

La cultura organizacional de la escuela como espacio fundamental donde se construye la comunidad escolar

El concepto de comunidad educativa incluye o presupone el de comunidad escolar, como comunidad que se construye alrededor del trabajo educativo que se realiza en la escuela y desde la escuela.

Por esto pensamos que para pensar la comunidad educativa es muy importante retomar los estudios sobre la organización escolar, entre otros, los realizados por Santos Guerra, Gairín, Antúnez, Ball. Estas conceptualizaciones nos sirven para entender la escuela como organización social, es decir nos permiten entender qué tipo de comunidad educativa se puede construir, dadas unas condiciones.

Para Santos Guerra (1997) hay diversas formas de entender la escuela desde las teorías de la organización. La escuela no sólo es una organización formal, que responde estructuralmente, en la escuela hay personas que desempeñan papeles, que siguen normas, que practican rituales.

Santos Guerra plantea que “los procesos de socialización que se desarrollan en el marco de la organización escolar configuran la conducta de los individuos, que de forma consciente o inconsciente los asimilan y los hacen propios, a través de los rituales” (1997: 84). Sin embargo, es necesario matizar esta afirmación, porque ella supondría que los individuos y su comportamiento están sobredeterminados por la organización escolar, pareciera que los actores de la escuela no tuvieran la posibilidad de hacer resistencias.

La cultura escolar constituye el currículo oculto de la escuela¹, y se ha pensado que éste determina, en gran parte, la formación ideológica y de valores de las personas que están en un centro educativo.

Esto nos indica que para estudiar la comunidad educativa es imprescindible analizar la cultura escolar, los ambientes reales no prescritos que se conforman en la vida cotidiana de un centro escolar.

¹ Eisner denomina como tal a lo que la escuela trasmite como efecto del ambiente o «cultura de la escuela», como también se le ha denominado, producto de las interacciones que se producen entre las personas intervinientes en el currículum (docentes y alumnos) y entre éstas y los contenidos culturales que se transmiten. Eisner sostiene que la «escuela socializa a los estudiantes en un conjunto de expectativas que son profundamente más poderosas, de larga duración, que aquello que el currículum explícito de la escuela públicamente plantea» (Mangendo y Donoso, 1992).

Al considerar la escuela simplemente como la organización formal, compuesta por una estructura organizativa, se exagera la visión normativista, legalista de los asuntos escolares; esta posición lleva a pensar que se hacen las cosas porque un decreto o ley lo exigen, no porque es una necesidad sentida. Esto ha pasado en bastantes escuelas, y así lo muestran algunas investigaciones² y trabajos de campo, la conformación del gobierno escolar, la construcción de comunidad educativa tomó de sorpresa a muchos directivos y maestros, y se realiza con frecuencia simplemente por cumplir con formalismos legales.

Otra conceptualización que aporta significativamente para entender la comunidad educativa es la visión de la institución escolar enmarcada dentro de la tensión macropolítica- micropolítica. En cuanto a lo macropolítico la escuela recibe muchas presiones de la sociedad, sin quererlo entra a parecerse a la sociedad macro donde se da, sirve como elemento reproductor de dicha sociedad. Pero también en la escuela se da una micropolítica: “La micropolítica consiste en las estrategias que utilizan los individuos en los contextos organizativos para emplear sus recursos de autoridad e influencia con el fin de conseguir sus intereses” (Hoyle, 1982 citado por Santos, 1997: 184). Hasta hace poco el poder sólo se veía situado en el gobierno central, pero con los estudios de Foucault, se ha comenzado a ver poder en muchas otras instancias. Ball (1989) es uno de los teóricos que más ha aportado a comprender los mecanismos micropolíticos utilizados en los centros escolares. Para él la estructura de poder en los centros influye decisivamente en la dinámica de las relaciones psicosociales. Se dan ciertas negociaciones implícitas entre profesores, entre profesores y directivas, entre profesores y alumnos, etc. La dinámica de cada centro crea unas determinadas estrategias de poder; el poder no necesariamente lo representa la autoridad formal, también se relaciona con la capacidad de control o de influencia en las decisiones.

Pero a pesar de pensar la escuela como organización cultural y como micropolítica, tampoco se puede olvidar que las estructuras formales, las dimensiones institucionales de la organización constituyen un condicionamiento fuerte de la realidad educativa. Por esto Santos Guerra propone una interpretación de la organización escolar utilizando un enfoque que vincula lo formal con lo micropolítico:

² Por ejemplo, Bonilla, Pacífica (1998) *El ejercicio de la democracia en el Centro Educativo Distrital el Pesebre*. Trabajo de grado, Universidad Pedagógica Nacional.

“Mi punto de vista se podría sintetizar en este postulado: comprender cada escuela como institución irreplicable, dinámica, llena de expectativas, conflictos y tensiones, pero teniendo en cuenta las características genéricas de todas las escuelas como escuelas de reclutamiento forzoso, de articulación débil, de fines ambiguos, de intensa jerarquización” (Santos, 1997: 186).

Las características de la escuela, las contradicciones en las que está enmarcada la organización escolar hacen muy difícil la construcción de comunidad escolar, la vuelven otra contradicción. La construcción de comunidad escolar supone, entonces, no sólo transformar los ideales de la escuela, las formulaciones de proyectos educativos institucionales, sino también las prácticas, los proyectos educativos institucionales reales.

Por eso, la comunidad escolar está enmarcada en una determinada cultura organizacional, como forma peculiar de vivir, de trabajar, pensar y expresar, los valores, los significados, las tradiciones y las costumbres. En un texto clásico sobre la cultura organizacional, Schein la define como “un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa a integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros, como el modo correcto de percibir pensar y sentir esos problemas” (1988: 25-26).

