

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: REFLEXIÓN PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ORGANIZATIONAL LEARNING: REFLECTION FOR EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Autoras:

M.Sc. Ing. Ana Piñeiro Suárez, Profesora Asistente (CO 0000-0002-2151-0259)

Institución: Universidad de Las Tunas

Localidad: Las Tunas, Cuba

Dr.C. Lic. Nereyda Piñeiro Suárez, Profesora Titular (CO 0000- 0003- 2149- 2721)

Institución: Universidad Agraria de La Habana

Localidad: Mayabeque, Las Tunas, Cuba

Resumen

Una organización en continuo aprendizaje debe desarrollar capacidades relacionadas con la obtención de información, procesamiento, creación de conocimiento que le permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios. Las instituciones educativas poseen condiciones para generar ese aprendizaje continuo y ser ejemplo del aprendizaje organizacional, sin embargo, la temática ha sido poco sistematizada en función de presentar las correspondientes estrategias o alternativas que permita autoevaluar el proceso de aprendizaje organizacional desde cada uno de sus componentes. Los componentes que permiten desarrollar las capacidades de aprendizaje incluyen la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los procesos de generación de conocimiento que detonan en la renovación de la organización en todos sus aspectos. Las capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización. El aprendizaje organizacional ocurre cuando la cultura organizacional establece mecanismos que facilitan el desarrollo de mecanismos de uso de información que incorporan el discernimiento sobre la información y su uso a la par de desarrollar las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis y solución de problemas. El modelo de una organización de rápido aprendizaje incorpora a su visión la obtención y mantenimiento de la ventaja competitiva mediante el aprendizaje, a la estrategia el impulso, el desarrollo de una ideología y la transformación impulsada por los líderes. Las organizaciones aprenden por sus miembros y a través del intercambio que éstos establecen con su entorno inmediato y el que portan a través de sus trayectorias académicas y sus experiencias. Por ende, existen dos aspectos del aprendizaje organizacional: el individual y el colectivo. El presente trabajo tiene como finalidad referenciar los aspectos medulares

sobre el aprendizaje organizacional para las instituciones educativas, dada las potencialidades que las mismas poseen para el logro de tal aspecto.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, instituciones educativas

Abstract

A continuously learning organization must develop capabilities related to obtaining information, processing, and creating knowledge that allows it to adapt and anticipate future changes in its processes, products, and services. Educational institutions have the conditions to generate this continuous learning and be an example of organizational learning, however, the subject has been poorly systematized in terms of presenting the corresponding strategies or alternatives that allow self-evaluation of the organizational learning process from each of its components. The components that allow the development of learning capacities include the structure, processes, technology, use of information and knowledge generation processes that trigger the renewal of the organization in all its aspects. Learning capacities are related to the human processes of the organization. Organizational learning occurs when the organizational culture establishes mechanisms that facilitate the development of information use mechanisms that incorporate discernment about information and its use, as well as developing skills based on personal aptitudes and characteristics such as: responsibility, creativity, initiative, discussion and analysis skills, and problem solving. The model of a fast learning organization incorporates into its vision the achievement and maintenance of competitive advantage through learning, the drive, the development of an ideology, and the transformation driven by leaders into its strategy. Organizations learn through their members and through the exchange that they establish with their immediate environment and the one they carry through their academic careers and their experiences. Therefore, there are two aspects of organizational learning: individual and collective. The model of a fast learning organization incorporates into its vision the achievement and maintenance of competitive advantage through learning, the strategy the drive, the development of an ideology and the transformation driven by leaders. Organizations learn through their members and through the exchange that they establish with their immediate environment and the one they carry through their academic careers and their experiences. Therefore, there are two aspects of organizational learning: individual and collective. The purpose of this work is to reference the core aspects of organizational learning for educational institutions, given the potential that they have to achieve such aspect.

Keywords: organizational learning, educational institutions

Introducción

En un momento en que la humanidad vive procesos complejos y de profunda reestructuración, asociado a las propias transformaciones socioeconómicas y las políticas internacionales, las instituciones educativas están en la obligación de tributar y responder a las demandas de un entorno incierto, turbulento e inestable. Atendiendo a ello, lo que se pretende es favorecer dinámicas autónomas de cambio, en las que asuman con un alto nivel, el protagonismo de los individuos y convocando a su mayor permanencia dentro de la organización.

