

## ESTILOS DE CENTROS EDUCATIVOS

Las organizaciones tienen alma, ese no sé qué que conecta todo y las hace únicas a cada una de ellas. Desde el reconocimiento de que las organizaciones, como las personas, tienen alma y tienen carácter, inferimos que podemos orientar el estudio de la cultura organizacional (carácter) acudiendo al mapa del eneagrama.

De igual manera que existen diferentes estilos de ser docente, tal y como desarrollamos en el libro *Eneagrama y educación. 9 formas de enseñar y aprender para la realización del ser*, también es posible establecer ciertos estilos organizacionales. Es decir, los centros educativos no son todos iguales, sino que, a lo largo de su propia historia, han ido conformando determinados patrones, formas de hacer las cosas. Esto es bien sabido por los docentes que a lo largo de nuestra vida profesional hemos recorrido varios establecimientos educativos.

En este capítulo presentamos una tipología que pretende identificar a los centros educativos según sus particularidades identitarias, cruzando el conocimiento del eneagrama y la teoría de las organizaciones, concretamente lo referente al conocimiento de la cultura organizacional.

Así es que, al comienzo, presentaremos tres reflexiones acerca del conocimiento que se tiene de los centros educativos como organizaciones y de cómo se accede a dicho conocimiento. Después, describiremos qué entendemos por cultura, así como la descripción de tres niveles: artefactos, valores y supuestos básicos. Acabaremos este capítulo describiendo nueve tipos de centros educativos, respondiendo a los nueve tipos del eneagrama y los describiremos a partir de su cultura organizacional, destacando, asimismo, algunos de los supuestos básicos subyacentes.

## Tres reflexiones acerca del estudio de los centros educativos

Como parte de la comunidad de investigadores en organización escolar, compartimos ciertas reglas, aunque a veces no sea tan fácil identificarlas. Estas reglas definen cómo entendemos el conocimiento en este campo de investigación y cómo permitimos que otros se acerquen a él.

Estas reglas, ya sean explícitas o implícitas, forman lo que Kuhn llama paradigmas<sup>1</sup>. Los paradigmas nos dan una forma particular de ver las cosas. En otras palabras, nuestra percepción está influenciada por los conceptos y teorías del paradigma que asumimos. El paradigma desde el cual investigamos proporciona a los investigadores y a toda la comunidad las formas de pensar y actuar que se consideran correctas en el contexto institucional en el que se desarrolla la investigación. Además, aunque los marcos teóricos de un paradigma se pueden aprender de manera sistemática a través de sus conceptos, metodologías y técnicas, también se transmiten de generación en generación de una forma que podría considerarse casi iniciática.

En la década de los ochenta, el estudio de la organización escolar estaba en una etapa preparadigmática. Había poca evidencia empírica, y la que existía era muy general, con un lenguaje poco definido, grandes contradicciones y falta de cohesión, entre otros aspectos. Sin embargo, ya a principios del siglo XXI, la investigación en organización escolar comenzó a consolidarse como un campo de estudio específico<sup>2</sup>, independiente de la información proveniente del ámbito empresarial y la sociología de las organizaciones.

Desde esta perspectiva, nos gustaría compartir tres reflexiones:

1. Simbología y sombras. Cuando estudiamos las organizaciones escolares y los liderazgos en ellas, a menudo solo alcanzamos a entender los símbolos y las sombras de la organización, y no lo que realmente es.

---

1 Kuhn, T. (2013). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica.

2 Autores como Brian Hall (Values Technology), Glenn Immegart (Universidad de Rochester), Michael Copland y Milbrey McLaughlin (Universidad de Stanford), Aurelio Villa (Universidad de Deusto), Antonio Bolívar y Jesús Domingo (Universidad de Granada), José Coronel (Universidad de Huelva), Bernard Bass (Universidad de Nueva York), Femke Geijsel (Universidad de Nijmegen), Daniel Stufflebeam (Universidad de Western Michigan), entre otros.

