar. En la corriente constructivista se le valora como error constructivo. Esto, del error se aprende y mucho. Un ejemplo de innovación y de ver los descabros como posibilidades de aprendizaje y transformación se tiene en Thomas Alva Edinson, quien expresó: "No he fracasado. He encontrado diez mil soluciones que no funcionan". Nada más cierto en innovación, y seguramente en muchas situaciones de la vida de los seres humanos. La clave está en seguir buscando soluciones.

El sexto elemento es *diversidad de pensamiento*. No puede haber innovación si no se permite, no se promueve y no se respeta la divergencia en el pensamiento. El proceso creativo, el proceso de cambio e innovación implica que se permita y escuche la diferencia; todo tipo de pensamiento, por muy ilógico y extraviado que pueda sonar en un comienzo, puede conducir a una mejora de lo que existe o la construcción de aprendizajes diferentes. Resulta paradójico que en educación se hable de estandarizar, de uniformar, de pensar y actuar de la misma manera, pues son acciones que van a contracorriente con la innovación.

El séptimo elemento es *la colaboración*. Como ya se vio en el apartado de cultura cooperativa, la colaboración en una institución educativa es fundamental para el logro de muchas cosas. La generación de una cultura de innovación también necesita de la colaboración de todos los integrantes comprometidos y participantes de la institución educativa. Esta condición permitirá también que todos se sientan parte de la innovación y del cambio que se está pretendiendo hacer en la institución escolar, respecto de la cultura escolar.

En este sentido, Souto (2015) expresa: “Las condiciones necesarias para posibilitar un entorno propicio para la innovación y la creatividad en las organizaciones requiere del entendimiento de las organizaciones como lugares de encuentro y colaboración entre personas, favorables para aunar esfuerzos e intercambiar experiencias” (p. 60)

Por último, Souto (2015) refiere otro aspecto de gran significación para fundamentar lo que se está presentando: la gestión de la cultura de innovación debe darse en los aspectos sociológico e ideológico de la corporación; es decir, se debe actuar sobre las relaciones y comunicaciones entre personas y sobre las creencias, rituales y prácticas admitidas por el colectivo. No cabe duda entonces, que la implementación de una cultura para la innovación toma como base a las personas que hagan parte de la organización, corporación, o como en nuestro caso, a la institución educativa.

### **Cultura escolar del mejoramiento continuo**

Se entiende por mejoramiento continuo la filosofía y el conjunto de acciones que permiten a una organización mejorar la calidad en el servicio que presta. De acuerdo con Esquivel, A.; León, R.; Castellanos, G. (2017) la mejora continua comprende tanto una filosofía como un sistema destinado a mejorar día a día el quehacer que realiza la organización. Es indudable que lograr una cultura escolar de mejoramiento continuo es fundamental para cualquier institución educativa que intente ser de alta calidad educacional y de posicionamiento importante en estatus o *ranking* de las instituciones de un país. Aunque son varios los factores que pueden determinar el logro de una cultura escolar de mejoramiento continuo. Una de ellas es la evaluación como proceso que coadyuva o en la ayuda del mejoramiento continuo.

La necesidad de una evaluación, tanto externa como interna, de los factores que determinan la calidad de una institución educativa, es algo fundamental. De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2017):

La cultura del mejoramiento constante se refiere a una serie de actitudes y prácticas de cada uno de los agentes educativos frente a la evaluación y su potencial en la calidad educativa. Se logra cuando docentes, directivos docentes, estudiantes, padres de familia y funcionarios de la Secretaría de Educación trabajan de manera integrada, comprendiendo la evaluación como un proceso que lleva a la reflexión y la mejora continua. (p. 5)

De acuerdo con esto, se requiere, por un lado, realizar evaluaciones periódicas que permitan diagnosticar cómo se encuentra la calidad en la institución en cada uno de sus procesos; por otro, la integración de la comunidad educativa y la comprensión de la evaluación por ella, de modo que genere reflexión y se elaboren planes de mejoramiento, vinculados a la transformación de la cultura escolar y el logro de la calidad de la educación.

En este aspecto del mejoramiento continuo se necesita también actuar sobre la cultura de los integrantes de la institución. Por ello, es conveniente que se atiendan algunos temas como el desarrollo de un liderazgo pedagógico centrado en el aprendizaje; el uso de datos e información institucional disponible para tomar decisiones y la existencia de una institucionalidad básica, considerada como los procesos primordiales esenciales que contribuyen a que se dé un adecuado funcionamiento de la institución. Ahora bien, hay que tener claro, como refiere Fiabane (2009): ... “el identificar estas características o revelarlas a los establecimientos en vías de mejoramiento no produce que éstas se instalen” (p.10). Hay que, entonces, cambiar los modos de actuar y pensar de las personas que integran la institución de forma que puedan apropiarse de los procesos que apuntan al mejoramiento continuo, dentro de una cultura escolar, para que haya el compromiso real de transformación institucional. Ninguna institución educativa puede lograr un proceso de mejoramiento continuo, orientado por una cultura escolar, si sus integrantes no están realmente comprometidos con ello.