En este sentido, deben ser considerado el modelo de las organizaciones que aprenden (*learning organization*, en la terminología originaria), el que constituye una imagen de futuro prometedor, pero tiene que tener presente tanto las realidades de la que se parte y delimitado hasta donde se quiere llegar.

La literatura refiere la amplitud del tratamiento de este tema el que procede del ámbito de la organización y gestión empresarial, empezando a aplicarse a las instituciones educativas (Fullan, 1993; Dalin y Rolff, 1993; Leithwood y Louis, 1998; Leithwood, 2000; Senge y otros, 2000).

Lo que debe quedar claro es en qué sentido es coherente pretender que las instituciones educativas sean organizaciones que aprenden, de modo que se minimice la posibilidad de caer en errores cometidos con anteriores contextualizaciones de estrategias aplicadas en el ámbito empresarial.

El objetivo del presente trabajo es referenciar los aspectos medulares sobre el aprendizaje organizacional para las instituciones educativas, dada las potencialidades que las mismas poseen para el logro de tal aspecto.

¿CUÁNDO UNA ORGANIZACIÓN APRENDE?

Una organización aprende cuando, por haber optimizado el potencial formativo de los procesos que tienen lugar en su interior, adquiere una función cualificadora y formativa para los que trabajan en ella, al tiempo que está atenta para responder a las demandas y cambios externos, es decir del contexto (este puede ser favorable o no). En este sentido, institucionaliza la mejora (aprendizaje organizativo) como un proceso permanente, creciendo como organización y sistematizando el trabajo para mantener ese aprendizaje.

Las organizaciones que aprenden manifiestan una actuación consciente al hacer un uso intencional de los procesos de enseñanza aprendizaje de carácter significativo a nivel individual, grupal y del sistema para transformar la organización en función de que se satisfagan de forma progresiva y sistemática a todos los implicados en los diferentes procesos. En este sentido deben ser tenidos en cuenta los siguientes aspectos:

- El carácter intencional en todos los niveles de la organización de los elementos a transformar.

- El proceso de auto transformación sistemática de la organización debe ser concienciado.
- Incidencia en todos los implicados (internos y externos) del proceso de auto transformación, implicación permanente de los mimos.

Senge (1992) refirió que las Organizaciones que Aprenden tienen institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje institucional en la planificación y evaluación de sus acciones, adquiriendo una nueva competencia (aprender cómo aprender); lo que implica transformar los "modelos mentales" vigentes, así como generar "visiones compartidas".

Argyris (1993), por su parte, subrayó que el aprendizaje organizativo implica la capacidad de aprender de los errores, aportando -en lugar de una adaptación- nuevas soluciones, por alteración, en un ciclo doble y no simple, de los marcos mentales en los que hasta ahora ha funcionado su acción.

Así pues, una Organización que Aprende es aquella que tiene una competencia nueva; que le capacita para -aprendiendo cooperadamente de la experiencia pasada y presente- procesar la información, corregir errores y resolver los problemas de un modo creativo o transformador, no meramente de modo acumulativo o reproductivo.

Pearn et al. (1995) ofrece un modelo de seis factores, como grandes componentes del aprendizaje organizacional, además, permite valorar cada componente según el grado en que se encuentre una organización:

1. **Personas como aprendices:** los individuos es su conjunto están motivados para aprender continuamente, para aprender de la experiencia y comprometidos por el autodesarrollo de la organización.
2. **Cultura favorecedora.** Cultura que apoya el aprendizaje continuo, promueve el cambio del status quo, cuestionando las asunciones y los modos establecidos de hacer las cosas.
3. **Visión para el aprendizaje:** una visión compartida que incluye la capacidad de la organización para identificar, responder y ver sus posibilidades futuras. Esta visión incluye también reconocer la importancia a todos los niveles de la organización para auto transformarse a sí misma de modo continuo, de modo que le permita sobrevivir en un contexto impredecible.
4. **Incremento del aprendizaje:** la organización estructura los procesos y estrategias para aumentar y sostener el aprendizaje entre todos los individuos.
5. **Apoyo de la gestión:** los gestores creen, de modo genuino, que alentar y apoyar el aprendizaje da lugar a mejores competencias y resultados que los actuales; por lo que, en lugar de controlar, facilitan y apoyan esta línea.