La cultura juega un papel regulador, ya que la mayor parte de la información que se transmite tiene un carácter simbólico, es decir, no explícito, pero precisamente por esa circunstancia su fuerza expresiva es mucho mayor que la de los documentos oficiales y programáticos de una escuela.

La cultura de la escuela tiene relación con (Coronel, 1993):

- El currículum oculto.
- La micropolítica institucional, tensiones, intereses, grupos de presión, “subculturas”, resistencias.
- Valores, normas, expectativas, reglas.
- La cultura sentida: clima o atmósfera institucional.
- Imagen del centro ante los padres y la comunidad.
- Rol del director como mediador.

La importancia concedida en los últimos años a la cultura organizativa de las escuelas ha hecho resaltar la concepción de escuela como comunidad frente a la escuela como organización formal. Mientras que esta última reclamó nuestra atención sobre la estructura, la racionalización y el control de los procesos, la idea de la escuela como comunidad se

refiere, en palabras de Sergiovanni (citado por Coronel, 1993: 9), a la socialización profesional, a los valores y propósitos compartidos, al compañerismo.

La vida organizativa y social de las escuelas es dependiente de cómo y por qué canales se haga circular la información, de la agilidad y la transparencia en el modo de resolver los conflictos, del estilo que muestran los líderes, etc., y sobre estos aspectos la dirección tiene un respetable margen de maniobra.

“Todos los grupos humanos establecen unas prácticas culturales que vienen determinadas por la propia dinámica interna del grupo y por las características de las personas que lo forman. Además de esto se dan unas normas organizativas, generalmente impuestas de algún modo, y las interpretaciones que los grupos hacen de estas normas, lo que conforma unas prácticas que frecuentemente se petrifican, máxime cuando estas normas funcionan en el terreno de lo no explicitado.

Dos elementos esenciales de diferenciación de una cultura organizacional son las relaciones de poder y el clima de centro” (Vidal, 1992: 201).

Además de las relaciones de poder se da el clima de centro, que está relacionado entre otras cosas, con las actitudes personales, el grado de satisfacción con el trabajo, con la participación.

“El juego de las diversas relaciones entre todos los elementos de la institución escolar es la esencia de este clima que configura la organización. La realidad social de un centro se vive como una situación ecosistemática, en la que es posible captar relaciones e interacciones, bien por la relación afectuosa entre colegas, cooperativa, empática o bien por relaciones de distanciamiento, conflicto, y a veces agresividad.

Una característica (de esta cultura) del proyecto ritual como ya se ha planteado, es su no explicitación, su enmascaramiento de aspectos que no quieren ser reconocidos. No se especifica ni se reconoce, pero es algo que tiene la fuerza de costumbre” (Vidal, 1992: 204).

Tres elementos constitutivos de la comunidad educativa: la participación, la convivencia y la relación con el entorno

Desde la experiencia de investigación de los maestros que están vinculados al Programa RED, el concepto de comunidad educativa se ha planteado en relación con tres elementos:

1. La participación en la organización escolar, en el gobierno escolar, en el aula.

¿Cómo se da la participación en la vida cotidiana del centro o escuela?
 ¿Cómo se da la participación en el gobierno escolar? ¿Qué procesos participativos se dan? ¿Qué niveles de participación se dan?

2. Relación con el entorno.

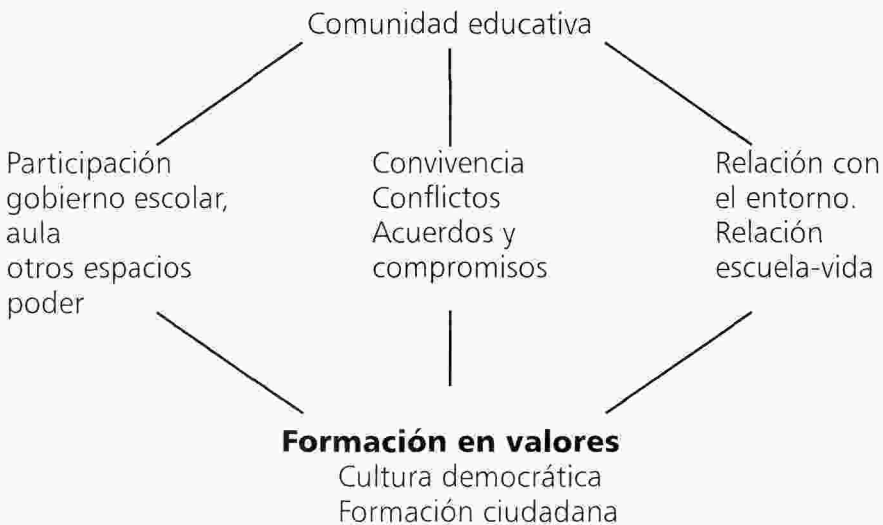
¿Qué tanto se estudia el entorno?, ¿se tiene en cuenta en el proyecto pedagógico? El entorno inmediato, pero también el contexto más amplio que lo influye (la situación nacional, la globalización, demandas del contexto, legislación...).

¿Influye en el entorno?, ¿lo utiliza como un recurso educativo? ¿es cerrado ante él?

3. Los asuntos de la convivencia. La construcción de acuerdos explícitos e implícitos, los asuntos disciplinarios. La creación de una determinada cultura escolar.

El problema de la convivencia ¿cómo compromete a todos los profesores e instancias de la organización escolar?

Estos tres elementos articulados y relacionados con la formación en valores, en especial con la formación ciudadana, han sido elementos fundamentales en los trabajos de investigación y de construcción de comunidad educativa.



La participación

San Fabián (1996:199) señala cómo la idea de la participación de la comunidad, como fundamento de la gestión escolar, ha tenido una gran difusión. Sin embargo, la experiencia ha mostrado que la existencia de un