

2. El modelo comprensivo del fenómeno educativo desde una perspectiva multicultural en su capacidad de respuesta social e individual. Esto es cómo se el propio desarrollo de la comunidad Educativa en la atención a la multiculturalidad y ala tención de una alumnado ciertamente heterogéneo.
3. La estructura orgánica y funcional de las instituciones educativas que permitan una participación activa y extensa en los procesos de aprendizaje como mecanismo de acción y desarrollo. El equilibrio necesario entre la prescripción normativa de las Administraciones educativas y el desarrollo institucional basado en la autonomía real de los centros, asentada en principios sólidos de institucionalización.

Para el desarrollo de esta propuesta contamos con tres ponencias que se especializan en cada uno de los elementos anteriores.

Contribución I: LA COMUNIDAD EDUCATIVA INNOVADORA BASADA EN APRENDIZAJES ORGANIZATIVOS EN UN CONTEXTO DE CALIDAD

Isabel Cantón Mayo¹ (Universidad de León)

RESUMEN

Con esta aportación se pretende establecer el marco de referencia de los procesos formativos en contextos de calidad y que tengan por objetivo el desarrollo de una Comunidad Educativa de carácter innovador. Es decir aquellas Comunidades que no solo se constituyen como canalizadoras de procesos de participación, sino que además éstos estén orientados a desarrollar procesos adaptativos que superen las dificultades que plantea la adaptación al cambio, en todas sus dimensiones y contextos y se den respuestas singulares a los sujetos y a los grupos desde su singularidad, pero con una perspectiva que contemple fundamentalmente:

- Calidad
- Aprendizaje Organizativo
- Colaboración.

Así las perspectivas adaptativas y proactivas del cambio y los enfoques del aprendizaje organizativo de carácter técnico, del comportamiento y del conocimiento, junto con la perspectiva de la calidad son referentes que pueden contribuir a la emergencia de alternativas que canalicen vías de solución a las problemáticas que tiene la escuela hoy.

¹ La Dra. Dña. Isabel Cantón Mayo es Catedrática de DOIE en la Universidad de León. Es experta en Líneas de Formación docente y Temas de Calidad de las Organizaciones Escolares

I. EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO: CONCEPTO Y TIPOS

I.1. Concepto de aprendizaje organizativo

El aprendizaje es un proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta, de habilidades o de actitudes. Normalmente se parte de conocimientos anteriores, de aportaciones empíricas y de las diversas vivencias para generar nuevo conocimiento. Este conocimiento puede ser individual o colectivo. Para pasar del conocimiento de las personas al conocimiento de las organizaciones se requieren estrategias o herramientas que permitan integrar el conocimiento individual en el grupal. El concepto de aprendizaje organizativo está tomando una creciente importancia, principalmente a través de la idea de la organización que aprende y muestra crecientes niveles de ubicuidad. Su auge puede deberse a las connotaciones dinámicas, a la influencia del rápido cambio tecnológico sobre las organizaciones, y también quizás, al hecho de estar de moda este tipo de organización.

Existen autores como Simon (1991), que creen que es inapropiado hablar del aprendizaje organizativo y otros como Hedberg (1981) que consideran que las organizaciones tienen sistemas cognitivos y memorias, aunque no dispongan de cerebros. La mayor parte de los autores creen que el aprendizaje organizativo tiene lugar a través de los individuos (Hedberg, 1981). Kim (1993), propone un modelo integrado de aprendizaje organizativo, donde el individuo tiene una posición importante y donde los modelos mentales, divididos en rutinas y marcos, tienen también una importancia central. Peter Senge (1992:11) es quien con más vigor sienta las bases de las denominadas Organizaciones Inteligentes. Define las Organizaciones que aprenden como: *"organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto"*. Este autor resalta que el proceso de aprendizaje sólo puede producirse en las personas. Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Aunque desde los años sesenta se viene hablando del aprendizaje organizativo (*organizational learning*) es en la década de los noventa y en la actualidad cuando esta línea de investigación toma cuerpo y presencia en las organizaciones, bien es verdad que más en las empresariales, y sólo en los primeros años del siglo XXI se extiende a la educación, principalmente con las aportaciones de Santos Guerra (2000) y Bolívar (2000) que intentan una adaptación de estas líneas novedosas a la educación ya que se trata de estudiar los centros educativos a la luz de estas aportaciones.

