



Tema 3

Las relaciones y la cultura organizativa: elementos para su análisis y transformación. Las relaciones profesionales

Objetivos

- Establecer una comprensión clara y profunda de qué es la cultura escolar y cómo influye en las relaciones, el comportamiento y las prácticas de la comunidad educativa.
- Analizar los factores tanto internos como externos que afectan a la evolución de la cultura en los centros educativos.
- Diferenciar entre la cultura dominante en un centro educativo y las subculturas que coexisten en él.
- Reflexionar sobre cómo la cultura escolar afecta los métodos pedagógicos y los resultados de aprendizaje, y cómo puede ser moldeada para mejorar la experiencia educativa y el rendimiento estudiantil.

INTRODUCCIÓN

El estudio de la cultura en el contexto educativo es un campo de investigación fascinante y complejo. Se trata de una aproximación a la realidad escolar con una larga tradición y que ha demostrado su eficacia para desvelar las creencias y valores que sostienen las relaciones y las prácticas en los centros educativos.

En este tema nos adentramos en cómo la cultura escolar se construye socialmente a través de la interacción entre los miembros del centro y el entorno en el que está inmerso (, destacando la influencia recíproca entre la escuela y la sociedad; además exploramos las características distintivas de la cultura escolar, y cómo esta se ve influenciada por las prácticas, creencias y normativas que rigen la vida escolar; también discutiremos cómo las subculturas dentro de los centros, añaden una capa



adicional de complejidad a las relaciones y experiencia educativa, ofreciendo tanto oportunidades para el enriquecimiento como retos para la cohesión de la comunidad educativa.

En definitiva, ahondaremos en las diferentes culturas escolares y reflexionaremos sobre cómo pueden ser transformadas conscientemente para mejorar los entornos de aprendizaje, promover prácticas inclusivas y responder de manera efectiva a las necesidades cambiantes de los estudiantes y la sociedad en general.

1. EL CONCEPTO DE CULTURA

El concepto de Cultura es una categoría de investigación fundamental en todas las ciencias sociales, entre ellas la educación. Sin embargo, es un concepto resbaladizo sobre el que no hay un consenso general y que, además, ha evolucionado a lo largo del tiempo. Burnett Tylor, en su obra "Primitive Culture" de 1871, ofreció una de las primeras y más compartidas definiciones de cultura, describiéndola como "ese todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbres, y cualquier otra capacidad y hábito adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad". Se trata de una definición amplia que subraya la cultura como un conjunto holístico y aprendido de prácticas y valores que caracterizan a todas las sociedades humanas. Esta conceptualización sentó las bases para investigaciones posteriores sobre la diversidad cultural y su papel en la conformación de las identidades sociales.

Avanzando en el tiempo, Clifford Geertz (1973), en la década de 1970, define la "cultura" como entramados de símbolos interpretativos esenciales para comprender y dirigir las interacciones humanas. Para Geertz, la cultura constituye una red de significados compartidos, no meramente un conjunto de tradiciones o costumbres, sino un sistema complejo que moldea la interpretación del mundo y el comportamiento de sus integrantes. Este enfoque interpretativo subraya la importancia de una "descripción densa": un análisis exhaustivo de contextos culturales que busca comprender prácticas y símbolos desde la perspectiva de



quienes participan en ellos, destacando así la cultura como un ente socialmente construido, dinámico y en evolución (Guadano, 2022).

Una aproximación más abierta y operativa al concepto sería la que entiende la cultura como el conjunto de prácticas, creencias, normas, artefactos, instituciones y valores compartidos por un grupo de personas, que se transmiten de generación en generación a través del aprendizaje y la socialización. Esta definición incluye tanto aspectos materiales como inmateriales de la vida social. Desde esta perspectiva, la cultura es vista como:

- *Aprendida*. La cultura no es innata; se adquiere a través de la socialización y el aprendizaje en el contexto de una comunidad.
- *Compartida*. Aunque los individuos pueden tener sus propias maneras de pensar y actuar, la cultura hace referencia a patrones que son compartidos por los miembros de un grupo o sociedad.
- *Simbólica*. Los elementos de la cultura, como el lenguaje, gestos y rituales, tienen significados que son entendidos por los miembros de la comunidad.
- *Dinámica*. La cultura no es estática; cambia a lo largo del tiempo y puede ser afectada por factores internos y externos, incluyendo el contacto con otras culturas (aculturación) y cambios en el entorno social y natural.
- *Integradora*. La cultura da cohesión a la comunidad, grupo o sociedad, integrando a sus miembros a través de valores comunes, normas y prácticas.

La comprensión de una cultura representa un desafío de extraordinaria complejidad y una tarea que nunca se puede dar por acabada, máxime en las sociedades que se caracterizan por su estado fluido y cambiante, lo que Bauman denominó sociedad líquida (Bauman, 2002). En consecuencia, los investigadores para abordar la complejidad de una cultura, utilizan algún modelo analítico que facilite el estudio. Una forma de reducir la complejidad es dividir el análisis en dimensiones o niveles: macro, meso y micro. Este modelo permite explorar desde las grandes estructuras sociales y nacionales hasta las dinámicas de comunidades, organizaciones y grupos menores. A través de estas dimensiones, podemos investigar los distintos sistemas



de valores, normas, prácticas, lenguajes y tradiciones que definen cada entorno cultural.

- *Dimensión Macro. Sociedades y países*

En este nivel se estudian los valores, normas, creencias, prácticas y símbolos que distinguen a naciones o sociedades extensas. Esto incluye idiomas, tradiciones, sistemas políticos y económicos, religiones y rituales. Esta dimensión facilita la comprensión de narrativas nacionales, la identidad colectiva y las diferencias culturales en el escenario global, permitiendo analizar la influencia mutua entre las estructuras políticas, económicas y sociales y las prácticas culturales.

