

La escuela como organización: sus posibilidades creativas e innovadoras

Dra. Albertina Mitjans Martínez ⁶

Creatividad e innovación^{6a} son conceptos que aparecen cada vez con más fuerza en el mundo empresarial. Es difícil encontrar, hoy, organizaciones productivas o de servicios que no reconozcan la importancia de la creatividad y la innovación, incluso, cuando no desarrollen, por diversos motivos, todas las acciones que podrían realizar para potenciarlas. En muchas empresas, los términos creatividad o innovación aparecen de forma explícita en sus documentos programáticos: en su misión, sus objetivos, sus metas, sus valores o en sus políticas esenciales. Las empresas que lideran el mercado en sus respectivos campos de acción están a la vanguardia en lo que se refiere a creatividad e innovación, reconociéndose, en el mundo empresarial, que el diferencial competitivo de las empresas radica precisamente en su capacidad innovadora .

Lamentablemente, la preocupación creciente con la creatividad y con la innovación que se presenta cada vez con más fuerza en las organizaciones productoras de bienes y servicios no se presenta de la misma forma en otros tipos de organizaciones y la institución escolar, como organización, es un ejemplo de ello.

Los trabajos sobre el desarrollo de la creatividad y la innovación en el contexto escolar

Numerosos trabajos han sido desarrollados en relación a la creatividad y a la innovación en el contexto escolar. Podemos, incluso, afirmar que ha sido uno de los contextos donde se han realizado un mayor número de investigaciones, sin embargo, el análisis de la creatividad y la innovación desde el punto de vista de la escuela como organización no ha sido suficientemente explorado, a pesar de constituir una dimensión de análisis importante para todos aquellos interesados en los problemas del desarrollo y la educación de la creatividad en ese contexto.

Sin pretender mostrar un cuadro sistematizado y completo de los trabajos relacionados con el desarrollo y la estimulación de la creatividad y la innovación en el contexto escolar, cuestión que , aunque muy importante, no es el objetivo esencial de este trabajo, podemos afirmar que estos se han concentrado en dos direcciones principales.

Una de ellas ha sido la relativa al desarrollo de la creatividad de los alumnos, o sea, la utilización del contexto escolar como espacio de desarrollo y educación de la creatividad de los estudiantes, ya sea en relación a la creatividad implicada en el proceso de apropiación de conocimientos, o a su creatividad en un sentido más general. Se han desarrollado interesantes trabajos en relación a la caracterización de los alumnos creativos, sus formas de expresión en sala de aula, como los profesores se relacionan con ellos y las acciones pedagógicas que pueden ser pertinentes en función de sus características. También existe un apreciable grupo de trabajos dirigidos a la evaluación de la creatividad individual y a la búsqueda de formas de evaluación y diagnóstico del potencial creativo presente en la sala de aula. En esta dirección de trabajo se destacan, especialmente, las investigaciones y los programas de intervención dirigidos a introducir modificaciones en el contexto escolar para contribuir al desarrollo de la creatividad de los educandos. El eje central del trabajo en este campo ha sido el referido a las modificaciones introducidas en el curriculum escolar con el objetivo explícito de contribuir al desarrollo de la creatividad.

En el libro *Criatividade, personalidade e educação* (Mitjás, 1997) analizamos en detalle esta estrategia en sus límites y sus posibilidades y apuntábamos que las modificaciones al curriculum han asumido dos formas fundamentales: Por una parte, la adición al curriculum escolar tradicional de actividades diseñadas específicamente con el objetivo de desarrollar la creatividad, como cursos de solución creativa de problemas, juegos creativos o entrenamientos en pensamiento divergente, por sólo citar algunas de las más frecuentes y por otra parte, la introducción de innovaciones en la forma de impartir las disciplinas escolares, fundamentalmente la utilización de métodos de enseñanza creativos e innovadores estimuladores de la creatividad en los educandos. Estas innovaciones han sido muy diversas, por ejemplo, la utilización de la simulación y los juegos profesionales, la introducción de técnicas de dinámica de grupos, la estructuración de las disciplinas en función de los principios de la enseñanza problémica y otras muchas. Otros trabajos han focalizado lo relativo al sistema de interrelaciones y de comunicación en el salón de clases; son los trabajos centrados en la caracterización de climas o atmósferas creativas, las acciones para generarlos y su impacto en el desarrollo de la creatividad. También están los trabajos que fundamentan y muestran la necesidad de innovar simultáneamente varios elementos y lo que tienen un enfoque sistémico que implica introducir mudanzas significativas no sólo en los métodos de enseñanza o en el sistema de interrelaciones y comunicación en la sala de aula sino en todos y cada uno de los

