

ED468634 1994-06-00 Liderazgo para la cultura escolar (Leadership for School Culture). ERIC Digest.

ERIC Development Team

www.eric.ed.gov

Table of Contents

If you're viewing this document online, you can click any of the topics below to link directly to that section.

Liderazgo para la cultura escolar (Leadership for School Culture). ERIC Digest.....	1
QUE ES LA CULTURA ESCOLAR.....	2
POR QUE ES IMPORTANTE LA CULTURA ESCOLAR.....	2
CUAL ES LA MEJOR FORMA DE CAMBIAR UNA CULTURA ESCOLAR.....	3
CUAL ES LA RELACION ENTRE VISION Y CAMBIO CULTURAL... 	4
CUAL ES EL PAPEL DEL DIRECTOR.....	4
REFERENCIAS.....	5



ERIC Identifier: ED468634

Publication Date: 1994-06-00

Author: Stolp, Stephen

Source: ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR.

Liderazgo para la cultura escolar (Leadership for School Culture). ERIC Digest.

THIS DIGEST WAS CREATED BY ERIC, THE EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER. FOR MORE INFORMATION ABOUT ERIC, CONTACT

ACCESS ERIC 1-800-LET-ERIC

Los líderes exitosos han aprendido a ver el ambiente de su organización desde un punto de vista holístico. Este enfoque amplio es lo que el concepto de cultura escolar le ofrece a Directores y otros líderes. Les da un marco más amplio en el cual trabajar para comprender problemas difíciles y relaciones complejas dentro de la escuela. Al profundizar su comprensión de la cultura escolar estos líderes estarán mejor preparados para formar los valores, las creencias, y las actitudes necesarias para promover un ambiente de aprendizaje estable y beneficioso.

QUE ES LA CULTURA ESCOLAR

El campo de la educación no tiene una definición clara y consistente de cultura escolar. El término se ha usado junto con una gran cantidad de conceptos, tales como "clima", "ethos", y "saga" (Deal 1993). El concepto de cultura en educación proviene del área corporativa, con la idea de que brindaría orientación para un ambiente de aprendizaje más eficiente y estable.

Los académicos han estado discutiendo el significado de la palabra cultura por siglos. El destacado antropólogo Clifford Geertz (1973) ha efectuado una gran contribución a nuestra comprensión actual del término. Para Geertz la cultura representa "un patrón de significado transmitido históricamente". Esos patrones de significado se expresan tanto (explícitamente) a través de símbolos como implícitamente en nuestras creencias dadas por sentadas.

Una revisión de la literatura sobre la cultura escolar nos dice mucho sobre 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 formadas 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". Estas definiciones van más allá de la tarea de crear un ambiente de aprendizaje eficiente. Se enfocan más en los valores medulares que son necesarios para enseñar e influir en las mentes jóvenes.

Así, la cultura escolar se puede definir como los patrones de significado que son transmitidos históricamente, y que incluyen las normas, los valores, las creencias, las ceremonias, los rituales, las tradiciones, y los mitos comprendidos, quizás en distinto grado, por los miembros de la comunidad escolar (Stolp y Smith 1994). Este sistema de significado generalmente forma lo que la gente piensa y la forma en que actúa.

POR QUE ES IMPORTANTE LA CULTURA ESCOLAR

Los investigadores han recolectado una cantidad importante de pruebas sobre la cultura escolar. Culturas escolares sanas y sólidas se correlacionan fuertemente con

altos logros y motivación de los estudiantes, y con la productividad y satisfacción de los profesores.

Considerese varios estudios recientes. Leslie J. Fyans Jr. y Martin L. Maehr (1990) observaron los efectos de cinco dimensiones de cultura escolar: desafíos académicos, logros comparativos, reconocimiento de los logros, comunidad escolar y percepción de las metas de la escuela.

En una encuesta de 16.310 alumnos de cuarto, sexto, octavo y decimo grado de 820 escuelas públicas en Illinois, se encontró apoyo a la propuesta de que los alumnos están más motivados para aprender en escuelas con culturas fuertes.

En un proyecto dirigido a mejorar las calificaciones de los estudiantes de educación básica, Jerry L. Thacker y William D. McInerney (1992) estudiaron los efectos de la cultura escolar en los logros de los alumnos. El proyecto que ellos estudiaron se centró en crear una nueva conceptualización de misión, metas basadas en los logros de los estudiantes, arreglos del currículum en correspondencia con esas metas, perfeccionamiento de docentes, y un nivel de preparación para tomas de decisiones. Los resultados fueron significativos; el número de estudiantes que no aprobaron una prueba anual para todo el estado bajo en un 10 por ciento.