6. **Estructura transformadora:** la organización amplía los modos en que está estructurada y opera para facilitar el aprendizaje entre diferentes niveles, funciones y subsistemas, y permite la rápida adaptación al cambio. Está organizada para alentar y recompensar la innovación, el aprendizaje y el desarrollo.

Se puede aseverar que toda organización aprende ya sea de modo natural o que esté implícito, pero calificar a una institución educativa como organización que aprende significa que incrementa su capacidad de aprendizaje con un grado de valor añadido: ello representa un aumento de las capacidades profesionales y personales de los integrantes, nuevos métodos de trabajo o saberes específicos, y crecimiento de expectativas de supervivencia- crecimiento y desarrollo de la organización, por sus mejores resultados e imagen, o capacidad de adaptación al entorno cambiante. El aprendizaje de la organización educativa precisa de la relación estrecha entre aprender a saber utilizar la experiencia acumulada y explorar nuevas acciones respondiendo de modo innovador.

Al respecto encontramos los criterios de **Santos (2000)**, que para obviar el problema de trasponer el enfoque empresarial a la institución educativa) propone se adopte un enfoque particular: partir de cómo una escuela como institución podría adoptar modos de trabajo que contribuyan a que aprenda. De ahí que, sin desdeñar acudir a lo que puedan haber aportado dichas perspectivas no educativas, se dirija preferentemente a la literatura de una enseñanza colegiada, que promueva el desarrollo profesional de modo colectivo.

Por lo expuesto, se precisa la reconstrucción del modelo educativo, que al decir de Hargreaves (1998), "tenemos que renovar el mismo concepto de aprendizaje de la organización de manera que se ajuste mejor a la realidad de la escuela pública".

Nos encontramos que, ante la escasa existencia de estrategias de gestión del cambio, la teoría de las organizaciones que aprenden ofrece un marco relevante y prometedor, a condición de que no se olviden sus limitaciones (internas y externas) en su aplicación a los centros educativos.

Es significativo para proyectar el trabajo de una institución educativa de rápido aprendizaje organizacional, considerar su cultura y las particularidades y/o especificidades de la organización así como el entorno en que se encuentra, que permitan descubrir los aspectos que pueden ser considerados como más progresistas para considerar la presencia y existencia de una comunidad profesional de aprendizaje, por lógica estaremos en presencia de una organización que puede contribuir al desarrollo organizativo de las instituciones.

Partimos entonces de que las instituciones educativas como comunidades de aprendizajes, constituyen proyectos, conjunto de acciones, que se desarrollan en un ambiente de colaboración,

socialización y prácticas permanente, lo que no excluye la existencia de conflictos y contradicciones. En general la imagen de un centro educativo como organización que aprende, está presente desde el mismo momento en que se concibe estas organizaciones como núcleos para la formación e innovación, con sus respectivos procesos de investigación y extensionismo y la acción cooperada.

Dalin y Rolff (1993) los investiga que, desde el desarrollo organizacional, refirió las potencialidades de las instituciones educativas para el cambio, sobre la base de una visión sistémica del cambio y la autoevaluación institucional como soporte del proceso de mejora, destaca ideas para garantizar dicho proceso: importancia de trabajar de modo conjunto, aprender en el proceso de trabajo, el cambio como aprendizaje, movilizar la energía interna de la organización, etc.

No obstante, debe tenerse en cuenta la complejidad para crear y mantener a lo largo del tiempo condiciones para un buen aprendizaje de los estudiantes.

La escuela como organización que aprende

En el aprendizaje organizativo debe considerarse la memoria organizativa, cultura organizativa y aprendizaje, o gestión del conocimiento, así como los procesos requeridos para la adquisición del conocimiento, su disseminación y utilización.

Una de los principales aspectos a considerar sobre el aprendizaje organizativo, es tener en cuenta que este no es la suma acumulativa de aprendizajes individuales; tienen que darse densas redes de colaboración entre los miembros pues, en ausencia de intercambio de experiencias e ideas, no ocurrirá.

Es propio de una organización que ha situado el aprendizaje como su principal activo y valor, generar nuevas competencias en los integrantes de una organización educativa, requiere considerar la experiencia de una actividad formativa, y que el conjunto de la organización lleve a cabo proyectos conjuntos que contribuyan a aprender, propiciar el incremento y utilización de todo el potencial de aprendizaje de los individuos y grupos, en un clima de aprendizaje continuo y mejora.