elementos que integran el proceso educativo, desde el trabajo con los objetivos de aprendizaje hasta muchas modificaciones posibles en el sistema de evaluación.

La segunda dirección de trabajo, tal vez menos desarrollada que la anterior pero dónde se han concentrado, también, un gran número de trabajos es la relativa a la creatividad del profesor. Interesantes trabajos han tenido como objetivo caracterizar al profesor creativo y la forma en que su creatividad se expresa en el proceso de enseñanza. Otros han estado dirigidos a la búsqueda y la utilización de estrategias e instrumentos para evaluar la creatividad de los profesores. Existen interesantes trabajos en relación a la percepción que los alumnos tienen de sus profesores en cuanto a su nivel de creatividad y al carácter innovador de la actividad docente que desarrollan. También existen trabajos relativos a estudiar cómo la creatividad del profesor, expresada en innovaciones concretas en sala de aula, influye en el desarrollo de la creatividad de los estudiantes. En esta segunda dirección de trabajo resultan particularmente relevantes los dirigidos a estimular y desarrollar la creatividad de los profesores a través de cursos, entrenamientos, talleres y otras vías. La importancia que tiene la creatividad del profesor para poder realizar, de forma sistemática y audaz, innovaciones en su actividad pedagógica justifican los esfuerzos que actualmente se vienen realizando en esta dirección.

Con independencia de que un análisis más acucioso del estado del trabajo sobre el desarrollo de la creatividad y la innovación en el contexto escolar pudiera mostrar otras direcciones de trabajo también a destacar, resulta evidente que la abrumadora mayoría de los trabajos realizados está relacionada con la creatividad de los actores principales del proceso educativo: la creatividad de los alumnos y la creatividad de los profesores. Indudablemente, este ha sido y a mi modo de ver, tiene que continuar siendo, el polo fundamental de trabajos en este campo porque son ellos, educadores y alumnos, en sus complejas interrelaciones, los elementos humanos esenciales de la escuela como organización.

Sin embargo, otra dimensión de análisis es necesaria, a mi juicio, para comprender los procesos creativos e innovadores de alumnos y profesores en el contexto escolar y consecuentemente poder diseñar estrategias más efectivas para potenciar su desarrollo: la institución escolar como organización.

A mi modo de ver, el tema de la creatividad y la innovación en el contexto escolar incluye, como mínimo, tres aspectos profundamente interrelacionados: la creatividad de los alumnos, la creatividad de los profesores y del conjunto de trabajadores de la institución educativa y la creatividad de la institución escolar como organización, cada uno de ellos en la complejidad de sus determinantes y en sus interacciones e interpenetraciones específicas.

La dimensión organizacional: su significación para la comprensión del desarrollo de la creatividad y la innovación en la escuela

En la medida en que la dimensión organizacional de la institución escolar sea explorada con mayor profundidad y especificidad y sea integrada a otras dimensiones de análisis, existirán más subsidios para una aproximación más comprensiva al espacio escolar en su real complejidad y consecuentemente podrán ser diseñadas estrategias de acción con posibilidades cada vez mayores de favorecer su necesaria transformación en un espacio de creatividad e innovación.

