

***TERCERA PARTE:
EXPLORACIÓN EMPÍRICA Y PRIMERAS
CONSTRUCCIONES TEÓRICAS***

INTRODUCCIÓN

En esta parte del trabajo presentamos los resultados a los que llegamos después del largo trabajo de campo. Cuenta con dos capítulos, el primero (capítulo VII) contiene el análisis de cada uno de los casos estudiados: la escuela pública confesional, la escuela estatal no confesional y la escuela privada no confesional. Ello lo hemos organizado a partir de las preguntas que sirvieron de hilo conductor del trabajo. Para ilustrar el análisis nos valemos de algunos fragmentos verbatim de los informantes, así como de gráficos que permiten visualizar las relaciones encontradas entre las categorías. Este capítulo termina con un análisis transversal de los casos a partir de la comparación de las principales categorías descubiertas en el trabajo.

El segundo capítulo (capítulo VIII) resume las categorías, relaciones e hipótesis que han permitido identificar las primeras construcciones teóricas sobre la dimensión ética de la organización escolar. Para ello nos valemos de las relaciones propuestas por Strauss y Corbin (1990) para construir la teoría sustantiva: las condiciones causales (eventos o incidentes que inducen a la ocurrencia o desarrollo del fenómeno), el fenómeno de estudio (categoría central), el contexto (propiedades del fenómeno, condiciones en las que se realiza las estrategias de acción – interacción), las estrategias de acción e interacción (estrategias para manejar, manipular o promover un fenómeno) y las consecuencias (resultados de la acción / interacción).

CAPÍTULO VII: LOS RESULTADOS

En este capítulo presentamos la descripción y análisis de los resultados obtenidos en el estudio de los tres casos seleccionados. En primer lugar describimos brevemente el distrito al que pertenecen los centros educativos para dar cuenta del contexto social, económico y educativo en el que se desenvuelven los colegios. Luego, realizamos la descripción y análisis de cada uno de los casos presentando los hallazgos más importantes. Para la presentación del análisis nos valemos de gráficos que nos ayuden a visualizar las relaciones que hemos establecido entre las categorías encontradas. El análisis se ha elaborado a partir de las monografías descriptivas de cada caso, las que anexamos en el tomo II de este trabajo.

Finalmente, a modo de síntesis, este capítulo concluye con un análisis transversal de los tres casos seleccionados evidenciando las constantes o diferencias que encontramos y que constituirán las categorías que nos permitirán, más adelante, generar las primeras rutas para la construcción de una teoría sustantiva sobre la dimensión ética de la organización escolar.

1. COMAS: UN DISTRITO EMERGENTE¹

Para el estudio de casos se ha seleccionado tres colegios ubicados en Comas, distrito ubicado en el área interdistrital norte de la ciudad de Lima. Esta zona entre 1940 y 1999 creció a un ritmo más acelerado que el promedio de la ciudad.

Comas es un distrito formado por familias migrantes de los años 50 que invadieron las tierras en busca de vivienda. Nace como un distrito dormitorio. La población migrante procede de diversos puntos del país, en particular, de la costa y sierra norte del Perú (Ancash, Cajamarca y la Libertad), especialmente con características urbanas. En estos 45 años aproximadamente, Comas ha pasado por un proceso de cambios económicos, sociales, culturales, políticos y urbanos muchos de ellos no planificados.

Comas es uno de los distritos más poblado de Lima Metropolitana con 464,745 habitantes, constituyendo el 25% de la población del cono norte y el 6% de Lima Metropolitana, aproximadamente. El 73.43 % de la población es mayor de 15 años y el 50.42% son mujeres. El índice de desarrollo humano (IDH) de este distrito es 0.6987.

La pobreza de la población, la crisis económica y la falta de empleo originó la formación de pequeñas y micro empresas (PYME) como modos de supervivencia. En los últimos años es considerado un distrito de “economía emergente” por las redes y aglomeraciones

¹ Para la descripción de la realidad de Comas utilizamos los siguientes documentos: Censo Nacional 2005, Plan Integral de Desarrollo al 2010 « Construyamos juntos el futuro de Comas» (2000) elaborado por la Municipalidad distrital de Comas y las ONGs Calandria y Alternativa; el Registro de centros educativos de gestión públicos y parroquiales 2000 de la unidad de servicios educativos 04, Informes estadísticos del Ministerio de Educación del Perú 2005 - 2006.

económicas industriales, comerciales y de servicios que allí se encuentran. Comas es un distrito con gran empuje empresarial popular inspirado en una “ética emprendedora”.

El distrito está dividido en 14 zonas organizadas como aglomeraciones comerciales o centros de servicio. La oferta productiva en Comas está dada por la producción de las PYME industriales que comercializan sus productos en el distrito o en otros mercados. Algunos establecimientos de importancia son las mueblerías, carpinterías metálicas, talleres de soldadura, confecciones y fabricación de calzado.

Los colegios del distrito de Comas pertenecen a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) 04 que comprende los distritos de Ancón, Carabaylo, Comas, Puente Piedra, Santa Rosa y Santa Rosa de Quives. En Comas hay registrados 971 centros educativos de básica regular (inicial escolarizada y no escolarizada, primaria y secundaria), de ellos 355 son públicos y 616 son privados, hay un total de 56850 alumnos en primaria y 44532 alumnos en secundaria; y 3051 profesores de primaria y 2769 profesores de secundaria².

Los indicadores de desarrollo educativo en Comas son bajos en relación al promedio de Lima Metropolitana. El promedio de años de estudio es 10, la tasa de analfabetismo adulto es 5.5%, y sólo el 25.4% de la población mayor de quince años accede a la educación superior.

En el año 1999, a iniciativa de la Municipalidad distrital y con el apoyo de las ONGs Calandria (Asociación de comunicadores sociales) y Alternativa (Centro de Investigación social y educación popular) se inició el proceso de construcción participativa y concertada del Plan Integral de Desarrollo al 2010 “Construyamos juntos el futuro de Comas”. El plan fue elaborado con la participación de los líderes de instituciones y organizaciones de las 14 zonas de Comas. La visión se expresa así: “Comas es un distrito solidario, centro de producción, comercio y servicios del área norte de Lima consolidado sobre la base de pequeñas y microempresas y la inversión privada, con una gestión democrática y participativa, con identidad local, donde niños, jóvenes y mujeres tienen mayores oportunidades, en condiciones de seguridad y ambiente saludables”. (Plan Integral de Desarrollo, 2000: 23)

En el plan, la educación es concebida como principal mecanismo de integración y movilidad social. En una de las líneas estratégicas propuestas encontramos una fuerte orientación a los valores y la identidad local: “Comas afirma su identidad local generando rasgos comunes: identificación con su historia y su ciudad, la mejora de la calidad de vida y de las condiciones para el bienestar, el desarrollo de valores como la solidaridad, la participación, el respeto mutuo, la democracia, la creatividad, el liderazgo emprendedor, el compromiso con su distrito y la decisión de construir juntos el futuro” (Plan Integral de Desarrollo, 2000: 28).

² Reporte de Estadística básica 2006. Unidad de Estadística de la calidad educativa. Ministerio de Educación del Perú.

2. EL CASO 1: COLEGIO ESTATAL CONFESIONAL (CEC)

El CEC está ubicado en la zona de Collique - Comas al norte del distrito de Lima. Es un colegio estatal³ administrado por una organización religiosa católica que tiene a su cargo más de 90 colegios en el Perú y que su compromiso es por la educación de los más pobres. Es así que según reza un slogan de la institución promotora “[nombre de la institución] *comienza donde termina el asfalto*”.

Las pistas de acceso al colegio son de tierra afirmada y éste se encuentra al borde de un cerro donde también se ubican casas. A pesar de estar rodeado de tierra es un colegio limpio y bien cuidado. Su infraestructura es de material noble, abarca toda una manzana y cuenta con cuatro edificios de dos pisos distribuidos alrededor de dos patios centrales. Cerca de la entrada, al lado derecho, se encuentra el cuarto del portero, la oficina de secretaría, la oficina de la dirección, la sala de profesores, la oficina del auxiliar, la oficina de las subdirecciones. Al lado izquierdo de la entrada se encuentra la capilla. En su pared frontal reza la siguiente inscripción: “[nombre del colegio] *construyendo una educación integral de calidad*”. Hay un corazón que los niños están construyendo con ladrillos que tienen inscritos valores: paz, fe, respeto, alegría, amor, compartir. En ese mismo lugar hay una gruta con la imagen (escultura) de la Virgen María. Todos los salones y oficinas están debidamente rotulados.

En el colegio estudia un total de 729 alumnos en Primaria y 521 alumnos en secundaria. La plana docente está conformada por 1 director, un subdirector, 1 coordinador de primaria, 20 docentes de primaria, 25 de secundaria, y dos auxiliares. Todo el personal docente está organizado en siete áreas de trabajo: académica, deporte, pastoral, escuela de padres, arte, relaciones humanas y orientación y bienestar del educando (OBE). Cada área tiene un coordinador y diseña un plan de trabajo en el mes de marzo⁴.

Las labores educativas se realizan en dos turnos: por las mañanas (7:40 a.m. a 12:50 p.m.) estudian los alumnos de secundaria y primer grado de primaria, por las tardes (12:50 a 5:50 p.m.) los alumnos de segundo a sexto grado de primaria. Además se desarrollan talleres para los alumnos de secundaria en horario de la tarde (primer turno: 1:40 a 3:50 p.m.; segundo turno: 4:00 a 6:30 p.m.). Los talleres que se propician son: corte y confección, carpintería, secretariado computarizado y electricidad. La asistencia a los talleres es obligatoria para todos los alumnos de secundaria. En primero de secundaria los alumnos escogen el taller que desean estudiar. En primero y segundo de secundaria el taller es de tres horas a la semana, en tercero, cuarto y quinto de secundaria son seis horas a la semana.

³ En el Perú los colegios estatales son subvencionados totalmente por el Estado. Sin embargo las familias tienen que aportar una cuota de NS/. 40 (cuarenta nuevos soles ó \$13,00) al año por concepto de la Asociación de Padres de Familia. En este colegio además de ello, las alumnos de primaria pagan anualmente NS/. 5,00 (cinco nuevos soles) ó \$ 1,30 (un dólar americano con treinta céntimos) por concepto de materiales; y los alumnos de secundaria pagan NS/. 10,00 (diez nuevos soles) ó \$ 3,00 (tres dólares americanos) por los talleres de corte y confección, carpintería y electricidad, ó NS/. 40,00 (cuarenta nuevos soles) ó \$13,00 (doce dólares americanos) por el taller de secretariado computarizado. Esta cuota es para cubrir el costo de los materiales de cada uno de los talleres.

⁴ Datos del año 2003.

El colegio se orienta con el Ideario de la institución promotora que data del año 1981 y tiene como principal objetivo propiciar una educación popular de calidad, motivando y vivenciando los valores cristianos.

Todos los años se plantea un lema del colegio que orienta las labores del año. El lema del año 2003 fue *“35 años construyendo una educación cristiana y de calidad”*, en el 2004 fue *“Mejoremos nuestra calidad de vida practicando los valores día a día”*. El lema aparece en los documentos del colegio y del alumno (como es el caso del cuaderno personal⁵), asimismo lo observamos en afiches en las paredes de la oficina de la Dirección y la subdirección, en la sala de profesores, en los murales de los patios. Tanto en el ideario del colegio, como en el lema tienen una clara intencionalidad en valores.

Desde el año 2000 la dirección del colegio está a cargo de una profesora laica. En los años anteriores el colegio tuvo en la dirección a una madre de una congregación; sin embargo, la religiosa (actualmente directora de otro colegio cercano a la zona perteneciente a la institución promotora) realiza funciones de apoyo y visita permanentemente el colegio: su presencia se da en las reuniones centrales del colegio, en las asambleas de padres de familia, en las jornadas pedagógicas, entre otras.

Las familias que optan por este colegio viven en sus alrededores, pues el colegio no acepta alumnos que habiten fuera de la zona de Collique. Para ingresar a estudiar al colegio, según cuenta la directora, los padres se amanecen haciendo fila en las afueras del colegio esperando ser atendidos, pues la matrícula se realiza por orden de llegada. Aunque existe la preferencia por los niños que ya tienen hermanos matriculados en el colegio. Luego, no existe otro mecanismo para seleccionar a los alumnos que formarán parte de la institución. Alcázar y Cieza (2002) afirman que las familias que suelen matricular a sus hijos en colegios de la institución promotora del colegio que estamos estudiando son las “mejores familias”: más preocupadas y colaboradoras de la zona por el esfuerzo que hacen para matricular a sus hijos y sabiendo de las exigencias que ahí tendrán.

En este caso, las familias están constituidas en su mayoría por padre y madre. Los padres se desempeñan principalmente en trabajos independientes (comerciantes) y las madres son amas de casa. El aporte de la familia es principalmente del padre y son familias que viven con menos de NS/. 500.00 (\$150.00) mensuales aproximadamente⁶.

La participación de los alumnos es promovida a través del municipio escolar, instalado en el 2001 y con la organización de regidores o delegados en cada aula: salud y medio

⁵ El cuaderno personal es una especie de agenda que cada alumno tiene con el propósito de mantener la comunicación entre el hogar y la escuela. En las primeras páginas de la agenda se encuentra el objetivo del colegio, el lema del año, frases del Padre fundador de la institución promotora, el ideario de la Institución promotora, las normas generales de convivencia, 10 sugerencias para estudiar mejor, una ficha de seguimiento del padre de familia, el horario escolar, una ficha de control de asistencia a biblioteca, la agenda con todos los días del año escolar para la firma del tutor y el padre de familia, una ficha de control de pagos, fichas para consignar las salidas justificadas de clase, fichas para el control de asistencia a las reuniones del grupo pastoral y a las reuniones del comité de aula.

⁶ Datos extraídos de una encuesta aplicada en el colegio en el año 2004 a 237 padres de familia.

ambiente, derechos del niño y adolescente, deporte y folklore, educación y cultura, mantenimiento y cuidado del mobiliario. El municipio escolar es elegido por los mismos alumnos en el mes de noviembre entre varias listas que se presentan. Para el año 2004 se tiene un Municipio escolar de Primaria (conformado por niños de 4to, 5to y 6to grado) y uno de secundaria (conformado por alumnos de todos los grados de secundaria).

El colegio se rige por los documentos emanados por el Ministerio de Educación y por la Institución promotora, por su proyecto educativo institucional que está en elaboración, su plan operativo anual, su reglamento interno y sus planes de áreas de trabajo.

El año 2003 fue especial para el colegio porque celebró sus 35 años de vida institucional, por lo que muchas de las actividades desarrolladas giraron en torno a las celebraciones por su aniversario.

2.1. La orientación ética de la escuela: Una comunidad de valores

*¿Qué significados tiene la escuela para los sujetos de la organización escolar?,
¿Desde que orientación ética se construyen estos significados?, ¿cómo se
construyen estos significados?, ¿cómo se apropian los sujetos de los
significados y orientación ética de la escuela? ¿Cómo influye el entorno en la
construcción de la orientación ética de la escuela?*

El caso 1: colegio estatal confesional (CEC) elabora su discurso a partir de una fuerte vinculación con los valores católicos que promueven lo que ha generado un sentido de pertenencia y una mística especial entre todos sus miembros. En este caso, la **dimensión ética** de la escuela se manifiesta en la explícita y clara orientación en valores y en la centralidad de la persona del alumno, expresada no solo en el proyecto educativo del colegio, sino en los discursos de los diversos sujetos y en los mensajes escritos en los diferentes ambientes del colegio.

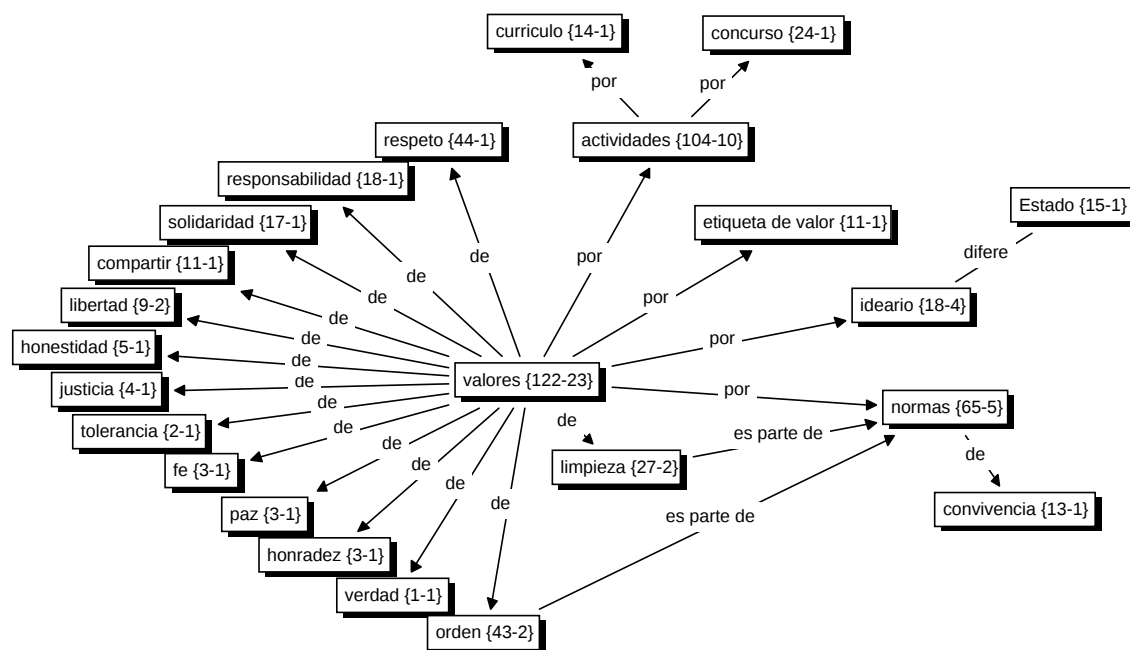
*La escuela es una escuela basada en la educación de valores cristianos, morales, éticos que propugnan que los estudiantes salgan con una educación integral (...).
Entrevista P6.txt - 7:2 (21:24)*

Los valores son nombrados de un modo ideal como el fin último de la escuela y como aquéllos que orientan todas las acciones que se realizan en ella. El colegio busca concretar el discurso ideal de los valores a través de las actividades que se realizan y, principalmente, a través de las normas del colegio que regulan el comportamiento de los alumnos. Incluso se llega a etiquetar a diferentes grupos de aulas con el nombre de un valor.

Este discurso ideal de los valores es compartido por los directivos, los profesores, los alumnos y los padres de familia en un lenguaje homogéneo. El colegio ha logrado que los sujetos se apropien de este discurso en un contexto donde los padres y alumnos valoran a la escuela como paso para los estudios superiores y de allí al progreso y la superación personal (Ansión et.al., 1998; Ansión e Iguíñiz, 2004).

Pero, ¿qué valores son los que se promueven? Justamente aquellos que el colegio considera importantes por su carácter confesional: la solidaridad, el compartir, la libertad, la honestidad, la justicia, la tolerancia, la fe, entre otros (gráfico N°7). Aunque para los sujetos, y en especial para los alumnos, en la práctica son el respeto, el orden, la limpieza y la responsabilidad los que más se promueven en el colegio, aspecto que detallaremos más adelante. El CEC se presenta como no neutro en relación a los valores y tiene una **intencionalidad axiológica** y una clara postura de lo que se considera lo “bueno”. Hallamos así indicios de una comunidad preocupada por los valores y las finalidades que orienten el desarrollo de la felicidad o la “vida buena”.

Gráfico⁷ N° 7. Caso 1: Los valores y sus formas de concreción



Desde los informantes hemos encontrado tres razones por las cuales el colegio se compromete a la formación de la persona y por la educación en valores (gráfico N°8). La primera es su **carácter confesional**. Por ser un colegio cuyos promotores pertenecen a

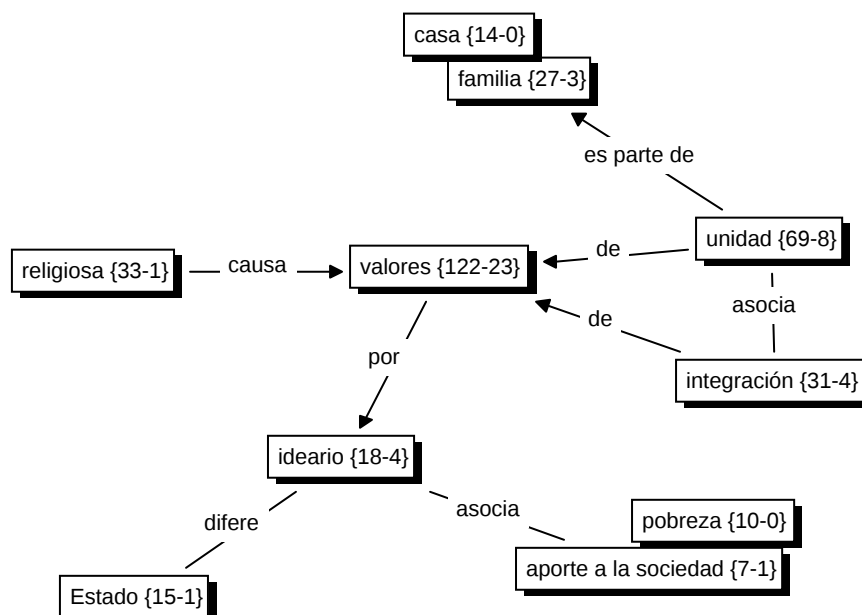
⁷ En cada uno de los gráficos que presentamos en esta parte del trabajo, se observará visualmente las relaciones entre las categorías encontradas. Las categorías se encuentran enmarcadas en un recuadro. Ahí se puede ver entre corchetes dos números. El primero se refiere al número de citas relacionadas con la categoría, el segundo se refiere al número de categorías con las que se relaciona.

la Iglesia católica, hay un mandato religioso de formar a las personas para que “*sean agentes de cambio capaces de construir un mundo más justo y fraterno*”. La dimensión ética es parte de una opción explícita e intencional asumida por los promotores religiosos de la escuela y transmitida a todos sus miembros. Por ejemplo, así lo señala un alumno:

... bueno el colegio se basa [en valores] porque está dirigido, en muchos de estos colegios por monjas, por madres y personas que... bueno... en la mayoría de colegios, como (...) son varios, son dirigidos por madres de una organización. Focus group A7.txt - 17:37 (255:265)

Para los diversos sujetos, lo religioso – representado en la dirección religiosa- está vinculado directamente con los valores⁸. Ello nos permite pensar que existe una fuerte relación entre ética y religión en el imaginario de las personas⁹, como si el mundo de la ética corresponde a la religión y no a la ciudadanía¹⁰.

Gráfico N° 8. Caso 1: Razones de la opción por los valores



La segunda razón se refiere a la **necesidad de educar en valores en zona de pobreza**, como un modo de dar la oportunidad de una “buena educación” a aquellos que no tienen acceso a ella porque el Estado no llega a hacerlo¹¹.

⁸ Expresiones como: “una monja nos inculca mejor los valores”, “la investidura le nace ser así... de ayudar”, “como son católicas se apegan a los valores” refleja que el compromiso por los valores es debido a la opción confesional del colegio.

⁹ Para fines de este trabajo no es nuestra intención discutir la vinculación ética y religión.

¹⁰ Ello lo vemos reafirmado, cuando en el segundo y tercer caso estudiado, algunos informantes relacionan la formación en valores como responsabilidad de la asignatura de Religión.

¹¹ El Estado en mi país tiene la obligación de dar educación gratuita y de calidad a todos por igual; sin embargo, ello no es así, generándose grandes brechas en las oportunidades de acceso y calidad. La institución promotora de este colegio surge como una alternativa de atención de calidad en las zonas más pobres.

El colegio está ubicado en una zona popular de Comas en donde los informantes reconocen la existencia de “carencia de valores”, reflejada en la problemática del pandillaje, la violencia, la drogadicción, embarazo precoz, robos, asaltos, entre otros. Una forma de combatir ello es formar a los niños en valores:

... darle la oportunidad a la gente pobre de responder... de que ellos también, si es que se les da la posibilidad pueden responder, tal e inclusive hasta mejor, de repente, que los que tienen todas las posibilidades de poder desarrollarse educativamente y... bueno esa es nuestra tarea. Entrevista P4.txt - 5:7 (35:43)

Y así contribuir con la formación de los futuros ciudadanos y ser un aporte a la sociedad. La opción ética por los valores aparece aquí como respuesta a una realidad desprovista de valores; sin embargo, es una opción propuesta desde la promotoría religiosa que llega a la zona; y no desde los miembros de la misma comunidad local. La población se adhiere a la propuesta y se compromete con los valores que promueve.

La tercera razón es que **la escuela educa en valores como una extensión de la primera formación que se da en la familia**. La metáfora que recoge ello es concebir a la escuela como un “segundo hogar”, como el segundo agente socializador y, por tanto, la segunda educadora en valores. Por ello, los padres optan por el colegio –entre varias razones- porque coincide con los valores que ellos quieren para sus hijos, incluso sacrificándose. Una madre lo expresa así:

... este centro educativo está reforzando todos esos valores que nosotros tenemos. Porque yo escucho por ejemplo a personas que dicen a veces ¿no?; “[nombre de la institución] para ir a madrugar..., para hacer cola..., para estar en las actuaciones... para estar...”, o sea que lo toman como una obligación. Es algo que ellos no están adecuados a ello. Entonces simple y sencillamente no lo pones. Yo, casi a una cuadra, a media cuadra de mi casa está un colegio. Un colegio grande, hermoso, que ha sido con ayuda del gobierno ¿no?, pero o sea ¿por qué no le pongo allí a mis hijos...? Y tengo que hacer este trayecto ¿no?, ¿por qué he tenido que escoger? Justamente porque mi formación dada o recibida en mi hogar, no se adapta [al colegio estatal] ¿no? Focus group PF3.txt - 26:48 (761:780)

De ahí la importancia que otorga el CEC al trabajo conjunto con la familia promoviendo la participación y compromiso de los padres de familia en la formación de sus hijos. Así existe una co-responsabilidad de la escuela y la familia en la educación en valores.

En el colegio hay una explícita referencia a los valores que se consideran los importantes para ser una “buena” persona y existe una centralidad y direccionalidad de todo lo que se realiza hacia los valores que el colegio ha priorizado. Podemos afirmar que se vive una **comunidad de valores**, donde los diversos sujetos se identifican, se comprometen y comparten la formación integral de la persona y los valores propuestos. A decir de los sujetos entrevistados, esta característica es la que los diferencia de otros colegios de la zona, y en especial, de los colegios estatales. Hecho que iremos comprobando en el estudio del caso 2 referido a un colegio estatal no confesional (CENC). Por tanto, los valores otorgan identidad al colegio.

Para referirse a la **unidad en valores**, los sujetos utilizan la metáfora de la familia. Metáfora que a decir de Beck (1999) es la más utilizada para definir a la escuela como comunidad. Con ella quieren resaltar las características de preocupación, de confianza, de apoyo, de protección y amistad entre todos los miembros del colegio. La metáfora de la familia alude a los lazos afectivos que se van tejiendo en la escuela, lazos que terminan imprimiendo un carácter poco formal a las relaciones que se viven al interior del colegio. Como una familia, cada miembro se identifica, se compromete y comparte la forma de educar en el colegio. Incluso se llega a afirmar que a pesar de no estar de acuerdo con algunas decisiones se aceptan por el “bien de los alumnos”; situación que revela dejar los intereses, creencias o preferencias personales por el bien de la comunidad.

(...) en otro centro educativo veo mucho los problemas (...) que tienen dentro, entonces surge esto del grupo, surge esto de que están divididos; mientras en [nombre del colegio] podemos tener muchas discrepancias, pero todos llegamos a un solo fin, a un solo objetivo ¿no?... entonces este.... no surge esto de que estamos divididos, tú por acá, yo por allá... ¡No!... si tenemos alguna duda, alguna inquietud, a lo mejor y queremos discutirlo, simplemente nos reunimos, lo discutimos, lo decimos y llegamos a un acuerdo ¿no?... Entrevista P5.txt - 6:29 (108:118)

Esta práctica de valores para mí favorece la interrelación personal,... que todos nos llevamos bien, que nadie critica a nadie. Si es que hay críticas, hay críticas constructivas ¿no?: “que esto puede mejorar...”, “que este... qué te parece lo haces así...”, “te va a salir mejor...”. No hay nadie que diga: “sabes que...esto está mal y está mal”. No, aquí no existe eso. Entrevista P8.txt - 9:5 (39:45)

Esta imagen de la organización escolar como familia, se asemeja a lo planteado por Boltanski y Thevenot (1991) en relación al mundo doméstico de la organización. Un mundo caracterizado por relaciones familiares donde la autoridad es padre para los subordinados, y se vive relaciones de dependencia. En este caso, las relaciones de dependencia se dan a través de los lazos afectivos y cuidado de los adultos hacia los niños y jóvenes (Noddings, 1992) y la admiración y el respeto a la figura de autoridad representada en la dirección religiosa.

¿Cómo se ha logrado esta unidad en los valores en el colegio?, ¿qué es lo que ha permitido que los docentes, padres y alumnos se identifiquen con la propuesta ética del colegio?, ¿cómo han llegado a ser una comunidad organizada alrededor de los valores?

Un primer elemento importante es la figura de **la dirección religiosa** como aquella que ha apoyado y exigido el cumplimiento de los valores (gráfico N°9). Aunque en el momento de la investigación la dirección estaba a cargo de una profesora laica, los discursos de los sujetos entrevistados nos revelan la importancia de la promotoría religiosa -a través de la figura de la dirección religiosa- en la configuración de una organización - comunidad. La tradición de lo religioso es la que ha marcado la orientación en valores y es la que ha suscitado la identificación de los diversos miembros.

Para los diversos sujetos existe una tensión entre la dirección religiosa y la dirección laica en cuanto a la exigencia en la disciplina, la confianza establecida y la preocupación por los alumnos. Así lo relatan un grupo de padres de familia:

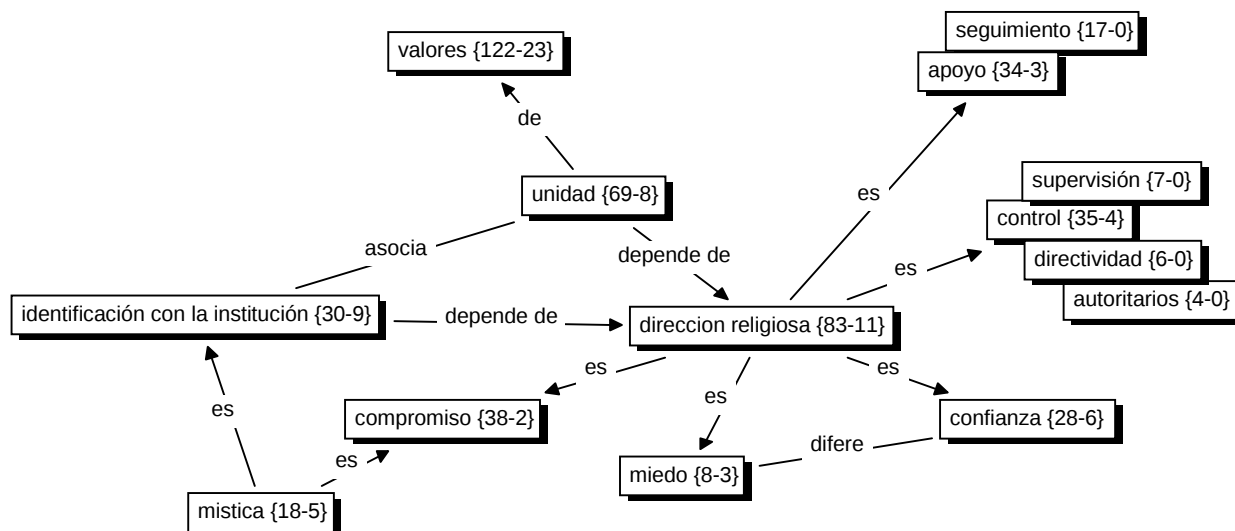
- *Lo que pasa es que estamos acostumbrados siempre [a] ver a la madre, ¿no es cierto?*
- *Y como que hay más respeto hacia la persona, en cambio como que ahora dicen: "No bueno, no está la directora..."*
- *Y los mismos alumnos también dicen: "Oye ya no está la madre..."*
- *Sí, están acostumbrados a como era la madre. La madre era muy recta, y están acostumbrados a eso*
- *Claro, la verdad es que [los] alumnos se relajan ahorita, si no está la madre*
- *La madre, a veces cuando estaba dando vueltas, estaba cuidando, ¿quién se quedaba ahí?, ¿qué está conversando?, se iba hasta afuera, a vigilar, claro pero ahora ya no.*
- *El seguimiento de la madre directora era distinto a lo que es ahora. Ella salía para estar detrás de los alumnos.* Focus group PF1.txt - 23:13 (146:167)

Se percibe a la dirección religiosa como más exigente, valorada por la *actitud vigilante* que ejerce hacia los niños incluso fuera del colegio. Expresiones como "*no se le pasa nada ni nadie*", "*siempre estaba dándose su vueltecita*", "*está detrás de los alumnos*", manifiestan la vigilancia que se practica y que en términos de Foucault (1976), refleja el poder que ejerce la dirección religiosa aunque no esté presente físicamente. Es la imagen del panóptico y del "ojo que todo lo ve". Dicha vigilancia asegura que todos hagan lo que tienen que hacer de acuerdo a lo prescrito como lo "bueno" por la comunidad. En este sentido, podemos decir, que es una vigilancia positiva, un mecanismo utilizado para mantener la unidad en los valores. Esta vigilancia es apreciada por todos: profesores, alumnos y padres de familia quienes la aceptan y la exigen como una forma de mantener el orden y la disciplina en el colegio, y por ende, el cumplimiento de las normas y los valores.

Las categorías asociadas a la actitud vigilante se refieren a control, supervisión, directividad y seguimiento. Sin embargo, al lado de ello, encontramos también el respeto, el apoyo y la confianza que genera la presencia física de lo religioso. Los padres expresan sentirse más seguros de una educación que brinda un colegio de carácter religioso, porque valoran esa actitud vigilante y de preocupación por el desarrollo y bienestar de los alumnos, hasta incluso fuera de las paredes del colegio.

Vemos así, dos situaciones ambivalentes, pero que se complementan: la disciplina exigente y estricta, por un lado; y la confianza y amor que brindan a las familias y los niños, por otro.

Gráfico N° 9. Caso 1: La figura religiosa y la unidad de valores



La imagen de lo religioso representado físicamente por la presencia de la dirección religiosa genera más admiración, respeto y confianza de la labor que realizan. En nuestra realidad de coyuntura actual donde la población ya no confía en las instituciones, un colegio confesional gestionado por una congregación religiosa es percibido como más confiable, más justo y más respetable, e incluso menos corrompible y más honesto¹². Parece ser que la sola investidura de lo religioso, por sí misma, reviste con un halo de perfección y de autoridad moral a la organización escolar.

-Sí, se confía más en una persona de esas... [se refiere a los religiosos], porque también se ve cada caso, de cada colegio, que hasta los mismos directores aceptan por decir plata para que los niños aprueben. Acá no [enfáticamente].

- Entonces hay más confianza, con una religiosa hay más confianza.

- Con las religiosas no..., ellas son bien diferentes. Focus group PF4.txt - 27:57 (1076:1083)

Es además la dirección religiosa y la institución promotora las que han promovido **la identificación de todos sus miembros** con la institución, llegando a obtener el compromiso, la mística y un sentido de pertenencia con los ideales del colegio. Ello ha permitido, que a pesar de que no exista la dirección religiosa se mantenga la unidad de valores que los congrega como organización – comunidad. Esto es lo que Mintzberg (1992) llama la saga y la tradición como componentes para el desarrollo de la ideología de la organización. El líder carismático (en nuestro caso representado por una dirección religiosa) ya no está físicamente presente, pero existe una misión –y que en este caso es una mística- con la que todos se comprometen.

¹² Este dato coincide con la información recogida en la Encuesta de Apoyo, opinión y mercado realizada el 8 y 9 de setiembre del 2005 sobre las instituciones más confiables en nuestro país. En ella, la Iglesia es considerada por el 69% de los encuestados en Lima Metropolitana como la institución más confiable sobre otras instituciones como los partidos políticos, el gobierno, los municipios o la empresa.

Podemos afirmar que la figura de la dirección religiosa ha sido trasladada al carácter místico del colegio. La **mística**¹³ del colegio y de los profesores es entendida como “la esencia misma del colegio” y el compromiso asumido por los docentes. Este compromiso se revela o se demuestra en el hecho de la “entrega incondicional”, “las ganas de trabajar y dar más”, la disponibilidad de tiempo, la preocupación por la formación integral del alumno más allá del espacio y tiempo de la escuela. Si bien, estas características -para algunos- deben ser a lo que toda escuela y maestro deben orientarse; observamos que estas son cualidades que se definen como “lo místico” de la institución, como algo extraordinario y espiritual que los distingue de otras instituciones educativas.

Al buscar ahondar sobre qué es realmente la “mística”, nos topamos con la dificultad de los sujetos para verbalizar su definición. La “entrega incondicional”, el “dar más” es considerado un tiempo que se quita a la familia y que algunas veces no es reconocido por la sociedad o el Estado; sin embargo, a pesar de ello se vive con alegría, como algo que “nace en las personas”, porque aman su carrera, por su vocación.

Yo pienso que a todos nos sentimos de alguna manera, comprometidos. Como que el personal que trabaja en [nombre de la institución], es un personal que se entrega por completo. Que deja de lado el egoísmo, que deja de lado el decir: “No me pagan por quedarme más tiempo...”. No. Es una entrega así incondicional, porque realmente amamos lo que es nuestra carrera. Entrevista P13.txt - 31:12 (106:111)

Es un compromiso que nace en las personas, por “ósmosis” se trasmite a sus miembros y llega a formar parte de la vida de las personas. Encontramos, así, un componente emocional y ético en la configuración de la mística, que va más allá de simplemente cumplir con las funciones, sino hacer “bien” el trabajo pensando en lo que es “bueno” para los alumnos. La mística puede ser esa “mentalidad colectiva” (Oldenquist, 1991 citado por Beck, 1999), en este caso de carácter espiritual, tan penetrante que hace que la gente actúe, reaccione e interactúe de un modo particular.

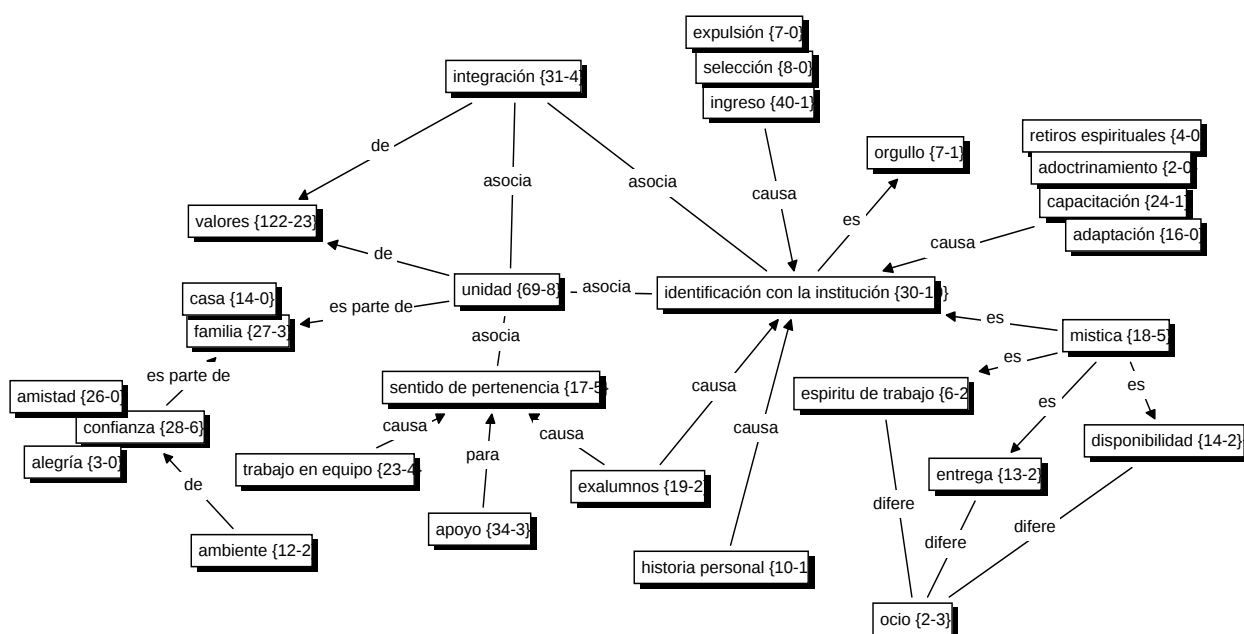
Además de la figura religiosa y de la mística de los profesores podemos reconocer otros aspectos que han ido forjado el **sentido de pertenencia y la identificación con la institución**¹⁴ (gráfico N°10). En primer lugar, está la selección de los que formarán parte de la institución educativa; en segundo lugar, la formación o capacitación de los integrantes de la comunidad, y por último el ambiente de confianza, amistad y trabajo en equipo.