¿QUÉ ELEMENTOS DEBEN SER TENIDOS EN CUENTA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA QUE APRENDE? Según Dalin y Rolff (1993)

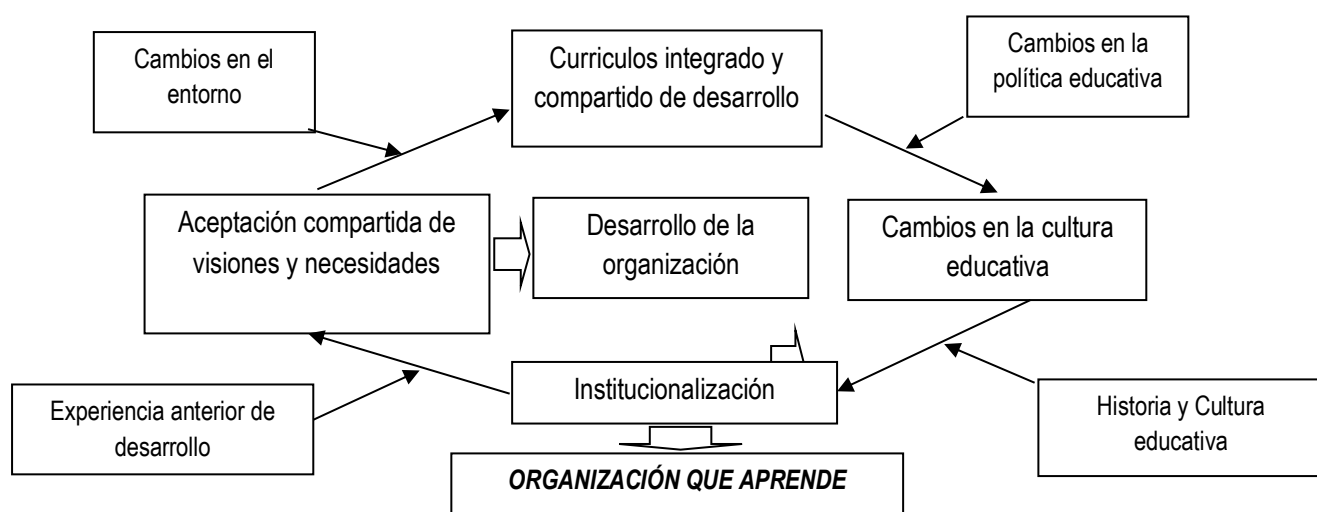


Figura no.1: Componentes de un centro educativo como organización que aprende

En cada ángulo de la Figura no. 1 aparecen cuatro condiciones requeridas para fomentar el aprendizaje organizativo de un centro escolar, estos están asociados a los factores externos e internos que inciden en el proceso de autoaprendizaje de la institución educativa:

- Cambios en el entorno y cambios en la política educativa- referidas a factores externos.
- Experiencia anterior de desarrollo, e historia y cultura educativa- factores intraorganizativos.

Las relaciones entre estos dos elementos, procesos internos y factores externos, debe manifestarse unas relaciones adecuadas, abiertas, dialécticas, coherentes entre sí para que favorezcan al desarrollo de la organización.

Significativo para iniciar el proceso de cambio hacia una organización que aprende es que la misma, la institución educativa, esté inmersa en la aplicación de currículos integrados y compartidos de desarrollo, pues si no hay proyectos de trabajo conjuntos, no hay base para el aprendizaje organizativo. Por ello estos presuponen, una aceptación compartida de visiones y necesidades, que debe ser el punto de partida para intencionar el aprendizaje organizacional y, con ello ir progresivamente generando un cambio en la cultura educativa. En este momento podemos decir que estamos en presencia del desarrollo de la institución educativa, que cuando llega a institucionalizarse, por procesos internos y conjuntos de autoevaluaciones y planes de mejoras para el desarrollo, está dando lugar y se estaría acercando la institución a una organización que aprende. Es un proceso complejo y que exige tiempo para desarrollar esta visión compartida, por medio de procesos colectivos de autoevaluación¹ sistemática que permitan dar lugar a un proceso colectivo de aprendizaje, donde el proceso de autoevaluación institucional adquiere, a la vez, potencialidades formativas para los implicados en el proceso.