- *Dimensión Meso. Comunidades y regiones*

En este nivel, el análisis se enfoca en grupos menores dentro de sociedades más grandes, como comunidades étnicas, regionales o locales, destacando las variaciones culturales dentro de una sociedad mayor a través de prácticas, dialectos, gastronomía y festividades específicas. Esta dimensión nos permite explorar la diversidad dentro de los países y entender cómo las diferencias regionales o comunitarias enriquecen la cultura y afectan la dinámica social interna.

- *Dimensión Micro. Organizaciones, empresas, escuelas...*

Aquí, la cultura se observa en instituciones específicas como empresas, organizaciones, escuelas y otros grupos estructurados, abarcando el clima organizacional, valores y normas que orientan el comportamiento de sus integrantes, tradiciones institucionales y, en el caso de las escuelas, prácticas pedagógicas. Esta dimensión nos ayuda a comprender cómo los valores y normas particulares de un grupo afectan tanto al comportamiento individual



como colectivo, así como a la toma de decisiones, innovación, aprendizaje y adaptación al cambio.

Además de las dimensiones macro, meso y micro, se puede considerar dimensiones transversales que se extienden a través de estos niveles, tales como la cibercultura, que muestra el impacto de la tecnología y la comunicación digital en las culturas macro, meso y micro. Otros ejemplos incluyen la diversidad e inclusión y la sostenibilidad, dimensiones que ejercen una influencia significativa en todos los niveles culturales.

Un enfoque complementario, adaptado de González (2003, p.172), Evans (1996, pp. 42-43) y Schein (2010), para explorar la complejidad cultural de cualquier comunidad podría considerar distintos niveles de análisis de la cultura, que van desde los aspectos más visibles y accesibles, hasta aquellos que son subyacentes y menos evidentes a simple vista. Cada nivel desvela los elementos culturales que definen y soportan la cultura del nivel superior. Estos niveles serían:

1. *Superficial*. Este nivel de comprensión es inicial y se basa en la observación directa, se reconocen los elementos más visibles y tangibles de una cultura, como son las expresiones artísticas, la comida, la indumentaria y las festividades.
2. *Normas y comportamientos*. Este nivel requiere una interacción más profunda y experiencias directas. Implica un conocimiento más detallado sobre las reglas sociales, los comportamientos apropiados, la comunicación no verbal y las maneras de interactuar específicas de una cultura.
3. *Valores y creencias*. En este nivel, la comprensión se extiende a los principios fundamentales, creencias en sentido amplio, los valores y actitudes hacia fenómenos universales como la familia, el trabajo, el tiempo y la naturaleza.



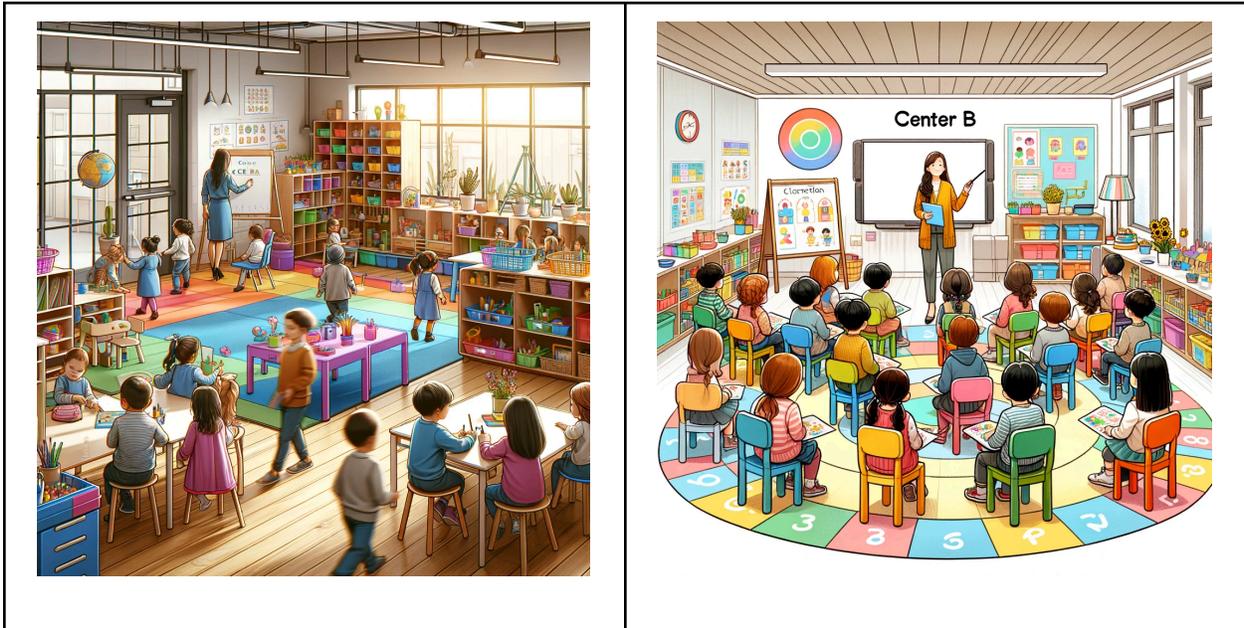
Esta comprensión abarca los elementos menos visibles pero críticos que influyen en las normas, pensamiento y acciones de las personas.

4. *Creencias profundas o patrones inconscientes.* Se trata del nivel más profundo de comprensión, donde se exploran las estructuras de pensamiento subyacentes, las suposiciones inconscientes, el conocimiento tácito y los marcos conceptuales que guían la percepción de la realidad. Alcanzar este nivel implica un proceso reflexivo y crítico, tanto propio como de la comunidad de estudio.

Nada mejor para comprender este enfoque que a través de una práctica. Usando las siguientes fotografías de dos centros de educación infantil como referencia, vamos a realizar un ejercicio de imaginación y creatividad para analizarlos según los niveles anteriores. Evidentemente son dos casos estereotipados y las deducciones, aunque consistentes con la imagen, no dejan de ser un ejercicio de imaginación creativa para ejemplificar el método de análisis.