¹³ Si recurrimos al diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, encontramos que la mística es parte de la teología que trata de la vida espiritual y contemplativa, y del conocimiento y dirección espirituales. Por otro lado, encontramos al adjetivo “místico o mística” que dice: “que incluye misterio o razón oculta. Perteneciente o relativo a la mística, que se dedica a la vida espiritual”. De esta forma, al utilizar esta metáfora se le está dando un carácter teológico y espiritual al quehacer educativo, y a las tareas que debe cumplir un docente.

¹⁴ Para referirse a la identificación de los miembros se utiliza términos como “se **acoplan** al modo de trabajo”, “tenemos que **adaptarnos** a esta forma de vivir”, “se **empapa** de lo que ve aquí”, “los profesores se **amoldan**”, “se va **contagando** y entra al ritmo”, “**encaja** en el trabajo”, “lo tenemos tan **metido**”.

Un elemento clave para lograr la identificación de todos los miembros de institución por la educación de valores que brindan es la **selección de los sujetos** que formarán parte de la comunidad. Los colegios que pertenecen a la institución promotora religiosa, por el convenio que tienen con el Ministerio de Educación siempre han tenido la posibilidad de seleccionar al personal docente que formará parte del colegio. Situación no usual en los colegios de gestión estatal, pero que actualmente, dentro de la Ley de Educación N° 28044 sí está permitido en el marco de la autonomía en la gestión de los colegios. Ello les ha permitido evaluar y seleccionar a su personal priorizando aspectos metodológicos en el manejo del grupo y su dedicación con la formación integral del alumno. Incluso el colegio consideraba el credo religioso del profesor y su disponibilidad de tiempo para atender las exigencias del colegio.

Gráfico N° 10: Caso 1: La unidad en valores



Por otro lado, es interesante notar que algunos de los profesores han sido **ex – alumnos** de los colegios de la institución promotora lo que genera una particular adhesión a los valores del colegio. En estos casos el sentido de pertenencia a la “familia” del colegio es más fuerte por la historia personal y los vínculos afectivos de los profesores formados ya en su calidad de alumnos del colegio.

El primer año, el docente es contratado y se le acompaña en su proceso de identificación con la institución. El colegio valora -desde un principio- la disponibilidad de tiempo del docente para atender y priorizar la formación integral del alumno, es decir, la mística de la que hablábamos antes. En este proceso de identificación encontramos una situación interesante: la **auto-expulsión** de los sujetos que no se sienten identificados con las exigencias del colegio. Las exigencias del colegio referidas al compromiso de los docentes y a la mística; así como la exigencia en la disciplina, las normas y los valores y

la preocupación por la formación del alumno generan que algunos docentes “no lleguen a integrarse” o que les parezca excesivo el trabajo, retirándose del colegio por propia voluntad.

O sea es la institución en sí y el ambiente mismo también porque llega y se integra, se empapa de lo que ve aquí. Hay personas que han llegado y no se han identificado, entonces se han ido... no... porque como decían: “yo en mi colegio no hago nada, falto” o cosas así... ¿no?... en cambio aquí no. Entrevista P1.txt - 1:124 (193:197)

En el caso de las familias (padres y alumnos) que formarán parte del colegio, la selección es espontánea. Es decir, todos los niños y niñas ingresan en función de una vacante sin ningún tipo de selección o discriminación. Es la exigencia académica y la exigencia en la disciplina dentro del colegio, lo que origina que también en este caso, algunos se retiren por propia voluntad.

Por ejemplo este año una señora nos insistió mucho en la matrícula. Tenía tres hijos, dos en secundaria y una en primaria. Venían de un colegio particular que ya no podían pagar, que por favor la aceptáramos. Bueno, la aceptamos. Luego decidió que el niño de primaria no, porque estaba en un colegio más cerca de su casa y solamente a los dos de secundaria. Finalizó el primer trimestre y vio que sus niños estaban en una condición baja [se refiere al rendimiento] y se desanimó totalmente, se los llevó de nuevo. Es que ellos venían de un colegio particular con unas notas fabulosas, pero llegaron acá y no eran lo fabulosas que parecían. Entonces ella se desanimó, terminó el primer trimestre, entrega de libretas y se los llevó. Volvió a regresar al colegio particular. Entrevista D1.txt - 25:29 (327:336)

De esta forma estamos frente a una comunidad de valores, que no selecciona directamente a sus miembros, sino que una vez dentro, se pasa por un proceso de selección espontánea. La exigencia, la vigilancia y el compromiso asumido son los mecanismos que funcionan como reguladores de la selección de los sujetos que formarán parte de la comunidad.

Un segundo elemento clave en la identificación de los miembros de la comunidad son los mecanismos de **formación o capacitación**. El colegio y la institución promotora realizan acciones de formación a sus docentes y padres de familia para darles a conocer el Ideario del colegio y la orientación valorativa del colegio; así mismo los capacita en temas pedagógicos y en temas, que podríamos llamar espirituales o religiosos, a través de los retiros espirituales o jornadas de reflexión, dada la naturaleza confesional del centro. Existe una clara preocupación por incluir a sus miembros en la comunidad de valores. Incluso se llega a señalar que es una especie de adoctrinamiento en la ideología del centro.

En lo profesional estamos mejor capacitados y mejor supervisados, porque en la capacitación, siempre [nombre de la institución] a nivel de institución, se encarga de capacitarnos no sólo en lo que es evaluación, estrategias metodológicas, sino en la formación personal del educador ¿no?... nos hace conocernos a sí mismos [sic] y desde nuestros propios valores para después dar testimonio de vida a los chicos. Entrevista P6.txt - 7:21 (86:92)

Ello es particularmente importante en el caso de los profesores que recién ingresan a laborar en el colegio o de los padres de familia de los primeros grados, más aún cuando se percibe “otras experiencias” como muy diferentes a la vivida en el CEC.

Finalmente, otro elemento importante que ha ayudado a la identificación de los miembros del colegio, es el **ambiente de amistad, camaradería y trabajo en equipo** que se observa. Ya hemos mencionado el ambiente de familia que se vive en colegio. Los docentes se sienten bien trabajando ahí: son escuchados, trabajan en equipo, se sienten acogidos, comparten sus aprendizajes. No sienten un ambiente individualista o competitivo donde cada cual busca sobresalir. Nuevamente, el componente emocional y los lazos afectivos surgen como elementos importantes en la identificación de los miembros con el colegio (Noddings, 1996). Estos vínculos afectivos, junto con la actitud vigilante son los que ayudan a generar la “voz moral” (Etzioni) de la comunidad.

La mística y la identificación con los valores de la institución se expresan en el **sentimiento de orgullo** por el colegio. Los docentes se sienten orgullosos de pertenecer a un colegio que consideran el “mejor colegio de la zona” por la formación académica y personal que ofrecen, por su orden, exigencia y organización. De la misma manera, el orgullo de los padres de familia nace como sujetos que participaron en la construcción física e implementación del colegio. El aporte y el esfuerzo de la comunidad de padres por hacer de este colegio un “buen colegio” han generado lazos afectivos fuertes entre la comunidad y el colegio. El colegio es visto como propio y no como responsabilidad de la institución promotora o el Estado. En este sentido los sujetos se sienten co-pertenecientes a la comunidad educativa, por la tradición y sus historias comunes: iniciar el colegio en esteras y construirlo juntos. Los lazos son sólidos a causa de lo que han vivido juntos.

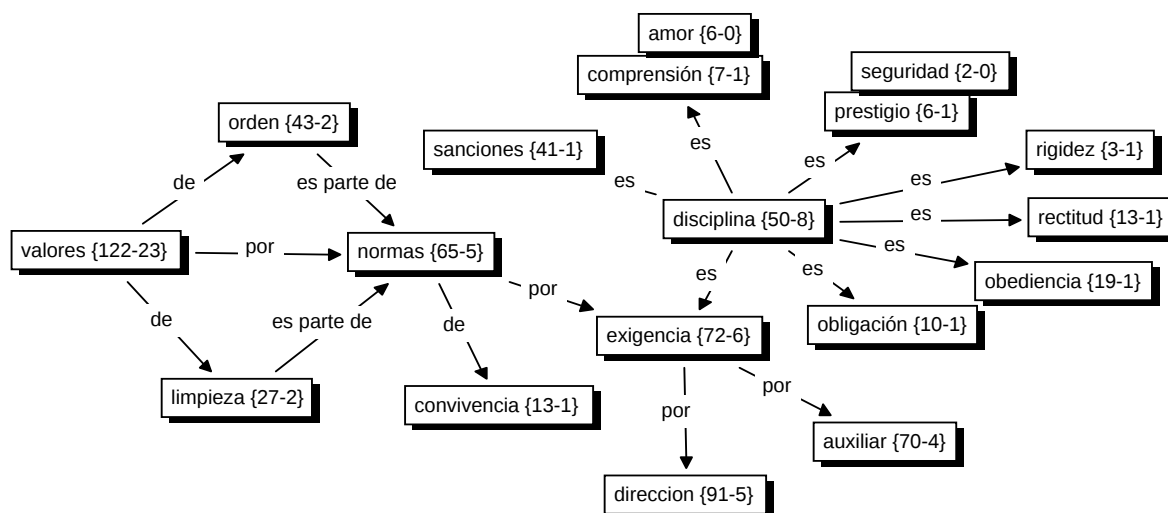
(...) Hemos hecho muchas cosas acá, me cansaría de decirlo, y eso me satisface. Yo quisiera que este colegio siga adelante, inclusive cuando esto empezó con primaria, empezamos con primaria, fue un orgullo para nosotros trabajar acá domingo a domingo. Haciendo lo imposible por quedar bien entre nosotros y quedar bien con el colegio. Entonces hemos tenido la ayuda como le digo de parte de [institución promotora] en todo sentido, en todo sentido. (...) Y como le digo, desde ahí a acá nunca me cansaré de poner a este colegio en un pedestal que se merece. (...) Focus group PF2.txt - 24:26 (287:318)

Como señalamos al inicio, los valores se expresan en el ideario del colegio, pero también en sus normas (gráfico N°11). Ello como una forma de expresar el “deber y la responsabilidad” que caracteriza a una ética comunitaria. Como señala Noddings (1996) las comunidades fuertes están centradas en las normas, y en este caso particular, se presenta la exigencia de la norma como modo de expresión de un “buen comportamiento”.

A las normas las definen como **normas de convivencia** y ellas están explícitamente señaladas en el reglamento interno del colegio así como en los reglamentos de cada aula. El CEC es un colegio muy valorado –especialmente por los padres de familia- por su exigencia no sólo académica sino con el cumplimiento de las normas. Es interesante

encontrar que mientras para los profesores los valores más importantes están referidos a aquellos planteados en el Ideario (solidaridad, justicia, respeto, libertad, honradez, responsabilidad, tolerancia, paz, verdad) los alumnos y los padres de familia los resumen en orden y limpieza¹⁵. El orden y la limpieza son la expresión concreta de la imagen de una “buena organización”, y por ende, de una “buena escuela”. Si bien, el orden es entendido como orden físico (cada cosa en su lugar) encontramos indicios de un orden moral cuando se exige un “buen comportamiento”, “cumplir con las normas”, “actuar correctamente” y todo ello vinculado con el respeto a los profesores y compañeros. La valoración del orden moral nos remite a lo que Etzioni (1999) llama la regla de oro para la vivencia en la comunidad. Sin orden no puede vivirse en comunidad, nos dice. Aunque en este caso estudiado se refiera a normas de orden más orientadas a la presentación física y la limpieza o normas de respeto para la convivencia.

Gráfico N° 11. Caso 1: Las normas, expresión de los valores



Con el objetivo de mantener el orden en el colegio, no se permite que el alumno haga lo que quiera, hay un control externo que exige el cumplimiento de las normas. Uno de esos mecanismos de control externo, además de la vigilancia ya comentada, son las **sanciones**. Para los padres de familia y los alumnos las sanciones son valoradas como una forma de escarmiento y necesarias para aprender: “son para el bien del alumno”. Los alumnos consideran necesario un adulto que les informe sobre su actuar bueno o malo, y que lo sancione cuando no se comporta bien.

Yo creo que es un poco estricto, a veces este... cuando haces algo malo te castigan, pero o sea ¿no? uno sabe que es por el bien de uno, que dices te están castigando así o te hacen esta sanción para tu bien, para que aprendas que eso no tienes que volver a hacerlo. Entrevista A3.txt - 13:5 (37:40)

¹⁵ Orden y limpieza entendidos como arreglo y presencia personal: uniforme completo sin accesorios como aretes, pulseras, etc.; corte de cabello adecuado, limpieza personal.

Por tanto, la obediencia a las normas no se realiza por propia voluntad, como la concreción de unos valores asumidos como propios sino para evitar ser sancionado. Las sanciones funcionan como reguladoras del comportamiento del alumno.

La figura clave que representa a la disciplina es la dirección religiosa que -como ya explicamos antes- cumplía una función vigilante sobre los alumnos. En ausencia de la dirección religiosa, **los auxiliares** cumplen dicha función. El auxiliar es reconocido como el sujeto clave en la disciplina pues tiene la función de velar por ella exigiendo el cumplimiento de las normas del reglamento. La ausencia de los auxiliares sería percibida como caos. Incluso la figura del delegado de aula es percibida como la extensión de las funciones del auxiliar, ya que se encarga de velar por la disciplina en su aula. Vemos así la necesidad de contar con la presencia de un sujeto vigilante del cumplimiento de las normas.

Es interesante notar que la mística y el compromiso por los valores asumidos de los profesores son los que regulan su comportamiento sin necesidad de una vigilancia externa. Ello no llega a ser así en el caso de los padres de familia y alumnos quienes necesitan y exigen la figura concreta de un sujeto¹⁶ o de mecanismos externos que los controlen. Ello como parte del proceso de socialización que se da en una comunidad, donde se busca que los niños y jóvenes se adhieran a los valores de ella. Para ello se acude a mecanismos de modelamiento, control externo y relaciones afectivas.

En síntesis la **dimensión ética de la escuela** se presenta como una **comunidad de valores** con una sólida tradición religiosa, fuertes lazos afectivos, una actitud vigilante y exigencia que han ido configurando el sentido de co- pertenencia de cada uno de los sujetos que forman parte de ella. Nos interesa ahora analizar cómo esta dimensión ética se refleja en la dimensión estructural, cultural y política de la escuela. Si bien ya hemos ido adelantando algunas ideas, en esta parte vamos a profundizar en el análisis.

2.2. La orientación ética y la dimensión estructural: una estructura familiar

*¿Cómo la orientación ética de la escuela configura un tipo de estructura?,
¿Desde qué orientación ética se construye la estructura de la organización
escolar?*

La unidad en valores ¿cómo se refleja en la **dimensión estructural**? (gráfico N° 12). En términos de la estructura de la organización educativa, nos preguntamos, si esta dimensión ética de carácter comunitario se constituye en el medio de control y de coordinación en la escuela, como el sistema de ideología que plantea Mintzberg (1992). Consideramos que en este caso, sí. La unidad en valores reflejada en la mística y el compromiso asumido permite que no sea necesario un control externo a las funciones de

¹⁶ Lo vemos, por ejemplo, en la añoranza de la dirección religiosa.

los docentes, ya que la identificación de los sujetos con los valores del colegio es suficiente para que cada uno “haga lo que tiene que hacer” y se decida en función de lo “bueno” para los alumnos.

Si bien existen funciones claras para cada uno de los sujetos del colegio, delegación de funciones y comisiones de trabajo, a los profesores no les interesa tanto cumplir las funciones por supervisión externa, sino cumplirlas bien, por el compromiso y la mística asumidos.

Yo he podido notar, de que muy aparte de esto que el profesor se da por entregar todo de sí, mucho mas tiempo, a trabajar más horas de lo normal, se debe a la buena comunicación que existe, no hay presión, no hay presión o sea tu tienes toda la libertad para poder trabajar, poder displayarte [explayarte] sin que te presionen o a lo mejor sin que estén detrás de ti, ni nada por el estilo, simplemente a veces dirección nos pide un poco más, pero simplemente es hablando, coordinando, para qué y por qué y simplemente nosotros estamos llanos a dar sin ninguna objeción. Entrevista P5.txt - 6:15 (151:159)

Nosotros ingresábamos y ya sabíamos que teníamos que cumplir con nuestro horario dentro del aula. Tocaban el timbre y uno rápido al salón, nada que yo me voy a conversar, nada. No era necesario que la directora tuviera que agüeitarnos para cumplir una función, sino que estábamos bien concientizadas que teníamos que cumplir nuestra labor, la hora cronológica, pedagógica dentro del aula ¿no? Focus group PF3.txt - 26:44 (657:669) ¹⁷

En este sentido, las relaciones no son meramente contractuales, sino de un compromiso asumido por formar parte del proyecto del colegio. Este compromiso se evidencia en la firma de un acta de compromiso que realizan los profesores y los padres de familia al ingresar al colegio. Con ello se adhieren y comparten los valores asumidos por la comunidad educativa.

Encontramos una **estructura familiar** donde la dirección y los profesores son considerados como “padres” o “madres” al cuidado y guía de los más jóvenes. Incluso, por su carácter religioso, todos son considerados “hermanos”. En este sentido, los niños y los jóvenes esperan ser conducidos, orientados y aconsejados por sus profesores. Por ello, se valora la exigencia en el cumplimiento de las normas porque consideran que los adultos quieren el “bien de los alumnos”.

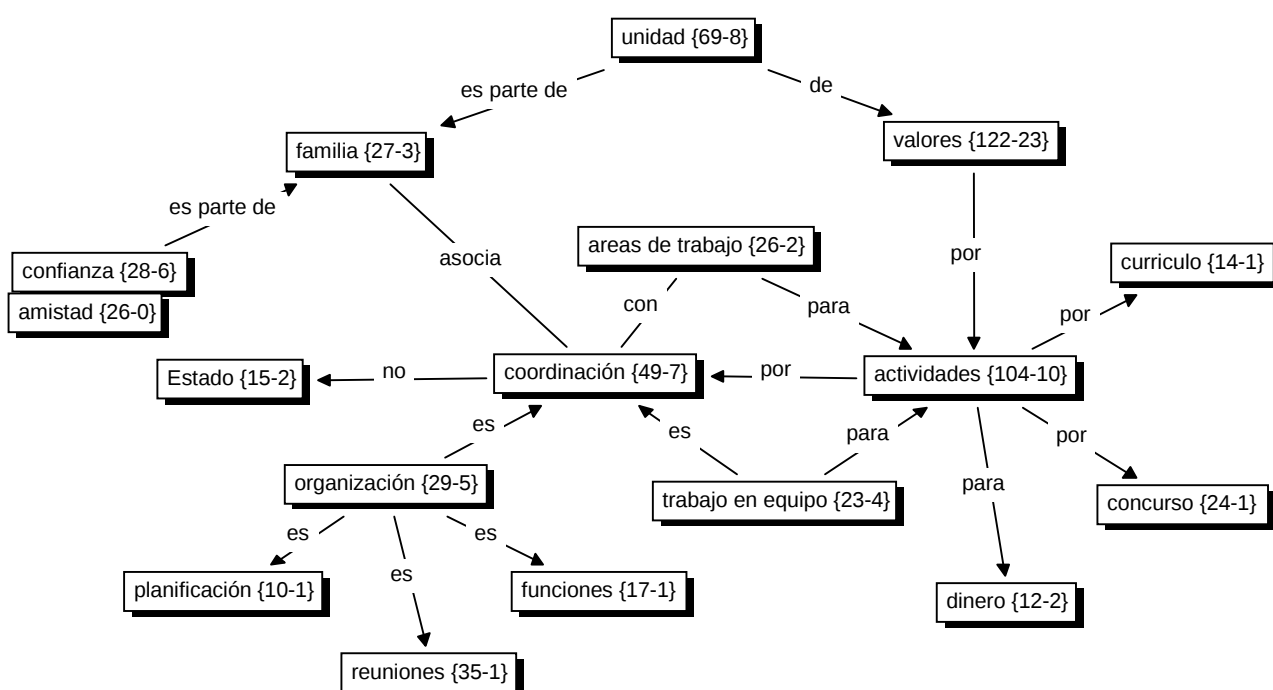
La imagen de la familia nos remite a las relaciones de confianza; confianza que se expresa en un lenguaje de “tu a tu”, sin protocolos, pero con mucho respeto. La estructura familiar es suficiente para confiar en los acuerdos tomados. En este sentido, en el colegio no se ve la necesidad de tener actas de los acuerdos o de las decisiones tomadas. Ello revela la “confianza en la palabra” que existe en el colegio, hoy donde es

¹⁷ Si bien este focus group corresponde al realizado con padres o madres de familia ex - alumnos del colegio, la cita ha sido tomada de una actual madre de familia, ex - alumna y ex - profesora del colegio. Lo que expone es parte de su experiencia como ex - profesora.

común escuchar “papelito manda”¹⁸ para la credibilidad de los acuerdos. La firma del acta de compromiso como forma de adhesión a los valores del colegio resulta ser suficiente para asegurar que sus miembros cumplan con sus roles y los acuerdos asumidos.

La dirección está abierta para la atención de los profesores y de los alumnos, los alumnos confían en sus profesores, entre los profesores hay lazos de amistad. La estructura familiar es graficada en un organigrama que supera la tradicional línea jerárquica, y donde los alumnos aparecen en el centro de la organización.

Gráfico N° 12. Caso 1: La dimensión estructural en una comunidad de valores



Por otro lado, la **coordinación interna** es percibida como un medio para comunicar e integrar a todos los miembros en la tarea educativa. Los objetivos de coordinar entre las diversas comisiones, o entre profesores y dirección u otros estamentos, a través de reuniones o asambleas, es dar a conocer lo que se quiere hacer en el colegio, mantener informados a todos y propiciar espacios de participación para la toma de decisiones. La comunicación resulta muy importante no sólo como un modo información, sino como el modo que permite ir construyendo una misión común. Así, los espacios de coordinación se convierten en espacios de comunicación e integración sobre los valores.

¹⁸ Es común encontrar en las instituciones la idea de “papelito manda” que significa que si un acuerdo no está escrito se desconoce su validez, a pesar de haber sido acordado verbalmente. En relaciones de confianza como es este caso, parece suficiente los acuerdos tomados verbalmente.

La coordinación interna es promovida por la Institución promotora del colegio, quien a su vez, a través de mecanismos de capacitación y formación busca que el CEC se integre al Ideario propuesto por ellos. Encontramos así fuertes lazos de **coordinación externa** con la Institución promotora, quien vela para que todos sus colegios se adhieran a sus valores.

Si bien observamos una fuerte coordinación interna de fines, objetivos y actividades y externa con la institución promotora, encontramos una débil coordinación externa con la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) del Ministerio de Educación, a pesar de ser un colegio público. Ni la UGEL supervisa o coordina directamente con ellos¹⁹, ni el CEC está preocupado por contar con dicha coordinación. Así la expresa un directivo del colegio:

Bueno a nosotros nos comentan que es porque saben que nosotros trabajamos bien [risas]. Entonces como tenemos ya un prestigio tan bien ganado, como colegio, como institución. Entonces suelen decir; "Como Ustedes trabajan bien entonces ya no necesitan que los vayamos a visitar..." Y esto hace que casi nunca estemos este..., estemos tan relacionados. Si bien es cierto la relación con el Estado, con la UGEL, con el Ministerio es más administrativo, es de carácter administrativo nada más, porque en cuestiones de capacitaciones o de proyectos, rara vez nos toman en cuenta. Porque como nosotros también ya de nuestra misma institución nos convocan a proyectos, a capacitaciones, entonces por eso nuestro nexos es más directo con nuestra institución [se refiere a la institución promotora del colegio] que con el mismo Estado. (...) entonces nuestra relación e identificación, profesores, alumnos, padres es más con la institución que con el mismo Estado. Entrevista D1.txt - 25:55 (713:731)

En este sentido, la relación con el Ministerio de Educación es solo laboral contractual. Al configurarse como una comunidad de valores, el CEC se percibe como un colegio no público²⁰ que con el esfuerzo de las religiosas y de la misma población ha ido desarrollándose.

La dimensión ética de esta escuela se configura al interior del colegio y con la propuesta educativa de la institución promotora, y no así con la propuesta del Ministerio de Educación. Ello, nos puede indicar que el Estado al basar sus relaciones a un nivel solo contractual y con una postura valorativa neutra, no busca la identificación explícita del colegio con una ética y valores específicos. El CEC, entonces, es una comunidad de valores que se ha construido desde sí misma y sin la intervención del Estado.

La escuela busca concretar los valores que se comparten a través del desarrollo y ejecución de actividades. Ello lo resaltamos porque vemos la necesidad en la comunidad educativa de concretar el discurso de los valores y su orientación ética en acciones específicas. Para ello, la estructura de la escuela se organiza en torno a la conformación de siete comisiones (áreas de trabajo) que tienen a su cargo áreas específicas (orientación y bienestar del educando, relaciones humanas, pastoral, deporte, arte,

¹⁹ A decir de los entrevistados el Ministerio de Educación ni la UGEL los supervisa ni los controla porque saben que trabajan bien.

²⁰ En las entrevistas no ha aparecido espontáneamente la identificación del colegio como un colegio estatal, ello en cuanto las familias aportan una cuota para la inversión en el colegio.

académica y escuela de padres). Cada comisión planifica sus actividades y coordina con la dirección o con las otras comisiones. De la misma forma, la Asociación de padres de familia y el Municipio Escolar planifican y ejecutan sus actividades.

Al definir a la escuela, los diferentes sujetos entrevistados se refieren al **desarrollo de actividades**. La centralidad de las actividades²¹ refleja un modo de pasar del lenguaje abstracto de los valores a la concreción en acciones observables, e incluso medibles, que indican que la orientación ética por los valores cristianos del colegio se están viviendo. Las actividades, además son el espacio físico para interactuar, para integrarse, para coordinar, para festejar, para celebrar, para reencontrarse, para compartir. Por tanto, las actividades tienen un sentido, más allá del simple “hacer por hacer”. En fin, son la expresión de la unidad de valores que el colegio propugna.

- Las actividades no son solamente con el propósito de recaudar fondos sino que es para un intercambio, para conocernos...
- Eso hacía, me recuerdo la madre [nombre], lo hacía con el fin de todos acercarnos, hacernos una sola familia. Conocernos todos.
- [Se refiere al festival folklórico que se realiza todos los años] Es que ésta es una fiesta social seria, en la que venimos acá a alegrarnos sanamente. Y eso lo tenemos que demostrar con nuestros hijos. Focus group PF2.txt - 24:56 (857:863)

En síntesis podemos caracterizar la **dimensión estructural** de una escuela comunidad de valores como ésta, de la siguiente manera:

- Una estructura familiar con lazos afectivos y de respeto.
- Cumplimiento de funciones basadas en el compromiso asumido por los valores.
- Mecanismos de coordinación basados en la confianza
- Fuerte coordinación interna como modo de integración
- Débil coordinación externa con el Ministerio de Educación
- Centralidad en las actividades como modo de concreción de los valores.

2.3. La orientación ética y la dimensión cultural: entre la mística y la exigencia

¿Cómo la orientación ética configura un tipo de cultura escolar?, ¿Desde que orientación ética se construye la dimensión cultural de la escuela?, ¿Cuál es el peso de la tradición en la escuela?, ¿Cómo la historia institucional ha marcado un tipo de orientación ética en la escuela?

En relación a la **dimensión cultural**, definitivamente la unidad de valores configura un tipo de cultura en la organización marcada por la tradición de los valores asumidos desde su fundación como colegio; y mucho antes, desde la voluntad de la Institución promotora por impulsar una educación de calidad para los más pobres.

²¹ La categoría “actividades” es una de las categorías más mencionadas por los sujetos entrevistados.

La historia de 35 años de vida del colegio ha ido marcando una forma de ser reflejada en el orgullo por pertenecer al CEC. Como explicamos al inicio de este trabajo, este colegio -como otros de la institución promotora- se fueron creando por la iniciativa de las comunidades más pobres. Los padres de familia transformaron los colegios de esteras en construcciones sólidas. Construyeron ladrillo por ladrillo el colegio, acompañados por los religiosos y profesores de ese entonces. Esta participación de los padres de familia, que se mantiene hoy en día apoyando en la implementación, mantenimiento y limpieza, es lo que ha generado compromiso, agradecimiento y orgullo por el colegio²². Por tanto, el colegio se siente como propio por el esfuerzo desplegado y no como una propuesta externa asumida.

A lo largo de este análisis, ya hemos insistido en la unidad de valores que caracteriza al colegio y que le da el carácter de ser una comunidad organizada alrededor de los valores que se promueven. Sin embargo, podemos atrevernos a decir que desde la unidad de valores encontramos en el colegio *dos organizaciones*²³: una regulada desde la misión, la mística y el compromiso, para el caso de los profesores, la otra regulada desde la vigilancia que ejercen los adultos hacia los niños y jóvenes y que se expresa en la exigencia de las normas (tabla N°14 y gráfico N° 13).

Tabla N° 14. Caso 1: Categorías referidas a la cultura de la escuela desde los profesores, alumnos y padres de familia

profesores		Alumnos		padres de familia	
Categoría	Nº citas	Categoría	Nº citas	Categoría	Nº citas
valores	52	normas	45	valores	23
unidad	44	valores	32	disciplina	23
identificación	19	sanciones	30	exigencia	22
integración	19	exigencia	31		
capacitación	15	orden	27		
mística	15	limpieza	18		
amistad	12	apoyo	17		
exigencia	10	unidad	16		
		obediencia	14		
		religiosa	13		
		disciplina	11		
		rectitud	10		
Code-Filter: Code Family dimensión cultural PD-Filter: Primary Doc Family profesores		Code-Filter: Code Family dimensión cultural PD-Filter: Primary Doc Family alumnos		Code-Filter: Code Family dimensión cultural PD-Filter: Primary Doc Family padres de familia	

Es evidente en los discursos de los diversos sujetos las diferentes maneras de percibir la unidad de valores. Ellos son asumidos como compromiso y adhesión de los adultos quienes tienen que socializar a los más jóvenes en los valores propios de la comunidad (Durkheim 1976). La unidad de valores desde los profesores es una forma de

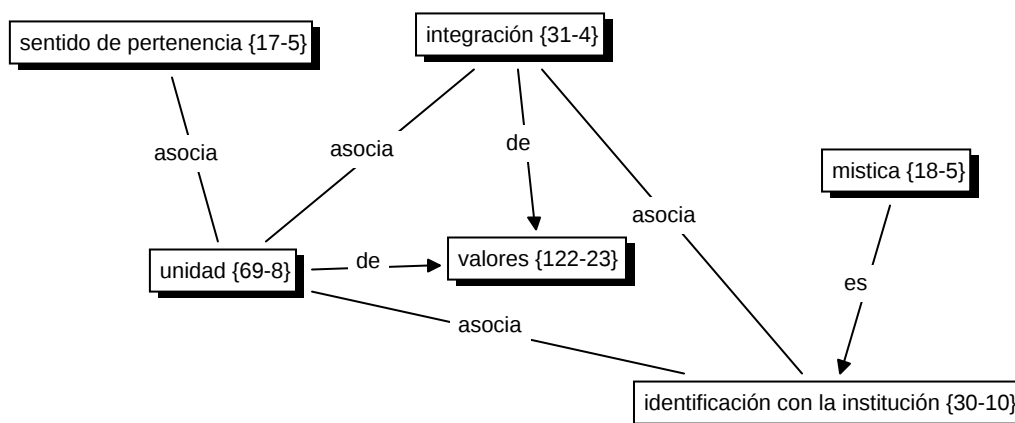
²² En todas las entrevistas realizadas a los directivos y profesores, y los focus group realizados a alumnos y padres de familia, hemos percibido el entusiasmo con el que se refieren al colegio. Ello expresado en términos como "el mejor colegio de la zona", en las expresiones de "somos", "nosotros", o en la explicitación del "orgullo" de formar parte de esa familia.

²³ Decimos dos organizaciones por diferenciar dos modos de cultura que conviven en el colegio a pesar de la unidad de valores.

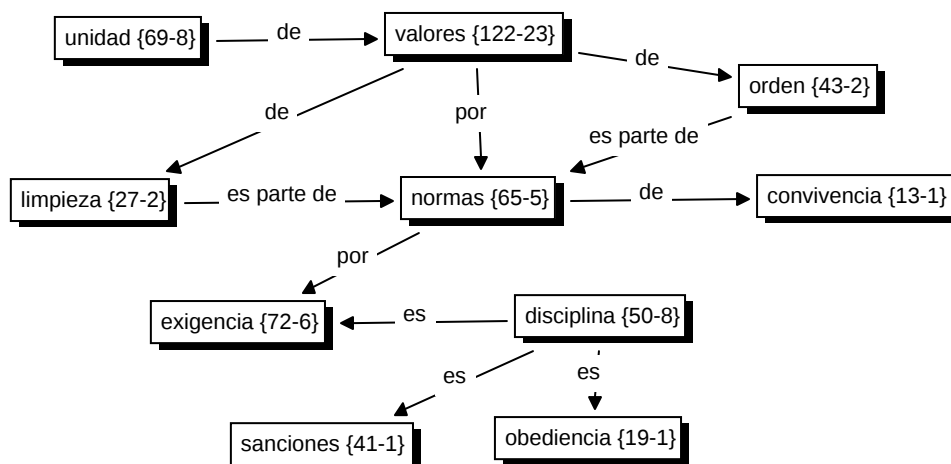
compromiso, de identificación con la institución, una actitud asumida desde la mística para formar en valores a los alumnos. Y para ello el CEC trabaja –ya lo hemos señalado antes– por incorporar a los profesores en dicha mística. Ello asegura que los responsables de educar en valores lo hagan, sin necesidad de control ni vigilancia. Podemos afirmar que es una cultura del compromiso libremente asumido.

Gráfico N° 13. Caso 1: La dimensión cultural ¿dos culturas?

Desde los profesores:



Desde los alumnos y padres de familia:



Por otro lado, encontramos una cultura más bien vigilante y exigente de las normas de convivencia y la disciplina. La formación de valores es el fin último del colegio y para ello, necesita “educar en valores” a sus alumnos. Ello exige estar atento a los alumnos hasta “fuera de las paredes del colegio”, mantener el orden, exigir el cumplimiento de las normas, dar sanciones. Y todo ello es valorado y exigido por los mismos alumnos y los padres de familia. La escuela aparece aquí como un medio socializador, transmisora de los valores de la comunidad. Encontramos la solidaridad mecánica, planteada por

Durkheim (1976) donde la violación de una norma acordada colectivamente significa el no respeto de los valores comunes a todos los miembros de la comunidad.

En la cultura del mundo de los adultos, vale decir, de los directivos y los profesores, los valores ya son parte de la vida de cada uno y dan el sentido de pertenencia a la comunidad, son unos valores compartidos por todos²⁴. En cambio en la cultura de los niños y jóvenes, estos valores deben formarse con exigencia y disciplina. Y en esta exigencia por los valores y las normas hay una búsqueda de homogeneidad en la formación.

Colegio estricto, con valores o sea, es igual para todos, nadie tiene consideración, es igual para todos, las normas, todo lo que hay, todo el reglamento del colegio.
Entrevista A2.txt - 12:1 (7:9)

Esta doble mirada nos invita a preguntarnos, si se puede hablar de comunidad -entendida como el compartir unos valores y un proyecto común con un fuerte sentido de pertenencia (Strike, 1999, 2000b; Sergiovanni, 1994)- desde el mundo de los alumnos quienes se encuentran en proceso de ser socializados en esa cultura común. Los alumnos están en proceso de adquirir los valores y normas de la comunidad escolar, por lo que resulta muy aventurado afirmar que en la escuela todos los sujetos viven en una comunidad de valores.

En el proceso de socialización de los niños y jóvenes en esta escuela comunidad, la exigencia académica y la exigencia en la disciplina son dos de los pilares en los que se basa el colegio y que son reconocidos como valiosos en comparación con otros colegios de la zona.

- Sí, porque yo he tenido la oportunidad de entrar a otros colegios y es..., o sea... cómo enseñan, cómo son los auxiliares allá, es diferente a los de acá.
- Creo que, mejor deseáramos tener un colegio estricto a un colegio que no enseñe, ni eduque, o sea poco respetuoso hacia los alumnos y hacia nuestro centro. Focus group A5.txt - 15:14 (78:84)

Es una cultura de la exigencia estricta, donde no se pasa nada: “te corrigen hasta el punto” buscando la perfección y lo “bueno” para los alumnos. Pero, además de la exigencia y lo estricto que pueden ser, es un colegio que se mueve con los afectos. Los alumnos reconocen esta tensión entre la exigencia estricta y los afectos.

Estricta pero comprensiva, o sea, como comprendía bastante los problemas, entonces sabía comprender... Focus group A4.txt - 14:87 (1188:1190).

Lo afectivo nos remite aquí a lo planteado por Gilligan (1982) y Noddings (1996) quienes afirman que lo afectivo genera un vínculo de cuidado, solicitud, responsabilidad hacia el otro, lo que es reconocido por los alumnos: “se exige y se es estricto porque se quiere lo

²⁴ Ya señalamos que los profesores comparten los valores del CEC y que se utilizan una serie de mecanismos para lograr la identificación de ellos con esos valores. Si no es así, los profesores son expulsados o se auto-expulsan del colegio.

bueno para ellos". De esta forma se acepta una disciplina estricta, vigilante y hasta sancionadora por los vínculos afectivos que existen y que generan como señala Etzioni (1999) la voz moral de la comunidad.

En síntesis podemos encontrar los siguientes rasgos de **la dimensión cultural** de esta escuela comunidad:

- Un lenguaje común por los valores y la formación de la persona.
- Una historia común construida por la comunidad y la institución promotora.
- Una unidad en los valores expresada en el compromiso libremente asumido y caracterizado por la mística de los profesores.
- La exigencia por el cumplimiento de las normas de convivencia y la disciplina.
- La aceptación de la disciplina estricta y exigente como modo de ser una "buena persona".
- Una cultura que se mueve entre lo afectivo y la exigencia estricta y vigilante.

2.4. La orientación ética y la dimensión política: el poder de la ideología y los afectos

¿Desde que orientación ética se construye la dimensión política de la escuela: las relaciones de poder y los acuerdos?, ¿cómo la orientación ética de la escuela estructura un tipo de relaciones de poder en la escuela?