Dados los cambios sufridos en su evolución por el término aprendizaje organizativo resulta difícil seleccionar una definición del mismo, aunque entendemos que la propuesta por Watkins, K. y Marsick, V., (1993:8): *"La Organización que Aprende es aquella que aprende continuamente y se transforma a sí misma"* se aproxima bastante si no incluyese el término definido en la propia definición. Por ello intentamos definirla como **la organización que es capaz de integrar los saberes de sus miembros a fin de construir un conocimiento común más rico y amplio que la suma de los conocimientos individuales que le permite implementar innovaciones para afianzarse y crecer en contextos cambiantes.**

Pero muchas organizaciones no son capaces de llevar a cabo esos procesos integradores y por ello no aprenden. Senge atribuye la incapacidad de aprender de muchas organizaciones al desconocimiento e incompreensión de los patrones que explican el funcionamiento de sus partes integrantes y las relaciones entre las mismas, así como los movimientos que condicionan la evolución de la organización, en su conjunto.

1.2. Tipos de aprendizaje organizativo

Al igual que ocurre con las personas, no todas las organizaciones aprenden de la misma forma. Los dos tipos de aprendizaje organizativo más destacados son la perspectiva del **cambio** y la **perspectiva del conocimiento**. La primera de ellas se refiere al aprendizaje de los centros basado en su capacidad para cambiar lo que estaban realizando, la segunda al cambio propiciado por el nuevo conocimiento generado en la propia organización.

La perspectiva del **cambio** se subdivide a su vez en dos líneas: **cambio adaptativo** y **cambio proactivo**. El **cambio adaptativo** es el que se genera en la organización en su afán de adecuarse al entorno; en los centros educativos es el cambio derivado de la autoexigencia de responder a las necesidades del contexto social o humano en el que se encuentran. Se trata de una serie de autores que asocian el aprendizaje organizativo al desarrollo de comportamientos adaptativos por parte de la organización y consideran el Aprendizaje Organizativo como un proceso de adaptación al entorno. Entre éstos, hay que destacar que algunos autores (March y Olsen, 1976; Duncan y Weiss, 1979; Hedberg, 1981), que enmarcan el aprendizaje tanto en el nivel individual como grupal. Argyris y Schön (1978) establecen diferencias entre aprendizaje en "bucle simple" y en "bucle doble", y abren la senda para entender el aprendizaje tanto como vehículo de adaptación de la organización a su entorno (aprendizaje en "bucle simple"), como vía de renovación y transformación organizativa (aprendizaje en "bucle doble"). La organización adaptativa aprende en "bucle simple" con un modelo de comportamiento basado en el estímulo-respuesta conductista. Estos estudios focalizan el aprendizaje en el plano organizativo y de gestión, trascendiendo el enfoque individual y grupal. También aparecen estudios sobre la relación existente entre el Aprendizaje Organizativo y distintos aspectos de la gestión y dirección de centros (Cantón, 2004b).

El **cambio proactivo** es el que entiende el aprendizaje como la clave del desarrollo y transformación organizativos impulsados por la propia organización. Es la capacidad de la propia



organización para cambiar y transformarse a sí misma en bucle doble. La visión implícita en dicha concepción de la Organización que Aprende es la de la organización como sistema *autopoietico*. Este tipo de sistemas se caracterizan por su capacidad para autorrenovarse y cambiar. Se trata de sistemas proactivos, por cuanto el cambio es impulsado por la propia organización, y no por la presión ejercida por el entorno (Shrivastava, 1981, 1983; Swieringa y Wierdsma, 1992; Kim, 1993). Estos autores identifican la Organización que Aprende con aquel tipo de organización capaz de provocar su propia transformación (Garratt, 1987, 1990, 1992), o bien que sea capaz de construir su propia realidad (Senge, 1990). Por lo tanto, los autores que asumen un enfoque proactivo, no consideran las Organizaciones que Aprenden como aquéllas capaces, simplemente, de adaptarse, sino de transformarse. Swieringa y Wierdsma (1992) asocian el Aprendizaje Organizativo al cambio de comportamiento organizativo. Vinculan la capacidad de aprender de la organización a su capacidad de "aprender a aprender", es decir, a la capacidad organizativa para promover su continuo cambio. Se admite la relación entre aprendizaje y cambio, al afirmar que el Aprendizaje Organizativo implica cambios fundamentales en las "teorías organizativas" y cambios estructurales en la organización. Es el Aprendizaje Organizativo en "bucle doble", siendo la clave para promover el replanteamiento de las "teorías en uso organizativas". Kim (1993), también asume una visión del Aprendizaje Organizativo alineada con el aprendizaje en "bucle doble", al asociar el primero al cambio de los "modelos mentales compartidos" de la organización.