2. Cultura organizacional. Creemos que el estudio de la cultura organizacional es una buena manera de acercarse a estos símbolos y sombras.
3. Nivel metaorganizacional. Existe un nivel metaorganizacional que podría ser muy beneficioso para comprender mejor las organizaciones.

## **La investigación de las organizaciones educativas**

¿Es la investigación en organización educativa realmente científica? Si lo es, ¿qué método y campo cubre este conocimiento? Y, en última instancia, ¿comprendemos «realmente» lo que es una organización a través de estos estudios?

### **El carácter científico del conocimiento sobre la organización escolar**

A menudo, hemos notado que las investigaciones en áreas humanísticas, en especial las relacionadas con centros educativos, parecen ser vistas como «de segunda clase» dentro del mundo científico. Da la impresión de que hay una distinción entre lo que se considera ciencia y lo que algunos pueden ver como pseudociencia. Podríamos argumentar que no es lo mismo trabajar con un acelerador de partículas que con un protocolo de observación en una investigación etnográfica. Sin embargo, aunque hay diferencias claras entre estas actividades, ambas buscan adquirir un conocimiento que puede ser empírico o sensorial y debe ser validado de manera instrumental. Ambos tipos de conocimiento son científicos.

Entonces, ¿dónde trazamos la línea entre lo científico y lo no científico? Está en lo que podemos verificar experimentalmente, sin ignorar las ideas del epistemólogo Paul Feyerabend, en comparación con lo que simplemente creemos que es cierto basándonos en opiniones personales.

Como podemos ver, todo depende de cómo definamos *ciencia*. En cualquier campo, esta definición es válida siempre que haya coherencia en el razonamiento que se derive de ella. Por eso es crucial definir con claridad dos elementos: el campo de estudio y el método científico.

## **El campo de la Investigación**

Cuando intentamos definir el campo de las organizaciones educativas, es tentador recurrir a las definiciones de *organización*. Diferentes profesionales, como ingenieros, empresarios o sociólogos, lo harán de distintas maneras. Sin embargo, hay ciertos aspectos comunes:

1. Unidad social: se trata de personas o grupos que se han organizado en una unidad social.
2. Propósito claro: tienen un propósito explícito de alcanzar ciertas metas u objetivos.
3. Procedimientos y funciones: establecen procedimientos para regular las relaciones y definen deberes y funciones para cada miembro.
4. Racionalidad: están coordinados por una orientación que racionaliza el comportamiento.
5. Continuidad: poseen cierta continuidad en el tiempo.

Es fácil ver cómo un centro educativo encaja dentro de esta definición. Sin embargo, establecer y definir estos grupos de individuos, sus objetivos, funciones y la racionalidad que los coordina puede ser un desafío considerable.

Aun así, podemos acordar una definición general, entendiendo que los centros educativos tienen sus particularidades en comparación con otras organizaciones. Estas diferencias dependen de factores como el nivel educativo, la población que atienden y otras características específicas, que a menudo son solo detalles anecdóticos.

Definir *organización* es necesario, al menos formalmente. Pero cuando se trata de estudiar lo que hemos definido, todavía nos encontramos un poco a tientas. La complejidad para definir las organizaciones se suma a la dificultad de explicar cómo funcionan. Para abordar esto, se han propuesto diversos modelos como simplificaciones de lo que queremos estudiar y metáforas que recurren a campos del conocimiento más desarrollados para arrojar luz sobre nuevos conocimientos.

Si entendemos el *campo científico* como la ontología de la ciencia, que son los acontecimientos, hechos o fenómenos que la ciencia investiga o que pueden ser objeto de estudio, nuestro campo queda bastante bien definido sin mayores complicaciones.

### **El método de la Investigación**

Proponemos entender el método científico (la epistemología de la ciencia) como las formas o medios que utiliza la ciencia para reunir datos o información, y para confirmar o refutar una serie de afirmaciones contrastándolas con esos datos.

Cuando hablamos de método científico, nos referimos a la obtención de conocimientos a través de la verificación de hipótesis, ya sea mediante instrumentos o la experiencia directa, que se contrastan con datos. Un aspecto fundamental es que tanto la confirmación como la refutación de estas hipótesis deben ser accesibles al conocimiento público y susceptibles de ser replicadas por otros colegas.