Estos resultados son consistentes con otros hallazgos que sugieren que la implementación de una clara misión, visión compartida y metas que abarcan toda la escuela, promueven mejores logros por parte de los estudiantes.

La cultura escolar también se correlaciona con la actitud de los profesores hacia su trabajo. En un estudio que estableció el perfil de culturas efectivas y no efectivas, Ying Cheong Cheng (1993) halló que las culturas escolares más fuertes tenían profesores mejor motivados. En un ambiente con una ideología organizacional fuerte, participación compartida, liderazgo carismático e intimidad, los profesores experimentaron una mayor satisfacción en su labor y una productividad mejorada.

CUAL ES LA MEJOR FORMA DE CAMBIAR UNA CULTURA ESCOLAR

Los líderes que están interesados en cambiar la cultura de su escuela primero deberían tratar de comprender la cultura existente. Por definición el cambio cultural altera una gran variedad de relaciones. Estas relaciones están en el mismísimo núcleo de la estabilidad institucional. Las reformas deberían abordarse con diálogo, preocupación por los demás y un poco de duda.

Una estrategia fue esbozada por Willis J. Furtwengler y Anita Micich (1991). Durante un retiro, se estimuló a alumnos, profesores y administrativos de cinco escuelas para que dibujaran representaciones visibles de que sentían sobre su cultura escolar. La idea era hacer "el pensamiento visible" y destacar los aspectos positivos y negativos de sus

culturas escolares respectivas. Los profesores, los padres y los administradores fueron capaces de identificar varias areas que se beneficiarian con el cambio.

De la misma forma, procesos escolares tales como rutinas, ceremonias, rituales, tradiciones, mitos, o sutiles diferencias en el lenguaje escolar pueden brindar claves para saber como abordar los cambios culturales. Los procesos escolares cambian con el tiempo. Un director puede elegir acortar el tiempo entre clases, solo para descubrir mas tarde que este tiempo era importante para la interaccion de los profesores y para la unidad. El prestarle atencion a tales rutinas, antes de cambiarlas, puede resultar en valiosas percepciones de como funciona una cultura escolar.

Un instrumento formal y probado para analizar el cambio cultural es la Deteccion Globalizada de Ambientes Escolares (Comprehensive Assessment of School Environments Information Management System; CASE-IMS) del NASSP. Este instrumento se enfoca en los estilos de liderazgo, en la estructura organizacional, en las creencias y valores, en la satisfaccion en la sala de clases y en la productividad. CASE-IMS ofrece una evaluacion de diagnostico que se enfoca en el ambiente total de la escuela (Keefe 1993).

CUAL ES LA RELACION ENTRE VISION Y CAMBIO CULTURAL

Un enfoque o perspectiva coherente especifica los valores y creencias particulares que guiaran las politicas y practicas dentro de la escuela. Idealmente, el consejo de la escuela y el superintendente definiran una amplia perspectiva para todas las escuelas en el distrito y, dentro de ese contexto, el director coordinara el proceso de llegar a una enfoque particular para cada escuela. La creacion de un enfoque no es un hecho estatico, puesto que ese enfoque tiene que cambiar a medida que la cultura cambia. Como senala Peter Senge (1990) "en cualquier punto habra una imagen en particular del futuro que sea predominante, pero esa imagen evolucionara". El director que es capaz de adaptar su enfoque a nuevos desafios sera mas exitoso al crear culturas escolares fuertes.

Un metodo para crear una cultura escolar saludable sera una actividad colaboradora entre los profesores, los estudiantes, los padres, los funcionarios y el director. Michel G. Fullan (1992) escribe, "De quien es la vision?", "Los directores" dice, "están cegados por su propia vision cuando deben influenciar a los profesores y a la cultura escolar para que la conformen". Un enfoque mas util es crear una vision compartida que permite culturas escolares colaboradoras.

CUAL ES EL PAPEL DEL DIRECTOR

El cambio mas efectivo en la cultura escolar pasa cuando directores, profesores, y estudiantes desarrollan los valores y creencias que son importantes para la institucion.

Las acciones del director se advierten e interpretan por otros como "lo que es importante". Un director que actúa con cuidado y con preocupación por los demás, es más probable que formara una cultura escolar con valores similares. Del mismo modo, el director que tiene poco tiempo para otros, da una aprobación implícita a las actitudes y comportamientos egoístas.