Figura 1. *Comparación de dos centros de educación infantil*

Centro A	Centro B
-----------------	-----------------



Nota. Fuente: creación propia a través de DALL E3.

Al realizar un análisis inicial, centrándonos en el *nivel superficial*, podemos identificar varios elementos y notar diferencias significativas entre ambos centros:

En el aula del Centro A, se percibe una atmósfera vibrante y mucho dinamismo en el alumnado. Los niños y niñas se mueven con libertad, involucrándose en diversas actividades distribuidas en rincones de trabajo temáticos que salpican todo el espacio. Estas áreas están llenas de materiales coloridos y recursos diseñados para estimular la exploración y el aprendizaje activo. Pequeños grupos de niños se reúnen, discuten y colaboran en proyectos conjuntos. La educadora puede moverse entre los grupos, ofreciendo orientación y apoyo cuando es necesario, pero es evidente que son los niños y niñas quienes lideran su proceso de aprendizaje. La decoración del aula, con trabajos del alumnado y materiales visuales atractivos, refuerza un entorno centrado en el niño, promoviendo la creatividad y la curiosidad.

Al observar el Centro B, vemos un contraste importante. Aquí, la estructura y el orden predominan. La maestra se sitúa en un lugar destacado al frente del aula, con todos los niños y niñas con la mirada y posición dirigida hacia ella, sentados en filas



o semicírculo. La disposición del mobiliario y la orientación de los estudiantes facilitan un ambiente donde la transmisión de conocimiento es principalmente unidireccional. Los niños parecen atentos, pero hay menos movimiento físico y la interacción es menos evidente en comparación con el Centro A. Los materiales didácticos y visuales están presentes, pero de manera más formal y organizada, con énfasis en reforzar la lección impartida por la maestra. La atmósfera es calmada y ordenada, subrayando la importancia de la escucha activa y la absorción del conocimiento.

Ahora, podemos pasar al siguiente nivel de análisis y preguntarnos *¿qué normas y comportamientos* subyacen a esa primera observación?

En el Centro A, las normas parecen diseñadas para fomentar la autonomía y la exploración, permitiendo que los niños y niñas puedan elegir las actividades que prefieran, promoviendo su capacidad de decisión. Además, se fomenta el trabajo en grupo y la colaboración, como se observa en el diseño del aula y los espacios. Por tanto, se espera que colaboren entre sí, compartan recursos y se apoyen mutuamente en sus proyectos. En cuanto a los comportamientos, los niños y niñas tienen libertad para moverse por el aula e interactuar con diversos materiales y compañeros/as. Las intervenciones de los educadores se basan en el interés y las necesidades del alumnado, adaptando su apoyo para facilitar el aprendizaje autodirigido.

En el Centro B, se enfatiza la importancia del orden y la disciplina, donde los niños y las niñas deben seguir instrucciones específicas y, por tanto, hay poco margen para desviarse de la rutina establecida. Se espera que los niños y niñas escuchen atentamente las instrucciones de la maestra y las sigan con precisión, con un enfoque en la participación dirigida en respuesta a preguntas específicas de la maestra. En cuanto a los comportamientos, los niños y niñas suelen permanecer en sus lugares asignados durante la mayoría de la clase, concentrándose en la maestra y los materiales presentados. La interacción entre el alumnado es limitada durante las actividades dirigidas, y las intervenciones de los educadores se centran principalmente en mantener el orden y transmitir conocimientos. Los comportamientos que no se ajustan a las reglas establecidas deben ser corregidos



de inmediato para mantener la estructura de la clase.

Pasamos al siguiente nivel. ¿Cuáles son las *creencias y valores* que sustentan la experiencia en cada uno de los centros?

El Centro A se fundamenta en la creencia en el desarrollo integral del niño y la niña, abarcando no sólo lo académico, sino también lo social, emocional y físico. Al valorar el aprendizaje activo y colaborativo, se reconoce que los niños y niñas aprenden mejor mediante la acción y la exploración en colaboración con otros. Además, se promueve la autonomía del niño, creyendo que fomentar su capacidad de elección desde temprana edad los prepara para ser más autónomos. En contraste, en el Centro B prevalece la creencia en la importancia de la estructura y la disciplina en el proceso educativo. Se considera que un entorno ordenado y predecible es esencial para un aprendizaje efectivo. Se valora el respeto por la autoridad del educador como base de la experiencia educativa, con el maestro siendo la principal fuente de conocimiento. Además, se sostiene la idea de que los niños aprenden mejor en un entorno donde el conocimiento es presentado de manera estructurada por el maestro, promoviendo así un aprendizaje pasivo y dirigido.

Pasemos al último nivel. Explorar las *creencias profundas o los patrones inconscientes* constituye el nivel más complejo de análisis, siendo un proceso que demanda tiempo y habilidades analíticas avanzadas. Reflexionemos sobre lo que podemos deducir sobre las creencias profundas que sostienen la cultura de cada centro:

En el Centro A, se percibe una creencia fundamental y es que el aprendizaje es intrínsecamente social y exploratorio, y que los niños son naturalmente curiosos y sociales. Esta concepción orienta la estructuración del ambiente de aprendizaje hacia la promoción de la exploración libre y la interacción con otros. Además, se sostiene la creencia en la educación como facilitadora del desarrollo individual, priorizando el apoyo a las necesidades únicas de cada niño/a sobre la imposición de un currículo estandarizado. A nivel inconsciente, se valora la interdependencia sobre la independencia, promoviendo la colaboración y el sentido de comunidad dentro



del aula como elementos fundamentales para el bienestar y el desarrollo óptimo.