Integralmente el aprendizaje de la organización, como un sistema, posee un doble nivel:

A. **Los profesores como aprendices:** procesos que emplean los individuos para aprender en la organización. En ellos se concentra un amplio cúmulo de conocimiento que resaltan las condiciones y formas en que incrementan las competencias profesionales. Está claro que sin aprendizaje individual no puede haber aprendizaje institucional, pero el primero no garantiza por sí solo el segundo: pues se deben dar interacciones individuales en comunidades de prácticas

educativas sistemáticas. La coordinación y transferencia de los aprendizajes individuales capitaliza el potencial de la organización.

B. El aprendizaje en grupos y equipos: se sustenta en el aprendizaje interdisciplinario, el tratamiento metodológico de las áreas curriculares para el logro aprendizajes significativos en los estudiantes. Cada miembro del grupo se especializa en una función que pasa al grupo y, en ese sentido, la capacidad total del grupo se distribuye entre los miembros. Las relaciones contextuales en que trabajan los miembros, cooperando en torno a proyectos comunes en comunidades profesionales, son igualmente muy relevantes.

El aprendizaje de la organización como sistema es complejo y difícil de explicar, pues lo que rutinariamente se aprecia es que habitualmente se transfiere a la institución educativa los modos de aprendizaje individual: ¿cómo la organización almacena y accede al conocimiento?, ¿qué formas de conocimiento procedimental son más funcionales?, ¿cómo las organizaciones perciben, filtran, procesan y almacenan información en la memoria a largo plazo?

Sin embargo, el aprendizaje en las instituciones educativa trasciende la suma de aprendizajes individuales, en ellos se aprecia que el trabajo grupal propicia la colaboración e intercambio de ideas y lógicamente se manifiestan en dicho proceso la confrontación de problemas y el desarrollo de soluciones a los mismos. Las enseñanzas adquiridas mediante la resolución problemas se convierten en parte de la cultura de la institución educativa y, como tal, se transmite entre los miembros de los grupos.

Consideración importante son los estímulos para que una organización aprenda. Leithwood, (2000) considera que en un primer plano deben ser consideradas las demandas que plantea el entorno, así como las exigencias que se plantean, pues estas son las que le exigen a la institución educativa la necesidad de aprendizaje para dar respuestas a las mismas.

Otro factor es cómo la institución educativa como sistema percibe la brecha entre lo que debe hacerse y lo que realmente puede hacer en función de responder a las demandas de la sociedad en su conjunto, tal es el caso de los resultados en la formación de los estudiantes, por lógica se requiere del perfeccionamiento permanente de los currículos. Se requiere la existencia de planes de mejora continuos y un proceso de autoevaluación permanente y en correspondencia con ellos, asumir los cambios.

Las instituciones educativas aprenden para obtener un impacto positivo en todos los sentidos: estrategias de aprendizajes, cambios conductuales de profesores y estudiantes, transmisión de experiencias educativas transformadoras, entre otros.

Origen empresarial de las organizaciones que aprenden

El aprendizaje organizacional ha sido abordado por diferentes disciplinas: Filosofía, Sociología, Psicología, Administración, entre otras. Todas destacan en hombre como centro para su análisis, concibiendo la relación dialéctica entre el factor interno y el externo. Por ejemplo, las ciencias de la gestión, acentúan el aprendizaje en función de las demandas del entorno, juzgándose dicho aprendizaje organizativo por ser más eficiente que sus competidoras, o por adaptarse de forma rápida a los cambios del entorno y buscan estrategias de cambios para ser más eficientes.

Las organizaciones que aprenden reconocen que dicho aprendizaje está marcado por el contexto (competitivo, demandas de clientes, política educativa, etc.), que determinará si una institución educativa progresa más que otra, dentro de una concepción de la organización como sistema abierto al entorno.

Al considerarles como sistemas abiertos, las organizaciones han de ser sensibles al entorno, para aprender cómo reorganizarse, reducir costos, innovar o crear nuevos productos para ganar competencia; en suma, adquirir la habilidad para adaptarse de modo progresivo y sistemático a un futuro impredecible.