### **¿Estudlamos lo que la organización realmente es?**

Diversas investigaciones han planteado sus estudios basándose en las convicciones de sus autores y de la comunidad científica a la que pertenecen. Algunos investigadores son más eclécticos, mientras que otros tienen un enfoque más dogmático. Sin embargo, algunas perspectivas se han destacado con claridad, como la funcionalista, que sigue siendo relevante.

El positivismo científico sigue siendo atractivo para resolver problemas desde este enfoque. Pero, afortunadamente, otras líneas de investigación han ganado terreno. Tanto los enfoques sistémicos como los interpretativos han aportado una visión más fresca y renovada, y, por qué no, más adecuada para el estudio de los centros educativos en comparación con el funcionalismo. Otros investigadores han adoptado un enfoque crítico, centrándose en las organizaciones. Para aquellos que han trabajado en centros educativos durante años, es difícil ignorar la existencia de poderes internos y los intereses grupales y personales.

En resumen, la organización se asemeja más a una construcción social que refleja los intereses y las ideologías dominantes en la comunidad —un concepto más cercano a la idea de las escuelas como esferas públicas de poder propuesta por Giroux<sup>3</sup>— que a un simple organigrama detallado.

---

3 GIRoux, H. A. (1993). *Vivir peligrosamente. Multiculturalismo y la política cultural*. Siglo XXI.

Más allá de la perspectiva desde la que se aborda el estudio, el paradigma científico positivista prevalece. El reconocido científico Werner Heisenberg, premio nobel de física en 1932, afirmaba sarcásticamente que para los positivistas los análisis eran muy sencillos porque dividen el mundo en dos partes: una parte es de lo que se puede hablar con claridad y la otra parte es aquello de lo que es mejor no hablar. Sin embargo, a sabiendas de que no es mucho de lo que se puede hablar con seguridad, ¿de qué sirve el positivismo?<sup>4</sup>

Es tentador pensar que, con suficiente tiempo y tecnología, podríamos llegar a conocer todo lo que hay por saber sobre el universo. Sin embargo, esta idea no es compartida por algunos de los físicos más destacados del mundo. Ken Wilber<sup>5</sup>, por ejemplo, recopila los pensamientos de los científicos más influyentes, como los padres de la relatividad, la mecánica ondulatoria y la física cuántica. En su obra, Wilber sostiene que no existe un vínculo sustancial entre la nueva física y la mística. Aunque este no constituye el foco principal de nuestro análisis, resulta relevante señalar que, en la introducción de su libro, el autor afirma que la física se ocupa fundamentalmente de fenómenos mediatos y construcciones simbólicas, sin acceder de manera directa a la realidad última que subyace a dichas representaciones. Esta, según Wilber, es la conclusión general a la que tienden los principales teóricos en este ámbito<sup>6</sup>.

Mencionamos repetidamente las ciencias físicas porque son vistas como las ciencias duras y, para algunos, son las ciencias por excelencia. Esta percepción coincide con la idea social de lo que es científico, y relega todo lo demás a la categoría de no-científico. Curiosamente, dentro de estas ciencias, se dice que los avances más significativos no son la teoría de la relatividad ni la negación de la causalidad a través de leyes, ni siquiera los

---

4 HEINSEBERG, W. (1958). *Physics and Philosophy: The Revolution in Modern Science*. Harper & Brothers Publishers.

5 WILBER, K. (ed.) (1987). *Cuestiones cuánticas: Escritos místicos de los físicos más famosos del mundo*. Kairós.

6 Se refiere a Heisenberg, Schrödinger, Einstein, Jeans, Planck, Pauli y Eddington. Op. cit.

descubrimientos de la astrofísica que nos hacen sentir pequeños en el vasto universo o las partículas subatómicas que siguen reglas probabilísticas. El verdadero avance es que la física ha reconocido sus propios límites: nada de esto revela la realidad última. La física, entonces, es una disciplina que trabaja dentro de sus propias fronteras y nunca podrá descubrir la verdad absoluta, pues solo trata con símbolos y sombras.