## CONCLUSIONES

Realizada toda la disertación, procede presentar unas ideas conclusivas parciales:

1. No existe una fórmula única para generar el cambio en una institución educativa, pues se debe adecuar al contexto de cada institución, pero, en definitiva, cambiar la cultura escolar es fundamental y sin ella no se puede conseguir un cambio verdadero y permanente.
2. Para generar un cambio verdadero en una institución educativa es más importante reformar la forma de pensar y actuar de las personas que integran la institución, que las reformas normativas y externas.
3. Pensar en generar una cultura escolar de cambio requiere que se logre tener una visión compartida.
4. En una institución educativa es fundamental que todos sus integrantes compartan la misma visión sobre el proceso de aprendizaje.
5. Generar una cultura cooperativa es de gran importancia para trabajar unidos hacia el cambio.
6. Permitir y promover la creatividad y la innovación en las instituciones educativas es un proceso necesario para dirigirnos hacia el cambio que queremos lograr.
7. Instalar una cultura de compromiso y mejoramiento continuo nos puede conducir por el camino que queremos transitar.

## REFERENCIAS

- Beltrán, Y.; Martínez, Y.; Torrado, O. (2015) *Creación de una comunidad de aprendizaje: una experiencia de educación inclusiva en Colombia*. Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe, 13 (2), pp. 57-72. [Artículo en Línea] Recuperado el 7 de abril de 2019. Disponible: <http://www.scielo.org.co/pdf/encu/v13n2/v13n2a04.pdf>
- Castro, M.; Goncálvez, D.; Rodríguez, J. (2017). *Estrategias y recursos para el desarrollo de la cultura cooperativa entre profesorado y profesionales de la educación social en primaria*. Revista interuniversitaria de formación del profesorado. N° 89 (p.p. 29-41). [Artículo en Línea]. Recuperado el 7 de abril de 2019. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6129218.pdf>
- Díaz, V. (2007). *¿Cómo formar un docente investigador?* [Artículo en línea]. Recuperado 25 de marzo de 2019. Disponible: <http://upel.today/mod/folder/view.php?id=7589>
- Einstein, A. (2018). «Yo soy judío, pero me cautiva la figura luminosa de Jesús Nazareno» Entrevista concedida el 26 de octubre de 1929 al periodista George Sylvester Viereck. En Mercabá. [Revista digital] Recuperado el 25 de junio de 2019. Disponible: [https://mercaba.es/entrevistas/albert\\_einstein.htm](https://mercaba.es/entrevistas/albert_einstein.htm)
- Elías, M. (2015). *La cultura escolar. Aproximación a un concepto complejo*. Revista electrónica Educare. Volumen 19 Número 2 (pp. 285-301) [Artículo en Línea]. Recuperado el 14 de junio de 2019. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5053327.pdf>
- Escorcia-Caballero, R.; Gutiérrez-Moreno, A. (2009) *La cooperación en educación. Una visión organizativa de la escuela*. Revista Educación y Educadores. Vol. 12 N° 1 (p.p. 121-133). [Artículo en Línea]. Recuperado el 6 de abril de 2019. Disponible: <https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm#inbox/QgrcJHsbjCMklkFNrZIJRwfJwpVrXsgLXL?projector=1&messagePartId=0.1>
- Esquivel, A.; León, R.; Castellanos, G. (2017). *Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas*. Revista Retos. Vol 11 N°2. Camaguey. [Artículo en Línea]. Recuperado el 7 de abril de 2019. Disponible: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552017000200005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552017000200005)
- Fernández Bravo, J. (2019). *Cuaderno de viaje de un maestro*. Publicado por BBVA. [Video en línea]. Recuperado el 6 de abril de 2019. Disponible: <https://www.youtube.com/watch?v=zl6iSEC0zeE>
- Fiabane, F. (2009). *El mejoramiento continuo en las escuelas, articulación entre los establecimientos educacionales y asistencia técnica externa: un estudio de casos exitosos*. FONIDE. Fondo de Investigación y Desarrollo en Educación. [Artículo en Línea]. Recuperado el 7 de abril de 2019. Disponible: <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/07/2007-PIIE-Fabiane.pdf>
- Julia, D. (2001). *A Cultura Escolar como Objeto Histórico*. Revista brasileira de história da educação n°1. jan./jun. 2001. (pp. 1-43). Primerapublicación en 1995 en Paedagogica Historica. International journal of the history of education (Suppl. Series, vol. I, coord. A. Nóvoa, M. Depaepe e E. V. Johanningmeier, 1995, pp. 353-382). [Artículo en Línea] Recuperado el 15 de mayo de 2019. Disponible: <https://docplayer.com.br/17300530-A-cultura-escolar-como-objeto-historico-dominique-julia.html>
- Kaplan y Norton (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. (4ta ed.) Madrid: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Ministerio de Educación de Chile (2017). *Construyendo una visión compartida de aprendizaje*. Santiago. [Documento en Línea] Recuperado el día 6 de abril de 2018. Disponible: <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2018/07/H8-Vision-de-aprendizaje.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional (2017) *La evaluación formativa y sus componentes para la construcción de una cultura de mejoramiento*. [Cartilla en Línea]. Recuperado el 7 de abril de 2019. Disponible: <http://aprende.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/naspublic/La%20evaluaci%C3%B3n%20formativa%20y%20sus%20componentes%20para%20a%20construcci%C3%B3n%20de%20una%20cultura%20de%20mejoramiento.pdf>
- Moreno Alfaro, R. (2015). *Impacto de las reformas educativas*. En Revista Vinculando. [Revista digital] Recuperado el 15 de mayo de 2019. Disponible: <http://vinculando.org/educacion/impacto-de-las-reformas-educativas.html>