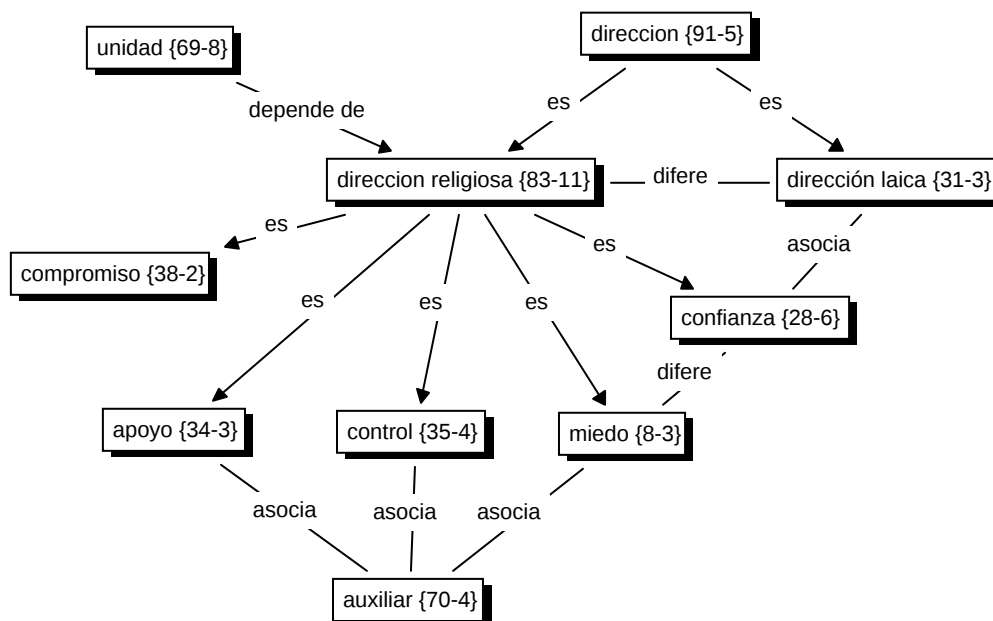
Encontramos que en esta comunidad de valores los agentes de influencia y que tienen poder en la organización son justamente aquellos que representan la figura moral del colegio, en este caso la dirección religiosa (gráfico N°14).

Me parece que es por la institución que está dirigida por religiosas... Bueno eso no significa pues, que los laicos no tengan la capacidad organizativa como para llevar a cabo esto... no... sino que los religiosos son muy respetuosos y respetados... ¿no? La gente común y corriente como nosotros, cuando ve un religioso ... bueno pues, el simple hecho de saber que es... que pertenece al clero, ya (...) tiene un paradigma, (...) hay que ir con bastante respeto, sin levantar la voz o cuando me voy a dirigir a esa persona previamente tengo que saludar ¿no? ... y eso ha conllevado pues a que también nosotros, que si bien es cierto no somos religiosos, pero también se nos vea desde ese punto de vista de respeto ¿no? Creo básicamente, es eso, el hecho de que la dirección esté llevada por manos religiosas tiene mucho que ver, me parece.
Entrevista P4.txt - 5:12 (85:97)

Si bien, como ya hemos señalado, en el momento de la recolección de los datos la dirección era asumida por una laica, los diversos sujetos del colegio se refieren a la dirección religiosa como la figura de autoridad. Hay un poder formal asumido por la dirección –en este momento laica-, pues es ella en última instancia quien toma las

decisiones; sin embargo, también observamos el poder de lo “religioso” como ideología (Mintzberg, 1992) representado en la “madre directora”.

Gráfico N° 14. Caso 1: Los sujetos de poder



Tal es el poder de la imagen de lo religioso en el colegio, que los sujetos expresan su temor a que el colegio sea más “relajado” sin la “madre directora” o se convierta en un colegio estatal, con la carga negativa que los colegios estatales tienen. Así lo expresan, por ejemplo las familias

(...) yo tengo (...) aunque usted no lo crea, tengo 36 años en el colegio y siento que la mayoría de los padres de familia se han acostumbrado a ver la presencia de una monja, la directora. Entonces eso creo que es el motivo ahora de que se está sintiendo que los padres de familia se están llevando a sus hijos a otros colegios. Así que ellos piensan que se está convirtiendo como si fuera un colegio estatal. Eso es lo que están sintiendo. Focus group PF1.txt - 23:8 (81:89)

Ello nos estaría evidenciando el poder que se le está otorgando a lo religioso como elemento integrador de la comunidad de valores. Los valores los unen como comunidad, pero no basta con la expresión de ellos, sino con la presencia de una figura que los represente. Incluso a falta de ella, para los alumnos y los padres de familia, el auxiliar es quien la asume, pero no por su autoridad moral, sino por la actitud vigilante que se expresa en sus acciones.

Al aceptar la figura religiosa y lo religioso como ideología, no se dan luchas de poder al interior del colegio²⁵. No encontramos grupos de poder enfrentados. Al contrario se

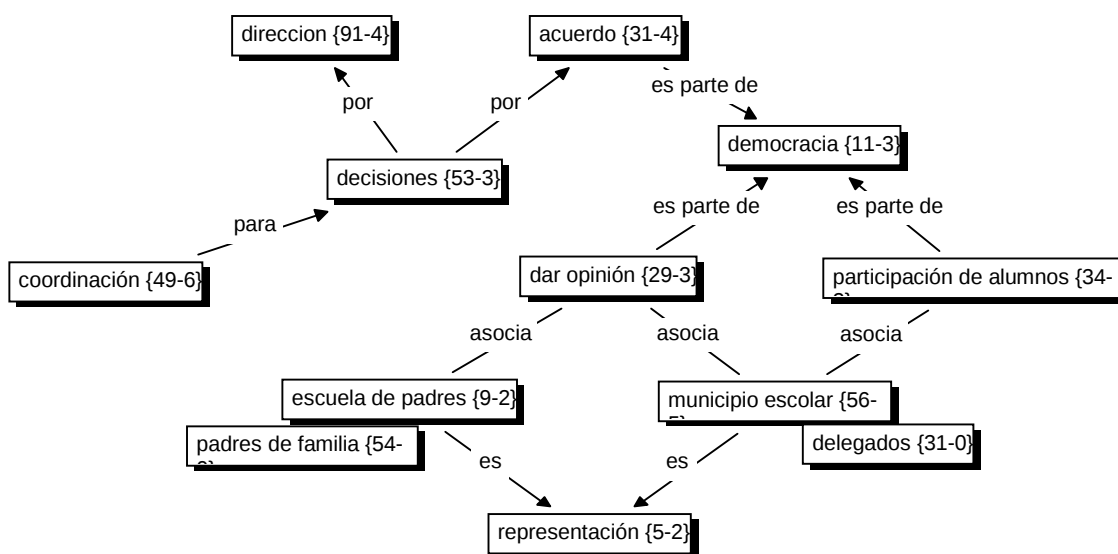
²⁵ En el caso estudiado no se ha observado ni explicitado luchas de poder. Situación que es muy diferente a lo planteado por Beck (1999) quien recogiendo diferentes investigaciones señala que “The reality that power structures, conflict, and struggle exist even in communities that embrace egalitarian values is evident in several case studies of educational communities.” (Beck, 1999: 29).

asumen como un grupo muy integrado, sin grandes conflictos, porque todos tienen un mismo fin: la formación integral de los alumnos²⁶. Nuestra hipótesis es que el carácter religioso, el compromiso por los valores y la mística asumida los mantiene unidos a pesar de los conflictos que puedan surgir. Aunque se reconoce que puede haber conflictos, estos no determinan ni influyen en la marcha del colegio.

Sin luchas de poder explícitas reconocemos, entonces, un poder centralizado en la ideología (Mintzberg, 1992) y en los lazos afectivos (Noddings, 1996). Podemos caracterizar a un poder que se vale de las reglas, las normas, la obediencia y los afectos para ejercer influencia. Es el poder de la autoridad moral.

Otro aspecto que nos interesó en la dinámica política de la escuela es el modo como se llegan a **los acuerdos y se toman las decisiones**. En esta escuela las decisiones se realizan por acuerdo y con el objetivo de coordinar las actividades y el trabajo del colegio (gráfico N°15). Sin embargo, hay decisiones que son tomadas únicamente por la dirección, en cuanto compete a tareas administrativas o financieras específicas del colegio.

Gráfico N° 15. Caso 1: La toma de decisiones y la participación



Las decisiones por acuerdo son vistas por los profesores como una práctica democrática. En las reuniones de profesores o en las asambleas de padres o alumnos -a decir de los informantes- se “vive” la democracia cuando se acuerda por mayoría.

²⁶ Recordemos que el colegio tiene una clara política de capacitación y formación de sus docentes y padres para lograr su identificación con los valores del colegio, y que alguno llamó “adoctrinamiento”. Además, se recurre a la auto-expulsión o expulsión de aquellos que no se identifican con ellos. Ello generaría una suerte de homogeneidad en el pensamiento, lo que puede ocultar luchas de poder explícitas.

Se trata de practicar la democracia y como tal este... hmmm... creo que muy pocas veces se ha tomado una decisión, que seguramente las hay, a espaldas del... de todos las... los componentes que son los interesados en tomar esa decisión. En... ya un porcentaje muy, muy elevado eh... las decisiones que se toman son compartidas.
Entrevista P9.txt - 10:32 (230:234)

Sin embargo, cuando profundizamos en estas prácticas encontramos que al final quien tiene la última palabra es la directora. Es decir, existe una práctica de reuniones en las que se discute acciones, se toma la decisión por mayoría, pero luego, ello es legitimado por la dirección. Existe una práctica de discusión, de participación, pero que no se legitima en sí misma, sino que necesita la aprobación final de la “cabeza”²⁷ del colegio: la dirección. Así lo expresa un directivo del colegio:

Hay...nosotros para tomar acuerdos dependiendo de la situación. Por ejemplo: hay acuerdos que se tienen que tomar desde el equipo jerárquico que somos tres personas, entonces nos reunimos las tres y decidimos. Conversamos, llegamos a un consenso, tomamos acuerdos entre las tres y decidimos. Y luego lo comunicamos. Hay acuerdos que se toman a nivel de comisiones de trabajo. Hay acuerdos que se toman cuando se hace una asamblea general. Por ejemplo ahora ya viene lo del aniversario ¿no?, primero la dirección se reúne, plantea y luego a las comisiones de trabajo cada uno. Los coordinadores de cada comisión se acercan con sus propuestas, nos reunimos con el equipo jerárquico y los coordinadores, decidimos en ese grupo y luego todo lo que hemos decidido en este pequeño grupo lo llevamos a una asamblea donde está todo el personal. Y el personal sino está de acuerdo hace otra propuesta, lo conversamos, si es factible se acepta y sino se mantiene como lo habíamos decidido en un inicio.
Entrevista D1.txt - 25:45 (561:572)

El CEC brinda **espacios de participación** a los alumnos –a través del Municipio Escolar²⁸ y los delegados de aulas- y a los padres de familia –a través de la Asociación de Padres de Familia y los comités de aula-. Los representantes de ambos estamentos son elegidos en elecciones por votación obligatoria que se realizan en los meses de noviembre de cada año. Como en todo proceso electoral, se presentan varias listas de candidatos quienes son elegidos por los alumnos o padres de familia, según sea el caso.

Estos modos de representación, en última instancia, son espacios formales de participación (Ball, 1989), pero que no llegan a ser la “voz” de quienes representan. Así sus tareas se circunscriben al desarrollo de actividades o al apoyo de las actividades generadas por las comisiones de profesores. Incluso no hay espacios de trabajo en común con todos los estamentos: las comisiones de trabajo de los profesores realizan sus propias reuniones sin integrar a los alumnos y padres en la discusión.

Por tanto, lo que podría configurarse como tres instancias de poder diferenciado no lo llegan a ser, pues el poder termina en manos de la dirección y los profesores. Tanto alumnos como padres reconocen el poder de la dirección y, como decíamos antes, lo aceptan porque es la representación de lo “bueno” para ellos.

²⁷ Metáfora muy utilizada para indicar la importancia de la dirección en la conducción del colegio.

²⁸ El Municipio escolar está conformado por el Alcalde, el Teniente alcalde y cinco regidores: Salud y medio ambiente, Derechos del Niño y del Adolescente, Servicio y Producción, Deporte y Folklore y Educación y Cultura.

En resumen, la **dimensión política** en una organización comunidad como ésta presenta las siguientes características:

- La ideología de los valores representada en la figura de lo religioso y la madre religiosa.
- El poder expresado en la autoridad moral de los sujetos.
- Una unidad de valores en la que no se encuentra luchas de poder, sino un poder reconocido por todos.
- La toma de decisiones centrada en el poder formal de la dirección.
- Instancias de participación formales de los alumnos y padres de familia.

3. EL CASO 2: COLEGIO ESTATAL NO CONFESIONAL (CENC)

El CENC está ubicado en la segunda zona de Collique muy cerca del caso CEC (a dos kilómetros más o menos). Es un colegio de gestión estatal²⁹ fundado en el año 1966 primero como un centro educativo de primaria y luego en el año 1976 se amplió la atención al nivel secundario. El colegio ocupa un terreno de 3,900 mt² cercado. Su infraestructura es de material noble y cuenta con 28 aulas, 2 patios, 4 oficinas, una biblioteca, un laboratorio y una sala de innovación inaugurada en marzo del 2005. Su acceso es por un camino de tierra afirmada, al borde de cerros. El colegio se encuentra en un terreno irregular lo que ha permitido que la primaria se encuentre a un nivel más alto que la secundaria. La infraestructura y el mobiliario se observa bastante deteriorado. Los techos son de calamina y presentan agujeros³⁰. De la misma manera los vidrios de las ventanas están generalmente rotos. El colegio cuenta con cinco edificios de dos pisos distribuidos alrededor de dos patios centrales. Hay un portón de metal de acceso al colegio. Al ingresar, al lado izquierdo hay una sala de espera a la oficina de la secretaria. En esa sala de espera hay cuatro bancas (pupitres dobles) deteriorados. Esta sala sirve de sala de profesores³¹. Luego sigue la oficina de la Directora. Después el laboratorio de ciencias, luego el aula de innovación. La oficina de la subdirectora se encuentra en la zona de primaria.

En la observación del ambiente del colegio se puede notar que los salones no están identificados. Sólo hay dos salones en el pabellón de primaria que dan la bienvenida, y que dicen el grado al que corresponden. En las paredes del colegio encontramos una serie de inscripciones e imágenes con personajes de nuestra Independencia e inicios de nuestra vida Republicana. Por ejemplo, en las paredes se puede ver las siguientes

²⁹ El Estado financia el colegio y los padres de familia aportan por concepto de Asociación de Padres de Familia NS/. 15,00 (\$5,00 aproximadamente) al año. En el año 2005 dieron además una cuota extraordinaria de NS/. 10,00 para el mantenimiento de la sala de computación. Ello generó una serie de conflictos, pues las familias reclamaron que sus hijos nunca utilizaron dicha sala.

³⁰ El colegio tuvo que suspender clases por una semana, pues las calaminas de dos aulas se habían desprendido por efecto del viento (memoria de visitas al CENC. Miércoles 27 de abril del 2005).

³¹ Ahí los profesores registran su asistencia, guardan sus cosas, se sientan a trabajar.

inscripciones: *"Hay hermanos muchísimo que hacer"* con la imagen de César Vallejo (balcón del pabellón de primaria); *"Inca Garcilaso de la Vega, primer cronista"* (pared de secundaria frontal a la puerta de ingreso); *"Que si dueño de mil vidas fuera, todas ellas las daría por la Patria"* con la imagen de José Olaya (balcón del pabellón de secundaria); *"Aquí los únicos culpables somos tu y yo, tu por oprimir a mi pueblo y yo por tratar de liberarlos. Ambos merecemos la muerte"* y al costado la imagen de Túpac Amaru (balcón lateral del pabellón de primaria). Luego, hay otras inscripciones con mensajes como *"Un buen árbol da buenos frutos. Un buen padre da buenos hijos"* (pared cerca de la dirección del colegio); *"Un niño es como el cemento fresco lo que se escriba en él es para siempre"*. *"Educad al niño y no será necesario educar al hombre"* (pared de la escalera en pabellón de secundaria); *"Evitemos esto (imagen de un mundo contaminado con una mancha negra) habiendo paz en el hogar, paz en el país, paz en el mundo"*; *"En la mente de los hombres se siembra la semilla de la paz"* al costado de la imagen de un Cristo resucitado; *"El día en que se respete el derecho de los demás habrá paz"* (en los balcones del pabellón de secundaria). En ningún lado aparece reflejado los fines (la visión o misión) del colegio³².

En el colegio estudian un total de 39 alumnos de inicial, 682 alumnos de primaria y 487 de secundaria³³. La plana docente está conformada por una directora, una subdirectora de primaria, un coordinador de secundaria³⁴, 21 docentes de primaria, 25 docentes de secundaria, 4 auxiliares de educación, 2 auxiliares de laboratorio y 5 personas de servicio. Los profesores al inicio de año conforman las comisiones de trabajo. Para el año 2004 existieron 25 comisiones de trabajo. Estas comisiones se forman de acuerdo a las actividades del calendario cívico escolar: día de la madre, día del padre, día del maestro, Fiestas Patrias, entre otras; y comisiones según actividades como la escuela de padres, el municipio escolar, defensa civil, reglamento interno, defensoría de Orientación y bienestar del educando, programa de emergencia educativa, entre otras. Así encontramos que un profesor puede formar parte hasta de cuatro comisiones y otros sola de una.

Las labores educativas se realizan en dos turnos: por las mañanas (7:30 a.m.³⁵ a 1:00 p.m.) estudian todos los grados desde inicial a primaria y sólo primero, cuarto y quinto de secundaria; y por las tardes (1:05 a 6:35 p.m.) estudian de primero a quinto de primaria y primero, segundo y tercero de secundaria.

³² Memoria de visitas al CENC. Miércoles 29 de setiembre del 2004.

³³ Datos al año 2005

³⁴ El cargo de coordinación de secundaria es un cargo rotativo que es asumido por un profesor de secundaria ad-honorem. Este profesor mantiene sus horas de carga lectiva.

³⁵ Encontramos una serie de contradicciones en relación a la hora de ingreso al colegio. En el diario escolar (2Doc6) dice de 7:30 a 7:45 sin diferenciar primaria y secundaria; en el Reglamento (2Doc2) dice 8:00 a.m.; en el plan de trabajo de una profesora (2Doc4) dice "la hora de ingreso al CE es a las 7:50 a.m."; en las Normas para la organización y desarrollo de actividades educativas del año 2004 (2Doc5) dice "primaria turno mañana 7:55 a.m. y secundaria 7:30 a.m.". En las entrevistas, los informantes (alumnos, profesores y padres de familia) siempre han hecho referencia a que la hora de ingreso es a las 7:30 a.m.

El colegio cuenta con un proyecto educativo institucional en construcción³⁶, y se rige principalmente por la normativa emanada del Ministerio de Educación. En el diario escolar encontramos que la visión del colegio es *“Ser una escuela de calidad con alumnos y alumnas líderes capaces de transformar su realidad”* y su misión es *“Desarrollar una educación integral basada en valores con espíritu democrático, conociendo la realidad participe en el proceso de cambio de la sociedad”*.

Como en otros colegios de la zona, en el CENC no funcionan talleres de formación tecnológica. Recién en marzo del 2005 se inauguró la sala de innovación educativa, que consiste en un laboratorio con 18 computadoras. Ello como parte del Plan Huascarán que el Ministerio de Educación ha impulsado y que consiste en implementar a las escuelas estatales con computadoras para su uso en las escuelas. Sin embargo, como veremos más adelante éstas no están cumpliendo su rol y ha sido motivo de una serie de conflictos en la institución.

El colegio está a cargo de una Directora nombrada por el Ministerio de Educación desde el 2003. Ella tiene experiencia en la dirección de escuelas estatales y llega al colegio porque solicita su reasignación a un colegio más cercano a su domicilio. En los años de vida institucional, el colegio ha tenido una serie de directores designados por el Ministerio de Educación.

Las familias y alumnos en su mayoría viven en los alrededores del colegio. El colegio no cuenta con información sistematizada sobre las características de las familias que pertenecen al colegio lo que nos impide tener una imagen clara de las que optan por él. De acuerdo a información proporcionada por la subdirectora, los padres de familia en su mayoría tienen un trabajo independiente (comerciantes informales). De las entrevistas realizadas se desprende que uno de los mayores problemas es la existencia de familias desintegradas: los niños no tienen padre, o viven solo con los hermanos o con los abuelos.

Las familias optan por el colegio principalmente por la cercanía a su hogar. Aunque algunas manifestaron su intención de matricular a su hijo en el colegio del caso 1, pero no alcanzaron cupo o no fueron aceptados por la edad (seis años cumplidos para el primer grado) y por tanto se conformaron en matricular a su hijo en el CENC.

La forma de participación de los alumnos es a través del Municipio Escolar; sin embargo, desde el 2002 no se han realizado elecciones del Alcalde y regidores escolares. A finales del año 2005 se organizó la elección del Municipio Escolar por una directiva del Ministerio de Educación que obligaba a la realización de elecciones.

³⁶ El proyecto educativo institucional se encuentra en elaboración a cargo de una comisión (diario de campo); sin embargo, luego conversando con la profesora encargada de la coordinación de secundaria me informa que el P.E.I. lo está elaborando la directora, la sub-directora y coordinadora como parte de un trabajo de capacitación que se está realizando con la Universidad Particular Cayetano Heredia en el marco de un convenio con instituciones estatales.

Por otro lado, algunos profesores forman parte del Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú (SUTEP) que tiene una presencia importante en el colegio con sus dirigentes del SUTE – base. Y los padres de familia están representados por la Asociación de Padres de Familia.

En el colegio es típico encontrar a un perro confundido entre los alumnos. Tres perros son los guardianes del colegio por las noches. Sin embargo, hay uno que recorre libremente el colegio en el horario escolar.

3.1. La orientación ética de la escuela: una escuela liberal fragmentada

*¿Qué significados tiene la escuela para los sujetos de la organización escolar?,
¿Desde qué orientación ética se construyen estos significados?, ¿Cómo se
construyen estos significados?, ¿Cómo se apropian los sujetos de los
significados y orientación ética de la escuela?, ¿Cómo influye el entorno en la
construcción de la orientación ética de la escuela?*

El caso 2: Colegio estatal no confesional (CENC) es un colegio que depende íntegramente del Estado, pero que se sostiene con el aporte económico de los padres de familia a través de la cuota que se da a la Asociación de Padres de Familia. El colegio elabora su discurso en torno a la dimensión ética de la escuela a partir de la problemática del contexto, la familia y sus alumnos. Los problemas sociales y económicos de la zona, generan una suerte de pesimismo y desgano en relación a la tarea educativa que desarrollan.

*A veces entonces digo de qué sirve... al menos me pongo a pensar "¿qué sirve el
trabajo que hacen si saliendo de la puerta del colegio... de ellos... es otro mundo...?
Entrevista 2Ax2.txt - 27:33 (292:295)*

Ello aunado al no reconocimiento de sujetos claves en el colegio que articulen un discurso común, hacen de esta escuela, una escuela fragmentada en la que conviven diversos modos de comprenderla y actuar en ella.

Para el análisis de este caso es difícil encontrar un discurso homogéneo en relación a la **dimensión ética** de la escuela. Hemos encontrado diversidad de opiniones y percepciones sobre la orientación de la organización escolar. Sin embargo, sí encontramos un discurso común que se construye alrededor de las percepciones que se tienen sobre los problemas de la escuela, los alumnos, la familia y el contexto, y que determina una imagen negativa de la escuela frente a la comunidad local. En este sentido, la discusión ética de la escuela pasa a un segundo plano frente a los problemas reales sentidos por los informantes.

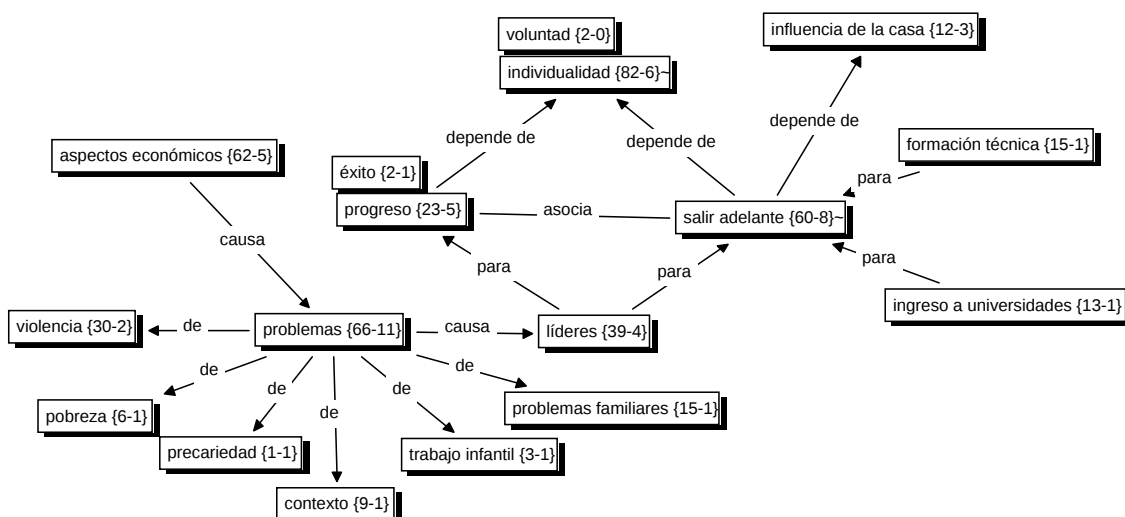
La escuela explícitamente se orienta a **formar alumnos líderes capaces de transformar su realidad** (Gráfico N° 16); así lo señala la misión del colegio. Para los informantes la decisión de formar líderes surge como respuesta a la necesidad de cambio de nuestro país frente a los problemas que se vive. Existe la percepción de que la educación y la escuela es la única capaz de transformar la realidad social, política y económica de la comunidad local y nacional. Pero, por otro lado, encontramos la imagen de la formación de líderes como una opción más individual donde es necesario formar personas capaces de **superarse y progresar**. Es así como la superación y progreso, expresado en frases como “ser más”, “salir adelante”, “ser profesionales”, “tener éxito” recorre la mayoría de los discursos de los sujetos (Ansión, et. al, 1998; Ansión e Iguñiz, 2004). Asimismo la idea de superación está vinculada con la oportunidad de acceder a estudios superiores ya sea universitario o técnico. Como dijimos antes, ambos discursos se construyen a partir de la problemática de la realidad.

Por más que tienen una solvencia económica bien baja son alumnos que quieren superarse, no quieren quedarse así solamente con secundaria completa, sino quieren superarse, quieren seguir estudios superiores. Entrevista 2P5.txt - 5:3 (6:8)

- ... que la persona se supere, que termine su quinto para que en el futuro obtengan un trabajo, una profesión.

- O sea, lo que el colegio busca para nosotros es que no solamente nos quedemos con el grado de quinto ¡no!, sino también busquemos una carrera y que entremos a una universidad. Eso es lo que el colegio está queriendo lograr con nosotros. Focus group 2A8.txt - 24:31 (605:612)

Gráfico N° 16. Caso 2: La formación de líderes



Los sujetos reconocen un contexto problemático de violencia, drogadicción, prostitución, corrupción, hogares desintegrados, entre otros problemas, que deben cambiar. Y la escuela lo puede hacer formando personas líderes que quieran superarse. Sin embargo,

encontramos una suerte de círculo vicioso alrededor del discurso, porque si bien por una lado se señala que la escuela tiene la responsabilidad de responder a esta situación, y por ello, la opción de su misión; por otro lado, encontramos el discurso que es la familia la responsable de dicha situación, y por tanto, también la responsable de cambiarla. Y si además se afirma que la superación y el progreso son percibidos como un acto personal, en el que cada individuo es responsable de sí mismo y de lograr superarse y progresar en la vida con esfuerzo y voluntad, nos encontramos con un triple discurso que no permite identificar de quién o quiénes es la responsabilidad de lograr la misión propuesta: ¿la escuela?, ¿la familia?, o ¿el alumno mismo? No hemos encontrado referencias que indiquen -por ejemplo- que la formación de líderes con valores es una responsabilidad conjunta de la familia y la escuela (Durkheim, 1976).

Si profundizamos en ello, hemos encontrado –explícitamente- la orientación ética en los documentos del colegio (la declaración de la misión y visión) y con ello la intención formal de la escuela por formar líderes con valores. Los **valores** que se priorizan son la superación y el progreso, el respeto, la puntualidad, el orden, la solidaridad, la amistad, la responsabilidad, entre otros (gráfico N°17). Ello a nivel declarativo formal. Sin embargo, en los discursos³⁷ de los informantes dicha responsabilidad se otorga a la familia y a cada uno como sujeto libre de escoger sus valores. La **formación en valores depende de cada uno...** es una constante en los documentos analizados.

... tutores o profesores también dan consejos y les guían, algunos alumnos a veces lo toman o no, pero ya eso son decisiones de los mismos alumnos. Entrevista 2A3.txt - 14:4 (15:18)

De esta forma la opción por educar en valores **depende** principalmente **de cada familia**. La familia es quien opta por un determinado colegio, la familia es la que debe preocuparse por la formación de valores de sus hijos, la familia es la que debe vigilarlos y sancionarlos.

Tan es así, que a pesar de la “mala imagen” que tiene el colegio en la comunidad local³⁸ generado por la violencia de los alumnos, y que por tanto, no estaría asegurando una “buena educación”; las familias optan por el CENC porque en última instancia “todos los colegios estatales son iguales” y la responsabilidad de los logros, de formarse, superarse y progresar recae en el esfuerzo del alumno y las familias. Ella es una percepción determinista de la formación: “un buen alumno es bueno en cualquier colegio”. Ello reafirma la idea que el colegio no “hace al alumno” sino que es la familia y el mismo alumno los responsables de su formación. Las siguientes citas nos revelan esta situación:

Y yo pienso que la enseñanza es igual en todos sitios, y si no es igual entonces para eso estamos nosotros [los padres] para inculcarlos y apoyarlos ¿no? más a ellos. (...)

³⁷ Cabe destacar que la referencia a los valores no ha surgido espontáneamente en los sujetos entrevistados como sí lo fue en el caso 1, sino que ha surgido motivada a una pregunta directa realizada por la investigadora.

³⁸ En el tomo II, capítulo 2, acápite 3: La imagen negativa del colegio, se puede ampliar esta información. Esta imagen es percibida por los mismos sujetos que pertenecen a la escuela.

Pero, como yo le dije a mi hija: "si yo te saco del colegio, yo no te saco para ponerte a uno estatal...", sino yo tenía las intenciones que este año mi hija que iba a entrar a primero [de secundaria] yo le iba a poner a uno particular, porque el particular da un poco más que el estatal, porque para mí todos los estatales son iguales, para mí todos son iguales. Entonces si yo te voy a sacar de un estatal para ponerte a otro estatal, para mí no cabía, para mis hijos no cabía eso. Entrevista 2PF1.txt - 18:22 (110:117)

- En mi caso yo tengo mis primos que estudian en otro colegio y mi tía le dice a mi mamá: "¿por qué no le cambias ya de colegio?", porque acá no había mejoras, ¿no? y mi tía decía, (...): "no este... para qué... si acá no hay buenos profesores para que puedan enseñar" Mi mamá decía: "No, eso no depende de los profesores sino de cada uno, de cómo quieren ellos..." (...). O sea cambiándoles de colegio no vamos a aprender más porque todos los colegios son iguales.

- ¿O SEA CONSIDERAS QUE TODOS LOS COLEGIOS SON IGUALES, Y QUE DEPENDE DEL...?

- ¡De cada uno! (varias voces en coro)

- ¡De cada uno!

- De la enseñanza y del alumno, del esfuerzo de cada alumno. Focus Group 2A6.txt - 17:112 (1329:1349)

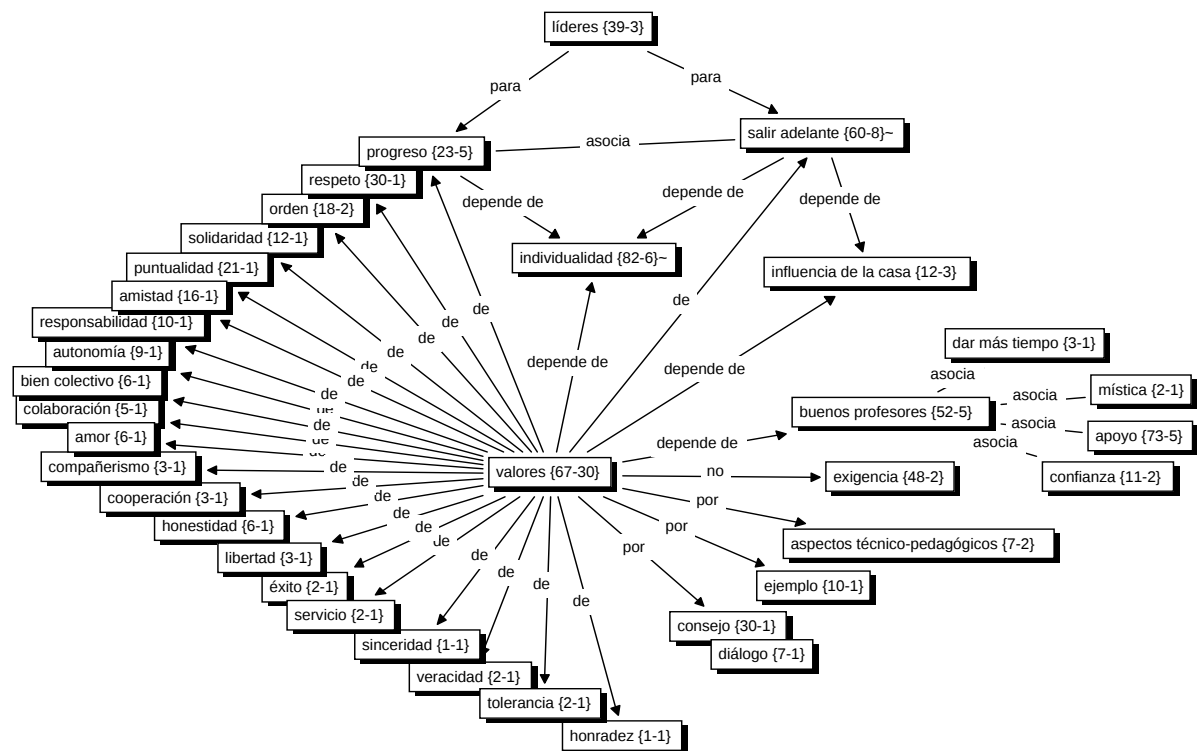
Por otro lado, es interesante encontrar que la formación en valores también **depende de cada profesor**, y no de la escuela como organización. La orientación en valores es un acto personal que se desarrolla en lo privado de la relación maestro - alumno en el aula, y que no necesariamente todos los profesores lo hacen, quedando a la voluntad de cada profesor hacerlo o no.

Yo creo que eso es nacido en cada uno, eso es ya a nivel personal, eso es a nivel de cómo es cada uno, qué quiere para sus alumnos, incluso para la comunidad. Entrevista 2P9.txt - 9:27 (276:278)

La forma que utilizan los profesores para educar en valores y que es valorado por los alumnos es la acción de aconsejar. De esta forma, la educación en valores no llega concretarse en el colegio a través de acciones institucionales, sino a través de actividades didácticas, el ejemplo de los profesores y, principalmente, a través del habla, todo ello en el contexto privado y autónomo del aula. Es así como la educación vinculada con los valores termina con la acción de aconsejar sin preverse ningún mecanismo de seguimiento del "cumplimiento" de dichos valores en la vida diaria. Es decir, que no existe la exigencia ni la vigilancia por cumplir con los valores que se proponen. Como venimos diciendo, la opción por adherirse a un determinado valor, se deja en última instancia a la familia y al alumno mismo quien decidirá cuáles son los valores que guiarán su vida.

Los padres de familia optan por el colegio no por lo que el colegio como organización les pueda ofrecer sino en función de los "buenos profesores" que el colegio tiene. Los buenos profesores son los que se preocupan por la formación académica y la formación en valores de los alumnos. Así, los padres –especialmente en primaria- eligen al profesor que se encargará de la formación de su hijo a partir de referencias que tienen sobre ellos.

Gráfico N° 17. Caso 2: La orientación en valores en el colegio



Las ideas hasta aquí presentadas nos permiten afirmar que existen rasgos de una **ética liberal** en la que cada cual es dueño de forjar su propio destino por sí mismo y donde la opción de los valores se deja al mundo de lo privado. No hay una intervención directa de la escuela por articular los valores en un discurso común, ni asegurar que todos - profesores, padres y alumnos- se identifiquen con los valores propuestos.

Frente a ello, nos preguntamos ¿cómo llega el colegio a configurarse como un colegio con rasgos de una ética liberal? Consideramos que el discurso liberal que encontramos en los informantes es un discurso que surge no como una opción asumida concientemente por el colegio, y ni siquiera discutida³⁹, sino que se ha ido configurando espontáneamente al no existir un sujeto o sujetos que articulen la discusión o mecanismos que logren integrar a todos los sujetos en esta opción. Pareciera ser que la situación de “dejar hacer, dejar pasar” que encontramos en el colegio, en donde cada docente es autónomo en el ámbito de su aula (“dejar hacer”) y sin mecanismos de control (“dejar pasar”), ha ido configurando la idea de que la orientación en valores depende de cada profesor y de cada familia, y no de la escuela.

³⁹ Más adelante veremos que los espacios de discusión de los profesores como las reuniones de coordinación o las asambleas son espacios de discusión sobre asuntos principalmente organizativos, logísticos o financieros y muy poca discusión sobre asuntos pedagógicos y axiológicos sobre la tarea de educar.

Cada profesor es completamente libre y autónomo de orientar su tarea según sus propias concepciones e ideales. No hay una exigencia del colegio por asegurar que todos los profesores estén logrando la misión del colegio, ni tampoco una exigencia de los profesores por lograr que los alumnos lo estén haciendo. En la práctica cada cual hace lo que considera lo mejor y ello se evidencia en aspectos cotidianos de la vida escolar. Como por ejemplo cuando unos profesores exigen las normas y otros no, cuando unos asumen los acuerdos tomados en las asambleas y otros no los cumplen, cuando cada cual asume una postura pedagógica diferente, entre otros. Cada profesor o grupo de profesores asume y desarrolla la tarea educativa de modo distinto configurando una **organización** que nosotros llamamos **fragmentada**. Esta diversidad de opciones no estaría permitiendo que todos los alumnos en las mismas condiciones tengan las mismas oportunidades para ser “bien” educados.

Por tanto, encontramos rasgos de un discurso liberal, pero que en la práctica no llega a ser tal, porque no se llega a brindar las mismas oportunidades a todos, es decir, no se llega a cumplir con el concepto de justicia que el liberalismo defiende (Rawls, 1995). Al encontrarnos con la idea de que “la formación en valores depende de la voluntad de cada profesor”, la escuela como organización no está brindando las mismas oportunidades a los alumnos. Si en la escuela hay alumnos que tienen “buenos profesores” y otros no, si hay alumnos que son exigidos más que otros, o si hay alumnos que pueden acceder a los recursos que tiene la escuela más que otros porque el profesor así lo permite⁴⁰, o si hay algunos alumnos que estudian más horas que otros⁴¹, no podemos hablar de una ética liberal, por cuanto no todos tienen las mismas condiciones ni tienen las mismas oportunidades dentro de la misma escuela en un orden mínimo necesario para vivir la libertad (Etzioni, 1999).

Para los diversos sujetos de la organización, la **dirección** es la responsable de asegurar la unidad y la igualdad de oportunidades al interior de la escuela pues es la “cabeza de la organización” (gráfico N°18). En el caso del CENC la dirección es ajena a las cuestiones del colegio, no sólo porque no siempre se encuentra físicamente en el colegio, sino porque no cumple la función de articular e integrar un discurso común.