Para asumir que las instituciones educativas pueden insertarse como organizaciones que aprenden, se requiere revisar la teoría al respecto, cómo se aborda desde lo empresarial dicha teoría, de ellas puede ser utilizada lo relacionado con el trabajo en equipos, los planteamientos sobre la centralización- descentralización de las estrategias, generar la descentralización de las tareas, el tratamiento a los conflictos internos, la forma en que se toman las decisiones, sustentarse en los valores compartidos, el control y evaluación como factores claves entre otras.

¿En qué sentido pueden las escuelas ser organizaciones que aprenden?

En un momento en que la planificación y gestión racional de los procesos de cambio ha fracasado, se recurre a transformar las organizaciones por procesos de autodesarrollo, que tengan un grado de permanencia y no meramente episódicos. Por otra parte, ya no se puede ser insensible a las presiones del entorno, confiando en que los propios implicados determinen la posible mejora. Las condiciones inciertas, los entornos inestables y las presiones del medio, sin duda, están forzando a que las organizaciones tengan que aprender para afrontar los nuevos retos si no quieren someterse a las leyes de selección natural.

La experiencia educativa cubana, evidencia que el cambio educativo permanente depende, en gran medida de la capacidad para promover la capacidad de aprendizaje proactivo (no reactivo) de las instituciones educativas como organizaciones. Por lo tanto, se asume el aprendizaje organizacional como una estrategia para la gestión del cambio, con un carácter orientador para desarrollar la

institución, un modelo que proporciona ideas, procesos y estrategias para orientar cómo las instituciones educativas pueden aprender.

De este modo, contribuye a cuestionarse por qué, de hecho, los centros educativos no suelen aprender y qué habría que hacer para que así fuera. Esto impide hablar, en sentido referencial, de los centros educativos como "organizaciones inteligentes", para -en su lugar- entenderla como una idea "generativa" (no descriptiva), que dice Senge, es expresión de una visión de lo que debía ser la realidad, capaz de generar un proceso de cambio continuo y auto transformación de la organización. Organizaciones que Aprenden, en este sentido, expresa una idea de proceso sin término final, que puede dar lugar progresivamente a modificaciones en dimensiones cognitivas y acciones. Así podemos destacar que hay organizaciones que en sentido de relaciones y de su propio desarrollo, se encuentran en un estado de aprendizaje permanente y que crecen más que otras.

Considerar que el modelo de organizaciones que aprenden puede ser reconstruido educativamente como comunidades profesionales, no sería suficiente para ignorar o desestimar los aspectos de carácter negativo que puede arrastrar y dependen de sus orígenes y de la influencia del contexto, la motivación y el estímulo para aprender no sólo es una fuerza genuina interna, está motivado por el contexto competitivo y cambiante que constituyen verdaderos retos para las instituciones educativas. Una necesaria reconstrucción educativa de este modelo pasa por algunos principios como los siguientes: el mercado no puede marcar el aprendizaje, sino criterios internos de práctica educativa valiosa; el aprendizaje de la organización debe ser un incentivo para que la comunidad escolar se implique en el diseño del centro, en lugar de limitarse a elegirlo; promover un liderazgo compartido, dando protagonismo y control a los propios implicados sobre su destino y su entorno inmediato.

Sin embargo, la vida cotidiana de los centros docentes suele transcurrir, año tras año, sin dar lugar a un aprendizaje institucional que, debidamente sedimentado en su memoria organizativa, pudiera tanto contar con una historia propia, para no empezar siempre de nuevo, como implicarse en un aprendizaje continuo.

Es importante que las instituciones educativas lleguen a ser organizaciones que aprenden, pues la realidad educativa es que son instituciones dedicadas al aprendizaje y ellas mismas no suelen aprender con mucha rapidez, por lo que se requiere una mirada para concebir el centro como una comunidad de aprendizaje institucional, lo que exige reestructurar los contextos organizativos de trabajo de los profesores y de todos los miembros de la organización.