- Murillo, F.; Krishesky, G. (2012). *El proceso de cambio escolar*. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Volumen 10 N° 1. [Artículo en Línea]. Recuperado el 14 de marzo de 2019. Disponible: <https://www.redalyc.org/html/551/55123361003/>
- Paredes, J. (2004). *Cultura escolar y resistencia al cambio*. Revista Tendencias Pedagógicas. [Artículo en Línea]. Recuperado el 3 de abril de 2019. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1142231.pdf>
- Rodríguez, E. (2017). *Micropolítica escolar y el liderazgo directivo en la escuela*. Revista Educación. N° 41 (p.p. 1-14). [Artículo en Línea]. Recuperado el 15 de marzo de 2019. Disponible: <http://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v41n1/2215-2644-edu-41-01-00189.pdf>
- Rodríguez, S. (2004). *Inventamos o erramos*. [libro digital]. Caracas: Biblioteca básica de autores venezolanos. Recuperado el 25 de junio de 2019. Disponible: <https://reexistencia.files.wordpress.com/2011/07/inventamos-o-erramos.pdf>
- Souto, J. (2015). *Gestión de una cultura escolar basada en las personas*. Journal of Technology Management & Innovation © Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios. [Artículo en Línea]. Recuperado el 7 de abril de 2019. Disponible: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n3/art07.pdf>
- Stolp, S. (1997). *Liderazgo para la cultura escolar*. [Documento en línea]. Fue traducido por Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educación y la Cultura (CENLADEC) de la Universidad de Playa Ancha. [Artículo en línea] Recuperado el 15 de mayo de 2019. Disponible: <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Cultura%20Escolar%20.pdf>
- Torres, L. (2017). *Cultura de Innovación, ideas para su desarrollo*. Departamento de propiedad intelectual. Universidad Externado de Colombia. [Artículo en Línea] Recuperado el 7 de abril de 2019. Disponible: <https://propintel.uexternado.edu.co/cultura-de-innovacion-ideas-para-su-desarrollo/>

## Acerca de los autores

**Araque, Luz Mila.** Licenciada en Educación Básica con énfasis en Educación Artística. Magister en Gestión de la Tecnología Educativa de la Universidad de Santander. Colombia. Docente de primaria, Colegio Integrado Llano Grande sede B. Girón, Santander, Colombia.

**Saavedra Carreño, César Augusto.** Abogado. Magister en Gestión de la Tecnología Educativa de la Universidad de Santander. Colombia. Docente de Secundaria, Colegio Integrado Llano Grande sede A. Girón, Santander, Colombia.

**Contreras-Colmenares, Adrián Filiberto.** Doctor en Educación, Abogado, Especialista en Derecho Administrativo. Docente Emérito. Profesor Jubilado, categoría Titular de la Universidad de Los Andes-Táchira, Venezuela. Investigador PEI. ULA. Investigador PPI N° 6263 (Anterior Programa de Promoción del Investigador en Ciencias Sociales).