La evolución del estudio del Aprendizaje Organizativo dentro de la perspectiva del cambio nos muestra que éste se sitúa dentro de un enfoque mayoritariamente adaptativo en las décadas de los años sesenta y setenta con las excepciones de Gardner (1963), que se ubica en una óptica proactiva, y Argyris y Schön (1978), que se inscriben tanto en una óptica adaptativa como proactiva. La casi totalidad de los trabajos de los autores de los años ochenta y noventa se enmarcan dentro de un enfoque proactivo.

Si buscamos la respuesta desde el aprendizaje proactivo, el cambio debe tener anterior a las acciones y el error es el camino para el aprendizaje. Si buscamos la respuesta desde el aprendizaje adaptativo, el cambio debe tener posterior a las acciones y el error es el camino para el aprendizaje.

PROPUESTAS DE ADAPTACIÓN Y SU IMPLEMENTACIÓN

TABLA I.
ENFOQUES SOBRE EL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN

ENFOQUE TÉCNICO-ESTRUCTURAL	ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO	ENFOQUE DEL CONOCIMIENTO
<p>El entorno es concreto y puede entenderse mediante el procesamiento de la información.</p> <p>El entendimiento conduce a la acción.</p> <p>El objetivo es superar la ignorancia acerca de la realidad mediante la recogida y análisis de la información.</p> <p>Iniciativas encaminadas a obtener información sobre problemas particulares, analizarla y estructurarla de forma que conduzca a la acción</p> <p>Autores: Huber (1991) March y Simon (1993), McDonnald (1995), Daft y Huber (1987)</p>	<p>El entorno es equívoco y sólo puede entenderse mediante el desarrollo de un marco de interpretación común.</p> <p>La acción conduce al entendimiento</p> <p>El objetivo es crear y compartir significados mediante la contrastación de interpretaciones y acciones sobre lo desconocido.</p> <p>Iniciativas encaminadas a generar interpretaciones múltiples, emprender acciones creativas, experimentar y reorientar esfuerzos.</p> <p>Autores: Weick (1979), Brow y Duguid (1991), Nonaka (1994), Daft y Huber (1987).</p>	<p>El entorno es caótico e ininteligible.</p> <p>Las organizaciones cambian porque conocen.</p> <p>El conocimiento guía el cambio en el sentido adecuado.</p> <p>Iniciativas encaminadas a resultados espectaculares basados en la integración de conocimientos compartidos e integrados.</p> <p>Autores: (Senge, 1992) Huber (1991), Andreu y Ciborra (1996), Nonaka y Takeuchi (1995).</p>

Entendemos que el aprendizaje organizativo puede dividirse en tres enfoques, basados en la técnica y en el comportamiento y en el conocimiento de la organización respectivamente.

La segunda perspectiva es la **del conocimiento**, desarrollada fundamentalmente a partir de los años noventa. La vinculación del aprendizaje en las organizaciones a la gestión del conocimiento en ellas se convierte en una óptica novedosa respecto de la anterior. Las organizaciones cambian e innovan porque conocen. Se estudian los cambios a partir del aprendizaje relacionado con la gestión del conocimiento que hace la organización. Son las llamadas **organizaciones inteligentes**. Senge (2000) entiende el concepto de Organización Inteligente, utilizado como sinónimo de Organización que Aprende, así: "... podemos construir "organizaciones inteligentes", organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto" (Senge, 1992: 11). Son aspectos del aprendizaje relacionados con la gestión y manejo del conocimiento en las organizaciones. Citamos en esta línea a Huber (1991), Andreu y Ciborra (1996), Nonaka y Takeuchi (1995). A la hora de definir el concepto de Aprendizaje Organizativo, estos últimos identifican el mismo con procesos asociados al manejo de conocimiento por parte de la organización. Así el Aprendizaje Organizativo se corresponde con los procesos a través de los cuales la organización crea o construye conocimiento y amplía la base de conocimiento que posee. Nonaka considera la creación de conocimiento como el núcleo central del Aprendizaje Organizativo. Andreu y Ciborra (1994, 1995, 1996) lo consideran como el proceso de generación de nuevas competencias organizativas y Revilla (1995) enlaza el Aprendizaje Organizativo con el proceso de resolución de problemas. Por ello, el aprendizaje de la organización es consecuencia de la ampliación de la base de conocimientos de la misma, derivada de la incorporación del conocimiento generado en los procesos de resolución de problemas organizativos.