Por otro lado, en el Centro B, se evidencia una fuerte creencia en la transferencia directa de conocimiento, donde se considera que este se posee y se transmite de manera efectiva mediante la instrucción directa. Además, se considera que el aprendizaje se alcanza mejor en ambientes altamente estructurados y predecibles, valorando la disciplina y la organización como elementos esenciales. Profundamente arraigado en la cultura del centro está el valor del respeto por la autoridad y la jerarquía, promoviendo una dinámica de aula caracterizada por una relación unidireccional entre maestro y alumno.

La siguiente tabla resume y compara ambos centros desde los cuatro niveles de análisis propuestos.

Tabla 1. *Análisis comparativo de la cultura de cada centro*

Nivel de análisis	Centro A	Centro B
Superficial	Atmósfera vibrante, libertad de movimiento, participación activa, y colaboración.	Estructura tradicional, actividades dirigidas y aprendizaje pasivo.
Normas y comportamientos	Autonomía del niño y la niña, roles facilitadores de los/las educadores/as.	Rol dominante del/la educador/a, interacción unidireccional.
Valores y creencias	Valoración de la iniciativa individual y colaboración, creencia en el aprendizaje experiencial.	Valoración del conocimiento estructurado y autoridad del educador/a, creencia en el aprendizaje pasivo.
Creencias profundas o patrones inconscientes	Autonomía, creatividad, desarrollo social.	Estructura, disciplina, respeto por la autoridad.



Con esta práctica hemos podido ejemplificar los diversos niveles de análisis cultural y mostrar cómo la expresión cultural superficial se apoya en creencias profundas compartidas. En la práctica real como docentes-investigadores, al profundizar en estas creencias y entablar discusiones al respecto, abrimos la puerta a la posibilidad de cambio y transformación de una manera más efectiva y sostenible. Cuando exploramos más allá de las manifestaciones externas de una cultura y nos adentramos en sus fundamentos subyacentes, tenemos la oportunidad de comprender mejor las raíces de las prácticas y valores compartidos, así como de identificar áreas donde el cambio puede ser beneficioso y deseable. En definitiva, aplicando este modelo de análisis alcanzamos una comprensión más profunda de la realidad, lo que nos capacita para abordar los cambios con mayor sensibilidad y perspicacia, facilitando transformaciones más eficaces y sostenibles.

RESUMEN

- El concepto de cultura ha evolucionado en el tiempo, engloba una perspectiva holística sobre las prácticas y valores propios de las sociedades humanas. La cultura se identifica como aprendida, compartida, simbólica, dinámica e integradora.
- La comprensión de una cultura representa un gran desafío por lo que su análisis se desarrolla en tres dimensiones o niveles: macro, meso y micro.
- Existen otras dimensiones transversales que se extienden a través de los niveles anteriores, tales como la cibercultura, el abordaje de la diversidad e inclusión o la sostenibilidad.
- Un enfoque complementario para explorar la complejidad cultural de cualquier comunidad acoge los siguientes niveles: superficial, normas y comportamientos, valores y creencias y creencias profundas o patrones inconscientes.



2. LA CULTURA ESCOLAR

La cultura escolar es una categoría de análisis imprescindible para investigadores/as y educadores/as que buscan comprender las dinámicas internas de un centro educativo. Aunque no existe una definición universalmente aceptada, podemos verla como aquella que se desarrolla en el entorno único de cada escuela y que se expresa a través de las creencias, percepciones, normas, relaciones, actitudes, sentimientos, expectativas, métodos de trabajo y prácticas de esa institución educativa que mantiene la comunidad educativa, en especial los profesores y profesoras en un centro de educativo (Marchesi-Ullastres y Martín-Ortega, 2014). Así, la cultura escolar sería ese tejido de significados y prácticas compartidas que tienen un impacto directo y significativo en la experiencia educativa de las figuras docentes y los/las estudiantes, moldeando tanto el ethos como el clima de la escuela.

La cultura "es dinámica" (Abdallah-Preteille, 2001; p. 11) y varía de una escuela a otra. Según González-González (2003), caracterizar conceptualmente la cultura escolar resulta problemático debido a su naturaleza multifacética, incorporando aspectos como "creencias profundamente arraigadas, reglas no escritas, y el modo peculiar de hacer las cosas en la escuela" (p.170). Además, la cultura escolar actúa como reflejo de los valores sociales y culturales más amplios y, aunque contribuye a su reproducción, también es un espacio donde estos son negociados, es decir, las escuelas pueden y deben ser espacios críticos para la transformación y el cambio social, posicionándose como microcosmos sociales que encarnan y reflejan las luchas por la inclusión, la equidad y la justicia social. Este papel activo en la sociedad implica que los centros educativos no solo deben adaptarse a los cambios, sino que también deben impulsar valores y prácticas para crear un mundo mejor.

En este sentido, debemos observar que la investigación sobre la cultura escolar trasciende la mera descripción de normas y prácticas, instando a una reflexión crítica sobre la manera en que dichas prácticas pueden ser modificadas para alcanzar un ambiente de aprendizaje más inclusivo, participativo y enriquecedor. Es decir, investigar las dinámicas actuales nos debe servir para promover intervenciones que sirvan para mejorar la experiencia educativa.



Finalmente, no debemos olvidar que la cultura es intrínsecamente dinámica, evoluciona constantemente en respuesta a los cambios internos y externos. Esta evolución refleja las tensiones, desafíos y oportunidades que surgen en la comunidad educativa y en el entorno más amplio. En este punto, se confirma que el estudio de la cultura escolar es una oportunidad, tanto para comprender como para diseñar intervenciones dirigidas a la mejora y transformación escolar y social.

