

“La Dimensión Organizacional de la Institución escolar”. Análisis de un caso de gestión privada y confesión católica

Ana Constanza Larrea

larreahidalgo@hotmail.com

Licenciatura en Ciencias de la Educación

Director de TFL: Mgter. Alejandra María Castro

Resumen

Este artículo presenta el estudio de la Dimensión Organizacional en la Institución Escolar entendida como un proceso profundamente complejo, producto de una construcción social e histórica representativas de cada comunidad educativa. Dicha dimensión fue analizada desde un caso particular: una institución educativa de gestión privada, ubicada en un popular barrio de la capital de Córdoba, que desde su orientación responde a la religión católica, específicamente a una congregación.

Fue necesario reconocer y analizar los diferentes elementos constitutivos de la dimensión organizacional y describirlos a la luz del principal enfoque teórico seleccionado, el Micropolítico.

El análisis se centró en la complejidad, en la inestabilidad y en los conflictos que ocurren en la organización, tratando de prestar especial atención a las estrategias de los diferentes actores y grupos, así como a los mecanismos y usos de recursos tales como: el poder, el control, la lucha por la imposición de los propios intereses, el sostenimiento de una ideología a transmitir, el esquema de valores y la visión de mundo sustentada según propósitos determinados a ser comprendidos.

A modo de hipótesis general se planteó que la manera en que esas condiciones mencionadas así como la adhesión a un determinado credo y el hecho

de ser una escuela oficial de gestión privada, repercutirían, a la vez que le darían cierta especificidad a la dimensión organizacional generando una configuración organizacional particular.

Palabras clave: Micropolítica - Organización-Ideología - Negociación – Red social.

Introducción

La investigación desarrollada presenta como problemática: *“analizar la configuración particular que adquiere la dimensión organizacional en la institución tomada como caso”*. Fue un objetivo y un obstáculo a sortear el lograr ingresar y permanecer en dicha institución, pero razones de toda índole alimentaron la idea de conocer la particular manera en la que este establecimiento llevaba adelante el mandato social desde su propia interpretación y poder averiguar cómo, razones de credo propias de la doctrina católica, impregnaban o no cada ámbito y a cada actor.

Se plantearon supuestos iniciales a modo de interrogantes que orientaron la investigación, guiando la observación de campo y el posterior

análisis; algunos fueron: ¿De qué manera se relacionan los componentes de la identidad institucional

y la dimensión organizacional? ¿Cuál es el contrato fundacional que esta escuela en particular genera con la sociedad? ¿Cómo se resignifica ese contrato con el paso del tiempo? ¿Cuál fue el recorrido de esta escuela desde su origen y cómo ese camino influye en la organización? ¿Cuál es la relación entre escuela y congregación y cómo ese vínculo determina el proyecto y los fines institucionales? cuestionamientos cómo estos llevaron al planteo de dos objetivos relevantes:

- *identificar y analizar los diferentes elementos constitutivos de la dimensión organizacional y*
- *lograr su descripción y comprensión a la luz del enfoque teórico elegido.*

Con esos objetivos se abordaron conjuntamente cuestiones referidas a la singularidad de la dimensión organizativa y otras vinculadas al contexto más amplio, marco desde el cual explicar y comprender algunas de las particularidades organizativas.

En esta relación entre lo particular y lo contextual, entre lo macro y lo micro se estructuran dos elementos relevantes al análisis: desde lo contextual y general, las políticas educativas y legislación que rigen al sistema educativo en el que se encuentra inserta la institución y como aspectos específicos, la congregación, su ideología, el proyecto de escuela y la particular configuración que se

desarrolla en su interior; ambos elementos fueron desarrollados en todo el proceso de análisis como ejes estructurantes.

El trabajo se organizó en torno a seis grandes núcleos que se constituyeron en capítulos: luego de plantear nuestro problema de interés acerca de la configuración particular de la dimensión organizacional en ésta institución, y de la fundamentación teórico - metodológica basada en la elección de un enfoque crítico, comenzamos a indagar en la historia institucional. Rastrear sus raíces nos permitió ubicarnos en el punto de partida desde el cual emprender la indagación. Ya que consideramos que en la historia institucional, en su génesis, se hallan los móviles primigenios que le dieron origen ¿cuánto de ello aun está presente y es rescatado por los actores? En búsqueda de esta respuesta retomamos las tradiciones y rituales institucionales cotidianos, las permanencias, los cambios; ello nos llevó a preguntarnos por los procesos de negociación, por la lucha entre lo instituido y lo instituyente e indagar en categorías tales como el orden, el control, la convivencia, los conflictos y las relaciones personales y profesionales que se tejen en torno a ello. Así fue como nos propusimos observar y develar la trama de la red social, los diferentes grupos de actores, sus intereses, percepciones, vivencias, así como sus acuerdos y disputas. Dos aspectos relacionados con la organización formal de la institución merecieron nuestra especial atención por la particular manera en la que se presentaron a nuestros ojos, por eso decidimos

tratar las categorías de espacio y tiempo de forma particular. Finalmente se propuso un análisis de las fuentes de regulación externas (habiendo analizado ya las internas) derivadas de los marcos legislativos y normativos.