Porque me parece a mí que la que debe ser el líder del colegio no lo está asumiendo, y es la directora. La directora es la que debe impulsar todo ese trabajo, debe estar orientado, debe apoyar permanentemente a sus profesores, velar porque la institución no solamente se vea en la parte administrativa digamos el buen funcionamiento y que los padres tenga alguna relación. Sino en la parte pedagógica y ver qué es lo que se está produciendo, qué es lo que produce cada aula y en conjunto que es lo que estamos haciendo... Entrevista 2P4.txt - 4:19 (185:199)

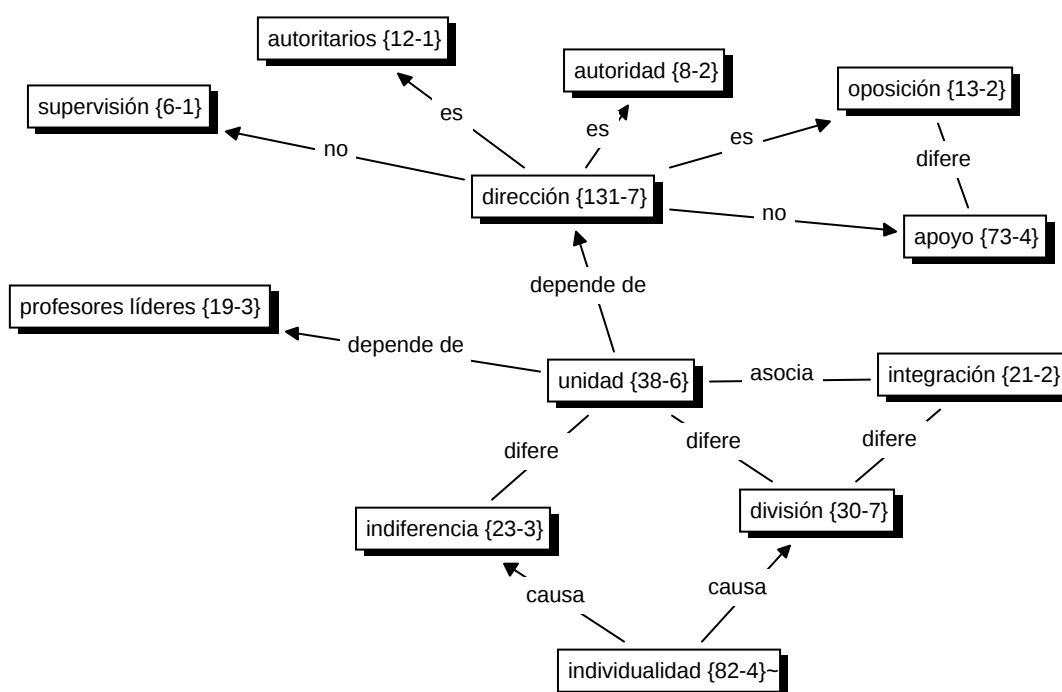
⁴⁰ Esta situación la pudimos observar durante las visitas. La sala de innovación (sala de computadoras) solo era usada por algunas secciones, sólo en aquellos casos en los que el profesor sabe cómo utilizar los recursos informáticos en los procesos educativos. Así solamente unos cuantos alumnos son los beneficiados del servicio.

⁴¹ En el CENC hemos encontrado el caso de un profesor que exige como hora de ingreso al colegio las 7:30 am, mientras que el resto de secciones ingresan hasta las 8:00 am.

La dirección no ha propuesto mecanismos de regulación que permitan asegurar que todos los profesores cumplan con sus tareas “bien”. Al no existir mecanismos de control y supervisión de las tareas que se realizan, algunos profesores hasta violan las normas.

O sea acá no hay... por ejemplo, como decía el profesor también, en la asamblea general que un poco también se quejaba, “acá el que quiere hace..., el que no quiere no hace nada...” porque no le pasa nada al final. Entrevista 2D2.txt - 28:33 (234:237)

Gráfico N°18. Caso 2: La dirección y los profesores líderes. Su responsabilidad en la unidad del CENC



No se busca integrar a todos los profesores en un discurso común. Por ejemplo, aquí los espacios de capacitación o formación de los profesores no son espacios planificados desde la Dirección para asegurar criterios comunes de trabajo, sino que cada cual busca sus propios espacios de capacitación según sus intereses individuales. Por otro lado, los sujetos perciben que la dirección no brinda apoyo a la tarea educativa, y hasta se opone al desarrollo de actividades propuestas por iniciativa de los alumnos y los profesores.

Es que lo que pasa es que la directora (...) es como una muralla, un muro que no nos deja tampoco avanzar, ¿entiende...? Porque como lo hemos explicado la mayor parte de nuestras actividades depende de ella, porque ella tiene que firmar los papeles porque a cargo está ella. Entonces si nosotros queremos caminar hay como un muro que se pone allí y no nos deja avanzar tampoco. Focus Group 2A5.txt - 16:88 (1270:1276)

A veces por las pocas... digamos... posibilidades que nos da la parte directiva, un poco que nos restringe, nos dicen "no, ustedes no pueden hacer este horario...", "no, que muy pronto..." Nos gustaría por lo menos reunirnos semanalmente, pero no nos permiten, dicen: "no, esto no es así..., están perdiendo clases..." vienen con una presión. Entonces hacerlo fuera de nuestro horario involucra, pues, dejar de lado las acciones que tengamos que hacer y ello conlleva a que no podamos reunirnos con mucha frecuencia. Entrevista 2P4.txt - 4:14 (128:135)

Los padres de familia y los alumnos reclaman una mayor presencia de la dirección en los asuntos del colegio, no solo administrativos, sino como autoridad moral que los acompañe en su formación. Todo ello, como señalamos antes, genera una suerte de organización fragmentada que brinda diversas oportunidades a los alumnos según sea el profesor que se tenga.

Sin embargo, ante la falta de una dirección que asuma este papel, en el colegio ha surgido un grupo de **profesores** -que ellos llaman **líderes**- que son los que motivan e impulsan el trabajo. Estos profesores son reconocidos por su capacidad de convocatoria y motivación a sus colegas y sus ganas de trabajar por cambiar el colegio. Para nombrar a este grupo se utiliza las siguientes metáforas: "son los que empujan el carro", "es el grupo motor". Este grupo llega a ser un grupo motivador de la acción educativa, pero no llega a asegurar los criterios comunes en la formación de los alumnos por cuanto no cuenta con mecanismos de control o supervisión de la tarea educativa.

Pero hay un grupo siempre de docentes, no todos de repente, pero hay un grupo que siempre trata de hacer las cosas bien, porque la imagen de la institución mejore, ya sea a nivel de la calidad educativa, el servicio, ya sea al proyectarnos hacia los padres de familia. Siempre creo que eso... supongo yo en todo ese tiempo de la vida institucional ha habido ese grupo motor que trata de que esto mejore ¿no? Sería mucho mejor obviamente si todos compartieran esa idea, pero no siempre es así ¿no? Entrevista 2P6.txt - 6:2 (17:24)

En síntesis, la **dimensión ética de esta escuela** se configura con un discurso liberal fragmentado⁴². Por un lado, encontramos un discurso liberal vinculado con los fines de la escuela (superación personal y progreso) y con la afirmación de que la formación en valores es responsabilidad de la familia y de la libertad de cada uno para orientar su vida. Pero, por otro lado no se ha logrado articular el trabajo para brindar las mismas oportunidades a todos sus alumnos dentro del marco de la justicia que el liberalismo propugna.

⁴² Hemos llamado ética liberal fragmentada para decir que es liberal en el discurso de los fines y no liberal en la práctica.

3.2. La orientación ética y la dimensión estructural: estructura formal

*¿Cómo la orientación ética de la escuela configura un tipo de estructura?,
¿Desde qué orientación ética se construye la estructura de la organización
escolar?*

La escuela tiene una **estructura formal** en la que se diferencia la línea jerárquica y los órganos de apoyo administrativo (los auxiliares y el personal de servicio) y los órganos de participación (la asociación de padres de familia – APAFA y el comité magisterial del Sindicato Único de Trabajadores de la Educación), así como las coordinaciones, los profesores y los alumnos. En el colegio existe una clara división de funciones para cada uno de las unidades diferenciadas, pero en la práctica, dichas funciones no se cumplen; y frente a ello no hay mecanismos de regulación o control. Incluso, algunos miembros no sólo no cumplen con sus funciones, sino que no dejan que nadie más las realice. Es decir que las funciones están planteadas en el manual de funciones del colegio como un documento meramente formal. Por tanto, podemos decir, que en el colegio existe una estructura con características burocráticas, pero sin mecanismos de supervisión y control.

Los sujetos que cumplen con sus funciones lo hacen estrictamente en su horario escolar y dentro del colegio. Aquellas acciones que supongan asistir fuera del horario o días de descanso no son asumidas por los profesores. Además las funciones que se realizan se circunscriben al interior de la escuela: “fuera del colegio no es su responsabilidad”. Son pocos los profesores que dan “más de su tiempo” y ello es visto como un sacrificio, que antes se podía hacer, pero que la situación económica por la que atraviesan los profesores impide, actualmente, “sacrificarse” por los alumnos. Las razones que dan los profesores para no cumplir con sus funciones son la primacía de los intereses personales sobre los intereses del colegio, la falta de tiempo, la situación económica, la carga familiar o problemas familiares que tienen los maestros.

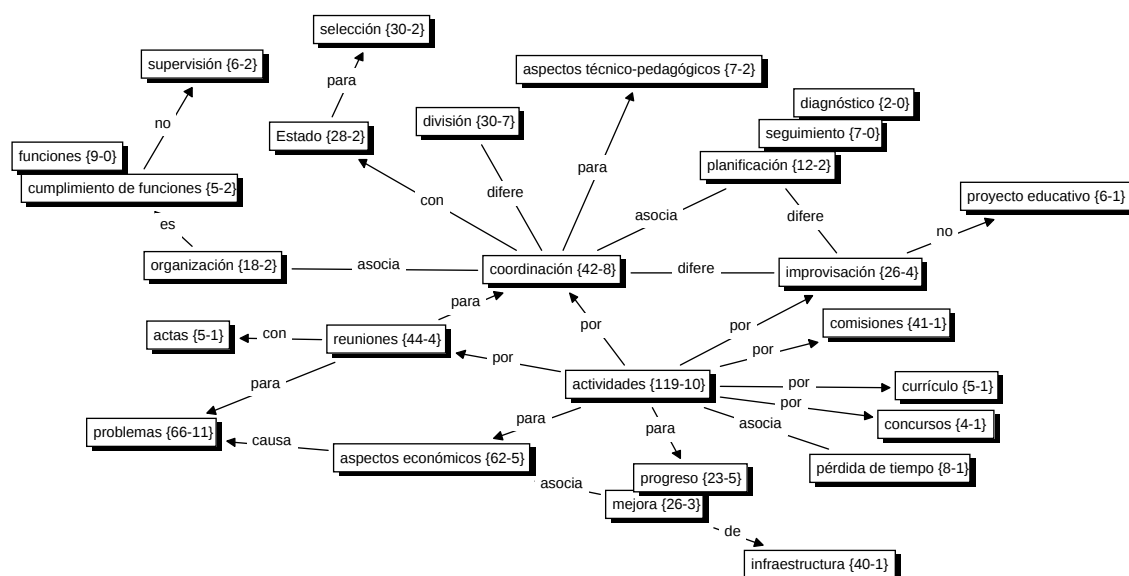
Quizás más son los intereses personales, es lo que un poco por el trabajo, el desgano de repente, algunos que se sienten cansados. Entonces no participan como antes, porque antes se participaba, todos participaban, nos sacrificábamos, porque era un sacrificio, en cambio ahora no. Entrevista 2P8.txt - 8:28 (184:189)

Para el **desarrollo de las actividades** (gráfico N°19) los profesores se han organizado en 25 comisiones de trabajo que se encargan de planificar, organizar, ejecutar y evaluar las actividades en el año. Las actividades, principalmente, se refieren a actividades del calendario cívico – escolar y otras actividades como festivales, concursos o eventos. La diversidad de actividades da cuenta de la dispersión de tareas, no lográndose vincular las actividades con la misión y visión del colegio.

Muchas de estas actividades tienen el objetivo de recaudar fondos para el mantenimiento del colegio, la adquisición de equipos o mobiliario o cubrir las necesidades del colegio.

En este sentido, las actividades son vistas como un medio para **satisfacer necesidades económicas** que el Estado no logra cubrir. En esta perspectiva liberal el colegio -a pesar de ser del Estado y por tanto gratuito- debe buscar los medios para obtener recursos financieros. Con los recursos económicos que brinda la familia el colegio puede mejorar y progresar. La forma tangible de observar el progreso en el colegio es la mejora de su infraestructura y equipamiento. La percepción de los padres y la comunidad es que el colegio ha progresado gracias al aporte económico de las familias.

Gráfico N°19. Caso 2: La dimensión estructural en una escuela liberal fragmentada



Las actividades no tienen otro sentido además de cumplir con requisitos económicos o ser parte de las actividades que por tradición se realizan para festejar fechas cívicas. No hemos encontrado en los documentos analizados la vinculación de las actividades que se realizan institucionalmente como medio de concreción de la orientación ética del colegio. La formación en valores y las actividades para lograrlo se realizan al interior de cada aula dependiendo de los profesores, como ya hemos visto más arriba.

Ya hemos señalado que el colegio es un colegio estatal y como tal sigue las directivas que le da el Ministerio de Educación en materia educativa. La **coordinación con el Estado** es fuerte en cuanto el desarrollo de actividades depende de los programas y directivas que establece el Ministerio de Educación. El colegio está inscrito en varios programas ejecutados por el Ministerio de Educación, tales como el programa Huascarán⁴³ y el programa de Emergencia Educativa⁴⁴. Las directivas que vienen del Ministerio de Educación son adaptadas a la realidad del colegio.

⁴³ El programa Huascarán es un programa cuya finalidad es dotar a las escuelas de computadoras para el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El Estado –a través de la UGEL- supervisa las acciones que se realizan en el colegio. Los padres de familia, los alumnos y los profesores tienen la posibilidad de denunciar a la Comisión de Administración Disciplinaria de la Unidad de Gestión Educativa Local cualquier acción negativa en el colegio. La posibilidad de ser denunciados actúa como una forma de evitar u ocultar los conflictos que se puedan presentar en el colegio. La supervisión externa de modo indirecto actúa como un regulador negativo en el colegio, porque en algunos casos para evitar ser sancionados se deja de actuar, ocasionando un estado de pasividad y poca innovación. Tal es el caso narrado por una madre de familia ante un hecho ocurrido de acoso sexual en el colegio:

- *Mejor se vería el colegio si la directora hacía una protesta, hubiera sacado a la luz todo, entonces defendiendo a la niña se hubiera visto mejor el colegio. Pero si ella [la directora] tapa todo, por eso el colegio queda mal...*

- *Si el mismo tío de la niñita ha hablado...*

- *Hay padres que ni enterados están...*

- *Yo por ejemplo, recién me he enterado ahora.*

[Varias voces, todas hablan a la vez] Focus group 2PF2.txt - 30:69 (1456:1467)

Para el colegio denunciar una situación injusta de violación de los derechos de los niños es “*meterse más en problemas más graves*” (Entrevista 2P5.txt - 5:25 (120:121)), por ello, la opción por el silencio y la no intervención directa en el problema.

Por otro lado, la UGEL designa a los profesores que formarán parte del colegio. Si bien, el colegio –a través del consejo educativo escolar- puede evaluar a los profesores para seleccionarlos y contratarlos, los nombramientos vienen designados del mismo Ministerio. De esta forma el colegio recibe al personal designado por el Ministerio de Educación. En esta situación el colegio no selecciona a quienes formarán parte de su plana docente. Ello aunado a que el colegio no realiza ninguna actividad especial de integración de los “nuevos profesores”, explica porque cada profesor ejerce su trabajo en función de lo que cada uno considera “lo bueno”.

La **coordinación interna** en el colegio se realiza a través de reuniones de coordinación. Los asuntos que se coordinan se refieren al desarrollo de las actividades y están vinculados con los problemas del contexto, de las familias y el colegio. El punto de encuentro y coincidencia entre los miembros del colegio es la discusión sobre dicha problemática. La discusión sobre los problemas es para buscar juntos su solución.

Las reuniones de coordinación de actividades suelen versar sobre asuntos logísticos, organizativos y financieros para la ejecución de las actividades. La mayoría de reuniones quedan a nivel de acordar la distribución de tareas para el desarrollo de una actividad. Ello, para algunos entrevistados es considerado una pérdida de tiempo, pues no se discute aspectos sustanciales de la tarea educativa. Las reuniones de coordinación de

⁴⁴ El programa de emergencia educativa es un programa destinado a revertir los bajos niveles de comprensión de lectura y de habilidades lógico – matemáticas que tienen los niños. Este programa surge debido a los resultados de la evaluación internacional PISA, en el que el Perú salió en último lugar.

aspectos pedagógicos se desarrollan por niveles o por áreas de trabajo. Muy pocas son las reuniones generales que traten aspectos pedagógicos o educativos de la tarea educativa. Un profesor se refiere a las reuniones de coordinación de este modo:

De acuerdo a la agenda, por ejemplo ahí vemos lo problemas de las actividades por decir, ¿no? Pero generalmente la discusión que debería centrarse en cuanto a la problemática y al aprendizaje del alumno no se da difusión a eso, se da difusión más que todo a la parte de la organización, a la parte del problema del orden, de las actividades que se tienen que generar, pero no se discute ni se dialoga mucho en cuanto a qué estamos haciendo por nuestros alumnos, en qué estamos fallando o en qué hay que mejorar. Entrevista 2P4.txt - 4:60 (555:562)

Si bien las comisiones planifican, organizan y evalúan las actividades, en el colegio encontramos una tendencia a la improvisación en su desarrollo: no se realizan las actividades programadas, se cambian de fechas o se ejecutan sin avisar. Esta situación de improvisación genera una imagen de desorganización y desorden en la institución.

La coordinación entre las comisiones de profesores y los padres de familia es débil. Los padres de familia organizan actividades según sus propias prioridades en diálogo con la dirección. Los padres de familia por su lado, y las comisiones por el suyo elaboran sus planes de trabajo del año sin llegar a ponerse de acuerdo en un plan común.

La estructura formal del colegio también se evidencia en la forma cómo se establecen las relaciones entre los miembros del colegio. Las **relaciones** son **contractuales**, meramente laborales y de formalidad. No hay expresiones que indiquen relaciones de amistad o camaradería entre los profesores. Entre la dirección y los profesores hay relaciones de usted y no de tú a tú. Las decisiones de las asambleas o de las reuniones de coordinación concluyen con la firma de las actas, como un medio formal de asegurar el acuerdo y la decisión tomada y evitar problemas.

Las relaciones entre los profesores y la dirección, también están marcadas por la desconfianza. Las oficinas de la dirección y de la subdirección, la biblioteca y la sala de innovación siempre están bajo llave por miedo al robo o ser acusado de robo. Si la directora no se encuentra, nadie puede acceder a su oficina. Si la persona encargada de una tarea no está; nadie suple su función⁴⁵.

En síntesis podemos caracterizar la **dimensión estructural** de este segundo caso con rasgos de una ética liberal fragmentada así:

- Una estructura formal con clara división de funciones y tareas.
- Incumplimiento de funciones debido a la falta de mecanismos de supervisión y control interno.
- Relaciones contractuales marcadas por la desconfianza, sin lazos afectivos ni de amistad.

⁴⁵ En una de las visitas al colegio observamos que los niños no pudieron tener su pan, porque la persona encargada de repartirlos no estaba, a pesar que el pan estaba ahí.

- Coordinación interna para asuntos administrativos, logísticos y financieros.
- Débil coordinación interna para asuntos educativos y pedagógicos.
- Débil coordinación interna entre profesores y padres.
- Fuerte coordinación externa con el Ministerio de Educación a través del desarrollo de programas y directivas.
- Desarrollo de actividades como medio para obtener recursos económicos.

3.3. La orientación ética y la dimensión cultural: la no exigencia y la indiferencia

¿Cómo la orientación ética configura un tipo de cultura escolar?, ¿Desde que orientación ética se construye la dimensión cultural de la escuela?, ¿Cuál es el peso de la tradición en la escuela?, ¿Cómo la historia institucional ha marcado un tipo de orientación ética en la escuela?

La heterogeneidad en la forma como se asume la tarea educativa -dependiendo de cada profesor- presenta al CENC como una organización donde prima una **cultura de lo individual versus la unidad**. Ya hemos expresado que la imagen del colegio se construye desde la autonomía de cada profesor en sus aulas, generando una imagen fragmentada en el colegio.

El colegio, con más de 35 años de vida institucional no ha logrado imprimir un sello particular que permanezca en el tiempo. En sus inicios los informantes narran que la comunidad local fue la que construyó el colegio y que existían vínculos fuertes de pertenencia e identificación de la comunidad. Sin embargo, ello no se mantuvo porque las personas (directores, padres o profesores) que construyeron ese sentido de pertenencia ya no están. La tradición de la comunidad estuvo representada en unos determinados sujetos que no lograron transmitir a los otros ese sentido comunitario con el que se inició el colegio. Ello nos remite, nuevamente, a la idea que la identificación con el colegio es un acto individual, personificado en una persona o grupo de personas. Así cada director o profesor ha marcado un estilo y ha generado cambios que no han logrado permanecer en el tiempo.

Sin embargo, lo curioso es encontrar que la imagen que sí ha marcado la historia del colegio es su imagen “negativa” en la comunidad (gráfico N°20) con el apelativo de “Pequeño Lurigancho⁴⁶”.

- ¿...HAY ALGO QUE LOS DIFERENCIA [DE OTROS COLEGIOS]?
- A todos los colegios les han puesto su “chapa⁴⁷”... [risas] ...
- ¿CUÁL ES LA “CHAPA” DE USTEDES?
- “Lurigancho”... [risas]

⁴⁶ Pequeño Lurigancho: se llama así al colegio para referirse a la situación de violencia que se vive en él y sus alrededores. Lurigancho es el nombre de una prisión en Lima para delincuentes peligrosos. Su nombre se debe a su ubicación en el distrito de San Juan de Lurigancho (distrito ubicado en la zona sur este de Lima).

⁴⁷ Chapa: apelativo que se da a algo o alguien

- ¿LURIGANCHO?, ¿POR QUÉ?
 - Porque puros malogrados⁴⁸ dicen que vienen... [risas]...
 - ¿Y USTEDES SE SIENTEN ASÍ QUE SON PUROS MALOGRADOS?
 - Eso fue cuando estaba en el tiempo que habían otros [alumnos]... (...) en el año 90 y tantos así..., mayormente en ese tiempo le decían.
 - ¿CUÁNDO USTEDES ESTABAN EN PRIMARIA?
 - Nosotros siempre que salíamos de primaria escuchábamos decir "peleas en Lurigancha"... (...)
 - Al colegio de abajo... (...), le han puesto "el Maranguita"⁴⁹... [risas]
 - ¿EL MARANGUITA...? ¿Y USTEDES SE SIENTEN ASÍ QUE SON LURIGANCHO?
 - No, ahora no nos importa lo que hablan porque realmente nosotros sabemos que no es así...
 - Ha mejorado, para qué...
 - ¡Ah!, sí ha mejorado demasiado, yo le puedo decir demasiado porque antes no había ni escaleras [se refiere a la infraestructura]
 - No, o sea malogradazos, solamente servían para cobrador, pero hay chicos que sí han agarrado⁵⁰ una carrera de medicina, chicos malogrados serían antes,...
- Entrevista 2A1.txt - 12:66 (936:977)

La imagen de violencia no es motivo de orgullo para los que pertenecen al colegio, y en cierta forma es una situación que los sujetos desean desterrar. Los sujetos expresan su intención de cambiar la imagen negativa del colegio y hacer del CENC un mejor colegio; sin embargo, en la práctica no hay sujetos que lideren este proceso ni acciones en concreto para lograrlo.

Para muchos de los informantes el colegio tiene una "mala" imagen por los alumnos que ingresan al CENC. Expresiones como "esos niños que vienen con dificultades son los que generan eso" (Entrevista 2P3.txt - 3:42, 365:370), "este es un problema a veces familiar" (Entrevista 2P5.txt - 5:24, 118:120), "eran chicos que venían de otros colegios ya con otros pensamientos, venían a corromper a los alumnos de acá que eran más tranquilos" (Focus Group 2A7.txt - 23:56, 1175:1220), "alumnos que vienen de otros colegios expulsados con mala conducta" (Focus group 2PF3.txt - 31:14, 226:233) revelan la idea que es el alumno el que le da la imagen al colegio. Ello es una forma de decir que el colegio no es el responsable de la formación de los alumnos, sino que el colegio está determinado por los alumnos que tienen y detrás de ellos, las familias que llegan al colegio. Ello, está muy bien expresado en lo que señala esta profesora:

[Se refiere a los alumnos] Claro, porque ellos le dan la imagen, porque si este colegio tuviera jóvenes estudiosos, si tuviera jóvenes con buen comportamiento, entonces ¿cómo nos calificarían? Entrevista 2P13.txt - 26:53 (509:519)

Si bien se reconoce que la imagen está cambiando, ello es así porque los alumnos violentos ya no están el colegio porque o ya terminaron sus estudios o han sido expulsados. De esta forma, observamos que no existen mecanismos explícitos y creados al interior de la escuela para cambiar dicha situación.

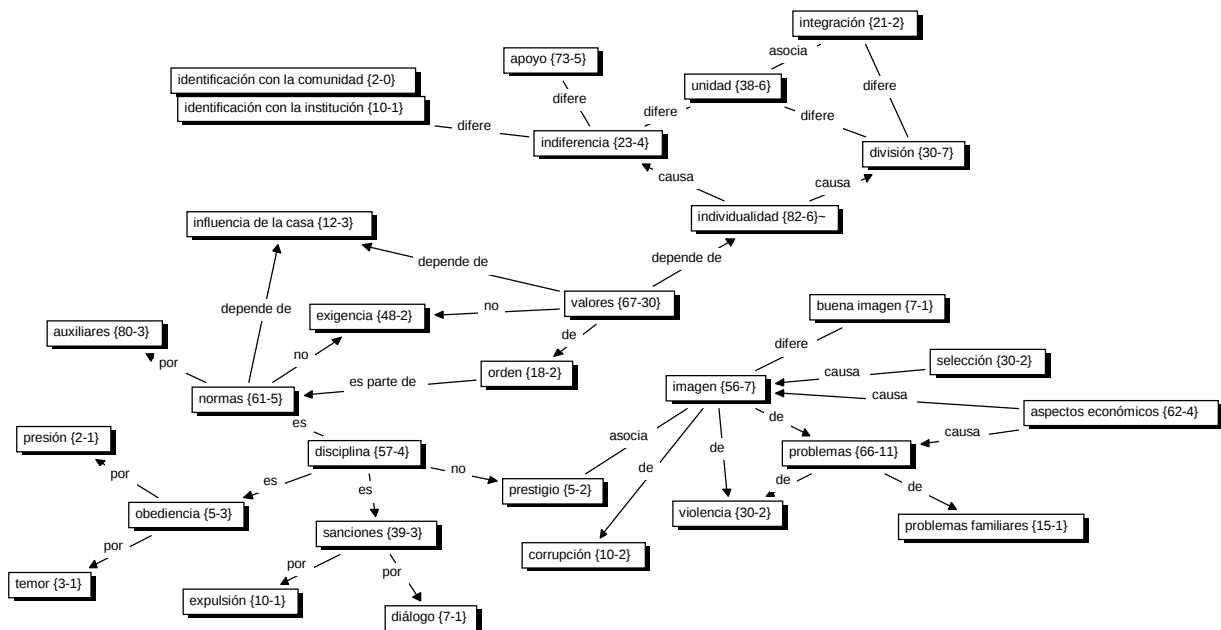
⁴⁸ Malogrados: sujetos que pertenecen a pandillas o consumen drogas.

⁴⁹ Maranguita es el nombre como se conoce a un centro de reclusión para niños y jóvenes delincuentes menores de edad. El centro queda en la zona de Maranga, distrito de San Miguel en Lima, de ahí su nombre de "Maranguita".

⁵⁰ Agarrado: ingresado, obtenido una vacante.

Todo lo expresado hasta ahora nos devela una situación de pasividad en la que la escuela no se reconoce como medio socializador. Como ya señalamos se deja la responsabilidad a otros: a la familia quien debe preocuparse por exigir en sus hijos un “buen comportamiento” e, incluso, a la policía; quien debe preocuparse por desterrar la violencia en las afueras del colegio. La exigencia en el cumplimiento de las normas es un valioso medio socializador, pero como veremos a continuación, ello ni se cumple ni se exige.

Gráfico N°20. Caso 2: la dimensión cultural. La cultura de la no exigencia y la indiferencia



En el CENC existe un reglamento escolar que enumera las ***normas de convivencia del colegio***. Las normas se plantean como un listado meramente formal de los deberes que el alumno debe cumplir y no como un medio de concreción de los valores que el colegio busca promover. La formalidad del reglamento escolar como un documento es evidente cuando los sujetos, en especial los alumnos, dan cuenta que no existe una exigencia por parte del colegio del cumplimiento de las normas ni mecanismos para regular el comportamiento de los alumnos. Si bien los profesores se ponen de acuerdo a inicio del año escolar para priorizar y exigir algunas normas, a medida que va pasando el tiempo ello se deja de hacer quedando sólo algunos profesores quienes las exigen. De esta forma encontramos que ni la dirección exige a los profesores hacer cumplir las normas ni todos los profesores exigen a los alumnos hacerlo.

Como le digo hay muchas deficiencias, empezando desde que el niño llega tarde, acá se le abre la puerta hasta la hora que se le da la gana, si el niño viene con el cabello largo se le recibe. O sea, en el mes de marzo⁵¹ todo el mundo es exigente, en el mes

⁵¹ El mes de marzo es el inicio del año escolar en algunos colegios en Lima.

de abril, de mayo se va perdiendo, ya terminan diciembre con la ropa que quieren, incluso vienen,... Por más que se le dice a los padres en las reuniones igualito les da.
Entrevista 2P3.txt - 3:31 (306:314)

La no exigencia de la norma también se manifiesta en su “flexibilidad”. La norma puede ser modificada o adecuada a las características de los alumnos o por presión de los padres de familia y de los profesores. Ello es percibido como “dar una oportunidad” a los alumnos. Esa imagen de flexibilidad contribuye a tomar poco en serio las normas del colegio y generar conductas de adecuación de los alumnos al cumplimiento o no de la norma.

Las razones que se dan para entender porqué en el colegio no se cumplen con las normas son, en primer lugar, las características del alumno. El alumno es el responsable de cumplir con las normas y no lo hace porque es caracterizado como inquieto, agresivo, travieso o malcriado, es un alumno que es así en razón de su familia. Además porque no hay sanciones que ayuden a regular su conducta. Cuando un alumno comete una falta, “no pasa nada” en concreto. Lo que se utiliza como modo de reponer la falta es el diálogo y llamar a los padres de familia para que sean ellos los que “corrijan” a sus hijos. En caso de faltas muy graves se suspende a los alumnos.

Esta situación que podemos definir como **indiferencia** caracteriza la cultura que se vive en el colegio. La indiferencia se manifiesta en la poca preocupación que tienen los adultos del colegio por la formación en valores de los alumnos dentro, y mucho más fuera del colegio, dejando la responsabilidad de guiar hacia lo bueno solo a la familia. La indiferencia se revela en el silencio frente a las faltas, la poca vigilancia de los alumnos y el poco apoyo de todos en las acciones del colegio.

-¿Y QUE HACE EL COLEGIO FRENTE A ESTA SITUACION [DE VIOLENCIA]?

- Que yo vea... Nada... porque cuando le dije que llamaran al patrullero porque estaban que se hablaban ahí lisuras y media...

- Como dice la directora, del portón para adentro es su responsabilidad que todo esté bien, y de la puerta para afuera ya es responsabilidad del adolescente y de las familias. Focus group 2PF4.txt - 32:21 (184:192)

Para los entrevistados el poco apoyo brindado por los diversos sujetos de la escuela ha motivado sentimientos de desánimo y apatía por la acción educativa. La frase “¿para qué se hace?” o “¿para qué se exige?” si es que no se va a obtener apoyo de los padres, alumnos o colegas nos revela la importancia que le dan los sujetos a la fuerza del grupo y de la unidad como movilizadores de la cultura del colegio. Situación que el individualismo y la fragmentación ha generado.

Los encargados de velar por el cumplimiento de las normas en el colegio son **los auxiliares**. Ellos tienen la función de hacerlo, y se encargan de controlar la disciplina dentro y fuera de las aulas. El auxiliar es quien califica el comportamiento de los alumnos y decide las sanciones en caso de faltas. Los profesores informan o derivan el incumplimiento de las normas al auxiliar, quien es quien decide llamar a los padres.

Los brigadieres o delegados son una extensión de las tareas del auxiliar en cada una de las aulas. Ellos son elegidos por el auxiliar o los tutores entre los alumnos con buen comportamiento y rendimiento.

Los alumnos y los padres de familia reclaman una mayor exigencia en hacer cumplir la norma porque consideran que ello ayudará al alumno en la formación de su responsabilidad. Ello es deber de los adultos del colegio: la directora y los profesores a través del ejemplo. Ellos explican que se puede exigir una norma cuando quienes la exigen, también la respetan. Esto es la autoridad moral. Sin embargo, ello no ocurre en el colegio, porque a decir de los alumnos y los profesores, los adultos no son ejemplo de cumplimiento de las normas. Si es así el colegio no tiene la autoridad moral para exigir cumplir con las normas. Esta situación es importante para entender esta suerte de no exigencia e indiferencia que existe en el colegio.

No se practican, no se exigen, tan es así que por ejemplo decimos: "formación de los días lunes, todos...", empezando de la cabeza la directora nunca aparece los días lunes, llega a las diez, diez y media, y llega todavía a veces en forma autoritaria..., y llama y dice: "¡Usted llegó tarde...!" o sea sabe todo, ¿no?, tiene personas que le informan de repente. Llama a los alumnos, entonces hay autoritarismo. Entrevista 2P3.txt - 3:33 (319:325)

De la misma forma como ocurre a nivel de los alumnos ocurre con los profesores. No existen mecanismos para que los profesores cumplan con las normas de colegio respecto a sus funciones y tareas. Ya explicamos antes, como cada docente es completamente autónomo al interior de sus aulas, y no existen mecanismos de control o supervisión que permitan la unificación de criterios, no solo para que realicen bien su función, sino para que se articulen alrededor del mismo fin, que hemos explicado es liberal. Así cada docente actúa en función de su propio parecer.

Encontramos, entonces, que tanto en mundo de los adultos como en el mundo de los alumnos no hay exigencias por las normas. No hay una persona o personas que supervisen su cumplimiento ni se utilizan mecanismos de regulación que exijan su cumplimiento. Ello conlleva a pensar en una cultura caracterizada por la individualidad, la anomia, la indiferencia y la fragmentación.

En síntesis, observamos que la fragmentación de esta escuela se traduce en las siguientes características de su dimensión cultural:

- Una "mala" imagen ganada por la situación de violencia en el colegio y que no ha sido asumida como responsabilidad del colegio, sino de los alumnos, la familia o la policía.
- Una cultura de lo individual frente a la unidad.
- Una cultura de la indiferencia frente a la preocupación por el alumno.
- La no exigencia en el cumplimiento de las normas.

- Los padres de familia como responsables de exigir el cumplimiento de las normas de los niños en la escuela.
- Las sanciones sólo para faltas graves cometidas al interior del colegio.
- El uso del diálogo como modo de exigir el cumplimiento de las normas.

3.4. La orientación ética y la dimensión política: el poder de la asamblea

¿Cómo la orientación ética de la escuela estructura un tipo de relaciones de poder en la escuela?, ¿Desde que orientación ética se construye la dimensión política de la escuela: las relaciones de poder y los acuerdos?

En este colegio que hemos llamado de organización fragmentada con rasgos de una ética liberal encontramos varias **expresiones de poder** (gráfico N°21). Por un lado, el poder de sujetos reconocidos, como los profesores líderes quienes tienen el poder de convocar y movilizar a los docentes, el poder que tiene cada profesor dentro de su aula y el poder de los padres de familia en asuntos económicos; y, por otro lado encontramos la imagen de la asamblea como espacio de poder y toma de decisiones en el marco de lo que los sujetos afirman es una práctica democrática.

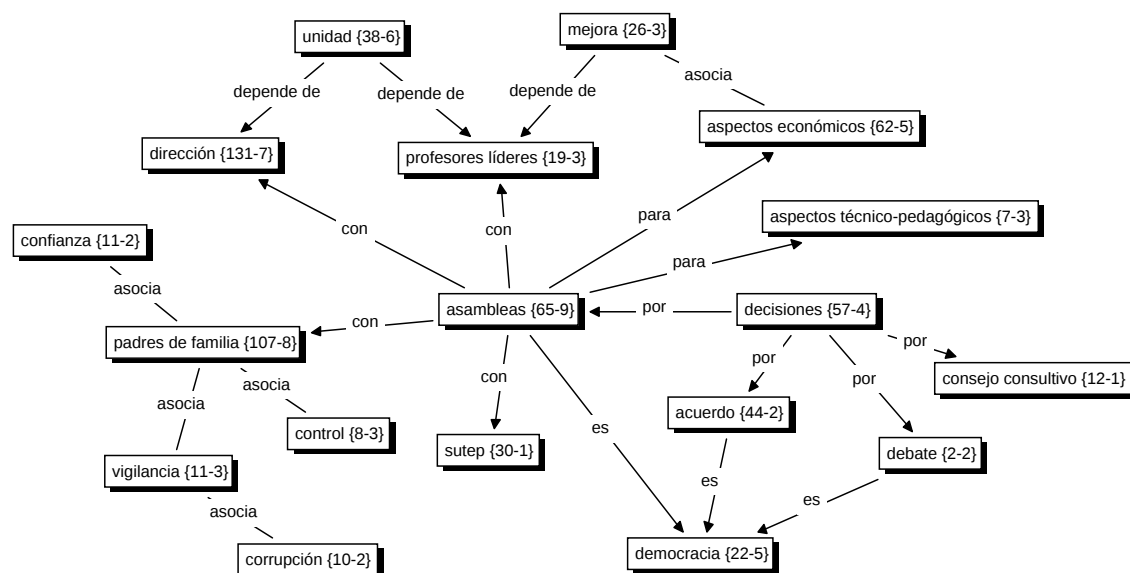
Los **profesores** desde su propia autonomía son sujetos de poder en sus aulas. Como ya explicamos cada profesor al interior de su aula actúa y decide el tipo de formación que va a brindar a los alumnos en función de sus propias convicciones y valores. El poder de su buen ejercicio profesional es la razón por la que los padres de familia optan o no por el colegio. Los buenos profesores son percibidos como exigentes, que tienen paciencia para enseñar, que aconsejan a los alumnos y que avanzan en la enseñanza. Este es un poder que se ejerce al interior del aula: entre el profesor, sus alumnos y sus padres de familia, pero que no llega a irradiar al todo el colegio. Un caso, que representa ello, es el poder de un profesor por exigir un horario de ingreso al colegio diferente al resto; o el poder del profesor con sus alumnos para aceptar o no participar en una actividad programada por el colegio.

Lo interesante es observar que este poder ganado desde la autonomía de la que gozan los profesores no se realiza en un marco que limite su accionar (Ball, 1989), marco que en nuestro caso se refiere a la orientación ética del colegio. Ello da la imagen, que ya señalamos antes, de una organización en la que cada cual hace lo que mejor le parece dando diversas oportunidades a los alumnos sin un director que controle dicho accionar.

