



Las Escuelas que Aprenden se piensan como un centro de formación para toda la comunidad educativa, y no sólo para los estudiantes. Es una organización escolar que “aprende” en conjunto desde la colaboración y consideración de todos, convirtiéndose ella misma en la principal unidad de cambio. Además, tiene la capacidad de reflexionar colectivamente, lo cual permite el constante desarrollo de la institución.

La Escuela como una Organización que Aprende

Denisse Ulloa e Isidora Mena (2016)¹

Las organizaciones que aprenden (OA) son instituciones sociales capaces de formarse y transformarse permanentemente (Senge, 1992). Estas facilitan el aprendizaje de todos sus actores, siendo esto la base para su constante desarrollo organizacional.

Las OA se basan en el desarrollo de las personas y en su capacidad de desaprender y de volver a aprender, de adaptarse y de explorar, de estar atento y de integrar los cambios del entorno (Gairín 2000; Martín 2000). De ahí que Mulford (en Bolívar, 2000) explica que los aprendizajes organizativos se darían en espiral: aprendizaje individual, aprendizaje grupal y aprendizaje organizativo.

Finalmente son las estructuras organizacionales o las condiciones del contexto en el que se mueven las personas lo que favorece esos procesos de aprendizajes sistemáticos y continuos (Hameter en Bolívar, 2015). Si lo llevamos al contexto escolar, refiere por ejemplo al proyecto institucional, reglamentos, contextos físicos y de tiempo que permiten reflexión, compartir testimonios, innovar, y coordinar las acciones.

Otra característica de las OA es que conocen su cultura y subculturas (p.ej. en los distintos departamentos, o de los grupos con personas de la misma edad), y en este proceso de reconocimiento comprenden el presente desde

¹ **Para citar este documento:** Ulloa, D. & Mena, I. (2016). *La escuela como una organización que aprende*. Ficha VALORAS, P. Universidad Católica de Chile. Disponible en Centro de Recursos VALORAS: www.valoras.uc.cl

su historia, reconociendo sus valores, creencias y tradiciones. En síntesis, se develan los significados que han ido construyendo y le otorgan a los hechos, palabras y gestos. Van reconociendo también qué áreas de la organización en particular producen los problemas. En la escuela por ejemplo este último punto se puede ejemplificar en el círculo vicioso de la desmotivación que se da en la relación adultos-estudiantes; o los hechos que sistemáticamente generan rabia en los docentes, impulsando conductas problemáticas hacia los estudiantes, lo cuales a su vez reaccionan con acciones irrespetuosas, manteniéndose una retroalimentación negativa que crece y genera finalmente lo que Arón y Milicic (1999) llaman “climas tóxicos”.

Cuando se es capaz de reconocer las fuentes sistémicas u organizacionales que producen los problemas, se generan nuevos y compartidos “modelos mentales” de lo que ocurre a nivel institucional. Como explica Senge (1992), son modelos que permiten ver una “interacción” y no a “un culpable”. Esto fomenta la colaboración, la comunicación y naturalmente la búsqueda de soluciones que corten el círculo vicioso de raíz, dejando sólo de reaccionar frente a eventos particulares.

Este proceso estaría mediado por la habilidad política de aprovechar y usar las distintas fuentes de poder de la institución, lo que en otras palabras quiere decir, a utilizar las fuerzas y potencialidades que poseen los actores o la institución (Ahumada, 2001). Por ejemplo en la Escuela la gestión política al haber varias fuentes de poder autónomas (centro de apoderados, estudiantes o sindicato de profesores).

La Escuela como una OA:

Recién en el 2000, el mismo Senge con Cambrón-Mc Cabe, Lucas, Smith, Dutton, & Kleiner, Bolivar, Gairín y Santos Guerra reconocen que sus conocimientos sobre las Organizaciones que Aprenden, ayuda a pensar la Escuela de una forma distinta, y acuñan el concepto de *Escuelas que Aprenden (EA)*. Desde este foco las Escuelas se observan como un centro de formación conjunta y para todos los actores de la comunidad escolar, siendo un centro de constante cambio y transformación desde el aprendizaje y las relaciones colaborativas, propiciándose el permanente desarrollo de la institución.

En las EA se analiza, reflexiona y discute sobre lo que pasa tanto internamente como externamente, así como sobre las metas y valores compartidos que se quieren lograr. En *una cultura de aprendizaje*, todos aprenden de los demás, se comparten logros profesionales y personales y también las dificultades; hay trabajo colaborativo y se comparten metas y responsabilidad por la mejora y el aprendizaje de los estudiantes (Ahumada, 2001).

Una EA es un proceso que se origina por el desarrollo de la organización y por el continuo aprendizaje de toda la comunidad, dando lugar a lo que le llaman una “mente colectiva” (Weick y Roberts en Bolivar, 2000). Esto significa una capacidad de reflexionar colectivamente que supera la capacidad reflexiva individual y aumenta la “inteligencia” del proceso reflexivo.

Senge (2000) propone que las escuelas sean vistas como un gran sistema u organización viva en constante evolución y aprendizaje, conformada por tres sistemas relacionados y

dependientes entre sí: el aula, la escuela y la comunidad.

Bolívar (2010) propone que el objetivo último de estos procesos de *aprendizaje organizacional*, es la mejora en los resultados y el impacto en los estudiantes y docentes, en el sentido de adquirir nuevas prácticas y modos de comprensión que lleven a aprendizajes más ricos cualitativamente. De esta forma, el enfoque de *Escuelas que Aprenden*, permite comprender procesos para trabajar en esa dirección, convirtiéndose en un ideal de desarrollo.