RESUMEN

- La cultura escolar es aquella que se desarrolla en cada contexto educativo y que se expresa a través de las creencias, percepciones, normas, relaciones, actitudes, sentimientos, expectativas, métodos de trabajo y prácticas de cada institución educativa en la que las figuras docentes cuentan con especial importancia dada la interacción con el alumnado.
- La cultura “es dinámica” (Abdallah-Preteceille, 2001; p. 11) y varía de una escuela a otra. Cuenta con una naturaleza polifacética en función de creencias, formas de desarrollar la práctica educativa y los valores sociales y culturales que envuelven el contexto educativo, evolucionando a medida que la sociedad avanza, considerando una mirada crítica hacia aspectos como la equidad, inclusión y justicia social para favorecer la experiencia educativa.

3. LA CULTURA ORGANIZATIVA EN LAS ESCUELAS

La cultura organizativa se refiere al conjunto de valores compartidos, creencias, hábitos y normas que sostienen y definen cómo se llevan a cabo las actividades en una organización. Esta cultura se manifiesta a través de valores, como la innovación, la responsabilidad y la atención al cliente, que guían las decisiones y acciones en la organización. Para comprender la cultura organizativa es importante considerar la definición de la estructura y jerarquía que establece los roles de liderazgo y las líneas de autoridad en la organización; además, se han de considerar las políticas y



procedimientos que estipulan las reglas y regulaciones necesarias para la gestión eficaz de tareas y situaciones, incluyendo las políticas de recursos humanos.

Por su parte, la cultura escolar, aunque comparte aspectos con la cultura organizativa, se distingue por poner su enfoque fundamentalmente en las metas educativas de todos los estudiantes, y no tanto en aspectos de eficiencia y productividad. Concretamente, la cultura escolar se centra en las normas, valores, prácticas y expectativas que configuran la vida en un entorno educativo, resaltando aspectos como los métodos de enseñanza, las interacciones entre estudiantes y profesores y las actitudes hacia el aprendizaje. En todo caso, la cultura organizativa desempeña un papel muy importante en el funcionamiento de los centros educativos, en la creación de un clima escolar propicio y en el éxito en la consecución de metas y objetivos educativos.

Edgar Schein (1990, 1985) definió la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos compartidos que los miembros de la organización han desarrollado y aprendido al enfrentarse a desafíos de adaptación externa e integración interna. Estos supuestos son considerados válidos, pues han sido probados a lo largo del tiempo y son los que se enseñan a los nuevos miembros, como la manera correcta de percibir, pensar y sentir acerca de los problemas y retos de la organización. Para Schein el aprendizaje es un proceso que incluye simultáneamente aspectos conductuales, cognitivos y emocionales; por tanto, la cultura organizacional no solo implica prácticas y conocimientos, sino que también abarca cómo el grupo percibe, siente y piensa acerca de sus desafíos internos y externos.

En base a esto, podemos concluir que en el contexto educativo la cultura organizativa influye significativamente en cómo se enseña, se aprende y cómo se gestionan las relaciones dentro de la escuela. En este sentido, el liderazgo escolar se revaloriza como fundamental en la creación y mantenimiento de la cultura organizativa de la escuela. La visión, el estilo de liderazgo y el compromiso con los valores educativos por parte de los líderes escolares son fuente de inspiración para docentes y estudiantes, lo que ayuda a desarrollar una cultura propia que armonice



con los objetivos del centro.

Sin embargo, modificar la cultura de una escuela representa un desafío considerable. Como apunta González-González (2003), la cultura es un componente estable que tiende a persistir en el tiempo y su cambio requiere un esfuerzo compartido. Este proceso de transformación exige de una reflexión crítica colectiva sobre las prácticas existentes, la identificación de áreas de mejora y un trabajo conjunto hacia el cambio, lo que puede involucrar la reevaluación de creencias profundas y la implementación de nuevas estrategias pedagógicas. Abordar este reto requiere profundizar en las relaciones entre la escuela y la sociedad, así como las distintas subculturas que gravitan dentro del propio centro. En los siguientes apartados nos adentraremos en estas realidades.

4. INTERACCIÓN ESCUELA-SOCIEDAD

La relación entre la escuela y la sociedad es inherentemente bidireccional y está profundamente entrelazada. Este hecho es fundamental para entender el papel de las instituciones educativas en la socialización y la transformación social. La idea fuerza es que las escuelas no solo reflejan las normas culturales, valores y expectativas de la sociedad en la que están inmersas, sino que también tienen el potencial de influir significativamente en el contexto social más amplio.

Las escuelas, como agentes clave en la socialización de niños y niñas transmiten conocimientos académicos, pero también valores, normas y expectativas sociales. En este sentido, la cultura escolar actúa como un espejo de los valores y creencias predominantes en la sociedad; pero también interpretan, adaptan y, en ocasiones, cuestionan los valores y normas sociales, desempeñando un rol activo en la evolución de la cultura más amplia. En este proceso, los y las docentes juegan un papel muy importante. A través de su interpretación de los valores educativos y sus experiencias profesionales y personales, los/las educadores/as seleccionan, modifican y transmiten elementos culturales a sus estudiantes. Así, la cultura escolar se configura mediante una serie de decisiones y prácticas pedagógicas que reflejan tanto los valores de la sociedad como las interpretaciones y prioridades de los



maestros y maestras.

En definitiva, la cultura escolar está influenciada por las dinámicas de poder y las estructuras sociales más amplias, como las desigualdades económicas, diferencias de género, distinciones étnicas, culturales y otras formas de estratificación social. Sobre esta realidad, las escuelas pueden actuar como agentes de reproducción de estas estructuras de poder o como espacios para su cuestionamiento y para la transformación.

RESUMEN

- La cultura organizacional no solo implica prácticas y conocimientos, sino que también abarca cómo el grupo percibe, siente y piensa acerca de los desafíos internos y externos de la escuela, influye significativamente en cómo se enseña, se aprende y cómo se gestionan las relaciones dentro de la escuela, donde el liderazgo toma un papel relevante.
- La interacción entre la sociedad y la escuela es bidireccional. La cultura escolar actúa como un reflejo de los valores y creencias inmersos en la sociedad, aunque también desde la escuela se cuestionan y adaptan tales elementos.