Esta línea de trabajo no está totalmente ausente en el campo de trabajo que relaciona creatividad, innovación y contexto escolar, pero, indiscutiblemente, su nivel de desarrollo dista aún de sus posibilidades heurísticas para la comprensión de los procesos de innovación y creatividad en la escuela. En muchos trabajos que analizan factores facilitadores o inhibidores de la creatividad en el contexto escolar, existen referencias a elementos que son de orden organizacional como, por ejemplo, la excesiva valorización de las calificaciones o la connotación negativa de los errores, valores muy fuertes en la cultura de la mayoría de las organizaciones educativas. Sin embargo en la mayoría de estos trabajos estos elementos son tratados sólo en su dimensión de elementos que caracterizan el clima de la sala de aula y no como expresión de normas y valores institucionales asumidos, construídos y transmitidos, al menos en parte, por los miembros de la organización. En los trabajos dirigidos a caracterizar escuelas innovadoras en su diferenciación con escuelas tradicionales los elementos objeto de atención han sido, fundamentalmente, las características diferenciadas de los currícula en cuanto a sus objetivos y a la forma pedagógica en que son trabajados, así como los elementos del sistema de comunicación en la sala de aula, esto es, el clima psicológico en su dimensión más específica. Aspectos estructurales, organizativos y de ambiente físico han sido tratados de forma puntual y fragmentada. Este conjunto de trabajos, pese a su indudable valor está lejos de agotar la dimensión organizacional de la institución escolar, dimensión que mediatiza necesariamente de una u otra forma el proceso de enseñanza-aprendizaje y los procesos creativos e innovadores a él vinculados.

El objetivo de este trabajo es llamar la atención sobre la necesidad y la importancia de incluir explícitamente esa otra dimensión de análisis para la comprensión de los procesos de creatividad e innovación en el contexto escolar, integrándola como parte sustantiva en el necesario proceso de integración y producción de conocimientos que nos permita, como científicos y profesionales

de la educación, diseñar estrategias más abaragantes y potencialmente mas efectivas para el desarrollo de la creatividad y la inovación en ese tipo específico de organización que es la institución escolar.

Los especialistas en el área organizacional han desarrollado diferentes conceptos para delimitar qué es una organización. Asumimos aquí la que se refiere a las organizaciones como *“formaciones sociales complejas y plurales compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos (que incluye interpretaciones de la realidad , normas y valores) en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines. Estos fines, o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender las organizaciones como coaliciones de poder en lucha, unas veces por el cómo conseguir los objetivos y otras veces por la fijación de los objetivos mismos. De duración relativamente estable y continua, estas formaciones sociales se hallan inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia”* (Quijano, 1993, p.181).

Si hacemos un análisis de la caracterización anterior no existen dudas de que la institución escolar es un tipo específico de organización y de que el proceso educativo que en ella transcurre es un elemento constitutivo de la misma. Sin embargo, podemos preguntarnos por qué un asunto tan evidente como la dimensión organizacional de la escuela, ha sido relativamente poco trabajado, tanto en general, como en relación a la creatividad y a la inovación organizacionales. Considero que muchos elementos han contribuido a esta situación y que precisarlos y caracterizarlos demandaría un trabajo interdisciplinario de análisis . Sin embargo me referiré a dos de ellos a los que le atribuyo especial importancia.

En primer lugar a la fragmentación que ha caracterizado a la Psicología como ciencia, donde la producción de conocimientos se ha desarrollado, fundamentalmente, a partir de una concepción atomista y fragmentada del hombre, lo que ha implicado la organización del conocimiento en áreas específicas con poca integración entre sí, a pesar de que niveles de integración van emergiendo de forma necesaria ante visiones mucho más holísticas de la subjetividad humana y de la complejidad de la configuración de elementos que participan de su constitución (González, 1997). Una expresión de la fragmentación de la Psicología en la comprensión del funcionamiento humano es la tendencia, aún dominante,