La investigación busca estudiar la proyección de esas sombras sobre los muros de la caverna y explicarlas de la manera más sencilla y clara posible. A lo largo de la historia, a las sombras se le han atribuido diferentes significados: tal vez algunos sin sentido y otros que hayan modificado el significado inicial. La búsqueda del conocimiento con rigor científico es necesaria, a pesar de que en ocasiones sus resultados no sean alentadores.

### **La cultura organizacional y la investigación**

La segunda reflexión es que la cultura organizacional es fundamental en la investigación de las organizaciones educativas. Aunque el término *cultura* es común en el vocabulario, definirla con rigor es un desafío debido a su complejidad. Utilizar el diccionario como árbitro «imparcial»<sup>7</sup> se muestra insuficiente para constreñir morfemas con este grado de complejidad.

La frustración (anomalía en la jerga de Kuhn<sup>8</sup> que mencionamos antes) con los modelos existentes para explicar las organizaciones ha llevado a un interés creciente en el análisis cultural como una alternativa que ofrece nuevos horizontes para comprender estos complejos entramados sociales.

El aporte de la teoría de las organizaciones ha sido fundamental en el estudio de la cultura, especialmente con el enfoque de las organizaciones que aprenden<sup>9</sup>. A finales del siglo xx, se reconoció la importancia de la cultura para conocer mejor las organizaciones. Si bien no hay unanimidad

---

7 El entrecomillado refiere a la convicción de que a cada palabra se le asigna una carga valorativa y significados con intencionalidad. Basta recordar los trabajos del lingüista Noam Chomsky en tal sentido.

8 KUHN, T. (2013). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica.

9 SENGE, P. (1990). *La quinta disciplina*. Granica.

en cómo el conocimiento de la cultura ayuda a las organizaciones, es un camino que vale la pena explorar.

En este siglo, ha crecido la evidencia del vínculo entre el liderazgo pedagógico y la construcción de la cultura en los centros educativos. Se está cambiando la metáfora del conocimiento de ser una estructura a una red de relaciones de la que el observador forma parte.

Para un observador externo, las redes relacionales en los centros educativos pueden parecer imprecisas o carentes de sentido. Sin embargo, el enfoque cultural permite a los miembros de la comunidad explorar estos significados construidos desde su propia subjetividad, lo cual otorga un sentido diferente a lo que significa organizar.

Reconocer la importancia del recurso cultural en el estudio de las organizaciones no impide la aparición de diferentes versiones y aproximaciones en la comunidad científica. La cultura es un tema complejo que provoca confusión, similar a la situación de Paul Feyerabend<sup>10</sup> en su charla sobre «Realidad e historia», donde criticaba la sistematización de modelos como si fueran la realidad.

Hay un acuerdo generalizado en que una visión compartida, valores profundamente arraigados y coherencia entre estrategias y estructura son esenciales para el buen funcionamiento de una organización. No obstante, estos aspectos no son suficientes (pongamos por ejemplo la clásica rueda de Deming<sup>11</sup>). Las herramientas y estrategias deben ser utilizadas por personas conscientes de su uso, ya que la vida organizacional no es solo un conjunto de procesos mecánicos.

### **Aspectos metaorganizacionales**

La tercera y última reflexión es que es necesario considerar aspectos metaorganizacionales en el estudio de las organizaciones educativas. A

---

10 FEYERABEND, P. (1988). *La ciencia en una sociedad libre*. Siglo XXI.

11 Esta propone cuatro momentos para la mejora continua: Planificar, Desarrollar, Comprobar, Actuar y nuevamente Planificar, Desarrollar, etc. Es el círculo de la mejora continua o ciclo PDCA (en inglés corresponde a *Plan, Do, Check, Act*).

veces hay una demanda de recetas o fórmulas para aliviar la carga del trabajo en los centros educativos. Las recetas existen, pero en general son poco efectivas porque tienen el límite humano.