5. SUBCULTURAS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES

Dentro de las instituciones educativas, la existencia de subculturas es un fenómeno común que añade un nivel más de complejidad a la cultura escolar. Las subculturas pueden estar vinculadas a grupos, como el personal docente, los estudiantes de distintos niveles académicos o programas específicos, etc. Las causas que las sustentan y desarrollan son múltiples, como las especializaciones académicas, intereses, visiones o experiencias compartidas. Algunos ejemplos muy estudiados son:

- Subculturas departamentales, conformadas en base a los enfoques y métodos



adoptados por distintos departamentos didácticos.

- Subculturas por etapas educativas, debido a diferencias en objetivos y prácticas pedagógicas del profesorado de diferentes etapas -infantil, primaria, secundaria obligatoria y formación profesional.
- Subculturas en función de las divergencias entre el profesorado que implementa prácticas innovadoras y aquel que se adhiere a métodos más tradicionales.

Cada uno de estos grupos puede tener sus propias normas, valores, creencias y prácticas que, si bien forman parte de la cultura escolar más amplia, también poseen características distintivas y pueden considerarse subculturas. Aunque la existencia de estas subculturas puede enriquecer la vida escolar al ofrecer diversidad y oportunidades para el aprendizaje, también pueden suponer dificultades en términos de cohesión dentro de la institución. La gestión eficaz de la cultura escolar implica, por tanto, reconocer y valorar estas diferencias, fomentando el diálogo y la colaboración entre los distintos grupos para construir una comunidad educativa inclusiva y cohesionada.

6.1. Características culturales diferenciales de los centros de Infantil, Primaria y Secundaria

En la Tabla 2 se observa como en la educación infantil, la cultura organizativa se centra predominantemente en el cuidado, la supervisión y el control de los niños y niñas. Este enfoque refleja una concepción de la educación orientada hacia el bienestar y la seguridad de los/las más pequeños/as, priorizando un ambiente seguro a la vez que estimulante. Los maestros y maestras de este nivel se dedican no sólo a facilitar experiencias de aprendizaje tempranas, sino también a asegurar que las necesidades físicas y emocionales de los niños y las niñas estén plenamente atendidas. Esto incluye la afectividad y la atención individualizada, que son consideradas piedras angulares de la educación infantil. En esta etapa se concibe la infancia como un período crítico de crecimiento y aprendizaje, lo que demanda un equilibrio cuidadoso entre guía, protección y la libertad para explorar. La importancia



de esta aproximación no puede subestimarse, ya que establece las bases para el desarrollo cognitivo, social y emocional de los niños y niñas. Al enfocarse en el cuidado y la supervisión, los centros de educación infantil crean un marco en el que el aprendizaje puede ocurrir de manera natural, espontánea y segura, permitiendo que los niños y las niñas exploren el mundo a su alrededor con curiosidad y confianza.

Al avanzar hacia la educación primaria, se observa una evolución significativa en la cultura organizativa del centro. Aunque el cuidado, la supervisión y el control de los niños y niñas continúan siendo prioritarios, hay un incremento notable en la atención hacia los aprendizajes académicos. Esta transición refleja un cambio en las expectativas sobre los logros que han de alcanzar los estudiantes y las prácticas docentes, marcando el comienzo de una etapa donde la formación académica adquiere mayor relevancia. En esta etapa, la práctica docente se caracteriza por un enfoque intensificado en el desarrollo de habilidades en áreas como lectura, escritura y matemáticas, para preparar a los estudiantes para los retos académicos futuros. Un aspecto distintivo de la cultura en la educación primaria es la tendencia hacia el individualismo, con una dedicación más intensa hacia los estudiantes de una clase específica, lo que puede limitar la colaboración entre docentes y restringir el intercambio de ideas pedagógicas y mejores prácticas.

La Educación Secundaria representa una etapa de transformación significativa en la cultura educativa de los centros. Aquí, la cultura organizativa se caracteriza por un marcado énfasis en el logro académico y la especialización disciplinaria. Los/las profesores/as están profundamente centrados en sus materias específicas, lo que contribuye a una experiencia académica más fragmentada para los estudiantes, quienes navegan a través de un currículo dividido en muchas asignaturas desconectadas entre sí.

Tabla 2. *La cultura a través de las etapas educativas*

La cultura de la Educación Infantil
--



- Prioridad en el cuidado, supervisión y control, asegurando un ambiente protegido y estimulante para el desarrollo infantil.
- Importancia de la relación emocional y personalizada entre maestros/as y alumnos/as para atender las necesidades físicas y emocionales.
- Fomento de un entorno que permite a los niños aprender de manera natural, a través del juego y la exploración de su entorno.
- Establecimiento de las bases para habilidades fundamentales en estas áreas, considerando la infancia como un período crítico de aprendizaje.
- Involucra de manera más intensa a la familia dentro del proceso educativo.

La cultura de la Educación Primaria

- Aumento de la importancia de la formación en áreas fundamentales como lectura, escritura y matemáticas, sin descuidar el cuidado y supervisión.
- Tendencia hacia el trabajo individual de los docentes con su propia clase, lo que puede limitar la colaboración entre colegas.
- Fuerte sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos educativos del centro, a pesar de la estructura individualista.

La cultura de la Educación Secundaria

- Foco en el rendimiento académico y profundización en materias específicas.
- Fragmentación en departamentos que actúan como subculturas dentro del instituto, dificultando la cohesión general.
- Variedad en enfoques de enseñanza y aprendizaje reflejando las disciplinas específicas de cada departamento.
- La especialización y fragmentación presentan obstáculos para integrar una visión educativa compartida y fomentar un ambiente colaborativo.
- Comienza la elección de materias y líneas formativas que condicionan el futuro profesional.