Una propuesta para promover el aprendizaje organizacional desde las instituciones educativas

La estrategia del aprendizaje basado en el desarrollo del pensamiento interdisciplinar promueve:

- La habilidad para cruzar las fronteras disciplinarias con el fin de crear conexiones significativas entre disciplinas.
- La habilidad para sintetizar e integrar los conocimientos y los métodos de distintas disciplinas a un problema específico.
- La habilidad para pensar y abordar los problemas a través de diferentes disciplinas y desde distintos lentes.
- La habilidad para contextualizar el conocimiento de manera que permita una visión integradora de los elementos que afectan un problema.
- La capacidad para resolver problemas y preguntas que no se pueden abordar satisfactoriamente desde un solo método o disciplina.
- La habilidad para trabajar colaborativamente con expertos de distintas disciplinas.
- La independencia de pensamiento, el cual no se centra en un método per se, ni sigue procedimientos rutinarios, sino que integra las herramientas necesarias para la resolución más comprensiva de un problema.
- La comprensión de la diversidad (desde la perspectiva de la complejidad) de pensamiento y método.

Conclusiones

1. El modelo de las Organizaciones que Aprenden es una idea sugerente, en el contexto actual, para propiciar nuevas vías para el desarrollo de las instituciones educativas, pero requiere un análisis contextualizado desde la perspectiva educativa que permita contribuir a trazar el camino para guiar los cambios educativos, por lo que se trata de proporcionar una visión de una institución educativa de aprendizaje inteligente.
2. Se requiere incidir de forma proactiva en aquellos obstáculos que pueden incidir en el objetivo de que las instituciones educativas puedan generar el aprendizaje organizacional; entre ellos está la rutinización de las prácticas profesionales, descoordinación de los profesionales, burocratización de los cambios, supervisión y evaluación temerosa, dirección no colaborativa, centralización excesiva, masificación de estudiantes, desmotivación del profesorado, acción sindical sólo reivindicativa, entre otras. Pero un obstáculo que es clave para el minimizar el desarrollo en la institución educativa es la falta de aprendizaje institucional y con ello la actitud de no estar abierto a la crítica, a lo nuevo, al aprendizaje, a la gestión del cambio.
3. Una organización educativa que aprende debe caracterizarse por el compromiso de sus miembros, con disposición a participar en los procesos e imprimir la creatividad, originalidad e

innovación, que persiguen propósitos comunes y, como tales, se esfuerzan por desarrollar progresivamente modos más eficaces de alcanzar tales metas, respondiendo a las demandas del entorno. Una organización que aprende exige la capacitación, incremento de profesionalidad y crecimiento intelectual de sus miembros, así como su participación en las acciones.

Bibliografía

- Alcivar Alcivar, J.C y Zambrano Montes, L.C (2021). *Estrategias didácticas interdisciplinarias en el aprendizaje significativo a los estudiantes de la escuela unidocente*. Dom. Cien., ISSN: 2477-8818 Vol. 7, núm. 6, Octubre-Diciembre 2021. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i6.2387>
- Argyris, C. (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Dalin, P. y Rolff, H.-G. (1993). *Changing the school culture*. Londres: Cassell.
- Dalin, P. y Rust, V. (1983). *Can schools learn?*. Londres: NFER-Nelson.
- FOUI (2019). *Modelos Educativos Innovadores en Educación Superior*. Fundación Organización Universitaria Interamericana. ISBN: 978-958-52202-0-1. <https://premiomeinouior.org.blogspot.com/>
- Hargreaves, A. (1998). *Paradojas del cambio: La renovación de la escuela en la era postmoderna*. Cooperación educativa, 49, 16-24. <http://contexto-educativo.com.ar/2001/4/nota-04.htm>
- Leithwood, K. (2000): Understanding schools as intelligent systems. Stanford, Co: Jai Press. (Advances in Research and Theories of School Management and Educational Policy, vol. 4).
- LEITHWOOD, K. & LOUIS, K. (1998). *Organizational learning in schools*. Lisse (Holanda): Swets & Zeitlinger.
- Pearn, M., & Roderick, C., Mulrooney, C. (1995). *Learning organizations in practice*. Londres: McGraw-Hill.
- Perren-Klingler, G. (2021) *Aprendizaje y cambio con todos los sentidos: bases neurolingüísticas para crear motivación y concentración en adolescentes y niños*. - 1a ed. - Buenos Aires: Armerías. ISBN 978-987-1480-48-7
- 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. (1999). *Una conversación con Peter Senge: nuevos desarrollos en el aprendizaje organizativo*. Harvard Deusto Business Review, 92 (sept-oct.).
- Senge, P. et Al. (2000): *School that learn. A fifth discipline fieldbook for parents, educators, and everyone who cares about education*. Nueva York: Doubleday/Currency.