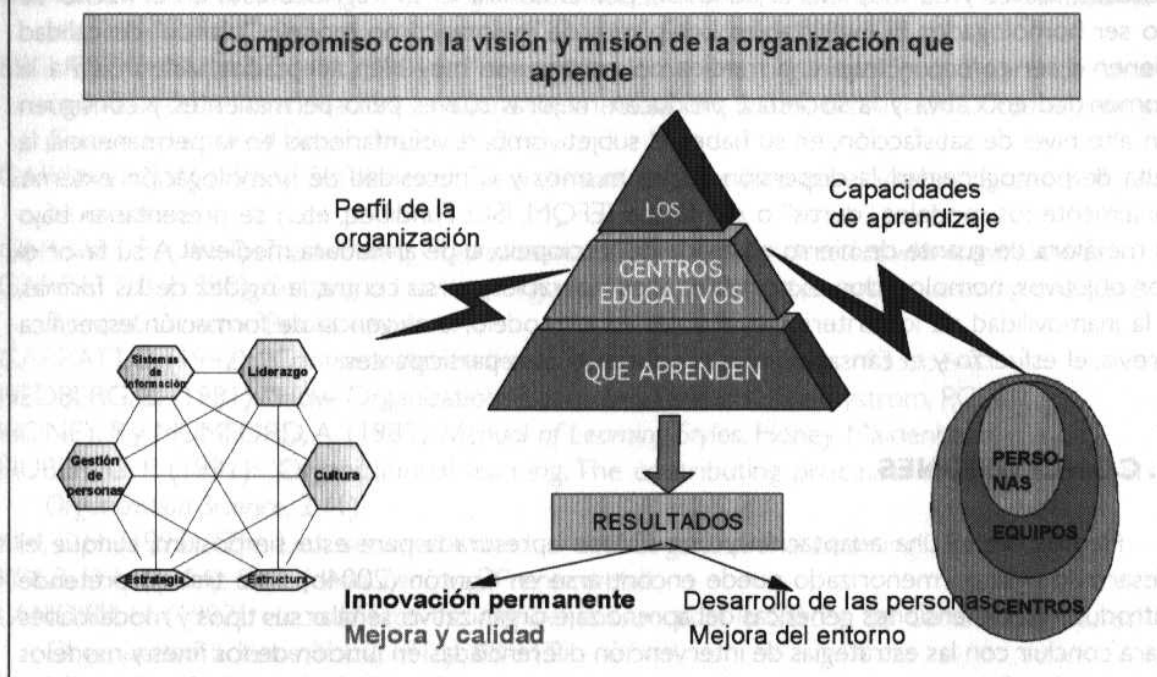
2. PROPUESTAS DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO Y SU IMPLEMENTACIÓN EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA

La evidente relación entre las organizaciones que aprenden, la innovación que ello lleva pareja y la calidad educativa puede parecer obvia, ya que la calidad no deja de ser un tipo de innovación que pretende una mejora. La organización que aprende, en cualquiera de los tipos que hemos citado, se sitúa en el centro de las capacidades y el aprendizaje de los miembros individuales, que aportan su conocimiento y su aprendizaje, de los grupos y a los centros en cuanto organizaciones capaces de integrar los conocimientos de los miembros y aunarlos e integrarlos para construir el conocimiento colectivo. Para nosotros la relación entre los tres términos podría visualizarse en el siguiente gráfico.

Ahora bien, ¿cómo pueden los contextos y la comunidad educativa favorecer el aprendizaje organizativo, la innovación y la calidad en cualquiera de las modalidades señaladas?