A nivel institucional podemos encontrar el poder de los **profesores líderes** quienes convocan y motivan al resto de los colegas. Este es un grupo de profesores reconocido por los informantes como importante, porque por ellos el colegio se mantiene “unido” a pesar de la imagen que tiene en la comunidad. Es un grupo comprometido en lograr que el colegio mejore. Es un grupo que surge espontáneamente motivado por su

compromiso por la educación. Este grupo tiene el poder de motivar, convocar y generar espacios para la discusión y el debate; sin embargo, no llega a ejercer un poder formal en el colegio, pues no cuenta con recursos para hacerlo, sólo su simple ganas de trabajar bien. El reconocimiento de este grupo de profesores líderes genera, también sentimientos de envidia y rechazo por parte de los otros profesores

Gráfico N°21. Caso 2: Los sujetos de poder y la toma de decisiones



Otro grupo al que se reconoce su poder es a los **padres de familia**. Los padres de familia ejercen presión en el colegio por asuntos económicos. Como ya señalamos, el colegio es un colegio estatal, y por tanto gratuito; sin embargo, para lograr que el colegio mejore (en infraestructura y equipamiento) se recurre al aporte económico de los padres. Esta situación genera que los padres de familia decidan en qué se va a gastar el dinero y exijan su rendición de cuentas. Los padres de familia exigen el buen uso de los recursos económicos, pero en hechos tangibles: compra de equipos o materiales, mantenimiento de la infraestructura, entre otros. El mal uso de la cuota que dan los padres de familia origina una serie de conflictos en el colegio, en donde, hasta con violencia y agresiones se ha exigido la rendición de cuentas. Si bien, todo ello ocurre a nivel económico, no así para exigir, por ejemplo, una buena educación o unos buenos resultados en la formación de los hijos.

Además de estos tres sujetos reconocidos como sujetos de poder, podemos encontrar que **las asambleas** son el espacio formal reconocido por los informantes como **democrático** para la toma de decisiones. En este sentido, el poder se ubica en la discusión y el debate en la asamblea. En el CENC todas las decisiones y acuerdos referidos a la marcha del colegio pasan por la asamblea de profesores. Si bien, esta práctica a primera vista, parece ser una práctica democrática de decisión, no lo es tanto; pues las asambleas se convierten en espacios de discusión sobre aspectos logísticos, administrativos, organizativos o financieros de una actividad; y no así en la discusión de

los para qué o por qué educar. No es una discusión sobre los principios éticos que regirán en el colegio. Esta situación hace percibir a la asamblea como una pérdida de tiempo, pues se queda a un nivel de organización logística, que bien puede ser asumido por la dirección del colegio o por una comisión encargada.

Mira a mí me parece..., yo hace un par de años atrás he reflexionado sobre este tema y decía: "creo que los colegios del Estado son los que digamos de alguna manera ofrecen mayor participación para discutir, para debatir y para tomar acuerdos". O sea no hay creo, por lo menos que yo conozca casos como los colegios del Estado, ¿no? Entonces acá discutimos todos los temas, incluso los temas que deberían ser parte de la función de la directora, me refiero a la gestión, y esa parte incluso pasa un poco también por la discusión. Entrevista 2P10.txt - 10:50 (513:521)

En el colegio no se concibe decisiones impuestas por los profesores, el sindicato ni mucho menos por la dirección. Todo debe ser discutido y aceptado por la asamblea. La asamblea decide por mayoría; y las decisiones son "acatadas" por todos⁵². Incluso se ha señalado que si un director tiene rasgos autoritarios, inmediatamente se realizan acciones para "sacarlo del colegio", demostrando el poder de la asamblea y de los profesores sobre cualquier intento de control o centralidad de la figura del director⁵³.

La responsabilidad de las decisiones por la asamblea impide reconocer responsabilidades individuales en la marcha del colegio. Es así como la dirección deja de cumplir con su responsabilidad y la delega a la asamblea. Ello como hemos recogido en las entrevistas, diluye la responsabilidad frente a la consecuencia negativa de una decisión. Así lo expresa un directivo del colegio:

Entonces cuando a mí me han acusado "qué la directora no dejó ingresar a los alumnos", entonces, qué pasa que... vinieron del Cadel⁵⁴ yo mandé llamar a ellos [los profesores], "vengan la comisión, vengan profesores, aquí hay una acusación", entonces ahí, la directora no es la culpable, somos todos, porque todos hemos decidido. Queremos mejorar nuestro colegio y todos hemos acordado... Entrevista 2D3.txt - 29:62 (745:757)

En las asambleas de profesores no participan ni los alumnos ni los padres de familia. Los padres de familia tienen sus propias asambleas dirigidas por la Asociación de Padres de Familia. En ellas se discute aspectos financieros. Estas asambleas son sesiones de denuncia y conflicto por exigir la rendición de cuentas. Las experiencias de corrupción por las que ha atravesado el colegio han ocasionado una mayor exigencia y vigilancia de los padres por los destinos del dinero entregado.

En relación a los **espacios de participación** (gráfico N°22) hemos encontrado que la **participación de los profesores** en asuntos del colegio se realiza a través de las comisiones y las asambleas. La asistencia del profesor a las asambleas y su votación en

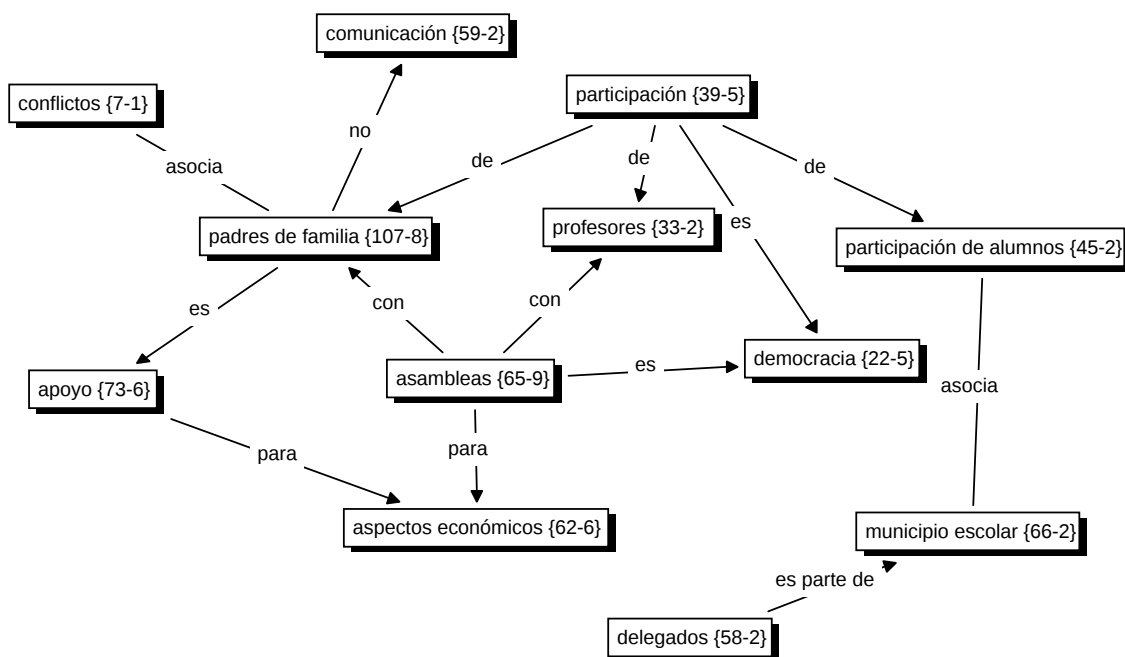
⁵² Acatadas en el discurso y la formalidad, porque como ya hemos descrito, luego no se cumplen o se llevan a la práctica.

⁵³ Ello podría explicar porque en este caso la directora tiene una actitud pasiva en el colegio.

⁵⁴ Unidad de la UGEL que se encarga de atender las denuncias de los alumnos, los padres de familia o la comunidad hecha a los colegios de una jurisdicción.

los acuerdos que se tomen son expresiones de su participación. Sin embargo, en la práctica no todos participan, porque no todos aportan con ideas a la discusión. Son muy pocos lo que lo hacen, y son justamente, los profesores reconocidos como líderes. Ello da una imagen de seudoparticipación (Ball, 1989).

Gráfico N°22. Espacios de participación



El colegio valora la **participación de las familias** en función del aporte económico que brindan para la mejora del colegio. Es así que señalan que las familias no se identifican con el colegio ni participan porque se han acostumbrado al asistencialismo del Estado, expresando que incluso no buscan invertir en la educación de sus hijos, pues quieren todo gratis.

Entonces nos meten al cerebro de que nosotros busquemos en los niños calidad educativa, busquemos líderes, busquemos con miras hacia el progreso. Pero de que nos sirve cuando el Estado dice "Padres de familia, no compren libros porque los libros los vamos a mandar nosotros...", "...padres de familia, la enseñanza es gratuita..." entonces el padre de aquí de esta zona se ha acostumbrado a que todo le den regalado, y cuando tú le pides un libro de un sol, esos que venden en los carros dicen: "¡ay... no tengo..., no tengo!". Entrevista 2P1.txt - 1:11 (73:81)

Encontramos que el colegio exige una preocupación de la familia por la formación de sus hijos, demostrada concretamente en el aporte económico que brinda al colegio. A decir de los entrevistados, los padres de familia participan poco en las actividades convocadas por el colegio, ello debido a que tienen obligaciones laborales que cumplir.

El colegio no ha logrado motivar la participación de las familias en otros asuntos educativos, y mucho menos lo ha hecho con la instauración de la política de “puertas cerradas” para los padres. El colegio ha optado por no dejar ingresar a los padres al colegio rompiendo así los canales de comunicación que se tenía con ellos. Ello fue motivado para evitar la interrupción de las clases, el desorden y el ingreso de padres conflictivos. Este recurso ha roto las relaciones con los padres de familia.

Por otro lado, la **participación de los alumnos** se reduce a la ejecución de actividades propuestas por las comisiones. El Municipio escolar que es considerado un órgano de participación de los alumnos en el colegio no tiene mayor importancia. El Municipio escolar debe ser elegido anualmente por los mismos alumnos y es considerado una práctica de formación ciudadana en las escuelas. Sin embargo, en el CENC la comisión encargada no organizó las elecciones ni motivó a los alumnos a hacerlo en tres años consecutivos, demostrando así, la poca importancia que tiene en el colegio motivar la participación de los alumnos.

A nivel de..., muy poco ¡ah!, este año por ejemplo, no este... cada año debe renovarse lo que es el municipio escolar, este año [2005] no se ha realizado el municipio escolar. Y ese municipio escolar el año pasado que también fue una crítica, fue elegido no democráticamente como está en nuestra visión y misión... que hubo toda una crítica también a eso, sino fue a “dedocracia”⁵⁵, entonces también hubo una crítica... que no se ha renovado el mismo alumno del año pasado que sigue de alcalde escolar, no ha habido este año... Entrevista 2D2.txt - 28:67 (621:638)

Vemos así, que los alumnos tienen pocas posibilidades de dar opinión o decidir sobre asuntos del colegio de modo representativo a través de un Municipio escolar. Ello lo hacen a través de sus delegados de aula y sus tutores, nuevamente, en el ámbito del aula.

En resumen la **dimensión política** de esta organización liberal fragmentada presenta las siguientes características:

- Las asambleas como espacio de poder, decisión y acuerdos.
- El poder de un grupo de profesores líderes como movilizadores del compromiso de los docentes por la tarea docente.
- El poder de los profesores al interior de cada aula.
- El poder de las familias ganado por su aporte económico al colegio.
- La participación de los padres de familia en asuntos, principalmente, económicos.
- La democracia entendida como el debate, el acuerdo y las decisiones en las asambleas.

⁵⁵ “dedocracia”: expresión que significa que no hubo elección, sino designación “a dedo” es decir unilateral.

4. EL CASO 3: COLEGIO PRIVADO NO CONFESIONAL (CPNC)

El CPNC está ubicado al ingreso de la zona de Collique a cuatro kilómetros más o menos de los otros colegios estudiados. Es un colegio privado⁵⁶ creado en el año 1976 y es considerado uno de los primeros colegios privados que se construyeron en la zona. El dueño y director del colegio es un profesor que decidió comprar un terreno y construir el colegio ahí. Su esposa asume el cargo de subdirectora, y algunos familiares trabajan como profesores en el colegio.

El colegio se encuentra en el cruce de dos avenidas importantes del distrito: la Av. Tupac Amaru y la Avenida Los Incas, en la urbanización San Juan Bautista. Su infraestructura es de material noble. Tiene dos edificios, uno de tres pisos (donde estudian primaria y secundaria) y otro de dos pisos (en la primera planta están ubicadas las dos secciones del nivel de inicial, en la segunda es de uso particular para la familia dueña del colegio). Cuenta con 13 aulas (una por grado), un solo patio⁵⁷, una oficina para la dirección y la subdirección, una sala de video que además sirve de sala de profesores⁵⁸. En otro ambiente -distinto al colegio- se encuentra la sala de computación. El ambiente del colegio está cuidado y limpio, aunque las aulas son pequeñas, poco iluminadas y tienen un mobiliario deteriorado. Por otro lado, el colegio tiene un espacio físico pequeño que resulta incómodo para el desplazamiento de los alumnos, en especial a las horas de recreo.

Al ingresar por un portón de metal, se accede al lado izquierdo a la oficina del director, y a un espacio en el que se ubica el kiosco del colegio. En la entrada, también podemos observar un periódico mural que informa sobre las actividades cívicas del mes. Al lado derecho de la entrada se encuentra el pabellón de tres pisos que alberga las aulas de primaria y secundaria.

La jornada escolar se desarrolla en un solo turno de 7:45 a.m. a 2:00 p.m. (secundaria) o hasta la 1:00 p.m. (inicial y primaria). En la tarde los alumnos de secundaria tienen la posibilidad de asistir a clases de nivelación (para aquellos alumnos que no tienen buen rendimiento) o al círculo de estudios (para aquellos alumnos que con buen rendimiento deseen “adelantar conocimientos”).

El colegio es considerado un colegio preuniversitario. Si bien esta categoría de colegio no es reconocido oficialmente por el Ministerio de Educación, muchos colegios han

⁵⁶ El colegio es financiado totalmente con el aporte mensual de las familias. Las familias pagan NS/. 100 mensuales.

⁵⁷ El colegio tiene un solo patio, por ello se han establecido hasta tres turnos de recreo (uno para el nivel de inicial, otro para primaria y otro para secundaria).

⁵⁸ “Ingresé a la sala de aspecto lúgubre. Ahí se encontraba una profesora corrigiendo cuadernos. En unas mesas había pilas de cuadernos para corregir. Luego había sillas apiladas y un porta astas, con varias astas de bandera. Parece que ese espacio también lo utilizan como auditorio o para clases (la semana pasada estaba ocupada con alumnos y un profesor)”. Memoria de visitas miércoles 7 de setiembre del 2005.

optado por llamarse así, como modo de enfatizar su orientación de preparar para el ingreso a la universidad. Es así como el CPNC en los documentos oficiales se llama “Institución educativa [nombre del colegio]”, y en documentos o signos visibles dirigidos a los padres de familia o comunidad se nombra “colegio preuniversitario”. El lema del colegio es “disciplina, estudio y trabajo”. El lema está inscrito en la pared central del pabellón de primaria y secundaria y en los documentos internos del colegio. En el pabellón de inicial dice “Todo (nombre del colegio) es un hermano que hace historia y da la mano, siempre unidos”. Pabellón de educación inicial”.

En el colegio estudian un total de 31 alumnos de inicial, 130 alumnos de primaria y 121 alumnos en secundaria⁵⁹. La plana docente del colegio está conformada por un director, una subdirectora, una coordinadora, una psicóloga, 19 profesores (tres profesoras de educación inicial, seis profesores de primaria y once de secundaria) y una persona encargada de la limpieza del colegio.

Los profesores están organizados según responsabilidades que deben asumir. Así hemos identificado 35 comisiones que corresponden a actividades del calendario cívico escolar. Además hay una lista de los profesores responsables para la buena presentación y cumplimiento del periódico mural por meses.

No existe en el colegio ni el municipio escolar ni la Asociación de padres de familia. En el caso de los alumnos, existe la figura del policía escolar por aula, y el brigadier general y sub-brigadier del colegio. En el caso de los padres de familia sólo se han conformado los comités de aula.

El dueño del colegio asume el cargo de director en el año 1986. En sus inicios el colegio contaba con otro director contratado. La esposa del director, también profesora, asumió el cargo de subdirectora en el año 2000. En las visitas pudimos observar que el colegio no cuenta con recepcionista ni secretaria. Quien asume esas labores es la subdirectora y cuando ella no está, lo hace el director.

El colegio no cuenta con un documento que recoja las características de las familias que pertenecen al colegio. Las familias que optan por este colegio viven en los alrededores, aunque también asisten niños que se trasladan desde Collique. De acuerdo a la psicóloga, los padres en su mayoría son policías o comerciantes independientes y las madres son profesoras, enfermeras o amas de casa. Además son familias en las que uno de sus miembros ha migrado al extranjero en búsqueda de un mayor progreso. Por otro lado, encontramos que en el colegio, la matrícula se extiende a lo largo del año, de tal forma que se suele recibir alumnos en cualquier momento, así como también algunos se retiran del colegio por cuestiones económicas o de viaje.

El documento que orienta su trabajo es el proyecto educativo institucional, que es un proyecto de carácter anual.

⁵⁹ Datos del año 2005

4.1. La orientación ética de la escuela: Una escuela liberal estratégica

*¿Qué significados tiene la escuela para los sujetos de la organización escolar?,
¿Desde que orientación ética se construyen estos significados?, ¿Cómo se
construyen estos significados?, ¿Cómo se apropian los sujetos de los
significados y orientación ética de la escuela? ¿Cómo influye el entorno en la
construcción de la orientación ética de la escuela?*

Este colegio privado no confesional, por su calidad de privado y además **preuniversitario**, elabora su discurso alrededor de la excelencia académica orientado a preparar a sus alumnos para el **ingreso a la universidad** (gráfico N° 23). El colegio recoge las expectativas de las familias de la comunidad y ofrece un servicio que es percibido por los diversos sujetos de prestigio y calidad.

Es interesante notar que estos fines no están explicitados en el proyecto educativo del colegio, al contrario de ello, el colegio expresa en su objetivo “preparar para los retos del milenio, formando líderes mediante una educación basada en el desarrollo de valores y virtudes” o en su misión señala “desarrollarse eficientemente en una actividad laboral”. Lo que haría suponer que el colegio tiene una clara orientación en el desarrollo de virtudes o en formación para el trabajo o formación técnica, lo que en la práctica no es así. Pues no hemos encontrado documento alguno analizado que especifique cuáles son esas virtudes, ni testimonios de los miembros del colegio que se refieran a esas virtudes o a la opción laboral del colegio. Como ya hemos señalado, los diversos sujetos identifican al colegio por ser preuniversitario y abocarse a brindar una buena formación académica para el ingreso a los estudios superiores.

Existe un discurso homogéneo alrededor de la importancia del estudio, la formación académica y la adquisición de conocimientos como medios para acceder al mundo de los estudios superiores o universitarios y así hacer llegar a ser profesionales. Al igual que el segundo caso, reconocemos aquí la idea de “ser profesionales” como anhelo de superación personal (Ansión et.al, 1998). Expresiones como “ser más”, “ser algo en la vida”, “ser mejor” reflejan este pensamiento de alumnos y padres de familia.

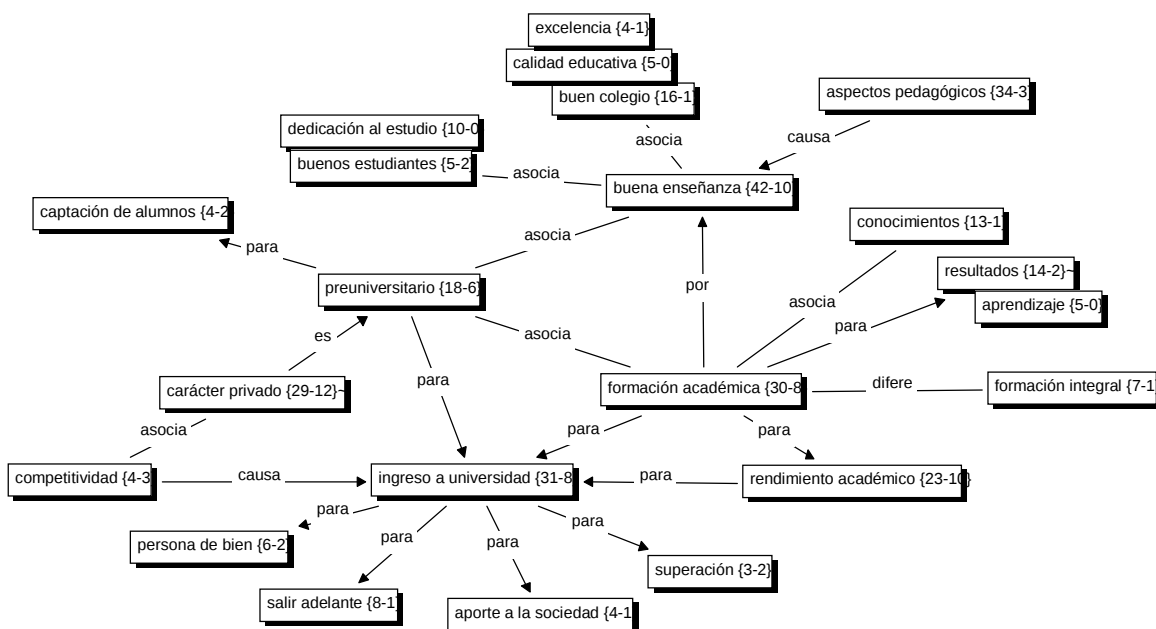
Sin embargo, las razones que se dan para priorizar la formación preuniversitaria y el énfasis en los conocimientos, no reside sólo en una preocupación individualista a favor de los alumnos (la mera superación personal como en el caso 2) ni mucho menos social, sino de intereses particulares de la escuela para hacer frente a la **competencia**. El colegio en su situación de organización privada se mantiene con el aporte económico de la familia, por tanto debe satisfacer las expectativas de ella. Según los sujetos la expectativa de las familias es que sus hijos sean profesionales, en ese sentido, el colegio debe ofrecer aquello que las familias demandan, e incluso ofrecer “algo más” de lo que

brindan otros colegios de la zona para captar más alumnos. Como señaló un docente: si el colegio es preuniversitario “suena bien”. Ello lo vemos muy bien explicitado en las palabras del director y dueño del colegio:

Usted sabe la educación es competitiva pues, no puedes tu quedarte atrás. Si ve [que] un salón, un centro educativo al costado se prepara, ¿usted qué hace? ¿Se queda allí? Tiene que esmerarse, mejor... hacerlo mejor que ellos. Esa es la meta de todos los directores que tienen colegios particulares. Usted cree que va a decir un colegio allá, el vecino va a decir “yo estoy inferior que [nombre del colegio]”. No, va a decir “yo estoy mejor que [nombre del colegio]”. Y [nombre del colegio] también va a decir “yo estoy mejor que ese colegio”. Entonces hay una competencia. Ahora, ¿quién nos califica? Son los alumnos, los padres de familia, y si un alumno ingresó [a la universidad], caramba, galardón para ese centro educativo. (...) Eso nos levanta [la] moral, quiere decir que estamos yendo por buen camino. Entrevista 3D3.txt - 26:19 (218:237)

En ese sentido el colegio se orienta en función de las expectativas de los padres y alumnos y con diversas estrategias trata de satisfacer las demandas de los padres, incluso adecuando sus formas de enseñanza y disciplina para contar con más adeptos. El objetivo oculto de dar una buena imagen a la comunidad para captar más alumnos es finalmente lo que mueve muchas de las acciones que se realizan en el colegio y que iremos explicando en este análisis.

Grafico N° 23. Caso 3: La formación académica para el ingreso a la Universidad



Frente a la finalidad de preparar a los alumnos para que ingresen a la Universidad, los valores se encuentran subordinados a ella. Muy pocos sujetos se han referido

espontáneamente a los principios o valores morales como elemento de cohesión en el colegio. Para los diversos sujetos de la escuela, ya lo dijimos, es prioritario brindar una “buena enseñanza” y para ello los valores se vinculan directamente con aquello que permita la adquisición de conocimientos. El colegio opta así por los tres valores mencionados en su lema: disciplina, estudio y trabajo. Y por los valores de respeto, orden, responsabilidad y puntualidad que han sido mencionados por los diversos sujetos. (Gráfico N° 24).

... uno de los temas importantes que hemos tocado es los valores, uno que es el respeto, el orden, la responsabilidad ¿por qué?, porque los hace ser más independientes [se refiere al estudio], ¿no?, a veces la mayoría de los padres trabajan y a veces hay alumnos que si es que el papá no está cerca, no hacen la tarea, entonces tratamos de que ellos mismos busquen información, tratar de que no dependan tanto de sus padres, más adelante van a sufrir, en lo que es secundaria, pero aquí a partir de cuarto grado, ya, poco a poco se van independizando, ellos mismos hacen sus tareas. Entrevista 3P11.txt - 11:32 (276:288)

El desarrollo de esos valores tiene como finalidad hacer que el alumno estudie mejor, “rinda más”, obtenga mejores resultados y se prepare para la universidad. Podemos afirmar que los valores tienen un carácter pragmático y utilitarista pues están subordinados al fin último de lograr una buena formación académica.

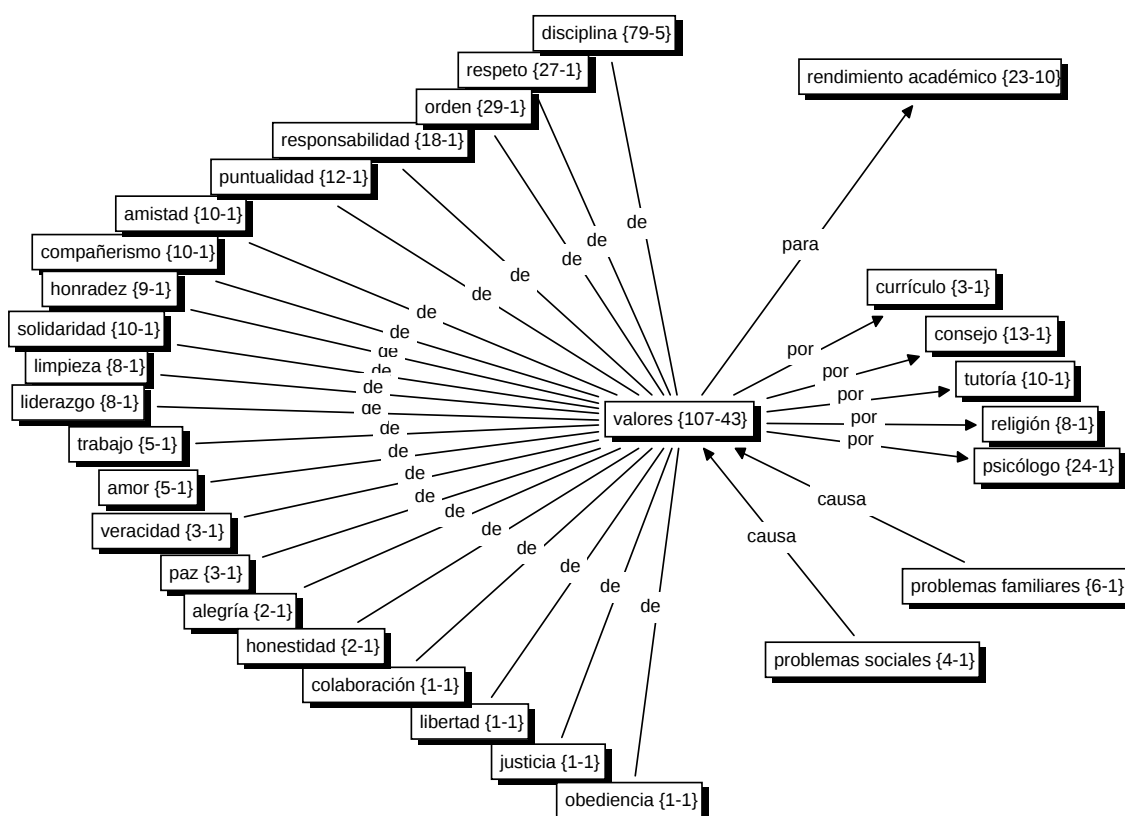
Esta mirada pragmática y utilitarista la encontramos reafirmada en las razones que dan los sujetos para optar por estos valores: los problemas familiares y los problemas sociales, siempre dentro de la lógica de valoración del estudio y el rendimiento académico. Así se señala que los problemas de las familias -tales como divorcios, separaciones, padres ausentes, entre otros- son la causa del bajo rendimiento de los alumnos; por ello, la escuela debe suplir la tarea de la familia incentivando aquellos valores que ayuden al alumno a lograr buenos resultados.

Del mismo modo, el discurso sobre los problemas sociales se mueve dentro de la misma lógica. Los informantes reconocen que en el distrito de Comas se vive una serie de problemas sociales (delincuencia, pandillaje, inseguridad); y un modo de revertir ello es hacer que los alumnos se interesen por el estudio o se mantengan ocupados en “tareas sanas” para evitar que “caigan” en esos problemas. El valor del estudio es una forma de paliativo para impedir más niños con problemas.

Bueno nosotros sabemos que lo que es el distrito de Comas, se caracteriza por ser un distrito populoso donde normalmente se ve serios problemas sociales (...) Entonces el colegio trata de cambiar esas cosas, ¿no?, entonces cuando un alumno de repente llega con un poco de influencia... porque usted sabe que en el entorno siempre hay compañeros de toda clase. Entonces tratan de cambiar la mentalidad de ese alumno para que no llegue a convertirse como los demás chicos que tienen esos problemas, entonces por eso se trata de que el alumno tenga el tiempo ocupado en cosas buenas, en actividades y también en deportes porque también a los chicos se les hace participar en deportes, campeonatos, ¿no?, y mantener al chico ocupado en actividades sanas que lo ayuden a desarrollarse. Entrevista 3P4.txt - 4:21 (132:155)

Algunos plantean que los valores vienen de la casa y es responsabilidad de la familia desarrollarlos. Se reconoce que en todo caso, el trabajo de los valores es un trabajo conjunto entre escuela y hogar. Una madre de familia refiriéndose a ello dice “...también los padres tenemos que trabajar allí, porque tampoco se lo podemos dejar todo de bandeja a los profesores o al director. (...) [es] Un trabajo mutuo, compartido de ambos...” (Focus group 3PF1.txt - 20:69 (845:869).

Gráfico N° 24. Caso 3: Los valores y sus formas de concreción



La forma cómo el colegio promueve los valores considerados importantes es a través del diálogo o actividades didácticas que los tutores establecen con sus alumnos. Generalmente la relación es interpersonal: el profesor o tutor en su aula que trata dichos valores con sus estudiantes, y no de modo institucional. Remarcamos la idea de “tratar académicamente los valores”, pues ellos se presentan como temas dados al inicio del año escolar y que los tutores deben trabajar. Al quedar los valores en la relación tutor – alumnos, se corre el riesgo de que no todos los profesores los promuevan y por tanto dependa de la voluntad particular de cada uno.

A nivel institucional no existen actividades planificadas en el colegio orientadas explícitamente a la promoción de los valores. Si bien el colegio planifica y ejecuta una serie de actividades, ellas no tienen una orientación valorativa. Ni tampoco es una preocupación que la tenga.

Al respecto, encontramos una clara **división de trabajo en el colegio** entre lo académico y los valores. Los docentes deben preocuparse principalmente por el logro de buenos resultados académicos en sus alumnos, y no tanto en otros aspectos (vinculados con los valores o las normas). Para ello, existen otros sujetos que pueden atenderlos, como el profesor de religión, la psicóloga o la coordinadora. Es así que cuando se ha preguntado sobre cómo se hace para fomentar dichos valores a nivel institucional, algunos sujetos se han referido a las charlas que da la psicóloga a los alumnos, o las jornadas que realiza el profesor de religión. Insistimos que ello nos revela que la escuela tiene como máxima preocupación el estudio, tarea que es responsabilidad de los profesores en sus aulas. Ello está reforzado por la supervisión y evaluación del docente basada en los aprendizajes de los alumnos. Los valores pueden ser fomentados por ellos, pero en lo privado de su aula de clase, aunque no exista exigencia por parte del colegio para hacerlo.

Tampoco encontramos una exigencia de los padres de familia para que la escuela promueva los valores en sus hijos. La preocupación central de ellos es que “enseñen más y bien”. Así ellos escogen el colegio privado por la cantidad y calidad de conocimientos que brindan a sus hijos y no por los valores que pueda ofrecer. Una madre de familia lo explicita del siguiente modo:

... por ejemplo acá [allá] en el [nombra al caso 1] hay valores, hay exigencia de parte de las monjas, las madres [religiosas], pero si no la llevo a mi hija [ahí] es -como le digo- por el conocimiento. Entrevista 3PF3.txt - 22:17 (123:126)

Si bien el colegio presenta **unidad** en torno a valorar el estudio, el orden, la responsabilidad y el respeto como los valores más importantes, ello es fruto de un contrato laboral y no como un proceso de identificación o un sentido de pertenencia como en el caso de una escuela comunidad (Sergiovanni, 1994; Noddings; 1996; Furman, 1998; Beck, 1999; Beck y Foster, 1999; y Strike, 1999, 2000). Los profesores asumen esos valores porque es parte de su trabajo. Ellos deben “ponerse la camiseta del colegio” -metáfora utilizada por algunos sujetos- porque deben cuidar su puesto laboral. En este caso el proceso de identificación con el colegio no surge de manera espontánea a partir de las relaciones internas (proceso de socialización) ni de modo explícito a través de programas de formación docente para comprometer a los miembros de la organización con los valores del colegio.

El proceso de identificación con los valores del colegio es exigido desde fuera a modo de una función más que se debe cumplir para mantener la relación laboral con el colegio. En este sentido la identificación con los valores -que se demuestra con los resultados académicos y el buen desempeño del docente- se logra con los mecanismos de supervisión que tiene el colegio. En caso que no se logre con ese objetivo se opta por prescindir del docente quien es invitado a retirarse del colegio.

Además la identificación es un modo de “hacer las cosas bien” para que el colegio tenga una buena imagen hacia fuera y así tener más alumnado; y con ello asegurar su puesto

de trabajo o poder ser bien remunerado. En ambos casos la identificación con los valores toma un carácter utilitarista o estratégico por parte de los docentes.

Consideramos que su carácter de colegio privado marca su orientación ética vinculada especialmente con intereses privados. No hay interés en el colegio por promover unos valores morales considerados como lo “bueno”, en todo caso, ello se deja a la libertad de cada cual. Sin embargo, sí encontramos que los sujetos comparten aquellos valores que se vinculan directamente con el estudio, lo que nos haría suponer que se trata de una comunidad de investigación, un tipo de comunidad planteado por Strike (2000) para definir a las escuelas que enfatizan el dominio de las disciplinas académicas y la realización de valores asociados con la vida intelectual. No obstante la clara orientación hacia valores asociados con el estudio, encontramos rasgos más bien pragmáticos, utilitaristas o contractuales que impiden hablar de una verdadera comunidad en la que todos los sujetos se adhieren a unos valores y principios considerados como lo “bueno”, que en este caso es el estudio. Más bien encontramos que el estudio no es un valor en sí mismo sino un recurso que se utiliza estratégicamente para lograr otros fines considerados más valiosos por los sujetos; esto es para los alumnos y familias: ingresar a la universidad y llegar a ser profesionales; para los profesores: cumplir y mantener su centro laboral; para los dueños y directivos: mantener la buena imagen y captar más alumnos. Estos diversos fines expresan intereses diferenciados que hacen perder el sentido de unidad y pertenencia de una comunidad. Sin embargo, se presentan como una organización unida basada en el contrato y la estrategia (Crozier y Friedberg, 1977).

Por ello, optamos por llamar a este colegio **liberal estratégico**. Como veremos a lo largo de este análisis el colegio orienta su accionar de modo estratégico para tener una buena imagen en la comunidad y captar más alumnado. La buena imagen pasa por dar una mejor y avanzada enseñanza, tener buenos profesores y tener buenos resultados.

4.2. La orientación ética y la dimensión estructural: la fuerza de la supervisión

*¿Cómo la orientación ética de la escuela configura un tipo de estructura?,
¿Desde qué orientación ética se construye la estructura de la organización
escolar?*

La escuela tiene una estructura formal muy simple en la que se diferencia solamente la línea jerárquica vertical: la dirección, la subdirección, la coordinación, los profesores y los alumnos. El colegio no cuenta con órganos de apoyo administrativo (secretaría) ni con órganos de participación como la Asociación de Padres de Familia, un Consejo consultivo, un Municipio Escolar o una Asociación de maestros. Esta estructura simple obedece a ser un **colegio privado pequeño de carácter familiar**. El director es dueño del colegio y la subdirectora su esposa. Ellos, además de cumplir con las funciones inherentes a su cargo se encargan de las labores administrativas, financieras y de la secretaría o recepción.

En este sentido, el carácter familiar no sólo es una metáfora utilizada para identificar las relaciones de confianza, integración o comunicación que se vive en el colegio, sino una realidad que trata de incluir a todos los miembros en esa dinámica familiar: “...se siente como si fuéramos un integrante más de su familia” (Entrevista 3P5.txt - 5:27, 242:244), nos revela la existencia de unos directores-familia que buscan integrar a los miembros a sus objetivos.

Las relaciones familiares son posibles por el poco número de profesores y alumnos lo que permite una mayor comunicación y más confianza. Los padres de familia valoran la actitud de “puertas abiertas” que tiene el director quien no establece horarios, por ejemplo, para atender a las familias. Del mismo modo en relación a los profesores y los alumnos, el director siempre está dispuesto a dialogar con ellos en cualquier momento.

La simplicidad de la estructura gira alrededor de los directivos-dueños del colegio que establecen relaciones informales con sus profesores en un ambiente de cordialidad, aunque con una fuerte centralidad en las decisiones de la dirección y una fuerte supervisión por parte de la dirección y la coordinación. Es un ambiente de familia por el ambiente, el trato, por la informalidad de las relaciones; pero donde no llega a percibirse un sentido de pertenencia, amistad o lazos afectivos que los una. Las relaciones son más bien laborales: sujetos unidos para alcanzar lo que el colegio se propone: la formación académica.

La **supervisión directa** es una característica muy fuerte en este colegio (gráfico N° 25). La coordinadora -llamada por algunos sujetos “los ojos del director”- es quien realiza dicha función que consiste en ingresar permanentemente a las aulas desde cuarto de primaria hasta quinto de secundaria para controlar el desempeño de los docentes y los resultados en el aprendizaje de los alumnos.