de la división de la Psicología en áreas con pocos puntos de contacto entre sí. Por ejemplo, la Psicología Educativa, y más recientemente la Psicología Escolar, son las áreas que se han ocupado de la comprensión del desarrollo del individuo en el contexto escolar, focalizando, fundamentalmente, el proceso de enseñanza aprendizaje y sus múltiples particularidades; mientras que la Psicología Organizacional, vinculada en su desarrollo histórico a la Psicología de del Trabajo, se ha ocupado del funcionamiento del hombre en el contexto organizacional pero focalizando, por imperativos de distinta índole, las organizaciones productivas. Así, en relación al desarrollo organizacional, la institución escolar no ha sido privilegiada y los trabajos relacionados con innovación y creatividad organizacional, de hecho, han omitido a la organización escolar. Una de las tentativas, entre otras muchas, de considerar de forma integral el desarrollo y el funcionamiento del sujeto en contexto específicos, fué nuestra caracterización de la Psicología Escolar como *“un campo de actuación profesional del psicólogo, definido por la aplicación de la Psicología en la institución escolar con el objetivo de contribuir a optimizar el proceso educativo, entendido éste como complejo proceso de desarrollo de la subjetividad y de la adquisición de la producción cultural elaborada por la humanidad”* (Mitjás, 1998b, p. 3). Sin embargo, esta concepción abrangente de la Psicología escolar que integra, en su especificidad, los diversos aportes de la Psicología (incluidos los de la Psicología Organizacional) para la comprensión del funcionamiento de personas y grupos en la institución escolar, no es una posición dominante. La excesiva separación entre las áreas tradicionales de la Psicología y el insuficiente trabajo interdisciplinar dentro de la propia ciencia psicológica impiden, a mi modo de ver, integrar y producir conocimientos que resultan esenciales para incrementar el desarrollo de la innovación y la creatividad en el contexto escolar.

En segundo lugar a la concepción dominante de cuáles son los objetivos esenciales de esa organización que es la institución escolar. Con independencia de la productiva polémica que actualmente existe sobre ese tema, es dominante la concepción de que el objetivo esencial de esa organización es la transmisión, a las nuevas generaciones, de la cultura acumulada por la humanidad en sus diferentes formas de expresión. Aprender es, fundamentalmente, asimilar conocimientos y habilidades generales y específicos. Incluso en las instituciones educativas que enfatizan la formación integral de la personalidad y el desarrollo de la ciudadanía como objetivos a alcanzar, éstos aparecen, de hecho, en una posición subordinada en relación al objetivo fundamental, ya que en la mayoría de los casos no existen estrategias y procedimientos implementados para

alcanzarlos. Aún más; es poco común encontrar entre los objetivos, metas y valores de las instituciones educativas la creatividad y la innovación. Con independencia de las diferentes clasificaciones de las organizaciones y de la propia polémica en relación a su pertinencia, las instituciones escolares, en función de lo que es considerado como sus objetivos fundamentales, son consideradas como organizaciones “reproductivas”, lo que las diferencia en esencia de las clasificadas como “productivas”, donde los problemas relativos a la creatividad y a la innovación sí están ocupando cada vez un mayor espacio.

Podríamos preguntarnos si en las condiciones cada vez más cambiantes, ambiguas y complejas de la época en que vivimos no sería posible que la institución escolar se tornase en una organización diferente, con foco en la contribución al desarrollo de los recursos personales necesarios (incluidos, naturalmente, los conocimientos significativos) que le permitieran al individuo insertarse con creatividad y flexibilidad en ese nuevo escenario. De alguna manera, no estaríamos ante una mudanza de foco de la reproducción para un tipo específico de producción? Y esta mudanza de foco no favorecería otras mudanzas organizacionales que permitirían que la creatividad y la innovación emergieran como elementos necesarios? Indudablemente un análisis de esta naturaleza, con el nivel de profundidad requerido, implicaría una reflexión multidisciplinar con participación de especialistas en filosofía y sociología de la educación, educadores, psicólogos educacionales, escolares y organizacionales, futurólogos y muchos otros y constituiría un importante paso en el proceso de integración y producción de conocimientos sobre estos importantes problemas.

Mientras que no sea posible acometer esa compleja y a mi modo de ver, acuciante tarea, resulta necesario tratar de integrar, creativamente, los conocimientos y las experiencias ya existentes e intentar diseñar estrategias holísticas que permitan movilizar en la institución escolar, en la medida de lo posible, el complejo conjunto de elementos que contribuyen al incremento de la creatividad y la innovación en las organizaciones.