6.2. Las subculturas de departamento en los centros de secundaria

En los centros de educación secundaria, los departamentos constituyen "límites



fundamentales que forman subculturas distintas dentro de los institutos" (Siskin, 1990). Estas subculturas se desarrollan a través de las interacciones cotidianas del profesorado vinculado a una disciplina específica, donde se forman y fortalecen concepciones sobre la enseñanza, actitudes hacia el aprendizaje y los estudiantes, así como normas y prácticas que influyen en cómo los profesores interactúan y llevan a cabo su labor docente. Estas diferencias se pueden observar en el uso de un lenguaje específico, creencias y conocimiento compartido sobre aspectos esenciales de la enseñanza y enfoques pedagógicos propios de la disciplina.

Sin duda, esta estructura departamental promueve una intensa interacción interna, pero también está limitando las interacciones entre todo el profesorado del centro. Según Hargreaves (1992), esto contribuye a lo que describió como una "cultura balcanizada", aquella que impide la integración de iniciativas educativas comunes y el desarrollo de una comunidad integrada y colaborativa (ver Tabla 3).

Hargreaves, en su investigación, identifica y describe cuatro tipos distintos de culturas profesionales, cada una con sus particularidades y efectos en la cultura escolar del centro:

1. *Cultura del Individualismo*. Caracterizada por un enfoque solitario donde predominan la privacidad y el aislamiento tanto físico como psicológico, con interacciones esporádicas entre los profesores.
2. *Cultura Balcanizada*. Se forman subgrupos aislados dentro de la organización, con baja permeabilidad entre ellos.
3. *Colegialidad Artificial*. Las relaciones entre profesores son impuestas burocráticamente, sin surgir de manera orgánica o voluntaria.
4. *Cultura Colaborativa*. Promueve un sentido de comunidad, apoyo mutuo y acción conjunta, con una colaboración espontánea y participación voluntaria de los docentes.

Tabla 3. *Tipos de cultura profesional (Hargreaves, 1992)*



Tipo de Cultura	Relaciones	Trabajo	Identificación Personal	Condiciones Organizativas
INDIVIDUALISTA	Privacidad, aislamiento físico y psicológico. Interacciones esporádicas.	Trabajo privado en las aulas, pocos espacios comunes.	Soledad profesional. Foco principal: el aula.	Distribución funcional, organización celular.
BALCANIZADA	Subgrupos aislados, baja permeabilidad entre ellos.	Grupos estables con métodos de enseñanza propios.	Subcultura por materia/área.	Departamentos por áreas.
COLEGIALIDAD ARTIFICIAL	Relaciones impuestas burocráticamente.	Reuniones formales en tiempos y espacios predeterminados.	Trabajo conjunto forzado.	Impuestas legalmente.
COLABORATIVA	Sentido de comunidad, apoyo mutuo y acción conjunta.	Colaboración espontánea y participación voluntaria.	Visión de conjunto. Coordinación y cooperación.	Creación de estructuras y contextos. El centro como unidad de cambio.

Reflexionando sobre la importancia de la diversidad en los entornos educativos y profesionales y el valor de la colaboración, Hargreaves y Fullan (2014) ofrecen una perspectiva clarificadora sobre cómo las interacciones heterogéneas pueden enriquecer nuestros valores y creencias:

Si uno pasa todo el tiempo con personas que le recuerdan a uno mismo –personas de una raza similar, la misma profesión o el mismo departamento del instituto o del curso de primaria- es probable que con el tiempo todos



piensen de la misma manera y crean las mismas cosas, y que esas creencias se fijen y se vuelvan rancias. Pero si mezclamos todo un poco –si encontramos amigos de diferentes entornos culturales, socializamos con gentes de otros tipos de vida o nos comunicamos con compañeros de otros departamentos, cursos, o de diferentes escuelas-, entonces nuestra mirada se abrirá y nuestras creencias estarán abiertas al cambio (p.134).

RESUMEN

- En los centros escolares, a su vez, existen subculturas, las cuáles pueden estar asociadas a grupos de identificación, por ejemplo, por especializaciones académicas, intereses, visiones o experiencias compartidas.
- Existen diferencias dependiendo de la etapa educativa.
- Hargreaves, identifica y describe cuatro tipos distintos de culturas. profesionales: *cultura del individualismo, cultura balcanizada, colegialidad artificial y cultura colaborativa.*

6. LOS CENTROS EDUCATIVOS COMO REALIDADES SOCIALMENTE CONSTRUIDAS

Los centros educativos son realidades dinámicas, constantemente moldeadas por las interacciones de quienes las componen - docentes, estudiantes, familias y otros agentes sociales. En ningún caso son receptores pasivos de políticas y cultura, sino que se adaptan y transforman según las necesidades que enfrentan y su visión educativa y social; es decir, los centros educativos reflejan la realidad social pero también influyen en ella. La educación es un proceso de construcción social (González y Escudero, 2000).

Hemos visto cómo dentro de los centros educativos coexisten diversas culturas y



subculturas, configuradas por la interacción de sus miembros y las normas tanto implícitas como explícitas que rigen la institución. La cultura dominante, que a menudo es mantenida o impuesta por la dirección del centro o por grupos influyentes de docentes, establece las pautas generales de comportamiento, expectativas y valores. Sin embargo, esta no opera aislada, sino que se ve complementada y, a veces, cuestionada por las subculturas que se forman por distintos colectivos dentro de la organización educativa. Estas subculturas actúan no solo como espacios de resistencia sino también de innovación y cambio, expandiendo y a veces desafiando los límites de la cultura hegemónica. En consecuencia, este entrelazamiento de culturas puede ser una fuente de tensión, pero también de enriquecimiento mutuo, permitiendo un diálogo entre diferentes perspectivas que puede fortalecer la misión educativa del centro.