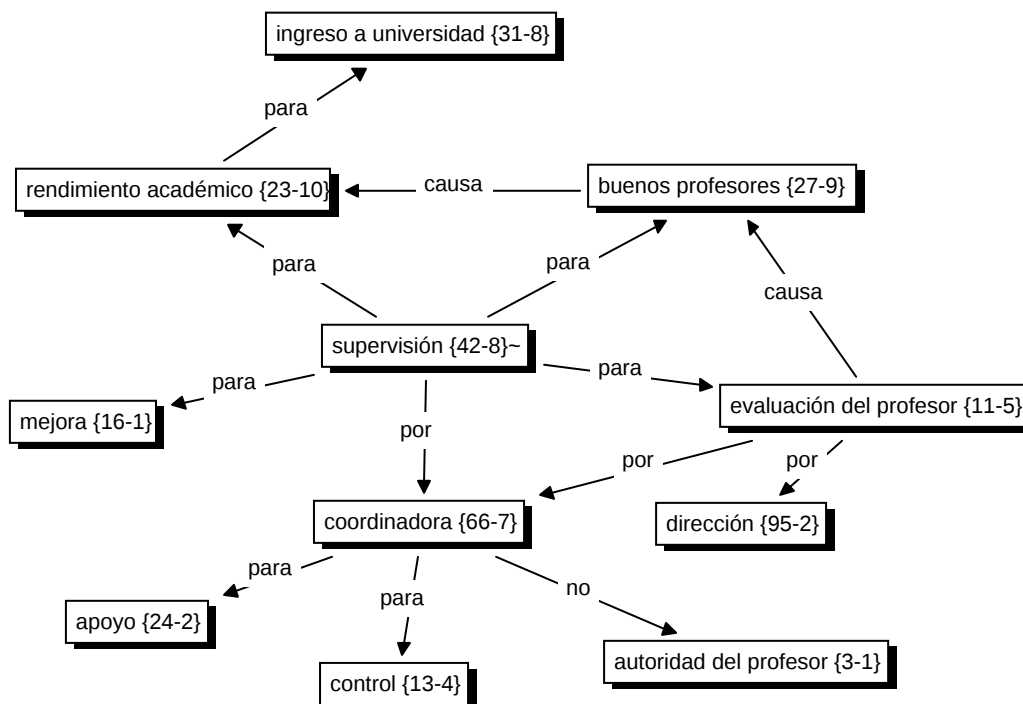
... estoy detrás también de que los profesores cumplan con su programación, con su horario de clase, les sello su programación, algún punto que veo un poco débil, hablo con el profesor. Entrevista 3D1.txt - 24:21 (113:121)

El colegio utiliza el mecanismo de supervisión como modo de asegurar que los profesores estén cumpliendo bien con sus funciones: enseñar bien; esto es, explicar bien su clase, cumplir con la programación y su horario de clases, realizar los ejercicios y tareas acorde con el avance de los alumnos, motivar y reforzar el aprendizaje, manejar la disciplina, entre otras. Estas acciones de supervisión directa se suelen realizar principalmente con los profesores nuevos y más jóvenes -aunque no se descarta la supervisión de todos los profesores- y es el mecanismo utilizado para lograr que los profesores nuevos se identifiquen con los objetivos del colegio.

Luego de las observaciones en cada aula, la coordinadora sugiere a los profesores acciones de mejora o cambio en su desempeño docente y si éste no toma en cuenta dichas sugerencias de acuerdo a lo que el colegio espera de él, se informa a la dirección quien puede optar por despedirlo. Entonces, las acciones de supervisión tienen la

finalidad de asegurar y mantener el prestigio ganado como un “buen colegio” y por ende, seguir contando con alumnos.

Gráfico N° 25. Caso 3: La supervisión directa



La supervisión es valorada por los profesores como un medio legítimo que tiene el director – dueño del colegio para asegurar el logro de los objetivos. La supervisión es considerada como un modo de presión –percibido como necesario por los profesores– para desempeñarse de acuerdo a las exigencias del colegio, ya que si nadie supervisa se corre el riesgo que ellos no cumplan con sus funciones. Así lo narra un profesor:

Es que, yo me imagino, eh... el director nos contrata a nosotros, habrá visto nuestra clase modelo, una sola sesión o dos sesiones; pero otra cosa es estar todos los días acá con los alumnos, acá todos mis compañeros son muy buenos trabajando pero no falta de repente uno que otro... a veces empieza, qué se yo ¿no? de repente a pedir una cosa o su comportamiento no va de acuerdo a la finalidad del director... él [director] pues no puede estar en un salón, en otro salón chequeando, el confía en nosotros, pero siempre es bueno pues para... por los papás que pagan su pensión, por la confianza que nos tienen, siempre es bueno un seguimiento y eso es bueno porque saber que una persona siempre observa, me ayuda a no... a no quedarme, porque si sé que nadie viene, por más que tenga la confianza, yo ni preparo clase, ni hago nada. Entrevista 3P12.txt - 12:60 (594:609)

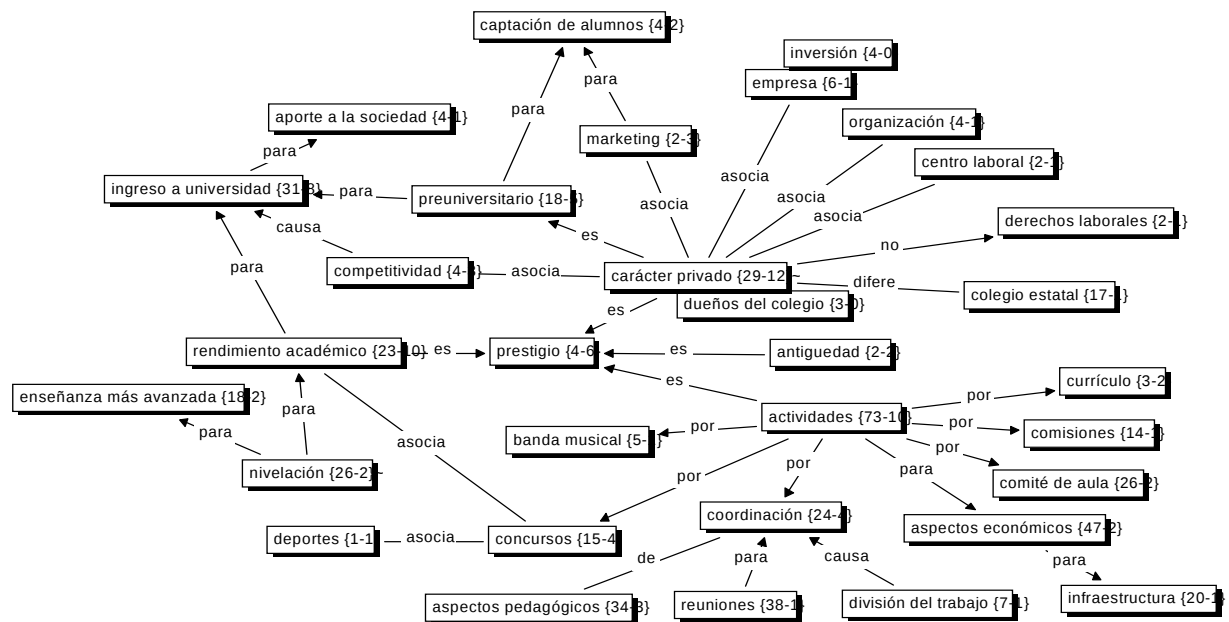
Esta situación cuestiona los espacios de autonomía que tiene la escuela planteados por los enfoques que señalan que la escuela es una organización débilmente articulada (Weick, 1979) donde los docentes gozan de libertad en sus aulas. En esta escuela, al

contrario, estos espacios quedan reducidos debido al control y la regulación que se logra con la presencia física de la coordinadora en cada aula quien observa el cumplimiento o no de los objetivos.

Con todo ello estamos viendo que el colegio no llega a estructurarse como una familia en un sentido comunitario o como una organización misionaria (Mintzberg, 1992), pues no logra confiar totalmente en sus docentes como capaces para cumplir con la misión del colegio por su plena identificación con ella. La sola misión u objetivo del colegio parece no ser suficiente para lograr el compromiso de los profesores recurriendo para ello a la supervisión directa.

Otro aspecto a resaltar en la dimensión estructural de esta escuela es el **desarrollo de actividades** (Gráfico N° 26). Los profesores se organizan en 36 comisiones de trabajo de acuerdo a las actividades cívico - patrióticas del año. Ellas se encargan de planificar, organizar y ejecutar las actividades muy específicas como la preparación de actuaciones, desfiles o concursos. El número excesivo de comisiones exige que cada docente pertenezca a varias comisiones a la vez, lo que revela que las comisiones son un componente más bien logístico y organizativo de actividades.

Gráfico N° 26. Caso 3: La dimensión estructural en una escuela liberal estratégica



Para el colegio el desarrollo de las actividades es muy importante pues ellas se constituyen en la “cara visible” de la organización y son un recurso para ser reconocidos por la comunidad. Las actividades son una suerte de “marketing” o campañas que realiza el colegio para buscar ser valorados por las familias y captar más alumnado. El

colegio se preocupa por participar en actividades tales como competencias deportivas (natación, voley, basket), danza folklórica, desfiles militares o cívicos, banda musical. El salir a las calles o participar en concursos⁶⁰ con otros colegios son signos externos y visibles con los cuales la comunidad los identifica.

Tradición le digo porque a nivel de toda esta zona el colegio tuvo un proyecto a inicios de tener una buena banda [musical]... (...) Entonces desde el año 83, más o menos... 84, se logró formar una banda... una banda de música y de acuerdo a eso el colegio un poco... más o menos utilizó un poco de marketing y través de eso en los desfiles ya pues nos presentamos, muy... muy bien... y eso es poco una imagen que ha sido reconocido. Por eso se dice cuando pasa el colegio tal: "ah ya ese colegio marcha así, o trabaja así". Entonces la sociedad mayormente lo identifica con eso. Entrevista 3P6.txt - 6:11 (81:91)

Las actividades son organizadas por la comisión responsable. En el mes de marzo, período vacacional antes de inicio del año escolar, los profesores se reúnen para acordar todas las actividades que se realizarán durante el año, así como sus responsables.

Como hemos señalado las actividades son usadas como medio de reconocimiento social y no tanto así como con el objetivo de apoyo económico para beneficio del colegio como en el caso 2. El colegio por ser privado se financia con el aporte mensual de la familia, lo que a decir de ellas es suficiente para que el colegio brinde un buen servicio. Una señora cuya hija estudió en el colegio y ahora es apoderada de su nieta lo narra así:

... ya los padres qué van a dar como nosotros ayudamos, apoyábamos, ya no ya. Ellos dicen "pagan su plata, pagan su dinero y que la educación y que el colegio se encargue, ya es problema del colegio, ya no es de nosotros sino del colegio, para eso pagamos, para eso pagamos". Y bueno tienen razón ¿no? Entrevista 3PF2.txt - 21:50 (740:755)

Sin embargo, se reconoce que existen actividades a nivel de aula que tienen como objetivo recaudar fondos económicos. La búsqueda de recursos financieros a través de actividades recreativas o sociales es organizada por los comités de aula para solventar gastos muy puntuales de interés de los padres en beneficio directo de sus hijos, como es el caso de los gastos de las actividades de la promoción de sus hijos (sexto de primaria y quinto de secundaria) o para financiar algún paseo de ellos. Ello nos evidencia un enfoque más bien individualista en relación al apoyo que se pueda dar al colegio.

Las acciones de **coordinación interna** se realizan, principalmente para cuestiones pedagógicas, en pequeños grupos de profesores de la misma especialidad quienes se reúnen para acordar contenidos, estrategias metodológicas o formas de evaluación. Además se realizan reuniones generales –especialmente en el mes de marzo- para acordar también asuntos pedagógicos y formar las comisiones de trabajo. Las reuniones

⁶⁰ La participación en concursos es muy valorada en el colegio porque a través de ellos se demuestra las habilidades y conocimientos de sus alumnos, quienes suelen ganar premios. El colegio invierte horas en preparar a los alumnos para los concursos. A través de los círculos de estudio, se adelanta y prepara a los alumnos, generalmente en la línea de matemática, para competir y "ganar"; y así demostrar a la comunidad los logros o resultados de la formación que brindan.

internas de coordinación también tienen el propósito de atender o discutir sobre los problemas académicos o de comportamiento de los alumnos en miras de ayudar a los alumnos que tienen bajo rendimiento. No hay evidencia del desarrollo de reuniones para discutir sobre la misión u objetivos del colegio o para promover la identificación de sus miembros con dichos objetivos.

En relación a la **coordinación externa** con el Estado, el colegio opta por diferenciarse de los colegios del Estado ofreciendo un plan de estudios diferente al propuesto por el Ministerio de Educación. En ese sentido, no coordinan ni pedagógica ni administrativamente con el Estado. Ello en su calidad de colegio privado y de acuerdo a nuestra legislación tiene la potestad de planificar y organizar la tarea educativa en el marco de la Ley de Educación y de la reglamentación de la educación privada.

El buscar diferenciarse de lo que ofrece el Estado es un imperativo en el colegio resultado de la **influencia y presión del entorno**. Los sujetos consideran que si los padres optan por la escuela privada y pagan un servicio tienen derecho a recibir “algo más”. De ese modo, el colegio incluye contenidos y cursos “más avanzados” como anatomía, biología, zoología, botánica, razonamiento verbal o razonamiento matemático⁶¹, cursos que tienen un énfasis en dar más contenidos que los preparen para el ingreso a la Universidad. Así lo expresan los alumnos:

Es que los padres pagarían cualquier cosa con tal que sus hijos estén bien educados, que no estén en un colegio estatal que puedan hacer cosas malas... Focus group 3A6.txt - 18:24 (373:375)

... si pagas la pensión enseñan más... Focus group 3A4.txt - 16:11 (140:140)

Del mismo modo el director revela esta exigencia:

Si usted fuera un padre de familia que educa a su hijo en un colegio particular y me traiga igual o menos que en un colegio estatal, ¿dónde está la gracia? ¿Qué hace usted? ¿Continúa su hijo acá? Ya no. Tiene que ser mejor. Entrevista 3D3.txt - 26:10 (93:96)

“Dar algo más” es brindar una enseñanza más avanzada con nuevos contenidos y ofrecer cursos de nivelación (para los alumnos que tienen bajo rendimiento) o círculos de estudio (grupos de estudio para adelantar contenidos y participar en concursos) en el horario de la tarde y sin costo alguno. Ello es un valor agregado que hace que la escuela sea percibida como un “buen colegio”. Ello aunado a la percepción de que los colegios estatales son de menor calidad que los colegios privados, hace que este colegio sea una opción de preferencia para las familias que pueden pagar un colegio privado.

En síntesis podemos decir que la **dimensión estructural** de este colegio se caracteriza por:

⁶¹ Estas asignaturas no se encuentran en el currículo básico actual.

- Una estructura familiar y burocrática simple.
- Una fuerte supervisión de las tareas de los profesores a cargo de la coordinadora.
- Coordinación interna para asuntos pedagógicos (rendimiento escolar y comportamiento de los alumnos).
- Débil coordinación externa con el Estado.
- Adecuación del colegio a las exigencias y demandas del entorno.
- Desarrollo de actividades para dar una “buena imagen” externa.

4.3. La orientación ética y la dimensión cultural: una cultura estratégica

¿Cómo la orientación ética configura un tipo de cultura escolar?, ¿Desde que orientación ética se construye la dimensión cultural de la escuela?, ¿Cuál es el peso de la tradición en la escuela?, ¿Cómo la historia institucional ha marcado un tipo de orientación ética en la escuela?

El colegio fue creado en el año 1976, en ese entonces por un estudiante de educación – ahora director- que compró un terreno e invirtió en la creación de un colegio que se inició en esteras y formando sólo a alumnos de primaria. A lo largo de los años, el colegio fue ganando prestigio y tradición en la comunidad por sus resultados: es decir, por la preparación académica de sus alumnos. Esta tradición de un buen colegio se sostiene hasta la actualidad, y ello, según los informantes es por el esfuerzo del director – dueño del colegio encargado de supervisar y velar por la calidad académica. La figura del director es considerada la “cabeza de la institución” quien se preocupa por el desempeño de sus docentes y el aprendizaje y disciplina de sus alumnos. El director busca no perder el prestigio ganado y adecua sus objetivos a las exigencias o demandas de las familias para hacer frente a la competencia. Es así, como en el año 2003 se convierte en un colegio preuniversitario para atender las demandas de formación académica y preparación para la universidad.

La orientación del colegio, entonces gira alrededor de los intereses y propuestas de los dueños del colegio quienes exigen a sus docentes que se adhieran a dichos objetivos a través de la supervisión directa. No hemos encontrado expresiones que nos indiquen que los sujetos compartan una historia común, en todo caso se trata de **la historia particular de los dueños del colegio** a la que los otros se adhieren; pero de modo utilitarista o pragmático. Los padres de familia se adhieren por el interés particular de lograr que sus hijos tengan una buena enseñanza y logren ingresar a la universidad, los profesores lo hacen como un medio de trabajo. En ambos casos la escuela les ofrece esas oportunidades y sirve a los intereses individuales e inmediatos de cada cual.

Podemos afirmar que se trata de una **cultura estratégica**, con un mínimo de integración, unida “como hilos”⁶² al director y a los fines del colegio: la formación académica; y, a la vez, fragmentada en la que cada cual se mueve en función de objetivos divergentes. Es lo que Crozier y Friedberg (1977) llaman acción colectiva en donde los actores a pesar de sus intereses divergentes no ponen en peligro los resultados de la organización; es decir que se organiza la cooperación sin suprimir las libertades de los sujetos, ello es, sus posibilidades de perseguir objetivos contradictorios. O lo que Etzioni (1999) define como posiciones acordadas resultado de un contrato negociado, es decir la adaptación mutua de individuos con valores diferentes. Desde nuestro punto de vista, ello le da el carácter liberal estratégico con el que nombramos a este tipo de organización.

En relación a los profesores, las relaciones que se establecen en el colegio son especialmente contractuales. Los profesores se “ponen la camiseta del colegio”⁶³, como ya hemos señalado, no por su identificación con los valores que el colegio propugna, sino porque es su centro de trabajo y deben cuidarlo.

Trabajo por ellos porque me dan esa confianza y al darme esa confianza también tiene que ser recíproco ¿no? trabajarle bien, hacer las cosas bien, en bienestar. Porque entre [quiere decir, si entra] más alumnado de repente hay más ingreso económico y también va a ser remunerado, se supone ¿no? entonces eso creo que hace que todo sea bien en el colegio. Entrevista 3P10.txt - 10:34 (268:273)

Los sujetos saben que para mantenerse en el colegio deben “trabajar bien”, más aún los profesores recientemente contratados, quienes son supervisados y monitoreados en su desempeño⁶⁴. El director suele conversar con los profesores para “corregir sus errores” y puedan hacer un buen trabajo a la altura de las expectativas de los directivos. Ellos, en cierta forma, se someten y aceptan estas reglas de supervisión y las sugerencias que se realizan como modo de adecuarse a los principios del colegio.

En el caso de los padres de familia, ellos aceptan pertenecer al colegio por el beneficio que les da la calidad de un colegio privado: mejores profesores y mejor enseñanza que un colegio estatal, facilidades en el pago de las mensualidades, la posibilidad de que sus hijos estén preparados para rendir el examen de admisión en una Universidad. Su retribución es económica con el pago por el servicio brindado; sin embargo, como veremos más adelante en el análisis de la dimensión política, el aporte económico que dan les da derecho a demandar ciertas exigencias en el colegio.

Otro aspecto que nos permite caracterizar aspectos culturales de la escuela es el modo cómo se maneja **el cumplimiento de las normas** (gráfico N° 27). En el colegio existe un reglamento que indica el listado de normas que el alumno debe cumplir, la mayoría de

⁶² Un profesor utiliza esta metáfora para dar cuenta de la centralidad del director de quien depende todo lo que se realiza en el colegio: “...de una u otra manera los hilos del colegio es que están sujetas a él pues ¿no?... como persona y como entidad...” Entrevista 3P7.txt - 7:61 (563:568)

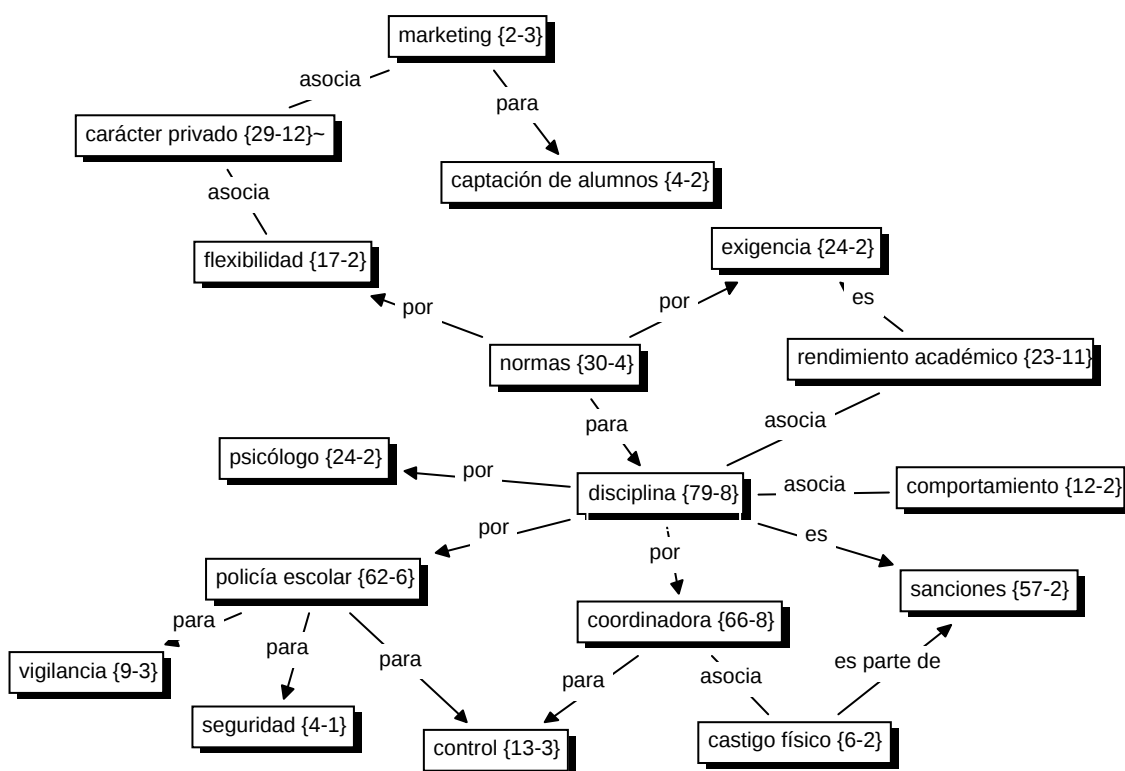
⁶³ La metáfora utilizada de “ponerse la camiseta” revela una relación esporádica diferente a la metáfora de “familia” que refleja lazos más permanentes.

⁶⁴ Para ello en el colegio existe un plan anual de supervisión, monitoreo y asesoramiento que tienen como finalidad que los docentes se adecuen a los principios y la filosofía propuesta por el colegio.

ellas vinculada con aspectos formales: asistencia y puntualidad, presentación personal, orden y cuidado del mobiliario. Otras -muy pocas- vinculadas con valores como el respeto o la responsabilidad. El cumplimiento o no de las normas es sancionado o premiado con un sistema de méritos y deméritos. La reincidencia o gravedad de la falta a la norma puede ser sancionada con suspensión o expulsión del colegio.

Al lado de la formalidad de la norma encontramos en lo cotidiano dos modos de entenderla: por un lado hay quienes consideran que el colegio es exigente con la disciplina de los alumnos ello reforzado por los mecanismos de control del orden y la disciplina (la coordinadora, los policías escolares, el uso de las sanciones y hasta el castigo físico) como requisito para el estudio y el buen rendimiento; para otros es demasiado flexible y ello es atribuido al director para evitar la “fuga” de las familias. Es una **cultura normativa híbrida** que se mueve entre la exigencia y la flexibilidad.

Gráfico N° 27. Caso 3: Las normas en el colegio



En la escuela se reconoce la importancia del cumplimiento de las normas como un requisito para el estudio y el buen rendimiento: sin disciplina el profesor no puede hacer bien su clase y los alumnos no pueden “captar” lo que el profesor está enseñando. Ya señalamos antes que los valores, -traducidos en normas- que más se valoran son el respeto, el orden, la responsabilidad y la puntualidad. Se exige ello, como un medio para que el alumno pueda aprender.

La coordinadora considerada “los ojos del director”, no sólo supervisa el desempeño de los docentes -aspecto ya analizado antes- sino que también controla la disciplina en las aulas. La sola presencia de la coordinadora en los salones de clase ayuda a mantener la disciplina: *“con la coordinadora estamos derechos”* (Focus group 3A5.txt - 17:44 (765:768)). Y es considerada una ayuda a la profesora *“porque a veces no le hacen caso a la profesora y ya la coordinadora los lleva a la dirección”* (Focus group 3A6.txt - 18:44 (842:843)). La misma coordinadora lo dice así: *“...me ven sentada ahí ya... tranquilos escuchan su clase, atienden mejor, se controlan...”* (Entrevista 3D1.txt - 24:60 (433:437)).

Esta situación nos permite afirmar que existe una suerte de división de trabajo en relación a los encargados de hacer cumplir las normas. La coordinadora es la que se encarga de observar el cumplimiento de las normas y decidir las sanciones, los profesores son los encargados de “enseñar” los contenidos que preparen a los alumnos para la universidad. Para el director esta situación es la ideal, pues el profesor debe dedicarse a “dictar su clase” ya que sólo tiene 40 minutos y no puede estar perdiendo el tiempo controlando o vigilando a los alumnos. Para la subdirectora, los profesores son lo que han originado esta división de trabajo, pues ellos no quieren asumir su responsabilidad, y prefieren derivar a la dirección las situaciones que ellos no pueden controlar.

Lo cierto es que ante el incumplimiento de las normas, es la coordinadora o la psicóloga quienes dialogan con el alumno; y no el profesor. Como señalamos antes, el profesor, deriva el problema a otros o bien lo asume directamente la coordinadora presente en el aula. Cuando la coordinadora o la psicóloga no pueden con el caso del alumno indisciplinado, lo derivan al director quien finalmente conversa con el alumno o hace llamar a sus padres para que sean ellos quienes corrijan a sus hijos. Si el alumno reincide en la falta, puede ser suspendido o expulsado del colegio. Ello con la finalidad de que ese alumno no sea un mal ejemplo para sus compañeros.

Sin embargo, los alumnos han expresado que además del diálogo, la coordinadora controla la disciplina con castigos, que algunos casos llegan a ser físicos: estar arrodillados en el patio, ranear⁶⁵, escribir 100 veces “no debo llegar tarde” o dar vueltas al patio. Incluso los alumnos han señalado que les “meten palazos”. Aunque en las visitas realizadas no hemos observado dichas situaciones, si nos consta que la coordinadora camina con un palo en la mano, y que el director tiene un látigo de tres puntas con el que suele pasearse por el patio a la hora de recreo. Se use o no dichos instrumentos, ellos funcionan como un modo concreto de infundir autoridad y cumplimiento de las normas. Encontramos con ello que las normas por sí mismas no son un medio de control del comportamiento de los alumnos, como sí lo es la presencia física de la coordinadora con el palo en mano o la amenaza a las sanciones físicas.

Lo paradójico es que junto con todos estos mecanismos de control explícito existe la percepción que la disciplina del colegio es flexible debido a la permisividad del director por ejemplo, para que los alumnos ingresen al colegio tarde (puntualidad), o que puedan

⁶⁵ Ranear: dar saltos en cucullas.

salir del colegio en cualquier momento para recoger una tarea o comprar un material que olvidaron traer (responsabilidad). Incluso los padres exigen más “mano dura” y una mayor exigencia en la disciplina.

La flexibilidad la explicamos desde la lógica estratégica que fundamenta el accionar en el colegio. Un profesor lo describe de este modo:

Bueno, creo que ellos tienen una idea no.... un poco tradicional, porque piensan que si al padre de familia le van a... le van a.... le van a presionar para que llegue un poco temprano, piensan que tal vez esto... se va resentir el padre de familia y se va a ir; y creo que no, no, no es eso ¿no?... y yo le digo porque yo también soy padre de familia... y a mí me gusta que mi hijo tenga sus derechos, por supuesto, pero que también tenga sus deberes ¿no? Entrevista 3P6.txt - 6:25 (171:178)

En este caso, la flexibilidad en la exigencia de las normas se da como un mecanismo para evitar que “demasiada exigencia” motive la salida de alumnos. Ya hemos venido insistiendo que detrás de las acciones del colegio encontramos los intereses individuales de mantener y captar más alumnado. Ello explica, para algunos la flexibilidad en el cumplimiento de las normas.

Otro tema vinculado con las normas y que definen la cultura escolar es la presencia de **los brigadieres y los policías escolares**. El brigadier y el sub-brigadier son alumnos de quinto de secundaria y los policías escolares son dos alumnos por sección que cumplen con las funciones de vigilancia de la disciplina del colegio o del aula y apoyo a los profesores, y especialmente, a la coordinadora. Los brigadieres son elegidos por los directivos del colegio y los policías escolares son elegidos generalmente por los tutores de aula. En ambos casos se les elige en función de su rendimiento académico. Ellos, por ejemplo suelen controlar el ingreso y salida de los alumnos del colegio, apoyar en la disciplina a la hora de recreo o actuaciones, cuidar el aula cuando el profesor no se encuentra, mantener el silencio, entre otras tareas que están relacionadas con el mantenimiento de la disciplina.

Esta situación genera una serie de sentimientos en los niños y familias. Por un lado, es motivo de orgullo para la familia que su hijo sea reconocido como policía escolar porque representa a un “buen alumno”, es decir, tiene buenas notas y un buen rendimiento. Es considerado un mérito alcanzado por el alumno, y por tanto una situación de competencia entre los alumnos. Pero, por otro lado, genera una serie de tensiones para el niño por la burla o la indiferencia de sus compañeros. Así lo discuten en un focus group:

- Iba a ser yo, pero yo no quería
- ¿Y POR QUÉ NO QUERÍAS?
- No me gusta
- A mí también me eligieron, y yo tampoco quise porque somos demasiados alumnos y es difícil mantener el orden, y si dices algo así ya te califican como malo, buscan el menor detalle algo malo que hayas hecho y te llevan a la dirección....
- (...)
- Porque somos demasiados alumnos y es difícil mantener el orden cuando hay muchos alumnos.

- Haces “hígado”

(...)

- Porque también cuando uno dice que quiere ser policía escolar los otros comienzan a mirarnos mal... “que porque tiene su cordón⁶⁶ ya se creen más...” así cosas así...

- Sí pues..., hay indiferencia. Focus group 3A4.txt - 16:60 (676:685), 16:63 (720:726) y 16:83 (957:961)

Esta imagen de policía escolar es un modo de diferenciar a los alumnos por su rendimiento académico y por tanto no tiene necesariamente ninguna representatividad para el grupo de alumnos. Al ser elegido por el tutor, la coordinadora o el director, a quien se representa es a dichas autoridades, y no a sus compañeros, y así lo comprenden ellos, cuando se originan acciones de rechazo, indiferencia, burla, amenazas a quienes ostentan el cargo de policía escolar.

Por otro lado, también se corre el riesgo, y así lo han manifestado los alumnos, que el policía escolar puede abusar de su poder cuando favorece a algún compañero por amistad, o cuando asume acciones autoritarias respaldado por el cargo que tiene. Insistimos que ello puede deberse a que estos alumnos representan a los sujetos de autoridad del colegio, y no a sus compañeros.

En síntesis podemos caracterizar la **dimensión cultural** de esta escuela liberal estratégica como sigue:

- Una historia particular y familiar de los dueños a la que se adhieren los miembros del colegio.
- Adhesión a la misión del colegio para la obtención de beneficios diferenciados: mantener la buena imagen del colegio para la captación de alumnos (directivos), centro laboral (profesores), preparación para el ingreso a la universidad (familias).
- Relaciones contractuales entre los profesores y el colegio.
- La exigencia y la flexibilidad en el cumplimiento de las normas.
- División del trabajo entre quien se encarga de “enseñar” y quien se encarga de controlar el cumplimiento de las normas.
- El uso del diálogo y las sanciones como modo de control de los alumnos.
- Los policías escolares encargados de la vigilancia de la disciplina en el colegio y las aulas.

4.4. La orientación ética y la dimensión política: el poder de la dirección y las familias

¿Cómo la orientación ética de la escuela estructura un tipo de relaciones de poder en la escuela?, ¿Desde que orientación ética se construye la dimensión política de la escuela: las relaciones de poder y los acuerdos?

⁶⁶ Los policías escolares se distinguen porque tienen un distintivo que los alumnos llaman “cordón”.

En este colegio de carácter privado quien asume el **poder** es el director, y ello es considerado legítimo en su calidad de propietario del colegio. El director es quien decide y es responsable de las decisiones tomadas. Los profesores no han hablado -con en los otros casos- de asambleas o reuniones para tomar decisiones, lo que nos permite afirmar que las decisiones se concentran en la dirección. Más aun, como veremos más adelante, cuando no se cuenta con canales de participación de los padres de familia ni de los alumnos (gráfico N° 28).

Bueno, como toda organización privada siempre... si bien es cierto, las opiniones de los profesores es fundamental; pero quién dice "bueno esta cosa se hace" es la parte directiva ¿no? pero, escucha primero las opiniones y toma las decisiones. Entrevista 3P6.txt - 6:40 (376:379)

Los mismos directivos se han referido a su responsabilidad en la toma de decisiones, aunque se escucha a los profesores o se pide el apoyo de ellos para ejecutarlas.

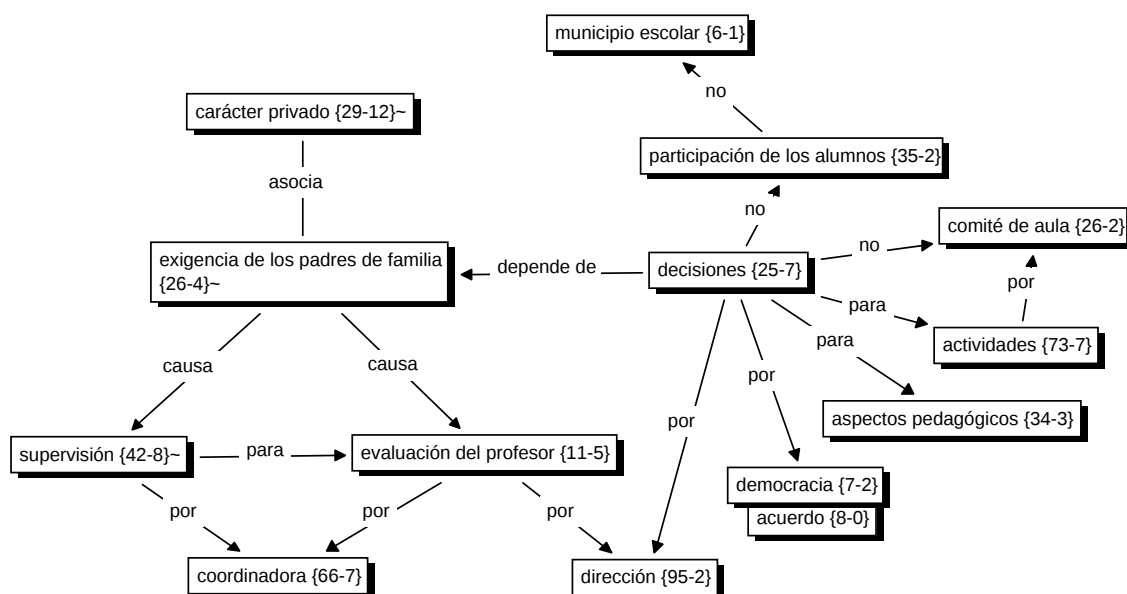
Acá pues, en coordinación con la señora [nombre de la subdirectora] y él que habla son los que tomamos decisiones, por supuesto con el apoyo y colaboración de algunos profesores, la coordinadora, es importante también hacer partícipe a ellos, porque un proyecto se hace pues [con] el profesor, el alumno, el padre de familia, el director... ¿no? se hace un proyecto, y ese proyecto es para cumplir. Ellos deben saber también que es lo que hay en el proyecto. A iniciativa ¿de quién? de la dirección, que es el única responsable. Entrevista 3D3.txt - 26:42 (557:562)

Si bien, algunos se han referido a reuniones de coordinación en el mes de marzo, ellas buscan organizar las tareas pedagógicas del año y formar las comisiones de trabajo que como ya señalamos antes, tienen una función logística y organizativa de las actividades o para buscar solucionar problemas de los alumnos. Las reuniones de profesores no tienen la finalidad de ser espacios de discusión sobre la política asumida por el colegio o sobre sus principios u orientación, lo cual ya está definido por los dueños del colegio.

El director de este colegio privado –a diferencia de los colegios públicos- tiene la posibilidad de decidir sobre el contrato y despido de sus docentes. El director evalúa a los interesados en formar parte del colegio. Ello lo hacen generalmente con el desarrollo de una clase modelo, una entrevista y la evaluación del curriculum vitae. La clase modelo se realiza en el mes de febrero aprovechando los cursos de vacaciones que ofrece el colegio. Si el profesor reúne los requisitos exigidos por el colegio, se le contrata. Durante el año a través del sistema de supervisión se sigue evaluando y controlando al docente. Si él no cumple con las exigencias académicas del colegio, el director puede despedirlo u optar no contratarlo al siguiente año.

Ya hemos explicado que los mecanismos de supervisión y la posibilidad de mantener o despedir a los docentes ejercen una fuerte presión sobre ellos, quienes se adecuan a las exigencias planteadas por el colegio para mantener su centro laboral. Por ello, no hemos encontrado en los discursos de los profesores el reconocimiento de profesores líderes o situaciones de rebeldía o conflictos entre ellos (Ball, 1989).

Gráfico N° 28. Caso 3: Los sujetos de poder y la toma de decisiones



Aunque el poder formal se concentra en el director, hemos encontrado evidencias del **poder de las familias** que pertenecen al colegio. Un poder que es aceptado por el director para mantener a las familias “contentas” para que no se retiren del colegio.

El colegio al ser privado se mantiene con el aporte económico de las familias, en ese sentido la relación que se establece con ellas es muy importante, relación principalmente utilitarista:

... la participación de los padres es importante para el colegio, porque es con los padres con quienes tenemos que contar para que el colegio siga adelante ya que son ellos los que están en la parte económica... siempre se está tomando en cuenta la opinión de los padres. Entrevista 3P4.txt - 4:60 (561:565)

A decir de los sujetos, el hecho que las familias paguen una pensión les da el derecho a exigir recibir una buena formación para sus hijos. En ese sentido los padres de familia vigilan el desempeño del docente y reclaman ante el director cuando un profesor no satisface sus expectativas, pudiendo incluso hasta presionar para la salida de éste.

Aquí estas citas revelan la presión que ejercen los padres de familia y cómo los docentes –a sugerencia de los directivos- deben adecuar su trabajo a sus exigencias.

... son muy engreídos los chicos, debido a que es colegio particular, como le digo, viene el papá todo alterado y se va a la dirección... y de ahí ya sale apaciguado, como le digo eso sí es cierto; pero de todas maneras viene a exigir como si nosotros fuéramos sus trabajadores, me parece que hay poco respeto. (...) Mucho engreimiento hay en todos los chicos, por eso que también uno tiene que darles

bastantes oportunidades porque estamos en colegio particular, sino el padre viene [y reclama] “pago mi plata por las puras”, “mi hijo está desaprobado”. Entrevista 3P8.txt - 8:2 (384:406)

.. y [el director] me dice: “bueno [nombre del docente], mira... modifica tu manera de calificar”, me dijo, “pero no dejes de plantear o hacer lo que tú haces sino solamente para tener contenta [a la familia] con la nota”... me dice, ¿no?, “Ah ya profesor...”, entonces como que no me corta lo que yo quiero hacer, sino que lo haga pero asolapadamente. Entonces eso es lo que me gusta del colegio que me dejan trabajar... Entrevista 3P5.txt - 5:12 (94:113)

La dirección recoge los reclamos de los padres y solicita a los profesores adecuar su trabajo a las expectativas de ellos para mantenerlos contentos. Ello se da principalmente a nivel académico y, en lo concreto de los calificativos. Así, por ejemplo, se suele utilizar los exámenes de recuperación cuando un alumno sale desaprobado, e incluso si no obtiene un buen resultado en dicho examen hasta puede dársele otra oportunidad. Así el colegio da una serie de oportunidades para que el alumno, y especialmente, la familia esté satisfecha con la formación que se brinda.