Diversos indicadores han sido utilizados directa o indirectamente para definir o caracterizar una organización creativa y consecuentemente diferentes aspectos han sido trabajados para potenciar la creatividad en el contexto organizacional. El excelente libro *Creative Action in Organizations* editado por Cameron M. Ford y Dennis A. Gioia constituye una muestra en esa dirección. Un perfil de organización creativa que nos parece claro y representativo es el siguiente:

- C - Capacidad de adaptación en un mundo de cambios veloces, caracterizado por la incertidumbre, la competencia creciente y las turbulencias.*
- R - Respeto en el ambiente de trabajo a la dignidad y al valor de los individuos.*
- I - Intensa actividad de entrenamiento y perfeccionamiento de sus cuadros.*
- A - Administración orientada al futuro.*
- T - Tolerancia y aceptación de las diferencias y la diversidad entre sus miembros.*
- I - Incoorporación creativa de nuevos procedimientos, políticas y experiencias*
- V - Valoración de las ideas innovadoras.*
- A - Autonomía y flexibilidad como aspectos de la estructura organizacional.*

(Alencar, E.M.LS.1997, p. 92)

Un enfoque del contexto escolar desde su dimensión organizacional debe tener en cuenta estos elementos si se pretende efectivamente desarrollar la creatividad Profesores y alumnos son parte constitutiva de esa organización y sus posibilidades creativas pueden ser potenciadas en función de elementos de cultura, clima y estructura organizacional que favorezcan la creatividad.

Toda organización está inserida e interactua en un contexto también complejo y heterogéneo. El escenario social e institucional donde la organización escolar se insiere por su constitución histórica y por sus propias características, no ha favorecido la creatividad y la innovación en este tipo de organización. Incluso, en las organizaciones escolares privadas, que supuestamente (aunque no necesariamente) tienen mas grados de libertad e incentivos para introducir modificaciones innovadoras no se aprecia, de conjunto una situación diferente.

Trabajar la dimensión organizacional de la escuela como espacio de desarrollo de la creatividad y la innovación significa apreciar los límites y las oportunidades que brinda y aprovechar esta últimas para el diseño de acciones sistémicas que potencien la creatividad y la inovación también en el salón de clase.

En correspondencia con nuestro enfoque sistémico para trabajar la creatividad organizacional (Mitjás, 1998a) y con nuestros concepciones en relación con el desarrollo de la creatividad a través del proceso docente educativo (Mitjás, 1995, 1997) defendemos la necesidad de utilizar creativamente los

conocimientos y las experiencias desarrolladas en el campo organizacional para contribuir al desarrollo de la creatividad en la escuela trabajando aspectos que lamentablemente dentro de la institución escolar, a los fines del desarrollo de la creatividad y la innovación han sido poco explorados de forma sistémica. a pesar de los trabajos parciales en esa dirección.

Elementos esenciales que a mi juicio deben ser investigados y trabajados son la cultura y el clima organizacional de las instituciones escolares de forma de poder ir favoreciendo modificaciones que estimulen el desempeño creativo de profesores y alumnos. La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores creencias y actitudes que constituyen la subjetividad social de la organización. Ya el clima, que para algunos autores constituye un aspecto de esa cultura, se refiere más específicamente al sistemas de interrelaciones entre los miembros de la organización, sus formas de comunicación, de negociación de conflictos y de participación en la vida organizacional.

Asumir la creatividad y la innovación como objetivos, valores y metas organizacionales, reconocer, valorizar, estimular y premiar la expresión creativa de profesores, alumnos y otros miembros de la institución escolar y favorecer un sistema de relaciones interpersonales de franqueza y diálogo permanente donde se acepte la diversidad y se trate de potenciar lo mejor de cada persona, son algunas de las formas en que la cultura y el clima organizacional pueden contribuir al desarrollo de la creatividad y la innovación. Facilitar intencionalmente el trabajo de aquellas profesores o grupos que tienen ideas y proyectos innovadores permitiéndoles el necesario espacio para la experimentación y la acción, e incentivar y apoyar proyectos de trabajo colectivo utilizando todas las vías posibles, son importantes formas de contribuir a alcanzar niveles superiores de creatividad.