Además de dar ejemplos, Deal y Peterson sugieren que los directores deberían trabajar para desarrollar perspectivas que sean compartidas arraigadas en la historia, en los valores, y las creencias de lo que debería ser la escuela, contratar un plantel compatible, encarar los conflictos en lugar de evitarlos y utilizar ejemplos o casos para ilustrar los valores compartidos.

Jane Arkes, una directora entrevistada por Stolp y Smith, da un consejo más práctico: trabajar en formar equipos, dejar los compromisos personales en segundo lugar, reconocer que no se tienen todas las respuestas todo el mundo tiene limitaciones, aprender de los alumnos, y de los funcionarios, dar más importancia a las personas que al papel.

Por último y lo más importante, los directores deben alimentar las tradiciones, las ceremonias, los rituales y los símbolos que expresan y refuerzan una cultura escolar positiva.

REFERENCIAS

Cheng, Yin Cheong. "Profiles of Organizational Culture and Effective Schools." *School Effectiveness and School Improvement* 4, 2 (1993): 85-110.

Deal, Terrence E. "The Culture of Schools." In *Educational Leadership and School Culture*, edited by Marshall Sashkin and Herbert J. Walberg. Berkeley, California: McCutchan Publishing, 1993.

Deal, Terrence E., and Kent D. Peterson. *The Principal's Role in Shaping School Culture*. Washington, D.C.: Office of Educational Research and Improvement, 1990. 122 pages. ED 325 914.

Fullan, Michael G. "Visions That Blind." *Educational Leadership* 49, 5 (February 1992): 19-22. EJ 439 278.

Furtwengler, Willis J., and Anita Micich. "Seeing What We Think: Symbols of School Culture." Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago, 1991. 16 pages. ED 335 754.

Fyans, Leslie J., Jr., and Martin L. Maehr. "School Culture, Student Ethnicity, and Motivation." Urbana, Illinois: The National Center for School Leadership, 1990. 29 pages. ED 327 947.

Geertz, Clifford. *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books, 1973. 470 pages.

Heckman, Paul E. "School Restructuring in Practice: Reckoning with the Culture of School." *International Journal of Educational Reform* 2, 3 (July 1993): 263-71.

Keefe, James W. "Leadership for School Restructuring Redesigning Your School." *High School Magazine* 1, 2 (December 1993): 4-9.

Senge, Peter M. "The Leader's New Work: Building Learning Organizations." *Sloan Management Review* (Fall 1990): 7-23.

Stolp, Stephen, and Stuart C. Smith. *School Culture and Climate: The Role of the Leader*. OSSC Bulletin. Eugene: Oregon School Study Council, January 1994. 57 pages.

Thacker, Jerry L., and William D. McInerney. "Changing Academic Culture To Improve Student Achievement in the Elementary Schools." *ERS Spectrum* 10, 4 (Fall 1992): 18-23. EJ 454 390.

Un producto de ERIC Clearinghouse on Educational Management, Facultad de Educacion, Universidad de Oregon, Eugene, Oregon 97403

Este articulo se publico gracias a la Universidad de Oregon y se tradujo por CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educacion y la cultura). De la Universidad de Playa Ancha. El articulo es de difusion publica y se puede reproducir libremente. CENLADEC@UPA.CL/ Fono: 56-32-283504, Fax: 56-32-280671

Traduccion por Amado Lascar, amado@darkwing.uoregon.edu

Title: Liderazgo para la cultura escolar (Leadership for School Culture). ERIC Digest.

Note: Digest number 91. For English version, see ED 370 198. Translated by Joel Vicuna Villalobos and University of Playa Ancha, Valparaiso, Chile.

Document Type: Information Analyses---ERIC Information Analysis Products (IAPs) (071); Information Analyses---ERIC Digests (Selected) in Full Text (073);

Available From: ERIC Clearinghouse on Educational Management, 5207 University of Oregon, Eugene, OR 97403-5207. Tel: 541-346-5044; Tel: 800-438-8841 (Toll Free); Fax: 541-346-2334; Web site: <http://eric.uoregon.edu>. For full text: <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest091.html>.

Descriptors: Academic Achievement, Administrator Role, Beliefs, Change Strategies, Cultural Awareness, Educational Change, Educational Environment, Elementary Secondary Education, Leadership Responsibility, Norms, Principals, School Culture,

Student Motivation, Teacher Motivation, Values

Identifiers: Cultural Change, ERIC Digests

###



[\[Return to ERIC Digest Search Page\]](#)