Desde una perspectiva socio-crítica Gairín (2000) propone que debiesen formar ciudadanos con un mayor sentido social al fomentarse organizaciones más democráticas, donde el poder se encuentra distribuido, y donde hay mayor colaboración. La motivación personal de las personas será consecuencia de la seguridad que otorgan las *Escuelas que Aprenden* y del apoyo emocional, moral, y la asistencia intelectual que se les entrega. Asimismo, la posibilidad de participar y escuchar a cada actor mediante el diálogo sería la mejor herramienta para transformar la cultura escolar, al ser ésta, un sistema de significados compartidos. Otro teórico crítico es Santos Guerra (2000), quien señala que las escuelas debiesen tener una meta curricular, estableciendo cuáles son los aprendizajes que deben lograr como institución, con los medios para lograrlo y evaluarlo.

Entre los **obstáculos** que desafían a las Escuelas para que se conformen como *Escuelas de Aprendizaje*, se encuentran principalmente:

- Que las escuelas no se planteen interrogantes

- El ser instituciones muy rutinarias, por lo que tienden a repetir errores
- Las coordinaciones débiles
- Las direcciones basadas en la supervisión, que generan temor.

Para iniciar una cultura de aprendizaje, la escuela debiese institucionalizar tres procesos (Ahumada, 2001):

- La reflexión colectiva
- El trabajo colaborativo
- La autoevaluación de acuerdo con planes de acción.

Características de las Escuelas que Aprenden:

Leithwood, Leonard, & Sharrar (1998) comparten su estudio empírico sobre las características de las escuelas que se acercan a ser una *Organización de aprendizaje*, descubriendo las siguientes características:

- **Visión y Misión:**
 - Clara y accesible
 - Compartida
 - Significativa
 - Presente en toma de decisiones
- **Cultura Escolar:**
 - Colaborativa, de apoyo mutuo, respeto
 - Desarrollo Profesional Continuo
 - Todos los alumnos son valorados y apoyados
 - Estímulo para la discusión abierta
 - Celebraciones compartidas de éxitos
- **Estructura Escolar:**
 - Proceso de toma de decisiones inclusivo y por consenso
 - Distribución de autoridad
 - Tiempo y espacio para el trabajo en equipo

- Reuniones semanales en que se solucionan conflictos
- Experimentación de nuevas ideas
- **Estrategias Escolares:**
 - Para involucrar a toda la comunidad
 - Planes de desarrollo institucional e individual
 - Revisiones periódicas de las metas
 - Observaciones de aula entre colegas
 - Establecimiento de prioridades
- **Políticas y Recursos:**
 - Docentes de la escuela como recurso de desarrollo profesional
 - Biblioteca profesional
 - Acceso a asistencia técnica y a programas de la comunidad

Liderazgo Transformacional y Escuelas que Aprenden:

El *liderazgo escolar* impacta y es impactado por medio de acciones definidas que permiten el cambio en la cultura escolar, siendo este tipo de liderazgo reconocido en las *Escuelas que Aprenden* como “liderazgo transformador” (Leithwood, et al., 1998). El cambio se produce por la constante relación entre los diferentes actores y por la preocupación por mejorar la capacidad de reflexión y aprendizaje de todos como equipo, desarrollando comprensiones y visiones compartidas, siendo la gestión de espacios fundamental para que esto suceda en la realidad.

Se proponen las siguientes prácticas propias del *liderazgo transformador*:

- 1- **Identificar y articular una visión:** el liderazgo identifica lo que es importante para todos, aportando un sentido y propósito a la realidad de la comunidad, y articulando los distintos puntos de vista.

- 2- **Fomentar la aceptación de los objetivos de grupo:** al promover la cooperación entre los docentes y apoyarlos en su trabajo en conjunto en torno a objetivos comunes.
- 3- **Inducir altas expectativas de consecución:** transmitir al personal altas expectativas y comprometer a la escuela en el centro del cambio.
- 4- **Proporcionar modelos apropiados:** de acuerdo con los valores importantes de la organización.
- 5- **Proveer apoyo individualizado:** incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también institucional.
- 6- **Habilitar estímulos intelectuales:** los líderes contribuyen a que el personal reexamine los supuestos de su práctica habitual, y proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
- 7- **Construir una cultura escolar productiva:** contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como una “comunidad profesional”.
- 8- **Contribuir a estructurar la escuela:** para incrementar la participación en la toma de decisiones.



Preguntas para la reflexión

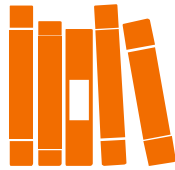
- 1) ¿Cuáles serían los principales beneficios de tener una cultura de aprendizaje en toda la comunidad educativa de la escuela?
- 2) ¿Qué características de mi escuela considero que facilitarían el desarrollo de una cultura de aprendizaje en la institución?
- 3) ¿Qué características de mi escuela considero que dificultarían el desarrollo de una cultura de aprendizaje en la institución?



Referencias Bibliográficas

- Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones: un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Valparaíso, Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- Arón, A.M. & Milicic, N. (1999 b). Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar. *Revista Psykhé*, 2 (9), 117-123.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: Promesa y realidades*. Madrid, España: La Muralla
- Bolívar, A. (2015). Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 15-39. Recuperado de: <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol8-num2/art1.pdf>
- Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educator*, 27, 31-87.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1995). An organizational learning perspective on school responses to central policy initiatives. *School Organisation*, 15(3), 229-252.
- Leithwood, K., Leonard, L., & Sharrar, L. (1998). Conditions fostering organizational learning in schools. *Educational Administration Quarterly*, 34(2), 243-276.

Referencias Bibliográficas



Martín, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar*, 27, 103-117.

Santos Guerra, M. A. (2000): *La escuela que aprende*. Madrid: Morata.

Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.

Senge, P., Cambrón-Mc Cabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. & Kleiner, A. (2000). *Schools that Learn*. United States: Doubleday.