Desde la perspectiva del cambio, en su primera modalidad, de **aprendizaje adaptativo** el centro educativo puede y debe cambiar para dar respuesta a las necesidades que le demanda la sociedad que lo sostiene. Entre ellas podemos destacar la necesidad de aprendizajes que conduzcan a la acreditación de los mismos basados en el prestigio del centro, que a su vez descansa en el rendimiento de los alumnos y en la satisfacción de la sociedad. Por lo que las actuaciones derivadas de esta modalidad irían definidas por el conocimiento exhaustivo por parte del centro de las demandas del entorno al centro y al diseño de las consiguientes estrategias de intervención, en el ámbito didáctico y organizativo. Las herramientas serán de tipo encuesta, procesamiento de los datos, selección de áreas prioritarias y diseño de objetivos adecuados que las cubran.

INNOVACIÓN APRENDIZAJE Y CALIDAD



Si buscamos la respuesta desde el **aprendizaje proactivo**, el centro debe tener antenas más amplias y difusas que el entorno propio: debe cambiar desde dentro, no sólo para satisfacer las demandas de sus usuarios, sino que el cambio, la innovación y la calidad deben tener como meta la mejora y desarrollo de sus miembros y del propio centro en cuanto organización. Una organización no cambia si no posee una cultura y una dinámica de cambio. En Cantón (2004a) constatamos que los centros que han trabajado en proyectos innovadores de mejora y calidad tenían una amplia tradición de innovaciones y cambios por lo que el iniciarse en modelos nuevos como pueden ser los de calidad no supuso un cambio cultural ni de acción, sino que se insertó en la dinámica habitual. En esta línea se inscriben los centros experimentales, pioneros de las innovaciones, tanto las pedidas por la administración, cuanto las surgidas desde sus miembros que buscan el desarrollo profesional del profesorado y el mejor resultado en los alumnos.

Desde la **perspectiva del conocimiento** el cambio en los centros debe programarse a partir del conocimiento de la comunidad educativa para innovar creando nuevos modelos, nuevos patrones de intervención que subrayen y resalten la singularidad y la excelencia del centro. La intervención, a parte de un cuidadoso diseño estratégico que utilice adecuadamente el conocimiento de todos sus miembros, tiene que basarse fundamentalmente en los procesos a través de los cuales el centro logra esos niveles de distinción. Sus resultados y procesos han de tener interés para la comunidad y ser publicados y conocidos en el entorno, ya que han producido nuevo conocimiento sobre procesos de excelencia y calidad y ellos son el núcleo central del Aprendizaje Organizativo. El conocimiento generado es exportable. Además la intervención en esta línea debe generar nuevas competencias personales y grupales en los miembros del centro: profesores, alumnos, comunidad en general. Finalmente este tipo de Aprendizaje Organizativo debe servir para la resolución de los problemas del centro. Como consecuencia se producirá una ampliación de la base de conocimientos del centro y de las personas que lo integran.

Desde la **perspectiva de la calidad**, quizá la más vistosa, actual y demandada por la comunidad educativa, presentamos tres posibilidades de intervención en función de la profundidad con

la que este aprendizaje se quiera desenvolver: ad hoc, planes de mejora y modelos científicos. Los modelos de calidad *ad hoc*, se caracterizan por ser como un traje de seda: livianos, vistosos, suaves y de muy fuerte adhesión; por el contrario su fragilidad está en el hecho de no ser homologados ni exportables. Los planes de mejora, como modelo "blando" de calidad vienen a ser como un traje a la medida del centro: son muy bien aceptados, visten cara a la comunidad educativa y la sociedad, producen mejoras suaves pero permanentes y consiguen un alto nivel de satisfacción; en su haber, el subjetivismo, la voluntariedad en la permanencia, la falta de homogeneidad, la dispersión de los mismos y la necesidad de homologación externa. Finalmente los modelos "duros" o científicos (EFQM, ISO, Fundibeq, etc.) se presentarían bajo la metáfora de guante de hierro en funda de terciopelo, o de armadura medieval. A su favor el ser objetivos, homologados, exportables y comparables; en su contra, la rigidez de las formas, y la inamovilidad de los criterios evaluables en el modelo, la exigencia de formación específica previa, el esfuerzo y el cansancio que producen en sus participantes.