Como investigadores críticos nos planteamos, no aceptar las organizaciones tal cual son, sino establecer realidades organizativas alternativas (a partir de las derivaciones que del trabajo surgieran) para criticar las existentes; producir un conocimiento que posibilite tomar conciencia de las propias condiciones de existencia en las instituciones y explorar las influencias socio-políticas y económicas sobre la definición de los problemas organizativos. (Escudero y González 1994)

2. Desarrollo

2. a Breve caracterización del caso

Como característica distintiva esta institución pertenece a una congregación de la iglesia católica. Se sitúa en un popular barrio de la zona norte de Córdoba capital, sin embargo la población que atiende proviene de diferentes suburbios (con mayor poder adquisitivo debido al costo de cuotas y matrícula) y en menor medida de las familias humildes que en su mayoría componen el barrio de asentamiento de la institución.

Con respecto al origen de la escuela, pudimos extraer desde documentos históricos internos, lo siguiente: *“la congregación llegó en 1945 a la arquidiócesis de Córdoba, donde comenzó a*

trabajar en una capilla; poco después adquirió, en el mismo barrio, una manzana entera sobre la que se levantaba una modesta escuela nacional desocupada. Allí se construyó una espaciosa iglesia, que es hoy la iglesia parroquial.”

La liga de madres de la parroquia organizó un jardín de infantes que funcionó independientemente hasta el año 1959; y *es en ese año*, que se logra la cesión del local donde funcionaba la escuela nacional nº 285, a la congregación. Surge así el centro educativo, constituido por el jardín de infantes la escuela primaria y el instituto secundario todos, dependientes del arzobispado.

La institución responde al CONSUDEC Consejo Superior de Educación Católica, un organismo oficial de la iglesia de carácter nacional, que representa a la educación católica argentina.

Elegir este caso no fue solo acceder a una escuela que nace siendo parroquia en 1950 sino además adentrarnos en una institución compleja, histórica, singular que enclavada en el corazón de un barrio popular de Córdoba, casi como extraída de otra época u otros lugares, resiste el paso del tiempo y exhibe su propia versión de la educación.

2.b Propuesta metodológica

La condición dogmática religiosa de la institución implicó que el trabajo de campo se realizara en su mayor parte en la escuela, pero con asistencia ocasional a la parroquia, contactando de igual manera actores laicos como

eclesiásticos y explorando documentos tanto seculares como congregacionales, históricos y actuales.

El enfoque seleccionado, el cualitativo, implicó trabajar con una diversidad de fuentes como el registro etnográfico, la observación directa, las entrevistas, el análisis de documentos etc, tanto sobre hechos objetivos como sobre la opinión de los participantes. Se intentó captar la definición de la situación que efectúa el propio actor social y el significado que éste da a su práctica social, aspectos claves para interpretar los hechos.

El optar por este enfoque permitió, desde una línea descriptiva, tener en cuenta las estrategias de los actores, el estudio de los contextos, de la definición de la situación y de la comprensión de sentidos. El trabajo desde una línea cualitativa-descriptiva de análisis tuvo el objetivo de describir la estructura de los fenómenos y su dinámica, identificando aspectos relevantes de la realidad.

La línea interpretativa estuvo presente en el análisis ya que la descripción fue complementada por la construcción de significados, "se establece una medición entre el intérprete y su significatividad, su riqueza interior, su pensamiento, con aquello que se apropia al interpretar un texto determinado" (H. Gadamer 2006).

2.c Ejes de análisis

Reconocemos como principales antecedentes aquellos aportes derivados de los enfoques

teóricos que implican, ir más allá de la posición científico racional, aquellos que no omiten el papel político e ideológico que portan las instituciones y la perspectiva de los propios sujetos institucionales.

Los antecedentes teóricos fueron presentados en tres ejes:

En primer término el estudio que se constituye en el antecedente de mayor relevancia para el análisis del caso, es el *Enfoque Micropolítico* a partir del trabajo realizado por Stephen Ball en 1994 "La micropolítica de la escuela, hacia una teoría de la Organización escolar."

Adentrarnos en la micropolítica nos permitió ingresar en el entramado organizativo. Stephen Ball (1994) especifica el concepto en conexión con tres esferas esenciales y relacionadas: *los intereses de los actores, el mantenimiento del control en la organización y los conflictos en torno a la definición de la escuela*. Estas esferas conviven en la escuela, el "cómo" trató de ser respondido a través de este estudio, en función a la configuración de las mismas en el caso tomado. Esta perspectiva plantea que para reconocer la peculiar naturaleza de las instituciones como organizaciones, existen conceptos claves sobre los cuales centrar las observaciones, dichos conceptos son: poder, diversidad de metas, disputa ideológica, conflicto, intereses, actividad política y control. Los mismos constituyeron categorías de análisis a lo largo del trabajo.