Identificar las barreras a la creatividad que existen en la institución, utilizando los diferentes procedimientos que existen para ello y pensar de conjunto estrategias para neutralizarlas resulta un elemento importante. También la identificación de las fortalezas que la institución educativa posee es un elemento decisivo para utilizarlas intencionalmente en una estrategia sistémica para obtener niveles superiores de creatividad.

La organización de sistemas de cursos, entrenamientos y seminarios con el objetivo de sensibilizar, reflexionar y desarrollar habilidades creativas en profesores, coordinadores pedagógicos, directores y demás funcionarios, en correspondencia con la especificidad de sus funciones en la organización, son estrategias necesarias y factibles de ser implementadas dentro de una cultura abierta a la creatividad. En términos de formación y entrenamiento resultan importantes los dirigidos a desarrollar equipos de trabajo y a la preparación en

solución creativa de problemas. El trabajo en este sentido con los grupos naturales de la organización (consejo de dirección, colectivos pedagógicos u otros) puede potenciarlos e inclusive, contribuir a la búsqueda de soluciones creativas a los problemas que la institución enfrenta de forma mucho mas efectiva que en las reuniones y formas tradicionales de trabajo.

La elaboración de metas institucionales relacionadas con la creatividad y la innovación y el monitoreamiento sistemático de su cumplimiento en función de indicadores de innovación especialmente diseñados a partir de las características de la institución y de los objetivos a lograr, puede constituirse en un elemento impulsor importante vinculado a formas de retroalimentación que permitan reorientar acciones cuando sea necesario.

La posibilidad de simplificar y agilizar procesos y de eliminar pasos y procedimientos innecesarios en la medida en que las condiciones lo permitan, debe ser un objetivo importante, así como cuidar de que los procesos institucionales de flujo de informaciones, reuniones y actividades diversas estén organizados de forma que permitan la utilización racional y productiva del tiempo. Incluso puede ser posible crear espacios dentro del horario de trabajo para aquellos que quieran diseñar proyectos, elaborar ideas o experimentar acciones creativas. En las instituciones educativas que tengan un mínimo de condiciones físicas para ello puede reservarse un espacio donde se concentre material interesante vinculado con creatividad e innovación en el contexto escolar: noticias, recortes de periódicos, revistas, libros, videos, filmes, reportes de experiencias etc. de forma tal que todos los interesados tengan fácil acceso a recursos que puedan incentivar su creatividad.

Es posible diseñar sistemas atractivos, ágiles y efectivos para la recepción, el análisis y la potencial implementación de sugerencias e ideas creativas, así como sistemas de reconocimiento y premiación en correspondencia con la naturaleza de las innovaciones efectuadas.

Un aspecto esencial lo constituye el establecimiento de canales de comunicación ágiles y flexibles entre profesores, alumnos y directivos, con interacciones fluidas entre los diferentes niveles jerárquicos y los diferentes grupos de trabajo, así como un enfoque participativo en la toma de decisiones, de forma de contribuir al desarrollo del sentimiento de pertenencia y del grado de cohesión necesarios para enfrentar las dificultades que todo cambio institucional implica.

Cualquiera de estas acciones implica creatividad, audacia y fuerza para vencer muchas barreras y resistencias. Algunas, a mi juicio las más difíciles de contornear, son barreras que forman parte de la subjetividad social del macro-contexto social donde la organización educativa está inserida, otras forman parte

del diseño del sistema educativo y muchas son específicas de la organización concreta y de los individuos que la integran. A veces son barreras autoimpuestas que pueden ser trabajadas con relativa mayor facilidad. Sin embargo, es importante destacar que los miembros de la organización, en su condición de sujetos, tienen muchas posibilidades de introducir cambios organizacionales importantes que favorezcan niveles superiores de creatividad e innovación. La escuela no es una institución que se impone a sus miembros como un sistema inmutable y los “victimiza”, sino que es, entre otros factores, también un producto de ellos y por tanto una organización susceptible de mudanzas en función de la acción de los sujetos que la integran.