Los padres de familia consideran que el director tiene un “buen trato” con ellos. El director siempre está con las puertas abiertas para atender a los padres en cualquier día y a cualquier hora, y escucha y atiende sus reclamos. Encontramos en ello una forma estratégica de mantener satisfechas a las demandas de las familias que forman parte del colegio, porque en última instancia son ellas las que lo subvencionan. Ello nos lleva afirmar que el colegio trabaja en función de y adecua su trabajo a las circunstancias con el único objetivo de satisfacer las demandas de las familias.

Lo interesante de este poder de los padres, es que se desarrolla de modo individual y no a través de una Asociación de Padres de Familia. Es decir, que la participación y poder de los padres no se da de manera organizada y legítima en la organización, sino de modo particular: a nivel de aula (a través de sus comités) o a nivel personal. Ello nos revela el carácter individualista del uso del poder para satisfacer intereses o beneficios personales. Lo vemos, cuando sus reclamos o exigencias son en asuntos que competen directamente a sus hijos, a su profesor y a su aula.

Las razones que se dan para explicar porque el colegio no cuenta con una Asociación de Padres de Familia son variadas: desde la idea de que por ser un colegio particular no es necesaria una Asociación de Padres pues ella se encarga de velar por asuntos económicos que en este caso no es necesario; hasta pensar que una Asociación puede generar problemas al intrometerse en las tareas educativas, es decir, el temor al poder formal de los padres representados en la Asociación, situación que hemos visto que en este caso ya se da de modo informal. Según cuenta el director antes existía una Asociación, pero no funcionó por el interés de los padres sólo por sus hijos y sus aulas y no por el bienestar del colegio en su integridad.

Lo cierto es que el colegio no promueve la representatividad de los padres y con ello su participación formal en asuntos del colegio, por la misma centralidad que tiene el director

en la toma de decisiones. Los comités de aula, no tienen poder de decisión, son más bien unidades encargadas de organizar o apoyar actividades concretas.

Al igual que no existe canales de participación de los padres de familia, tampoco existe para el caso de los alumnos. El colegio no cuenta con un Municipio escolar u otro estamento de participación democrática. La **participación de los alumnos** se limita a la ejecución de actividades propuestas por los profesores. Ello es así por diversas razones: la percepción que los alumnos no son capaces de tomar decisiones o no tienen capacidad de liderazgo, la poca cantidad de alumnos no amerita contar con un Municipio Escolar, o porque las decisiones ya están decididas y los alumnos sólo tienen que ejecutarlas. No hemos encontrado interés de los promotores del colegio por fomentar la participación democrática de los alumnos e incluirlos en las decisiones del colegio. Como hemos venido analizando en este estudio, el interés y preocupación de directivos y profesores es el rendimiento académico y los buenos resultados de sus alumnos; y en función de ello organizan su trabajo.

La vida política de la escuela (negociaciones, acuerdos, conflictos, luchas de poder) no es visible en la organización. Pareciera que en esta organización no hay vida política sino funciones que cumplir. Cada cual cumple con sus funciones: los profesores, enseñar bien; los alumnos, estudiar y tener un buen rendimiento. Todo ello bajo la mirada atenta de la figura del director. Así los profesores controlados en su desempeño y los alumnos controlados en su disciplina por la coordinadora –a la que llaman “los ojos del director”- regulan su acción a lo que se espera de ellos sin ápice de situaciones de rebeldía o conflictos; o acuerdos y negociaciones. Ni siquiera en lo formal de la organización se da espacios de participación en la que los alumnos y los profesores puedan discutir sobre el sentido de su formación.

En este colegio que llamamos liberal estratégico encontramos las siguientes características de su **dimensión política**:

- La centralidad de las decisiones en el director – dueño del colegio.
- El poder de las familias para exigir una “buena enseñanza” como un derecho por su aporte económico.
- Adecuación del colegio a las exigencias de los padres de familia para mantener “contentas” a las familias.
- La no presencia de estamentos representativos de los padres de familia ni de los alumnos (Asociación de padres de familia o Municipio Escolar).
- La supervisión directa modo de control de la vida política de la escuela.

5. ANALISIS TRANSVERSAL DE LOS CASOS

Hasta aquí hemos analizado la realidad de tres escuelas de Lima Metropolitana ubicadas en el distrito de Comas. En esta parte del trabajo vamos a realizar un análisis comparativo de los tres casos que nos permitan más adelante ir levantando información

para construir elementos de una teoría sustantiva sobre la dimensión ética de la organización escolar. Para realizar este análisis transversal elaboramos una matriz comparativa (anexo 24 y 25) que nos permitió visualizar las diferencias y semejanzas encontradas. El análisis lo estructuramos de acuerdo a nuestras dimensiones de estudio.

5.1. La orientación ética de la escuela: la diversidad de opciones éticas

Las políticas educativas propuestas por nuestro país adoptan –como ya explicamos en el capítulo III de este trabajo- un enfoque democrático liberal en el que se prioriza la descentralización y la autonomía de las escuelas, una mayor participación de la comunidad, la libertad de enseñanza, la posibilidad de elección de la escuela por las familias de acuerdo a sus convicciones y creencias, los mecanismos de vigilancia y rendición de cuentas, la igualdad de oportunidades, entre otras. Junto a ello, encontramos en diversos documentos oficiales la presencia de un Estado normativo y regulador; sin embargo ello no ha llegado a serlo en la práctica pues las tres escuelas estudiadas –por el margen de autonomía que poseen- optan por finalidades diferentes que traen consigo orientaciones éticas diferentes (tabla N°15) sin un Estado que las regule.

Tabla N° 15. Finalidad de las escuelas y razones de su opción

categorías	Caso 1 colegio estatal confesional	Caso 2 colegio estatal laico	Caso 3 colegio privado laico
Finalidad del colegio percibida por los sujetos	Formación integral del alumno con énfasis en la formación moral y cristiana	Formación de líderes capaces de transformar su realidad	El estudio y la formación académica para el ingreso a la Universidad
Razones de su opción	Carácter confesional	Estado orientado a la ética cívica y ciudadana	Intereses privados de los dueños del colegio para adecuarse a demandas de las familias y hacer frente a la competitividad.

Para los sujetos, el colegio opta por estas finalidades como respuesta a la problemática y necesidades del contexto, así se afirma que es necesario formar en valores morales (caso 1), formar líderes (caso 2) o enfatizar el estudio (caso 3) como modos de revertir la situación de violencia, delincuencia, pandillaje o pérdida de valores que existen en la zona. Es decir que cada cual se posiciona de manera diferente frente al contexto percibido como problemático. Ello nos lleva a afirmar que hay algo más que el contexto que motiva la elección de una finalidad; ello es, la postura axiológica de la institución promotora del colegio. Así la formación integral con énfasis en la formación moral y cristiana se atribuye al carácter confesional del colegio; la formación de líderes es parte de una formación cívica y ética para el desarrollo de un Estado democrático; el estudio y

la formación académica es un interés pragmático y utilitarista de los dueños del colegio para hacer frente a la competitividad.

Con ello, queremos decir, que la organización educativa asume la orientación ética que los promotores o los directivos consideran la mejor para ese contexto, se personaliza de acuerdo a lo que cada cual considera como lo “bueno”, y ello puede expresarse de diversos modos.

En este sentido, la posibilidad de autonomía de las escuelas, no se da sólo a nivel administrativo o pedagógico, sino también ético, en cuanto cada escuela puede optar por educar en los valores que considera lo “bueno” para su contexto. Ello en políticas educativas liberales genera una diversidad de opciones con posturas éticas diversas que harían perder la unidad de un proyecto educativo común nacional (Derouet, 1988). En nuestro caso, el proyecto educativo nacional propugna una serie de valores ligados con la formación de la ciudadanía y la democracia, tales como la igualdad en derechos, la libertad, el bienestar y la dignidad de todos los peruanos, la equidad como el derecho a elegir su propio destino; que en la práctica no se traducen explícitamente en las finalidades de las escuelas estudiadas. Y como veremos más adelante, tampoco se traduce en la vida cotidiana de la escuela.

A partir de los discursos de los sujetos hemos identificado tres posturas éticas que se reflejan en su finalidad y en la forma cómo se organiza la escuela: una de ellas se mueve en la línea de la ética comunitaria constituyéndose como una comunidad de valores (caso 1). Las otras dos se mueven en una postura más bien liberal pero con matices diferenciados que nosotros llamamos liberal fragmentado (caso 2) y liberal estratégico (caso 3). Cada una de ellas presenta características diferenciadas en relación a su posición frente los valores (unidad/fragmentación en torno a la orientación ética), la forma cómo se expresan dichos valores en el colegio, el lugar de la familia en la formación en valores, la centralidad y preocupación por el alumno, y el sujeto clave que articula el discurso de los valores (tabla N° 16).

Tabla N° 16. La orientación ética de las escuelas estudiadas

categoría	Caso 1 Comunidad de valores	Caso 2 Liberal fragmentada	Caso 3 Liberal estratégica
Posición frente a los valores	Unidad y fuerte identificación con los valores. Sentido de “nosotros”. Metáfora utilizada: familia	Cada uno es autónomo de valorar lo que considere conveniente. Uso de “cada uno”, “depende de...”	Unidad en torno a los valores por razones pragmáticas e intereses privados de cada uno de los sujetos.
Expresión de la orientación ética	Lenguaje oral y visual impregnado por los valores en todos los ambientes y actividades del colegio	La palabra y la acción didáctica en lo privado del aula dependiendo de cada profesor: relación maestro – alumno	La palabra y la acción didáctica en lo privado del aula: relación maestro - alumno

Lugar de la familia en la formación en valores	Co-responsabilidad de la familia y la escuela en la formación de los alumnos. Metáfora: segundo hogar	La formación de valores depende de cada familia y de cada uno.	Co-responsabilidad de la familia y la escuela en la formación académica de los alumnos.
Centralidad y preocupación por el alumno	Preocupación vigilante por la vida del alumno hasta fuera de las paredes del colegio	Preocupación por el alumno dentro del colegio. Afuera es responsabilidad de la familia	Preocupación por el rendimiento académico del alumno.
Sujeto que articula el discurso alrededor de los valores	La ideología del colegio representado en la figura de la dirección religiosa	La no presencia del director, la presencia de profesores líderes	El director – dueño del colegio

Es interesante notar que el carácter confesional del caso 1 es un elemento que contribuye a que esta escuela se configure como una comunidad. Los valores cristianos propuestos en la formación de este colegio son asumidos por los profesores y las familias quienes llegan a identificarse plenamente con ellos. Ante ello, tanto profesores y familias se adhieren a los valores incluso sacrificando aspectos individuales por el bien de la comunidad. Existe un sentido de unidad en relación a los valores compartidos, fuerte identificación y sentido de pertenencia. En este caso se utiliza la metáfora de la familia para dar cuenta de los lazos afectivos que los unen. Las familias seleccionan dicho colegio por la formación integral que brinda, valorando especialmente la formación en valores, además de la exigencia académica que tiene.

Muy al contrario de lo que sucede en los otros dos casos de carácter no confesional que desde una perspectiva más liberal no se adhieren a unos valores considerados como lo bueno, dejando la opción por los valores a lo privado de la familia o a la decisión particular de cada cual. En estos casos se valora el colegio como un medio para superarse y lograr “ser alguien” en la vida a través de los estudios universitarios, situación que también ha sido hallada en otras investigaciones (Ansión et.al, 1998, Ansión e Iguíñiz, 2004) y que nos reflejan una mirada más bien individualista y en relación a los intereses privados de los sujetos.

Sin embargo, en el anhelo de superación y el progreso a través del acceso a los estudios universitarios encontramos dos diferencias según se trate de una escuela privada o pública. Algunas familias –con mayor nivel económico- optan por la escuela privada, incluso con mucho sacrificio por la inversión que ello supone, porque consideran que ella prepara a sus hijos para la universidad brindando una educación más avanzada y además porque el hecho de “financiar” la escuela les permite exigir una “buena educación”. Otras en cambio, no tienen dicha posibilidad y se conforman con una escuela pública -aunque ella tenga una mala imagen como es el caso de la escuela estudiada- porque según las familias, finalmente las escuelas no hacen la diferencia. Con ello se está valorando la escolarización en sí misma como trampolín a los estudios superiores al margen de la calidad que tenga. Para estas familias el sólo hecho de pasar por la escuela garantizaría la posibilidad de acceder a estudios superiores. Como afirma Ansión et. al. (1998: 11) “la educación escolar sigue siendo la mejor garantía de futuro

para los hijos, su mejor preparación para defenderse en la vida. En estos tiempos de incertidumbre, es su mejor herencia”, como hemos dicho, a pesar de la calidad y mala imagen que tenga.

Vemos que estas opciones valorativas en un mismo contexto social atraen a familias diferentes, de acuerdo a lo que ellas consideren lo mejor para sus hijos y a las posibilidades que tengan para cumplir con las condiciones económicas u de otro tipo que exige la escuela. Ello es más claro en el caso de la escuela pública confesional (padres que eligen el colegio por su opción valorativa) y la escuela privada (padres que eligen el colegio por su enseñanza más avanzada), y no así en el caso de la escuela pública, a la que llegan los padres que no tienen otra opción pero ven a la escuela como el espacio promotor de superación y progreso.

La opción ética asumida por la escuela no queda sólo a nivel explícito en los documentos oficiales del colegio o declarado por los sujetos, sino que se concreta de diversos modos en las escuelas estudiadas. En la escuela comunidad ella se expresa en todas las acciones del colegio a través del lenguaje verbal y visual. Hay un lenguaje compartido por todos los sujetos alrededor de los valores que se consideran importantes. La socialización en valores se da en todos los espacios posibles de la escuela. En contraste, en las escuelas de corte más liberal, al no compartir unos valores comunes, ellos son trabajados dependiendo de cada profesor en el interior de sus aulas, así la palabra y el consejo en la relación maestro - alumno se constituye en el recurso utilizado para educar en valores. Ello genera, una imagen fragmentada en donde cada aula y cada profesor trabajan según su propia orientación valorativa. Desde los espacios o “bolsones de autonomía” (Hanson, 1976) que tienen los maestros en sus aulas, tienen la posibilidad o no de educar en valores. Los valores no son regulados ni exigidos por la escuela y dependerá de cada cual desarrollarlos. Como señalan Dubet, Cousin y Guillemet (1991) -para el caso de los liceos franceses- la escuela como unidad ha perdido su carácter socializador como transmisora de unos valores.

La familia ocupa un lugar diferenciado en la formación en valores. Para el caso de la escuela comunidad la familia es co-responsable en la formación en valores y por ello, el trabajo con la familia es permanente. La metáfora utilizada del “segundo hogar” refleja el lugar de la escuela en dicha formación y la importancia de la socialización en valores en ambos espacios (Durkheim, 1976). En las dos escuelas con orientación liberal, la formación en valores no ha sido un criterio de las familias para la selección del colegio, pues ellas consideran que la responsabilidad de la formación en valores recae en la familia o en el alumno. Estas familias valoran más la formación académica que el colegio pueda brindar (en especial en el caso de la escuela privada). Estas dos formas de concebir el papel de la familia y su relación con el colegio, se refleja en acciones concretas, como por ejemplo, el establecimiento de la escuela de padres (caso 1), o el apoyo de la familia para aspectos económicos (caso 2) o el apoyo de la familia en asuntos académicos (caso 3).

En los tres casos estudiados la figura del director es considerada clave y la razón de ser para que el colegio haya llegado a ser lo que es. No en vano, en todos los casos, los sujetos se han referido a la figura del director como la “cabeza del colegio” quien promueve, mantiene o controla lo que se vive en el colegio en función de su orientación. Ello evidencia la necesidad de personificar la orientación ética del colegio en la figura física de un sujeto, con lo que la simple ideología –componente abstracto de la organización propuesta por Mintzberg (1992)- no sería suficiente. Para los sujetos debe existir un sujeto que articule el discurso sobre los valores, lo que Beck y Foster (1999) llaman un “valeurs articulador” representado en la figura del director.

En la escuela comunidad la dirección religiosa representa la autoridad moral de la escuela; en la escuela liberal estratégica es el director – dueño del colegio quien personifica los valores y es considerado legítimo en su calidad de dueño del colegio y por tratarse de una escuela privada; en la escuela liberal fragmentada, en cambio la dirección ausente es motivo de reclamo de los profesores quienes consideran que es la dirección la responsable de dar rumbo al colegio. En su ausencia, se reconoce algunos profesores líderes que en el ámbito de sus aulas, trabajan con los alumnos de acuerdo a lo que cada uno considera lo “valioso”.

Finalmente de acuerdo a la orientación ética de la escuela también se asume miradas diferentes respecto a la responsabilidad que se tiene sobre los alumnos. ¿De qué se responsabiliza la escuela? La escuela de orientación comunitaria se responsabiliza de los alumnos hasta fuera de sus paredes, asumiendo ello como un trabajo conjunto con la familia. Ello revela una preocupación por la vida del alumno más allá de lo estrictamente académico, aceptada y valorada por las familias. En las escuelas de corte más liberal la escuela se preocupa por los resultados académicos o por lo que compete directamente a ella dentro de su ámbito y horario. Lo que suceda con la vida del alumno ya es competencia de la familia. Como señalamos antes, la definición de lo “bueno” pertenece a la vida privada del alumno y no le corresponde al colegio trabajarlo.

Como veremos a continuación, estas diversas posturas éticas configuran de modo diferente las dimensiones estructural, cultural y política de la escuela.

5.2. La orientación ética y la dimensión estructural: algo más que una estructura formal

En relación a la dimensión estructural de la organización escolar (tabla N° 17) encontramos que los tres casos tienen una estructura formal muy similar: línea jerárquica establecida (directivos), clara división del trabajo con funciones específicas y conformación de comisiones de trabajo. En apariencia se presentan como burocracias simples con niveles de especialización y coordinación. Ello a simple vista nos llevaría a pensar que las estructuras de una organización son las mismas sea cual sea la orientación ética del colegio. Sin embargo, si profundizamos en el sentido de sus formas

de organización, hallamos que ellas se diferencian y justifican desde su opción ética o las finalidades que como colegio postulan.

La estructura de una organización, esto es las formas cómo se divide el trabajo y se coordina, se configura de modo diferente de acuerdo a la orientación ética del colegio, como veremos a continuación en el análisis de cómo se percibe las funciones, la coordinación interna, la coordinación externa y el desarrollo de las actividades.

Las funciones que se establecen en cada colegio denotan sentidos diferentes. En la escuela con rasgos comunitarios las funciones son entendidas como un servicio asumido por todos los miembros para el bien de la comunidad e incluso se aceptan como parte de la mística y compromiso del profesor sin necesidad de supervisión y control externo pues ellas están interiorizadas en los sujetos. En otras palabras se cumple con las funciones por adhesión y convicción personal ante los valores del colegio, llegando hasta a hacer más de lo que la función establece. Ello es lo que los sujetos han llamado la “mística del profesor”, para caracterizar al profesor que “entrega más de su tiempo” de modo incondicional. Este tipo de organización Mintzberg (1992) la denominó organización misionaria.

Esta forma de comprender las funciones no la hemos encontrado en las otras escuelas. Ningún sujeto de la escuela pública laica y privada se ha referido por ejemplo a la mística del profesor ni al cumplimiento de las funciones por un compromiso personal. Para estos casos las funciones son asumidas como una obligación contractual – laboral y por tanto deben cumplirse. En la escuela que llamamos liberal fragmentada, sin embargo, dichas funciones se cumplen sólo por algunos profesores ello debido a la ausencia de un sujeto que las controle generando una situación de fragmentación, anomia y desorden. Caso contrario de lo que ocurre en el caso 3 en el que a través de una fuerte supervisión directa se controla el cumplimiento de funciones, ello con una doble intención: desde los directivos – dueños del colegio para mantener una buena imagen externa; desde los profesores para mantener su puesto laboral.

Tabla N° 17. La dimensión estructural

categoria	Caso 1 Comunidad de valores	Caso 2 Liberal fragmentada	Caso 3 Liberal estratégica
Estructura formal	La orientación ética no configura estructuras formales diferentes aunque sí sentidos diferentes de comprenderla		
Funciones	El cumplimiento de funciones como servicio: parte de la mística y compromiso del profesor	El cumplimiento de funciones como obligación: Una formalidad	El cumplimiento de funciones como obligación. Una formalidad
Coordinación interna	Fuerte coordinación interna por la ideología Coordinación entendida como integración	Débil coordinación interna por falta de supervisión	Fuerte supervisión directa

Coordinación externa	No presencia del Estado en la orientación ética de la escuela Presencia del Estado a través de la normativa sobre aspectos pedagógicos	No presencia del Estado en la orientación ética de la escuela Presencia del Estado a través de la normativa sobre aspectos pedagógicos	No presencia del Estado en la orientación ética de la escuela.
Actividades	Las actividades como concreción de los valores, como modo de integración y para recaudación de fondos económicos	Las actividades para la recaudación de fondos económicos	Las actividades como imagen externa del colegio

Del mismo modo encontramos sentidos diferentes cuando estudiamos las formas de coordinación del colegio. La coordinación interna se constituye como un espacio para integrar a todos en los valores del colegio. Son espacios de discusión que ayudan al compromiso e identificación de todos con la misión del colegio, como el mecanismo que permite la unidad del colegio (caso 1), en los otros casos, la coordinación se da para asuntos académicos, problemas coyunturales, asuntos logísticos, organizativos o financieros. Al no existir unos valores que se comparten, las reuniones de coordinación versan principalmente sobre asuntos logísticos y financieros. En la escuela que llamamos liberal estratégica al no existir la identificación de todos los sujetos alrededor de unos valores considerados como lo “bueno”, la coordinación a través de una fuerte supervisión directa se hace necesaria para mantener unida a la escuela a pesar de los intereses divergentes de los sujetos.

En relación a la coordinación externa, el Estado a través de diversos documentos oficiales marca la línea axiológica en el marco de una democracia liberal: “...una educación promotora de los valores de paz, solidaridad, justicia, libertad, honestidad, tolerancia, responsabilidad, trabajo, verdad y pleno respeto a las normas de convivencia; que fortalece la conciencia moral individual y hace posible una sociedad basa en el ejercicio permanente de la responsabilidad ciudadana.” (Artículo 8 inciso a de la Ley General de Educación N° 28044). Sin embargo, observamos que en los tres casos el Estado se mantiene neutro en relación a la orientación valorativa del colegio, pues no la llega a regular. Como ya hemos afirmado antes, las políticas de autonomía de las escuelas permiten que sean ellas las que regulen y adopten sus propias decisiones valorativas en el marco de la libertad de enseñanza.

Para el caso de la escuela pública confesional y para la escuela privada, la institución promotora garantiza el cumplimiento de los fines del colegio utilizando mecanismos para lograrlo. La escuela confesional utiliza los mecanismos de socialización y formación docente, y la escuela privada los mecanismos de supervisión directa. En estos casos el Estado no está presente, pero las personas directamente comprometidas y responsables del logro de los fines en su calidad de promotores o dueños del colegio regulan las acciones, ya sea por un interés comunitario o un interés privado. En el caso de la

escuela pública laica el Estado no utiliza ningún mecanismo para comprometer a todos en los objetivos de la escuela pública. El Estado no ha llegado a personificar en un sujeto o sujetos la orientación ética. En el caso de la escuela pública estudiada ello se hace mucho más evidente cuando no hay un sujeto que represente la orientación valorativa del colegio y cada cual es libre en sus aulas de promoverlo o no. Ello genera una suerte de fragmentación, no solo al interior del colegio, sino que nos atrevemos a decir, a nivel de sistema educativo público, pues cada colegio asumirá las perspectivas que considere pertinente sin que el Estado utilice mecanismo alguno para asegurar el desarrollo de los fines.

Finalmente, el desarrollo de actividades son los elementos más tangibles de la organización y donde se concreta la orientación ética de la escuela. Encontramos detrás de la ejecución de las actividades intereses divergentes: la concreción de valores y la integración (caso 1), la recaudación de fondos económicos para el financiamiento del colegio (caso 2), la presentación de una buena imagen hacia la comunidad local (caso 3). Intereses ligados a su opción valorativa. Para la escuela comunidad las actividades son una forma más para asegurar la integración de los sujetos con los valores del colegio. En los otros casos, las actividades reflejan intereses particulares desde la perspectiva liberal, llegando a tomar forma de intereses pragmáticos e utilitaristas.

A partir de estas diferencias consideramos que los sujetos se posicionan de forma diferente ante la estructura de la organización. Ella no es una figura estática de funciones y procedimientos, ni una que se adapta mecánicamente al entorno, hay perspectivas desde los sujetos con claros componentes valorativos que hace que una misma actividad o función tenga sentidos diferentes.

5.3. La orientación ética y la dimensión cultural: la unidad en valores, la unidad estratégica y la fragmentación.

La cultura de cada una de las escuelas estudiadas es un universo donde se vive lo cotidiano: las relaciones, la tradición, las normas, los valores, las costumbres, las rutinas. La riqueza de dicho universo cultural también se configura de modo diferente según sea la orientación ética del colegio y según se trate del mundo de los adultos o el mundo de los niños y jóvenes. Podemos decir que encontramos tres modos de cultura que refleja las tres opciones éticas encontradas: la unidad de valores, la fragmentación y la estratégica (tabla N° 18).

En el mundo de los adultos (caso 1) la unidad se refleja en la identificación y sentido de pertenencia de todos los profesores con los valores del colegio. Lo que ellos llaman “mística”. Para ello el colegio utiliza mecanismos explícitos para lograr dicha identificación como es la formación de los docentes en el discurso y práctica de los valores, la exigencia en torno a la educación de valores, el seguimiento y acompañamiento a los docentes, el ambiente de camaradería y trabajo en equipo. Ello genera que el docente se adhiera a los principios y exigencias del colegio, y si no es así,

se retire de él de modo espontáneo o por invitación de los promotores. Todo el ambiente del colegio y sus exigencias sirve de mecanismo de selección para asegurar la unidad. Lo mismo sucede para el caso de las familias que forman parte del colegio. A ellas se les involucra en actividades de formación obligatorias (Escuela de padres), firmas de compromiso de adhesión a los valores, co-participación en las tareas del colegio, que las familias son capaces de atender para tener a sus hijos en el colegio.

En ambos casos, profesores y familias aceptan las exigencias del colegio. Si bien ello puede ser percibido como un accionar estratégico en función de intereses divergentes, consideramos que la exigencia a una adhesión de los valores involucra aspectos personales que no todos son capaces de aceptar. Por ello encontramos sujetos que se retiran por propia voluntad del colegio para no someterse a dichas exigencias.

En el caso de la cultura estratégica, también se encuentra unidad en torno a los objetivos del colegio, pero alcanzada de otro modo. Ella no se ha logrado con la identificación de unos valores considerados valiosos, sino en función de criterios utilitaristas o pragmáticos de los sujetos del colegio. Así, la dirección-dueños del colegio supervisa directamente a los profesores para asegurar el logro de los fines, quienes buscan cumplirlos por contrato laboral o por el temor a ser despedidos. En este caso, no se utiliza ningún mecanismo para integrar a los padres de familia, sólo basta su aporte económico. Del mismo modo, no hay ningún tipo de exigencia adicional para los padres. A las familias les interesa pertenecer al colegio por el tipo de preparación que brinda para que sus hijos accedan a estudios superiores. Esta es una mirada individualista donde el interés de los sujetos es satisfacer sus propios intereses y para ello adecuan su accionar estratégicamente (Crozier y Friedberg, 1977) adaptándose a sus exigencias que son más de carácter económico. Aquí no hay valores morales a los que adherirse ni exigencias que involucren su vida personal y privada.

Existe una tercera mirada de la cultura de la escuela, que no se mueve en la unidad, sino en la fragmentación. A pesar de tener un discurso común sobre su misión: la formación de líderes, ello no ha llegado a ser un elemento articulador. En este caso, cada profesor actúa en el interior de sus aulas en función de lo que considera valioso sin un elemento articulador o mecanismos que aseguren la unidad como en los otros casos (adhesión personal a unos valores o supervisión directa). Ello se acentúa cuando encontramos una dirección ausente físicamente y una subdirección que no llega a responsabilizarse plenamente por la marcha del colegio. El ambiente es de desconfianza, indiferencia, anomia, desorden. Esta situación nos reafirma en la idea ya expresada antes, de la necesidad de un sujeto que articule la orientación ética del colegio.

La fragmentación se evidencia además cuando la escuela no es valorada como organización sino de acuerdo a cada aula o nivel. La familia opta no por la escuela en su conjunto, sino por el profesor que considera “buen profesor” y ahí es donde matricula a su hijo. La participación de la familia dependerá de cada profesor en su aula y tampoco existen mecanismos a nivel institucional para integrar a los padres.

Tabla N° 18: La dimensión cultural

categoría	Caso 1 Comunidad de valores	Caso 2 Liberal fragmentada	Caso 3 Liberal estratégica
Unidad / fragmentación	Unidad por identificación y adhesión a los valores	Fragmentación: depende de cada profesor en su aula	Unidad por razones pragmáticas y utilitaristas
Tradición	Memoria colectiva sobre la construcción física y el proyecto del colegio. Lazos afectivos y orgullo.	Cambio permanente de directivos y profesores	Historia y tradición de una familia (dueña del colegio)
Metáforas	Uso de metáforas para definir los lazos afectivos, unidad y exigencia de la organización	Uso de metáforas para definir los problemas de la organización	Uso de metáforas para definir las relaciones laborales y centralidad de la dirección
Las normas	Las normas como expresión de los valores	Las normas como una formalidad	Las normas como medio para el estudio y el buen rendimiento.
La regulación de las normas	La exigencia vigilante de la dirección, el auxiliar y los delegados	La exigencia depende de cada profesor en el interior de su aula	La exigencia vigilante de la coordinadora y los policías escolares
Uso de sanciones	Las sanciones (tipo faenas) como modo de regular el cumplimiento de las normas en el colegio	Los padres de familia como responsables de regular el cumplimiento de las normas en el colegio	Las sanciones (tipo físico) como modo de regular el cumplimiento de las normas. Los padres de familia como responsables de regular el cumplimiento de las normas

Otro elemento para comprender la cultura de la organización es la tradición y el lenguaje compartido. La tradición juega un papel importante para lograr el sentido de unidad y comunidad (MacIntyre, 2001). Cuando los sujetos se sienten parte de una historia vivida se identifican y comparten los valores. Ello sucede en el caso 1, donde las familias poseen una memoria colectiva sobre cómo el colegio surge en la comunidad. La situación de haber nacido en esteras y construido físicamente el colegio les da un sentido de orgullo por pertenecer a él. Asimismo el proyecto de la institución promotora y la preocupación de las religiosas que dirigen el colegio es motivo de orgullo. El vínculo con la tradición se ha mantenido a lo largo de los años. La tradición se ha ido transmitiendo a través del uso de metáforas entre los miembros de la organización. Las metáforas son muy utilizadas por los diversos sujetos para definir a su colegio. Así muchas de las metáforas usadas se refieren a los lazos familiares y afectivos: “somos una familia”, “es como nuestra casa”, “el segundo hogar”, “los profesores son como nuestros padres”; a la idea de construcción colectiva y unidad: “seguir un camino”, “caminar juntos”, “no nos caemos”, “nos caemos y nos volvemos a levantar”, “poner el hombro”, “ser parte de un

engranaje”; a la exigencia: “nos exprimen hasta lo máximo”, “hacemos un trabajo de hormiga”.

En el colegio estatal (caso 2), también algunos sujetos recuerdan los inicios del colegio del mismo modo, como una construcción colectiva con la participación de la comunidad. Sin embargo, para ellos, el constante cambio de directores y profesores, hizo que se perdiera esa historia colectiva. Ello nos evidencia que para este caso, la tradición estuvo representada en unos sujetos que no lograron transmitirla y mantenerla en el tiempo.

En el lenguaje de las metáforas, los sujetos dejan expresar sus problemas y la tarea educativa como una carga difícil que hay que empujar. Expresiones como “poner piedras en el camino”, “es un tira y jala”, “la dirección es una muralla que no nos deja avanzar”, los problemas sociales de los alumnos es “chocarse con una roca muy dura”, “empujar el carro”, “cambiar es chocar” expresan una carga emotiva negativa respecto a lo que se vive en el colegio y que además se vive en solitario pues no hay ese sentimiento de unidad que los respalde. También encontramos expresiones que evidencian la movilidad de los sujetos (“aves de paso”) o pasividad de los sujetos (“dormirse en sus laureles”).

En cambio en el tercer caso (colegio privado), la historia y tradición pertenece a los dueños del colegio quienes la transmiten a sus profesores. Ella se mantiene personalizada en la figura de los dueños del colegio, pero que no significa un vínculo afectivo para los sujetos para quienes más bien el colegio representa su centro laboral. Ello se manifiesta en las metáfora de “ponerse la camiseta”, que da la imagen de transitoriedad –a diferencia de “familia” que es más permanente (los lazos familiares son para siempre). “Ponerse la camiseta” expresa ponerse algo por un tiempo con la posibilidad de cambiarlo, y los profesores lo saben así desde el contrato laboral que establecen con el colegio. La centralidad en la figura de los dueños del colegio se evidencia en las siguientes metáforas “somos hilos sujetos a la dirección” “la dirección pone las pilas”, “la coordinadora es los ojos del director”. También hay metáforas referidas a la finalidad del colegio: “empeño en seguir brillando”, “hay que salir como a la batalla, todos”.

Finalmente, un tercer elemento para comprender la cultura de la organización desde los alumnos es la forma cómo se entienden y manejan las normas en el colegio. En todos los casos estudiados existe una fuerte exigencia declarada por el cumplimiento de las normas establecidas: puntualidad, orden y limpieza, presentación personal, respeto, responsabilidad. Hay mecanismos de regulación del comportamiento de los alumnos como los reglamentos y las sanciones, así como la presencia de un sujeto que vigile el cumplimiento de las normas: dirección, auxiliar alumnos delegados, coordinadora, policías escolares o profesores. Las familias y los alumnos justifican la exigencia y las sanciones como parte del proceso socializador que se le atribuye a la escuela. Incluso en todos los casos, la disciplina es valorada y hasta se demanda mayor exigencia.

Sin embargo, la manera cómo se vive dicha exigencia varía en cada uno de los colegios y ello depende del lugar que se le atribuye a las normas. En una escuela de carácter

comunitario, las normas (Noddings, 1996) y el orden (Etzioni, 1999) son expresión de los valores que la organización asume, por ello la centralidad de su exigencia: normocentrismo (Noddings, 1996) sin rasgos de flexibilidad. En la organización liberal fragmentada no existe una unidad de valores, sino que cada profesor los trabaja dependiendo de su propia concepción, de igual modo cada profesor exige el cumplimiento de unas normas, generando una suerte de anomia y desorden⁶⁷. En el tercer caso de la escuela liberal estratégica, las normas son valoradas para lograr el buen rendimiento de los alumnos, aunque se encuentra una exigencia híbrida: entre flexible y exigente. Los rasgos de flexibilidad se atribuyen a adecuar la exigencia de la norma a las características del alumno para mantener a las “familias contentas”.

Es interesante notar que en todos los casos es necesaria la presencia de un sujeto que exija las normas y el uso de sanciones para regular el comportamiento de los alumnos. Hay la necesidad de “ser vigilados” por un adulto para cumplir con la norma. Incluso el papel de vigilancia es asumido por alumnos del Municipio escolar, delegados o policías escolares –según sea el caso. En el caso que el sujeto no exista, el cumplimiento de la norma se hace más flexible como en el caso 2. Cuanto más liberal es la escuela, más se traslada el papel de exigencia de la norma a las familias. Así, la escuela deriva a las familias los problemas de comportamiento de sus hijos para que sean ellas las que los “corrijan”. A la escuela le interesa mantener un orden -el necesario para no llegar a la anarquía- pero si éste no se logra al interior de la escuela, recurre a las familias en cuanto ello es su responsabilidad. Esta postura es muy diferente a la escuela comunidad en la que el trabajo se realiza de modo conjunto y donde la responsabilidad de socialización recae en ambas instancias: familia – escuela.

La vigilancia, entendida como la mirada atenta o la preocupación por los alumnos, es una fuerte característica de la escuela comunidad en el proceso de socialización de los alumnos. Ello con el fin de mantener un orden que otorgue ciertos límites a las elecciones personales, y basado en la obediencia voluntaria de sus miembros (Etzioni, 1999). De ahí la importancia de la regulación para mantener dicho orden.

5.4. La orientación ética y la dimensión política: diversos recursos de poder

La vida micropolítica de la escuela también refleja diferencias marcadas, a nuestro entender por la opción valorativa del colegio (tabla N° 19). Mientras que en un caso el poder se centraliza en la figura de una persona: el dueño del colegio (caso 3) con una aparente ausencia de conflicto; en los otros el poder se manifiesta de forma más abstracta: los afectos y la ideología (caso 1) o de forma más democrática: las asambleas (caso 1 y 2).

La figura de las asambleas es un tema interesante a analizar desde la perspectiva liberal. Las asambleas como espacios para la toma de decisiones a partir del debate y la

⁶⁷ En la narración descriptiva del caso 2 hemos visto que incluso una norma que es común al colegio como la puntualidad a la hora de ingreso al colegio, varía según sea el profesor de aula.

discusión de ideas es un medio para lograr acuerdos frente a intereses divergentes o pluralidad de valores. Incluso desde la perspectiva de las comunidades democráticas liberales o deliberativas (Gutmann, 1987, 1993; Strike, 1993, 2003) es el mejor lugar para llegar a acuerdos de modo argumentativo (Habermas, 1996); sin embargo, en los casos estudiados ello no llega a ser así. En los casos donde se utiliza la asamblea (caso 1 y caso 2) resulta ser un formalismo para decidir aspectos logísticos, organizativos o financieros de las actividades, o para informar las decisiones tomadas y escuchar las opiniones de las personas. Por otro lado, no llega a integrarse a todos los sujetos en las discusiones; así ni las familias ni los alumnos participan en reuniones de discusión. De esa forma la asamblea es una reunión informativa en la que la votación termina siendo el mecanismo para optar por una decisión: “la mayoría manda” y no como el espacio de discusión de argumentos diversos. Así, la asamblea es el recurso utilizado para demostrar aparentemente la descentralización de las decisiones y la participación de todos (la seudoparticipación según Ball, 1989). En el caso 2 el exceso de asambleas que llamamos “asambleismo” es una respuesta a la no aceptación de la autoridad y el liderazgo de la dirección. Esta práctica de que todo debe pasar por asamblea diluye una toma de decisiones rápida y la responsabilidad de las decisiones tomadas.

Tabla N° 19. La dimensión política

Categoría	Caso 1 Comunidad de valores	Caso 2 Liberal fragmentada	Caso 3 Liberal estratégica
Sujeto de poder	El poder de la ideología representado en la figura de la dirección religiosa El poder de los afectos	El poder de la asamblea	El poder de la dirección y la supervisión El poder de las familias
La toma de decisiones	Las decisiones son por votación. Lo que la mayoría decide todos lo respetan	Las decisiones son por votación. Lo que la mayoría decide todos lo respetan	Centralidad de las decisiones en la dirección
Participación de los alumnos	El municipio escolar como modo de participación democrática de los alumnos	El municipio escolar como una formalidad	No existe municipio escolar
Participación de las familias	La asociación de padres de familia y comités de aula como recurso económico para el mejoramiento del colegio	La asociación de padres de familia y comités de aula como recurso económico para el mejoramiento del colegio	No existe asociación de padres de familia El comité de aula como apoyo financiero para el desarrollo de actividades.