Proponemos que, además de los factores inhibitorios o favorecedores de cambios en las organizaciones, existen también otras limitaciones o catalizadores. Por ejemplo, el ego docente es un punto ciego que limita la enseñanza, el desarrollo profesional y la formación del profesorado, como indican Agustín de la Herrán Gascón e Isabel González Sánchez<sup>12</sup>. Claudio Naranjo también habla del ego<sup>13</sup>. Por lo tanto, consideramos el conocimiento del ego docente como un camino hacia una mayor conciencia, un factor esencial para comprender las organizaciones y mejorar la educación.

A continuación, presentamos un testimonio del instituto O’Keefe School of English (La Plata, Argentina, 2020):

Empecé un proceso con el eneagrama junto con una colega, más joven que yo. Y hay un grupo de diez personas del equipo que venimos juntos hace treinta años. Más allá de ser docentes, tenemos un vínculo especial, nos reunimos fuera, tenemos una vida social. Eso es para mí parte del éxito. Y poder haber seguido unidos y haber sostenido en el tiempo la organización y la estabilidad del equipo se debe en parte al trabajo con el eneagrama.

Las formas de ser y de hacer que las organizaciones, en tanto grupos de personas, van construyendo a lo largo de su historia en su proceso de integración y adaptación, se van cristalizando en patrones que conforman el inconsciente colectivo y, en consecuencia, se hacen cada vez más estables. Conforman la cultura de la organización. Esta construcción social es obra

12 DE LA HERRÁN GASCÓN, A. y GONZÁLEZ SÁNCHEZ, I. (2002). *El ego docente, punto ciego de la enseñanza, el desarrollo profesional y la formación del profesorado*. Editorial Universitas.

13 NARANJO, C. (2011). *Carácter y neurosis. Una visión integradora*. Ediciones La Llave.

de personas que crean sus «realidades» a través de filtros<sup>14</sup> y que actúan de acuerdo con ellas.

Compartimos otro testimonio del instituto O’Keefe School of English (La Plata, Argentina, 2020):

Quando en el 2005 hicimos el curso de eneagrama mi colega y yo, fue un impacto para ambas. Si bien fue corto, fue muy intenso. Descubrimos una herramienta muy pero muy potente para el desarrollo personal. Veníamos desde hacía años trabajando la inteligencia emocional. *Los siete hábitos de los adolescentes altamente efectivos*, Goleman, etc. Pero el eneagrama, desde ese momento y hasta hoy, permanece como una herramienta en nuestro quehacer. Nunca más dejamos de estudiarlo.

Reunimos a todos los profesores y les presentamos el eneagrama, en mi casa, un almuerzo, en el jardín, de manera distendida. Les propusimos realizar un test y luego en entrevistas individuales. Lo íbamos charlando. Como para ver en qué se veían, cómo podían ellos con esta herramienta estar en el aula de una manera diferente y nosotras dos siempre seguir utilizando para tomarla como termómetro de cómo estaba la institución.

Trabajamos en el aula, intercambiamos con nuestros colegas, imaginamos el futuro, planificamos, ejercemos liderazgo, a partir de determinadas distorsiones cognitivas que Naranjo llama *fijaciones*<sup>15</sup>. Vivimos nuestra vida como «real» desde esta distorsión, límite hasta ahora poco investigado en el campo del cambio organizacional. Son las creencias, los supuestos básicos, las racionalizaciones que dan soporte a la cultura del centro educativo.

---

14 Kofman, en su trilogía *Metamanagement* (2001 y 2002), sostiene que existen filtros a través de los cuales las personas organizamos nuestra experiencia y que estos provienen de cuatro fuentes: la biología, el lenguaje, la cultura y la historia personal. Afirma, asimismo, que estas cuatro fuentes determinan la manera habitual, automática, en que se da respuestas a ciertas circunstancias, programada en el modelo mental. Vale la pena recordar que el concepto de *modelo mental* es una de las cinco disciplinas de Senge.

15 NARANJO, C., op. cit.