3. CONCLUSIONES

Hemos hecho una adaptación y una síntesis apresurada para este simposium, aunque el desarrollo más pormenorizado puede encontrarse en Cantón (2004b). Este trabajo pretende introducir las dimensiones genéricas del aprendizaje organizativo, señalar sus tipos y modalidades para concluir con las estrategias de intervención diferenciadas en función de los fines y modelos perseguidos. Entramos en la discusión de si puede o no hablarse de aprendizaje organizativo para alinearnos con los autores que afirman su existencia, basada en la memoria y sustrato cultural de las organizaciones. Que haya distintas percepciones del aprendizaje organizativo sólo pueden resultar enriquecedoras y complementarias. Aunque algunos autores señalan hasta siete líneas nosotros las hemos conceptualizado en tres: técnico- estratégico, del cambio (adaptativo y proactivo) y del conocimiento, pero somos conscientes de que no agotamos sus posibilidades. Al recoger las posturas de diferentes autores hemos revisado los avances de esta línea de conocimiento que tiene sus mejores resultados aún sin producirse. La línea de la calidad como innovación específica, muy apreciada por la comunidad, se presenta con tres modelos posibles en función de la profundidad que se desee dar a la innovación. Hemos de relativizar, no obstante, la importancia de lo que hemos expuesto ya que las mejores estrategias se darán en cada caso y en cada centro como organización que tiene cultura innovadora y de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- AA.VV. (2001): *Escuelas que aprenden y se desarrollan. Actas del 1er seminario Internacional Investigación para una mejor educación*. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia. Facultad de Educación.
- ANDREU, R. y CIBORRA, C. (1996): "Core Capabilities and Information Technology: An Organizational Learning Approach". En: Moingeon, B. y Edmondson, A., *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Sage.
- ARBUÉS, M. T. (1997): *El perfil de las organizaciones que aprenden*. Madrid: Alta dirección.
- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. (1996): *Organizational learning: A theory action perspective*. Reading, MA: Addison Wesley-Publishing Co.
- BOLÍVAR BOTÍA, A. (2000): *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*. Madrid: La Muralla.
- CANTÓN MAYO, I. (2004a): *Planes de Mejora en Centros educativos*. Málaga: Aljibe.

- CANTÓN MAYO, I. (2004b): *Estrategias de intervención organizativa en la sociedad del conocimiento*. Granada: GED.
- DUNCAN, R.B. y WEISS, A. (1979): "Organizational Learning: Implications for Environment: Some Implications for Organizational Learning", *Decision Sciences*, p. 705- 725.
- ESCUADERO MUÑOZ, J. M. (2001a): "La escuela como una organización que aprende: Una contribución a la renovación y mejora de la educación, u otra distracción", *Organización y Gestión Educativa*, Núm. 1, 19-20, 29-33.
- GARDNER, J.W. (1963): *Self-Renewal: The Individual and The Innovative Society*. Harper & Row. Nueva York.
- GARRATT, B. (1987): *The Learning Organization: and the need for directors who think*. Gower.
- GARRATT, B. (1990): *Creating a Learning Organisation: a guide to Leadership, Learning and Development*. Director Books. London.
- GARRATT, B. (1992): "Continuar Aprendiendo". *Formación y Empresa*, nº33, p.6-7.
- HEDBERG, B. (1981): "How Organizations Learn and Unlearn". En: Nystrom, P.C. y HONEY, P. y MUMFORD, A. (1982): *Manual of Learning Styles*. Honey. Maidenhead.
- HUBER, G. P. (1991): "Organizational learning. The contributing processes and literature": En *Organization Science*, 2 (1).
- KIM, D.H. (1993): "The Link between Individual and Organizational Learning". *Sloan*.
- KOLB, D.A. (1984): *Experiential Learning*. Prentice-Hall.
- LANDIER, H. (1992): *Hacia la Empresa Inteligente: Guía para la Gestión del Cambio*. Literatures". *Organization Science*, vol. 2, nº1, p. 88-115.
- MARCH, J.G. y OLSEN, J.P. (1976): "Organizational Learning and the Ambiguity of the Past". En: March, J.G. y Olsen, J.P. (eds.), *Ambiguity and Choice in Organizations*, p.54-68. Universitetsforlaget. Bergen. Noruega.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*. Oxford
- NONAKA, I., REINMOELLER, P. y SENOO, D. (1998): "The "Art" of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge", *European Management Journal*, vol. 16, nº6 (versión en castellano: "El "Art" del Conocimiento: Sistemas para Rentabilizar el Conocimiento del Mercado", *Harvard-Deusto Business Review*, nº 92, p. 6-21, 1999).
- PASTOR, I. (1994)
- REVILLA, E. (1995): *Factores Determinantes del Aprendizaje Organizativo: un Modelo de Desarrollo de Productos*. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid.
- SANCHEZ, R. y HEENE, A. (1997): *Strategic Learning and Knowledge Management*. John Wiley and Sons. Nueva York.
- 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., y otros (2000): *School that learn. A fifth discipline fieldbook for parents, educators, and everyone who cares about education*. Nueva York: Doubleday/ Currency.
- SHRIVASTAVA, P. (1981): *Strategic Decision Making Process: The Influence of*
- SHRIVASTAVA, P. (1983): "A Typology of Organizational Learning Systems", *Journal of Science*.
- SIMON, H.A. (1991): "Bounded rationality and Organizational Learning", *Organization Science*, 2-1, pp. 125-134.
- SIMONS, P.R.J. (2000): "Escuelas que aprenden y profesores que aprenden". En A.Villa (Ed.), *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto - Mensajero.
- STARBUCK, W.H., *Handbook of Organizational Design*, vol. 1, p.3-27. Oxford University Press. Oxford.
- SWIERINGA, J. y WIERDSMA, A. F. (1995): *La organización que aprende*. México: Adison-Wesley.