Si la asamblea es un mecanismo utilizado para generar acuerdos en espacios en los que se encuentra pluralidad de valores e intereses ideológicos⁶⁸ divergentes, no tendría razón de ser en una perspectiva comunitaria pues se entiende que en ella sus miembros están

⁶⁸ Ball (1989) entiende por ideología o intereses ideológicos a las cuestiones valorativas y de adhesión filosófica.

unidos por valores compartidos y la discusión sobre ello no tiene sentido. Como ya explicamos antes, se busca “adoctrinar” a todos en los fines del colegio, no discutir sobre ellos. En todo caso las discusiones se dan a nivel logístico u organizativo de actividades. Por ello, en la comunidad de valores el poder lo hallamos en la ideología y los afectos. Como hemos señalado antes la visión y los valores religiosos del colegio representado en la figura de la madre directora y la mística de los profesores juegan un papel articulador de la unidad en valores. La preocupación y cuidado por los alumnos y familias hasta fuera de las paredes del colegio establece lazos afectivos que ejercen influencia sobre los sujetos, quienes asumen las decisiones porque consideran que la dirección y profesores tienen autoridad moral para decidir lo “bueno para ellos”. Se trata de un poder legitimado por la calidad moral de sus miembros y no por el poder de la asamblea o por el cargo.

El otro extremo lo encontramos en el caso 3, donde las decisiones son centralizadas en la figura de los dueños del colegio. En este caso de relaciones principalmente contractuales, el director controla y decide casi todas las acciones en el colegio. No hay la figura de las asambleas –ni siquiera formal y aparente- para la toma de decisiones. Ello también se legitima desde la calidad de dueño del colegio quien tiene intereses privados para mantenerse frente a la competitividad. De ahí, el sentido de la supervisión como mecanismo de influencia y control de los profesores. Sin embargo, junto con el poder del director, encontramos el poder de las familias quienes ejercen una fuerte presión sobre la dirección, quien a su vez ejerce presión sobre sus profesores y alumnos para satisfacer las demandas de ellas, y como se dice “mantenerlas contentas”. La competencia genera que el director busque adecuar su oferta educativa a los intereses de los padres haciendo perder de vista los objetivos o ideología del colegio (Ball, 1989). Lo interesante es que la influencia de la familia no se realiza de modo grupal u organizado, sino individual: la familia reclama por su hijo y por la mejora de sus procesos de enseñanza – aprendizaje, es decir, por su bienestar individual, y no necesariamente por un bienestar común.

En relación a las formas de participación en el colegio, encontramos espacios formales de participación de los alumnos (Municipio escolar) y padres de familia (Asociación de Padres de Familia - APAFA). Para el caso de los Municipios escolares ellos se constituyen en espacios de formación democrática en los que se intenta que los alumnos propongan actividades, se responsabilicen de las tareas o participen representando a sus compañeros (caso 1); o en un mero espacio formal resultado de una exigencia externa del Ministerio de Educación a través de una directiva, pero que no es asumido en el colegio ni conocido ni aceptado por los alumnos (caso 2).

Las APAFAS son elegidas en ambas instituciones por los padres de familia. En ambos casos son consideradas un apoyo económico pues se encargan de realizar actividades para financiar la adquisición de implementos para la mejora del colegio. Mientras que para el caso 1 es considerada además colaboradora de la tarea educativa, en el caso 2 es fuente de conflicto por la situación de corrupción que ha originado el manejo de dinero y la falta de una autoridad que la controle.

En el caso 3 no existen estos espacios ni para los alumnos ni para los padres de familia debido a la centralidad de la figura de la dirección quien establece relaciones personales de uno a uno con los sujetos. No hay necesidad de sujetos que los representen y tengan voz para opinar, denunciar, confrontar, discutir, anulando así toda posibilidad de vida política en la organización. En situaciones en las que la competencia y el mantenimiento de la escuela es importante, las discusiones ideológicas pueden ser no válidas e incluso inútiles frente a la tarea de “convencer a una cantidad suficiente de padres de que envíen a sus hijos a la escuela” (Ball, 1989). Y ello, ocurre en este caso, en la que las posibilidades de participación y representación quedan en un segundo plano, frente a la preocupación por preparar para la Universidad o estudios superiores.

Con esto concluimos este capítulo que ha presentado el análisis de cada uno de los casos y el análisis transversal realizado. Para ampliar con más detalle lo que aquí se ha expresado se puede leer las monografías descriptivas de cada caso (Tomo II). En los siguientes capítulos presentaremos las categorías e hipótesis que nos servirán para construir la teoría sustantiva de la dimensión ética de la organización escolar.

CAPÍTULO VIII: LA DIMENSIÓN ÉTICA DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR. PRIMERAS CONSTRUCCIONES TEÓRICAS.

Después de haber realizado el análisis de cada caso y haber comparado cada uno de ellos, podemos identificar las categorías y relaciones que nos permitan definir la dimensión ética de una organización escolar y su relación con las otras dimensiones de la escuela: la estructural, la cultural y la política. Desde la metodología adoptada de la grounded theory, nos interesa en esta parte levantar las categorías para las primeras construcciones teóricas que puedan aportar a una teoría sustantiva, es decir una teoría enmarcada en un particular contexto situacional (Glaser y Strauss, 1967). Para construir estas categorías hemos tomado en cuenta las cuatro propiedades de las teorías sustantivas: fit, understanding, generality y control (Glaser y Strauss, 1967; Strauss y Corbin, 1990). Es decir una teoría que se adapta y ajusta a la realidad del área de estudio, es comprendida y tiene sentido para las personas que estudian y trabajan en esa área de estudio, es lo bastante abstracta como para ser aplicada en una variedad de contextos relacionados con el objeto de estudio sin perder sentido para las personas, y permite a las personas que la utilizan tener el suficiente control para prever o anticiparse a las situaciones diarias.

Como señalamos en el apartado referido al diseño metodológico, no es nuestra intención elaborar una teoría formal, sino categorías, hipótesis y conceptos que puedan ser punto de partida para seguir investigando sobre esta dimensión de la organización escolar⁶⁹. Esta parte recoge las tres preguntas centrales que fueron el hilo conductor de nuestro trabajo: ¿desde qué orientación ética se construye cada una de las dimensiones de la organización escolar?, ¿qué caracteriza a la dimensión ética de la organización escolar?, ¿cómo la orientación ética de la escuela configura un tipo de organización escolar?

1. La orientación ética de la escuela: respuesta a un contexto percibido como problemático desde la línea axiológica de los promotores

La dimensión ética de una organización escolar es la forma cómo los sujetos de la escuela expresan una opción valorativa, no sólo explícitamente en los documentos formales de la organización (en específico en la misión y visión del colegio), sino en las justificaciones que ellos otorgan a las acciones y decisiones del colegio. Es así como la orientación ética se expresa en la finalidad de la escuela y en la forma cómo los sujetos definen su organización.

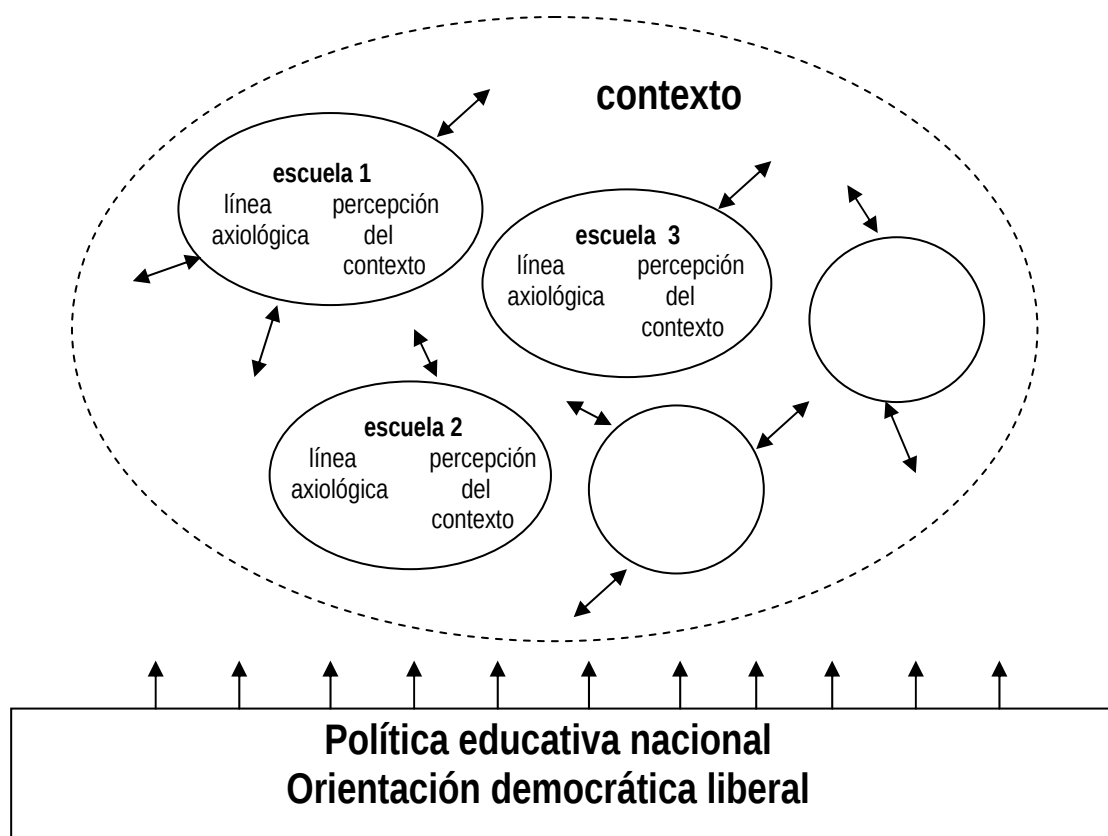
Hemos encontrado que la escuela define su finalidad como respuesta a las demandas del contexto, demandas percibidas por los actores que dan cuenta de las necesidades y problemas de la comunidad local. Cada una de las escuelas estudiadas responde a la

⁶⁹ Queremos aclarar que en esta parte nos limitamos a presentar las categorías, propiedades e hipótesis a partir de los resultados presentados en el capítulo anterior, sin incluir una discusión de ellos, tema que trabajaremos ampliamente en la cuarta parte de la investigación en la discusión de resultados.

problemática de la zona de modo diferente ofreciendo un tipo de formación según lo que cada una considera “lo bueno”. En ese sentido, no sólo es la percepción de las necesidades de la población, sino la postura axiológica de los sujetos promotores del colegio quienes le imprimen un carácter y orientación diferente. Ya sea el Estado, la Iglesia o intereses privados quienes asumen la responsabilidad de una escuela, ellos le imprimen un sello particular de acuerdo a lo que consideran lo mejor para una situación determinada. La fuerza de la institución promotora del colegio marca una posición ética frente al contexto respondiendo de modo diferente a él y ofreciendo alternativas diferentes de formación.

Esta diversidad de posturas éticas es posible dentro de las políticas de autonomía y descentralización que está promoviendo el Estado peruano en materia educativa. Encontramos, entonces, que las políticas de autonomía no sólo se dan a nivel pedagógico o administrativo delegando mayor poder de decisión en ambos aspectos, sino también en lo ético, dejando a cada escuela decidir sobre la formación que brindará y la opción por los valores que considere importantes.

Gráfico N° 29. La orientación ética de la escuela



Con ello, estamos constatando que no es el contexto por sí solo quien determina una finalidad a modo de una adaptación mecánica (Mintzberg, 1991), sino que la línea axiológica –explícita o no- de los sujetos que promueven el colegio define la finalidad. En este sentido, la escuela no se estaría adecuando mecánicamente a los diversos

contextos, más aun en un país tan diverso y heterogéneo como el nuestro, sino que existe una postura axiológica desde la que cada cual mira y se posiciona en el contexto de modo diferente. Es así que frente a una misma situación percibida del mismo modo por los sujetos se opta por finalidades de formación diferente, en función de lo que cada cual piensa debe ser una “buena escuela”.

Es desde la autonomía otorgada, que en un contexto -con las mismas potencialidades y problemas percibidos- conviven escuelas que ofrecen diversas opciones éticas traducidas en diversos fines, objetivos o principios, ya sean explícitos en los documentos oficiales del colegio o presentes en los discursos de los sujetos.

La orientación ética, entonces, se construye desde la orientación axiológica de quienes son los responsables de la escuela: el Estado, la Iglesia o los dueños particulares, y ellos son los que se preocupan por imprimir un carácter particular a la escuela integrando a los miembros del colegio en dichos principios. Sin embargo, hay diferencias según se trate de una escuela del Estado, o de la Iglesia y del mundo privado.

En las escuelas de la Iglesia o del mundo privado, los promotores utilizan mecanismos para asegurar que los sujetos se integren a la línea axiológica del colegio, e incluso cuentan con un sujeto que los representa: el director quien se convierte en la “cabeza de la institución”, el sujeto que personifica y representa la orientación ética de la escuela, motivando, promoviendo o vigilando el cumplimiento de los valores que se proponen.

En cambio, el Estado no ha logrado personificarse en un sujeto o sujetos que controlen o vigilen la orientación ética. El director del Estado es un funcionario que puede no identificarse con los valores que el Estado busca promover. Ello con el riesgo de generar una suerte de mayor fragmentación en el sistema educativo, pues cada escuela configuraría su dimensión ética de acuerdo a la línea axiológica del director de turno, sin representar al Estado peruano, ni ser supervisado en ello. Más aún en política liberales en la que cada escuela puede optar por los valores que considere importantes.

Ello nos permite plantear dos hipótesis que hemos ido confirmando en el análisis:

- La diversidad de opciones éticas es posible en una política educativa nacional democrática liberal con énfasis en la autonomía de las escuelas.
- La orientación ética explícita se define desde la postura axiológica de los promotores de la escuela en respuesta a un contexto percibido como problemático.

2. Configuración de la dimensión ética de la organización escolar. Hacia una tipología.

En el marco teórico de base presentado en el capítulo II nos referimos a dos modos de entender la ética: desde el comunitarismo y el liberalismo. La ética comunitaria hace referencia a unos valores considerados como lo bueno, y a los que los sujetos se

adhieren por el bien de la comunidad; en cambio la ética liberal postula que cada sujeto es libre de escoger los valores que guiarán su vida en el marco de la libertad y la autonomía; aunque reconocemos que ello es un continuum de ideas con enfoques que intentan integrar ambos (Habermas, 1991, 1996, desde la filosofía, o Etzioni, 1999, desde la sociología) Este debate ético –presente también a nivel de la educación y la escuela– puso en el debate a la escuela comunidad frente a la escuela del liberalismo (Strike, 1999, 2000b; Sergiovanni, 1994). Sin embargo, como ya expresamos antes, no hay estudios que permitan reconocer cómo se establece la dimensión ética a nivel de la organización escolar y cómo ella se relaciona con sus otras dimensiones: la estructural, la cultural y la política. En esta parte, intentamos presentar las categorías que nos permitan comprender esta dimensión.

La dimensión ética se construye desde la postura axiológica del colegio representada en su finalidad (misión y visión); sin embargo para comprender esta dimensión, no nos ha interesado conocer cuáles son los valores que cada escuela plantea, sino el modo cómo la organización se configura alrededor de unos valores explícitos o no en la escuela.

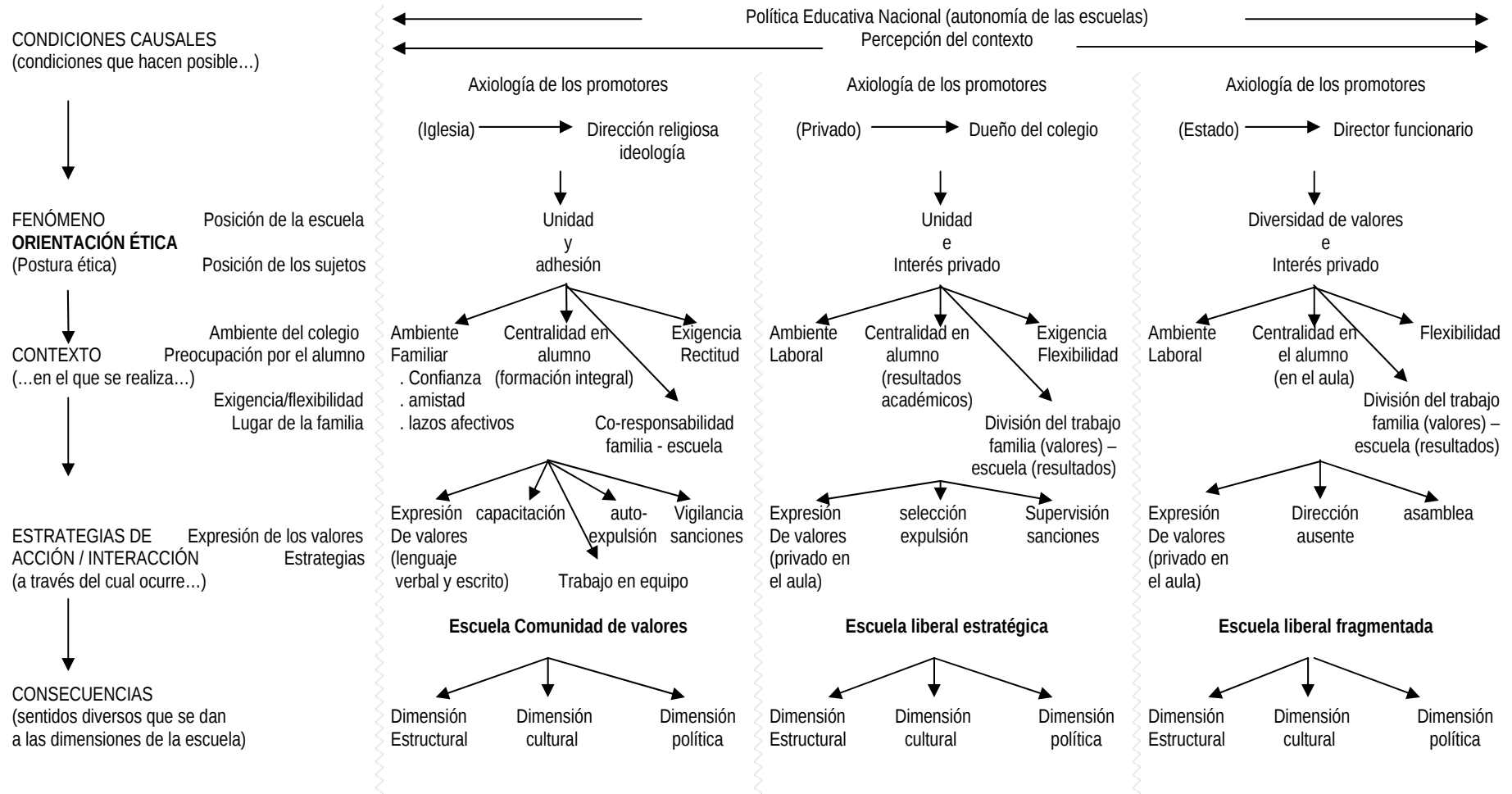
En el gráfico N° 30 presentamos la relación entre categorías que ayuden a comprender la dimensión ética de la organización escolar. Para ello nos valemos de las relaciones propuestas por Strauss y Corbin (1990) para construir la teoría sustantiva: las condiciones causales (eventos o incidentes que inducen a la ocurrencia o desarrollo del fenómeno), el fenómeno de estudio (categoría central), el contexto (propiedades del fenómeno, condiciones en las que se realiza las estrategias de acción – interacción), las estrategias de acción e interacción (estrategias para manejar, manipular o promover un fenómeno) y las consecuencias (resultados de la acción / interacción).

Queremos aclarar que si bien Strauss y Corbin (1990) plantean una relación lineal de causas y consecuencias, la realidad es más compleja que ello. Más que una relación determinista, enfocamos las relaciones expresadas en la realidad de cada caso estudiado.

A partir de los datos empíricos recogidos en los tres casos estudiados hemos podido reconocer que la **orientación ética** de la escuela se configura desde:

a) La posición de la escuela frente a los valores: modo cómo el colegio se posiciona frente a los valores, ya sea identificando y declarando unos valores que considera lo “bueno para el colegio” (unidad de valores) o reconociendo la heterogeneidad de valores y por tanto no adscribiéndose a unos valores determinados (diversidad de valores). Unidad o diversidad que está explícita en documentos oficiales y en el discurso de los sujetos.

b) la posición de los sujetos frente a los valores: modo cómo los sujetos que forman parte del colegio se apropian o posicionan frente a la unidad o diversidad de valores. Ello puede ser por identificación o compromiso con la opción del colegio (adhesión), por motivaciones personales (interés privado).



La posición asumida frente a los valores por el colegio (unidad o diversidad) y por los sujetos (adhesión o interés personal) se realiza en un **contexto interno** que lo facilita o impide:

a) El ambiente del colegio: forma cómo se establecen los vínculos de los sujetos con el colegio. Ello es definido como un ambiente familiar en que priman las relaciones de confianza, amistad y apoyo o como un ambiente laboral caracterizado por la asociación de individuos por contrato laboral.

- La unidad y adhesión a unos valores se facilita en un ambiente familiar.
- Al primar los intereses privados los vínculos que se establecen en la escuela son sólo contractuales.

b) La preocupación por el alumno: Nivel y ámbito de atención y cuidado por el alumno. Sus propiedades son: preocupación por la formación integral dentro y fuera del colegio, y preocupación por aspectos académicos dentro del colegio.

- A mayor unidad y adhesión por unos valores existe una preocupación vigilante por el alumno para que se adhiera a los valores asumidos por el colegio, la preocupación llega hasta fuera de las paredes del colegio.
- A mayor diversidad de valores por intereses individuales la preocupación de la escuela es por la formación académica de los alumnos, por tanto sólo dentro de la escuela. La vida del alumno fuera de la escuela ya no es preocupación de la escuela sino de la familia.

c) Exigencia /flexibilidad sobre los valores: Nivel de exigencia que establece el colegio por el seguimiento de los valores.

- En ambientes de mayor unidad existe mayor exigencia por los valores propuestos por el colegio.

d) El lugar de la familia / escuela: Valor que se le da a la familia y/o a la escuela en la responsabilidad de la formación en valores: su rol socializador. Sus propiedades son: la co-responsabilidad de la familia y la escuela en la formación en valores, y la división del trabajo (la responsabilidad de la familia en la formación en valores y la responsabilidad de la escuela en asuntos académicos: resultados académicos).

- En situaciones de mayor adhesión por los valores se considera que ellos son responsabilidad de la familia y la escuela, reconociéndose así el rol socializador de ambas.
- En los casos en los que prima los intereses individuales en la opción por los valores se genera una suerte de división de trabajo, en donde la escuela cumple sólo con lograr resultados académicos, dejando la formación en valores a la responsabilidad de la familia. Ello nos remite al carácter privado de los valores, característica del liberalismo.

Por otro lado, encontramos un grupo de categorías que actúan como **estrategias de acción – interacción** que hacen posible la orientación ética de la escuela y su configuración como una escuela adherida a unos valores (comunidad de valores), o una escuela unida por intereses privados (escuela liberal estratégica) o como una escuela con diversidad de valores y donde priman los intereses privados (escuela liberal fragmentada).

a) La expresión de los valores: Modo cómo el colegio expresa su postura ética dentro de la escuela. Sus propiedades son: expresión de los valores en todo el colegio y por diversos medios (expresión pública de los valores: verbal y visual) y expresión privada de los valores en el aula (expresión privada: verbal).

- En situaciones de mayor unidad y adhesión con unos valores, la escuela busca impregnar todo la organización con mensajes vinculados con los valores propuestos. La adhesión y unidad de valores se expresa en los discursos de todos los sujetos de la organización (directivos, profesores, alumnos y padres) quienes tienen un lenguaje común respecto a los valores, lo que se ve reforzado en los ambientes del colegio.
- La diversidad de valores y la primacía de los intereses individuales reducen la expresión de los valores a lo privado del aula en la relación maestro -alumno y no involucra a toda la organización.

b) El uso de mecanismos o estrategias para asegurar la postura ética del colegio: Utilización explícita o no de mecanismos para integrar a los sujetos en la opción ética, tales como la vigilancia, el apoyo, el seguimiento o la supervisión, la selección de profesores y familias, la expulsión de sus miembros, la capacitación, el trabajo en equipo, la asamblea.

- La unidad de los valores es posible por la existencia de un sujeto o un grupo de sujetos que mantienen dicha unidad a través del uso de mecanismos explícitos para lograr la adhesión con los valores.
- La diversidad y neutralidad en relación a unos valores no necesita ni de un sujeto ni de mecanismos para mantenerla al interior de la escuela, pues el tema de los valores pertenece al mundo privado de los sujetos.

Las estrategias de acción – interacción en un contexto interno determinado da como **resultado** los tres tipos de escuela que hemos identificado: escuela comunidad de valores, escuela liberal estratégica y la escuela liberal fragmentada. Asimismo, la orientación ética le otorga sentidos diversos a las otras dimensiones de la escuela: estructura, cultura y política. Aspecto que desarrollaremos más ampliamente en el tercer acápite.

A partir de las dos categorías que definen la dimensión ética de la escuela: la posición de la escuela frente a los valores: (unidad / diversidad de valores) y la posición de los sujetos frente a los valores de la escuela (adhesión / interés privado) hemos esbozado una tipología (Gráfico N° 31) que permita caracterizar y comparar esta dimensión en la organización escolar. No obstante, reconocemos que la realidad tiene matices y es mucho más compleja de lo que presentamos. A partir de los casos estudiados podemos observar tres tipos de organización escolar: la escuela comunidad de valores (Identificación de unos valores por adhesión de los sujetos con los valores de la escuela), la escuela liberal estratégica (identificación de unos valores comunes por interés individual) y la escuela liberal fragmentada (diversidad de valores por intereses individuales). Estos tres tipos de escuela tienen un referente empírico en las escuelas estudiadas, y ampliamente descrito en el capítulo VII. A ello, hemos incluido un cuarto tipo de escuela: la escuela democrática deliberativa en donde los sujetos asumen la unidad o diversidad de valores por acuerdo. Si bien este tipo de escuela no la hemos encontrado en la realidad de los casos estudiados construimos las características de esta escuela en base a lo propuesto por Habermas (1991) desde la filosofía política y por Strike (1993) y Gutmann (1993) desde el campo educativo.

Gráfico N° 31. Tipología de la organización escolar según su dimensión ética

		Posición de la escuela frente a los valores	
		Unidad de valores	Diversidad de valores
Posición de los sujetos frente a los valores	Adhesión	escuela comunidad de valores	
	Interés privado	escuela liberal estratégica	escuela liberal fragmentada
	Acuerdo	escuela democrática deliberativa	

La *escuela comunidad de valores* es una escuela con una fuerte unidad en torno a los valores en la que todos los sujetos se adhieren por compromiso e identificación a ellos (sentido de pertenencia). Para ello la escuela expresa públicamente dichos valores en los ambientes del colegio y en el discurso de todos sus miembros. La escuela aparece como un segundo agente socializador junto con la familia, en ese sentido se entiende que la formación en valores es responsabilidad de la familia y la escuela. La preocupación por los alumnos trasciende lo académico y la vida dentro de la escuela, existiendo una preocupación vigilante por ellos. La unidad y la adhesión han sido posibles por la presencia de un director que asegura y articula los valores y que utiliza mecanismos para asegurar la adhesión de los valores de todos sus miembros: la capacitación, la exigencia, el seguimiento y el trabajo en equipo.

La *escuela liberal estratégica* es una escuela unida en torno a unos valores, pero dicha unidad se ha logrado para satisfacer intereses particulares de los sujetos; es decir, los sujetos aceptan los valores de la escuela por motivaciones personales y no de grupo. En ese sentido conviven los valores personales de los sujetos y los valores de la escuela. Ello hace que dentro de la escuela sus miembros expresen los valores asumidos por el colegio al interior de las aulas. Existe la presencia de sujetos que ejercen supervisión y control en el logro de aquellos valores importantes para el colegio, los que están vinculados con los resultados de los alumnos, pero no intervienen en los valores personales de los sujetos, los que deja al ámbito de la familia.

La *escuela liberal fragmentada* es una escuela en la que conviven diversidad de valores en función de lo que cada sujeto considera valioso, sin un sujeto que articule el discurso de los valores ni se utilicen estrategias para ello. Para esta escuela la responsabilidad de la formación de valores corresponde a la familia y no a ella, dejando la formación en valores al ámbito de lo privado. La preocupación de la escuela se restringe a los resultados académicos de sus alumnos dentro de las aulas en la relación maestro – alumno. La diversidad de valores sin un sujeto movilizador que asegure la adhesión a la diversidad y donde la individualidad predomina, hace una escuela fragmentada en la que la formación en valores depende de cada maestro, de un grupo de maestros o de cada familia y no de la organización como unidad.

Finalmente, la *escuela democrática deliberativa* es una escuela en la que los sujetos acuerdan unos valores comunes o el respeto a la diversidad de los valores. En ese sentido no hay un sujeto o sujetos que articulen la adhesión a unos valores, sino es el diálogo y la discusión -en situación de igualdad- los elementos articuladores. Ello incluye a todos los sujetos que pertenecen a la organización escolar, de ahí el diálogo permanente con las familias y la promoción de la participación de todos. La diferencia que podríamos establecer de esta escuela con una escuela comunidad de valores es la no presencia de un sujeto o sujetos que definan a priori los valores de la escuela, sino que estos se construyen en el diálogo, el acuerdo y la interacción.

3. La relación entre la dimensión ética y las otras dimensiones de la organización escolar: la dimensión estructural, la dimensión cultural y la dimensión política

La segunda pregunta de nuestro trabajo de investigación se refiere a cómo la dimensión ética se relaciona con las otras dimensiones de la organización escolar (la estructural, la cultural y la política). En ello hemos encontrado que la orientación ética de la escuela se refleja en los diversos sentidos que le otorgan los sujetos a las dimensiones de estudio. Es decir, ya sea una escuela comunidad de valores, una escuela liberal estratégica o una escuela liberal fragmentada, la dimensión ética impregna con significados diferentes los modos de comprender la estructura, la cultura y la política de la escuela. No en vano, los informantes al explicar o justificar aspectos vinculados con las dimensiones lo hacen desde la postura ética asumida por la escuela o los sujetos. Del mismo modo, la forma que toman estas dimensiones -en algunos casos- refuerza la orientación ética de la escuela a modo de mecanismos o estrategias de acción – interacción que actúan para manejar o promover la orientación ética.

Si bien, siguiendo a Strauss y Corbin (1990), las dimensiones estructural, cultural y política las planteamos como consecuencias (gráfico N° 30 y gráfico N°32), reconocemos que no es una relación ni mecánica lineal ni determinista. Más bien, entendemos que son resultados que derivan de los sentidos otorgados por los sujetos a las dimensiones, sentidos que están vinculados explícita (intencional) o implícitamente (no intencionalmente) con la orientación ética asumida.

3.1. La dimensión ética y la dimensión estructural: Las categorías que ayudan a comprender la relación entre estas dos dimensiones son:

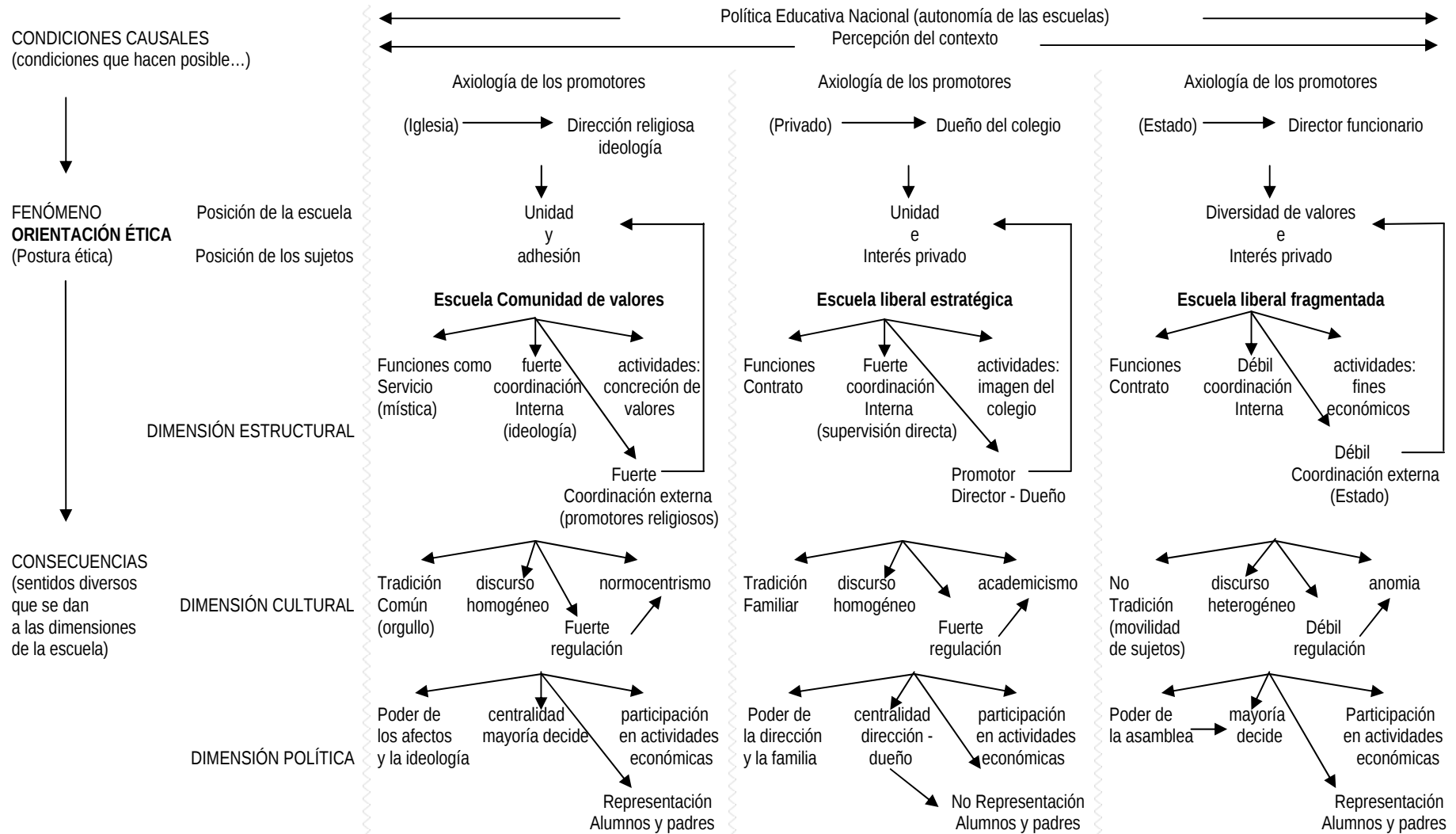
a) El sentido del cumplimiento de funciones en la escuela: Modo cómo los profesores comprenden el cumplimiento de las funciones. Propiedades: las funciones como servicio y las funciones como obligación contractual.

- En situaciones de mayor adhesión con la unidad de valores (comunidad de valores) las funciones se cumplen por el compromiso asumido por el profesor para alcanzar los fines de la escuela.

b) El nivel y finalidad de la coordinación interna: Ello puede ser desde una fuerte coordinación para mantener la unidad por unos valores hasta una débil coordinación por falta de mecanismos para ello.

- En los casos de mayor unidad se utilizan diversos mecanismos de coordinación tales como la ideología (comunidad de valores) o la supervisión directa (escuela liberal estratégica).

GRÁFICO N° 32. LA DIMENSIÓN ÉTICA Y SU RELACIÓN CON LAS OTRAS DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR



c) El nivel de coordinación externa con los promotores del colegio (Estado, Iglesia o asociación privada): Entendida como el nivel de intervención de los promotores –lo que implica el uso de mecanismos- en la definición y promoción de la orientación ética. Esta categoría puede variar de una mayor a una menor intervención.

- Una mayor coordinación externa con los promotores se da cuando se busca la unidad o la adhesión de valores.

d) La orientación de las actividades organizadas en el colegio: Se refiere a la finalidad percibida por los sujetos sobre las actividades intencionales realizadas en la escuela. Propiedades: actividades orientadas a la concreción de los valores o actividades orientadas a otros fines.

- Las actividades orientadas a otros fines tales como recaudación de fondos económicos se presentan en los casos en los que prima los intereses privados o en situaciones de diversidad de valores.
- Las actividades orientadas a la concreción de los valores y a la integración se presentan en la comunidad de valores.

3.2. La dimensión ética y la dimensión cultural: Las categorías que ayudan a comprender la relación entre ambas dimensiones son:

a) La existencia y reconocimiento de una tradición común: La referencia a una historia compartida por los sujetos de la organización.

- En situaciones de unidad y adhesión por unos valores se promueve el reconocimiento de la tradición compartida y se trasmite a las siguientes generaciones.

b) La homogeneidad/heterogeneidad en el discurso de los valores: Modo como los sujetos se refieren a la orientación ética de la escuela.

- En situaciones donde más prima los intereses individuales y no hay un sujeto que articule los valores, más heterogéneo es el discurso de los valores.

c) El sentido de las metáforas utilizadas: Metáforas utilizadas por los sujetos para referirse a la unidad/diversidad de valores o la adhesión/ intereses particulares.

d) El lugar e importancia de las normas: Las normas expresan los valores asumidos por la organización. Propiedades: del normocentrismo a la anomia.

- Una mayor preocupación y exigencia por el cumplimiento de las normas (normocentrismo) se expresa en la escuela comunidad de valores.

e) El uso de mecanismos de regulación de las normas: Uso explícito de mecanismos para asegurar el cumplimiento de las normas en los adultos y los niños. Estos mecanismos se refieren a la identificación de sujetos que controlan el cumplimiento de las normas y al uso de sanciones.

- El mayor uso de mecanismos de regulación de las normas se vincula con la búsqueda de la unidad de valores y con un contexto de exigencia y vigilancia de los directivos de la escuela.

3.3. La dimensión ética y la dimensión política: Las categorías que ayudan a comprender la relación entre ambas dimensiones son:

a) Los sujetos de poder: Se refiere a los agentes de influencia en la organización. Estos agentes pueden estar personificados en un sujeto, un grupo de sujetos o en los espacios de discusión para los acuerdos (asambleas).

- En situaciones en las que prevalece la diversidad de valores se identifica varios sujetos de poder (los profesores, las familias) y se hace uso de la asamblea para llegar a acuerdos.
- En situaciones de unidad de valores el poder está representado en una persona (director) quien es legitimada por su cargo o por su autoridad moral.

b) La centralidad/ descentralización en la toma de decisiones: Desde la centralidad en la toma de decisiones a cargo de un sujeto o varios sujetos hasta la participación de todos en la toma de decisiones.

- En situaciones en las que priman los intereses individuales de los dueños del colegio (escuela liberal estratégica) las decisiones se centran en una persona (director – dueño del colegio).

c) Los espacios de participación de los sujetos: Existencia o no de espacios formalmente reconocidos y que representan legítimamente a los diversos sujetos de la organización: el municipio escolar y la asociación de padres de familia.

- En el caso en donde prima los intereses privados (escuela liberal estratégica) se anula los espacios de participación por cuanto la centralidad de las decisiones está en la figura del director – dueño del colegio.

d) Los ámbitos de participación: Asuntos en los que participan los diversos sujetos. Aquí hemos identificado la participación en la ejecución de actividades, en la organización logística o en asuntos económicos.

- No hay diferencias marcadas debido a la orientación ética de la escuela. En los tres casos la participación de los alumnos se da a nivel de ejecución de actividades o apoyo a los profesores en el desarrollo de actividades, y la

participación de los padres de familia como apoyo a la consecución de recursos económicos para el mejoramiento del colegio o del aula.

Con esto concluimos este capítulo en el que hemos presentado el listado de categorías, propiedades y relaciones (hipótesis) que nos ayudan a comprender la dimensión ética de la organización escolar y su relación con las otras dimensiones. En la siguiente parte discutiremos los principales hallazgos de la investigación.