Muchos de los elementos organizacionales señalados anteriormente pueden tener un impacto positivo en el desarrollo de la creatividad y la innovación en la sala de aula potenciando las posibilidades de la institución escolar como espacio de desarrollo de la creatividad.

La introducción de la dimensión organizacional en el análisis de la creatividad y la innovación en el contexto escolar con un enfoque de sistema, independientemente de la complejidad que adiciona a las formas de análisis tradicionalmente utilizadas, puede resultar efectivo.

Resulta necesario identificar el conjunto de elementos que han estado limitando un enfoque de esta naturaleza, comprenderlos, e intentar superarlos. Se requiere, además, un trabajo profundo de integración de conocimientos provenientes de diferentes áreas y el incremento de la investigación de la especificidad de los procesos organizacionales en el contexto escolar y su relación con las posibilidades innovadoras de este tipo de organización. Y ante todo es necesaria una gran dosis de motivación y de dedicación para acometer colectivamente un empeño de esta magnitud y para trabajar, de forma simultánea y creativa en la introducción de muchas modificaciones que ya son posibles.

Referências Bibliográficas

- ALENCAR, E. M. L. S. *A gerência da criatividade*. São Paulo: Makron, 1996.
- FORD, C.M.; GIOIA, D.A. (Eds.) *Creative action in organizations: ivory tower visions and real world voices*. California: SAGE Publications, 1995.
- GONZÁLEZ, F. *Epistemología cualitativa y subjetividad*. La Habana: Pueblo y Educación, 1997.
- MITJÁNS, A. Programas, técnicas y estrategias para enseñar a pensar y a crear: un enfoque personalógico para su estudio y comprensión. En A. Mitjás y colaboradores (orgs). *Pensar y crear. Estratégias, métodos y programas*. La Habana: Academia, 1995.

- MITJÁNS, A. *Criatividade, personalidade e educação*. Campinas: Papirus, 1997.
- MITJÁNS, A. *A criatividade nas organizações: o papel do líder*. Publicación interna del Banco do Brasil, 1998a.
- MITJÁNS, A. *Contribuciones para una reconceptualización de la psicología escolar*. (inédito), 1998b.
- QUIJANO, S. *La psicología social en las organizaciones: fundamentos*. Barcelona: PPU, 1993.

Resumen

El objetivo del trabajo es mostrar la importancia de la dimensión organizacional de la institución escolar para la comprensión de los procesos de creatividad e innovación en su especificidad dentro de ese contexto. Al presentarse las principales líneas de trabajo relacionadas con el desarrollo de la creatividad y la innovación en la escuela, se pone en evidencia que la dimensión organizacional de la misma ha sido insuficientemente considerada y se analizan algunos de los factores que pueden estar justificando esa situación. Se fundamenta, la necesidad de un enfoque de la escuela como organización y sus posibilidades para comprender el proceso educativo tanto en su complejidad como en sus múltiples determinaciones, y especialmente, para comprender el desarrollo de la creatividad en profesores y alumnos. Al enfocarse la escuela como una organización, se describen elementos específicos relacionados con la cultura y con el clima organizacional que pueden contribuir, no sólo al incremento del nivel de innovación de la organización como un todo, sino también al desarrollo de la creatividad de sus miembros.

Palabras Chave: Educación, escuela, organización.

Abstract

The purpose of this paper is to call attention to the importance of the school organizational dimension for the understanding of the creative and innovative process in its specificity in this context. The main direction of the work related to the development of creativity and innovation in school are presented. Its main purpose is to call attention to the fact that the school organizational system has not yet sufficiently taken into consideration, analysing some of the related factors which could justify the present situation. It calls attention on the need of an approach of the school as an organization and its possibilities to understand the educational process both in its complexity and its multiple determinations, specially when dealing with the understanding of teachers and student's creativity development. The paper focus the school as an organization and depicts specific aspects related to the organizational culture and climate, which might contribute to the increment of the organization innovation level as a whole, as well as the development of its staff creativity.

Key words: Education, school, organization.