- SWIERINGA, J. y WIERDSMA, A.F. (1992): *Becoming a Learning Organization*. México: Adison-Wesley.
- VILLA, A. (Coord.) (2000): *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: Mensajero.
- VILLAR ANGULO, L. M. (2000): "Desarrollo profesional de agente aliados en la O.A.R. (Organizaciones que Aprenden Rápidamente)". En Lorenzo, M. y otros, (Coords.): *Las Organizaciones educativas en la sociedad neoliberal*. Actas del VI Congreso Interuniversitario y de las V Jornadas Andaluzas de Organización de Instituciones Educativas. Tomo II Granada: GID, pp. 573-586. vol.69, n°6, p.96-104.
- WATKINS, K.E. y MARSICK, V.J. (1993): *Sculpting the Learning Organization*. Jossey-Wesley Publishing Company, Inc. (versión en castellano: *La Organización que Aprende*).
- WILLS, G. y WILLS, M. (2002): "Rediseñar la logística del conocimiento". En Teare, R.; Davies, D. y Sandelands, E.: *Organizaciones que aprenden y formación virtual*, Barcelona: Gedisa, pp. 347-367.

Contribución 2:

LA EDUCACIÓN INCLUSIVA COMO BASE DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA: PRINCIPIOS DE ACCIÓN EDUCATIVA Y EXIGENCIAS ORGANIZATIVAS

Concepción Álvarez García (*Universidad de Oviedo*)

M^a Angeles Pascual Sevillano (*Universidad de Oviedo*)²

RESUMEN

El modelo organizativo inclusivo que se analiza y propone se define con relación al desarrollo del concepto de Comunidad Educativa que se sustenta en procesos de carácter innovador y colaborativo en los que es necesario atender fundamentalmente:

- Las diferencias individuales, siendo que éstas se consideran como valor que fortalece y ofrece mayores oportunidades de aprendizaje. La superación de tales dificultades tiene su oportunidad en la interacción de numerosos esfuerzos de carácter colectivo, contextualizando el impacto de la acción educativa más allá de la simple respuesta de programas específicos de intervención.
- La consideración de la calidad reclama que la Inclusión sea un proceso continuo de mejora de la escuela, lo cual exige una reflexión y adaptación permanentes que atiendan necesidades y expectativas con un referente de calidad.
- Las implicaciones del desarrollo de mejoras sociales tienen en la escuela inclusiva el marco más adecuado para la participación en la sociedad de la vida adulta y con la colaboración de los adultos.

2. Las Dras. Dña. Concepción Álvarez García y Dña Ángeles Pascual Sevillano, Catedráticas de E.U. de la Universidad de Oviedo, son, respectivamente, expertas en temas de Organización Educativa y Atención a las Necesidades Educativas Especiales y conocedoras y analistas de las Políticas Europeas en la materia.