En todo caso, una idea es clara: “[...] a menos que cambiemos la cultura de las escuelas, nada cambia. Es decir, no importa qué plan de estudios introduzcamos o cuántos cambios hagamos en la organización [...], si no cambia las creencias, las normas y las relaciones, nada cambiará.” (Noguera, 2003). Ahora bien, el gran problema es determinar qué creencias, principios y valores, deben sustentar las instituciones educativas. En España, el intenso debate político sobre la educación, marcado por visiones divergentes y una sucesión de reformas legislativas, refleja la complejidad de alcanzar un consenso sobre esta base común que sea socialmente aceptada. Sin embargo, es esencial mantener un debate abierto y honesto y no debemos renunciar a él. En nuestro caso, hemos planteado esta cuestión a nuestros estudiantes, los futuros maestros y maestras. Tras recopilar y debatir colectivamente sus respuestas, el resultado consensuado se presenta en la siguiente tabla.

Trabajo en grupo: ¿Qué principios y valores deben guiar las instituciones educativas públicas?¹

¹ *Nota.* Este listado es el resultado de un trabajo en grupo realizado en la asignatura “La Escuela de Educación Infantil” en el curso 23-24.



Valores fundamentales de las instituciones educativas públicas:

- *Fomentar el acceso equitativo a la educación para todos y todas*, garantizando que cada individuo tenga la oportunidad de aprender y desarrollarse, independientemente de su origen o circunstancias.
- *Promover una educación de calidad inclusiva*, asegurando que todos los estudiantes reciban una educación que respete y valore la diversidad y fomente la inclusión.
- *Establecer lazos y construir puentes con las comunidades a las que pertenecen*, trabajando en colaboración con las familias y la comunidad local para mejorar los resultados educativos y el bienestar de los estudiantes.
- *Brindar oportunidades para el desarrollo personal, social y ético* de los ciudadanos, ayudando a los estudiantes a desarrollar una sólida ética y a convertirse en ciudadanos responsables y comprometidos.
- *Fomentar una actitud crítica*, asegurando que los conflictos no sean ignorados, promoviendo el pensamiento crítico y la resolución de conflictos de manera constructiva.
- *Impulsar una gestión democrática* que promueva una distribución del poder más justa, involucrando a toda la comunidad educativa en la toma de decisiones y en la gestión de la institución.
- *Innovación educativa*, alentar la adopción de nuevas metodologías y tecnologías que mejoren el aprendizaje y la enseñanza, preparando a los estudiantes para los desafíos del futuro.
- *Responsabilidad ambiental*, inculcar en los estudiantes el respeto por el medio ambiente y promover prácticas sostenibles dentro y fuera del ámbito escolar.
- *Bienestar y salud mental*, reconocer la importancia del bienestar físico y mental de los estudiantes y el personal, promoviendo un ambiente educativo que apoye la salud mental y el equilibrio.



En este contexto se observa la importancia que presenta el indagar en las percepciones, relaciones y actitudes del profesorado, el alumnado, familia... en la creación de una cultura inclusiva y de calidad para todos y todas.

RESUMEN

- Los centros educativos reflejan la realidad social e influyen en ella, por tanto, la educación es un proceso en construcción.
- La cultura dominante establece las pautas generales de comportamiento, expectativas y valores, aunque puede verse cuestionada por las subculturas que se forman dentro de los centros, las cuáles se han formado a partir de procesos de identificación entre sus componentes.
- Las instituciones educativas cuentan con una serie de valores fundamentales que guían el proceso de enseñanza y aprendizaje

CONCLUSIONES

La cultura de los centros educativos es una construcción social que emerge de la interacción continua entre los miembros del centro y el contexto en el que se encuentran inmersos. Esta cultura es el resultado de la evolución histórica de la organización y se mantiene a través de un esfuerzo colectivo compartido por todos sus miembros, reflejando una identidad grupal, aunque no necesariamente uniforme.

La cultura impregna todos los aspectos de la vida escolar, afectando desde la toma de decisiones hasta las interacciones cotidianas. Los elementos que componen la



cultura de un centro educativo pueden variar en visibilidad, hay aspectos superficiales fácilmente aprehensibles, como artefactos y normas, pero hay otros, como supuestos y creencias profundas, que subyacen a las prácticas cotidianas, cuya comprensión no es fácil de alcanzar.

Por otra parte, la cohesión cultural de los centros puede variar, permitiendo la coexistencia de diversas subculturas que reflejan diferencias en intereses, identidades o prácticas entre distintos grupos dentro del centro. Estas subculturas pueden desafiar o complementar la cultura dominante, creando un entorno dinámico que puede generar tanto tensiones como oportunidades para un enriquecimiento mutuo.

En todo caso, nos debe quedar claro que las reformas educativas y cualquier transformación en el ámbito escolar requieren de un cambio de cultura para que los cambios se acojan de manera efectiva y sostenible. El desafío es determinar cuáles son las creencias y valores que deben fundamentar nuestras instituciones educativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdallah-Pretceille, M. (2001). *La educación intercultural*. Idea Books.

Bauman, Z. (2002). *Modernidad líquida*. Fondo de cultura económica.



- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. Jossey-Bass.
- González-González, M. T. (2003). *Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos*. Pearson-Prentice Hall.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*. Basic Books.
- Guadagno, F. (2022). The thick description of Clifford Geertz: An anti-scientific Approach to Anthropology. *Acta Scientiarum: Human & Social Sciences*, 44(2).
- Hargreaves, A. (1999). Profesorado, cultura y postmodernidad: cambian los tiempos, cambia el profesorado. Morata.
- Marchesi, Á., y Martín, E. (2014). *Calidad de la enseñanza en tiempos de crisis*. Alianza Editorial.
- Noguera, P.A (2003): Taking on the Tough Issues: The Role of Educational Leaders in Restoring Public Faith in Public Education, http://www.inmotionmagazine.com/er/pn_leaders.html.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom*. John Murray.