En segundo término tomamos estudios que se apoyan en las *Teorías del Análisis Institucional*, proporcionando conceptualizaciones relacionadas con las dimensiones del campo institucional. Los mismos, nos ayudaron a pensar en la escuela como una institución en la cual se plantea la existencia de diferentes dimensiones plausibles de ser abordadas en un análisis institucional: la dimensión organizacional, junto con la administrativa, la pedagógico-didáctica y la comunitaria, no pueden ser consideradas de manera aislada ya que constituyen la “formula” institucional, pero a los fines de un ejercicio teórico se planteó una “destilación” (al calor de un análisis crítico) de elementos propios de la dimensión organizacional, que fueron puestos especialmente bajo observación.

Desde estas teorías se explicaron algunos aspectos que provienen de la estructura formal: la distribución de los tiempos y espacios, los canales formales de comunicación, los organigramas, la distribución de roles y funciones etc. La otra cara de estos aspectos, dada por las interpretaciones y prácticas de esta estructura formal, por parte de los actores.

En tercer lugar abarcamos estudios desde la *perspectiva psicosociológica*; los mismos nos permitieron reconocer el valor fundamental de los fenómenos grupales en el interior de la escuela. Este plano explica que “el ser humano es un ser social y su misma naturaleza es un estado emergente de su acción en la trama de relaciones sociales”, pero a su vez el psicoanálisis complejiza esta mirada y hace su aporte planteando que “las

construcciones resultantes de los complejos y su relación con la dinámica de las relaciones que el sujeto establece con el mundo...constituyen la dimensión de significados, que develada permiten al sujeto reajustar el lente desde el que mira el mundo exterior”. (Lidia Fernández 1994:20)

2.d Relación entre la organización y la Congregación

La escuela que tomamos como caso para el análisis de la dimensión organizacional, fue fundada por la congregación en 1959.

En la religión católica existen maneras de consagrarse a la vida religiosa entre ellas; los Institutos de Vida Consagrada y las Sociedades de Vida Apostólica. Los institutos pueden ser seculares o religiosos: los seculares están conformados por una asociación de laicos que profesan tres votos de vida consagrada, (pobreza, obediencia y castidad). Los institutos religiosos por su parte, pueden ser de dos tipos: una orden religiosa o una congregación, sus miembros emiten votos simples/ temporales o solemnes/perpetuos y viven según una constitución propia configurada a partir del carisma de cada congregación (entendiéndose por carisma a la misión particular que Dios le otorga al fundador de la congregación).

Este colegio pertenece a una congregación; las mismas se rigen por normas provenientes de su propio estatuto o constitución, establecidas por el fundador. El objetivo del fundador de esta

congregación fue el de llevar el evangelio especialmente entre los no cristianos.

El establecimiento de la orden en Córdoba data de 1945 cuando en una capilla; los primeros sacerdotes emprendieron numerosos proyectos: un Juvenado, un noviciado, una librería especializada y la escuela parroquial origen del instituto actual tomado como caso. Así fue como la misión específica de la congregación, la de llevar la palabra, está también presente en la escuela, por lo que los objetivos de las dos instituciones (iglesia parroquial y escuela) singularizados en sendas organizaciones, se encontrarían entrecruzados. Una de nuestras hipótesis fue la de la influencia congregacional, definiendo un modo de ser.

La ideología constituye el contenido de la estructura organizativa, y está constituida por concepciones que provienen del cristianismo como doctrina y de un perfil congregacional que se vuelca en la escuela de diferentes maneras.

- Está presente de manera formal en las líneas curriculares.

El proyecto educativo institucional explicita en una de sus páginas: *“la identidad religiosa y el carisma misionero condicionan y definen necesariamente los objetivos, las características, el estilo y el modo de ser de nuestros centros educativos.”*

- La presencia de la congregación también se constata a través del permanente recuerdo de su fundador y de las obras

de la misión, de las prácticas tradicionales.

Lidia Fernández plantea que en el origen, en la iniciación de una institución, suelen darse diferentes perfiles desde los cuales evocar el hecho del “nacimiento”, a saber: por un lado una postura positiva, de gesta, que habla de las potencialidades; por otro lado una postura que se enfoca en las transformaciones así como en las promesas de mantener vivas las tradiciones.

- La congregación también está presente a través de mensajes expresados de diversas maneras, en testimonios que dan cuenta de los valores y creencias propios del culto católico presentes en todo el edificio de la escuela.

Por ejemplo a través de frases y mensajes escritos en diferentes lugares y desde distintos soportes. Placas conmemorativas, cuadros, retratos, imágenes, insignias particulares como la bandera papal, forman parte de esta constante exaltación, el recordatorio de lo que la institución es y de lo que cada uno desde su rol debe cumplir o por lo menos considerar, representando la meta a alcanzar.

- La presencia de la congregación se halla en la transmisión de valores propios y en prácticas que los legitiman.

Desde contenidos curriculares como en educación cristiana hasta en otras instancias como por ejemplo la oración de cada mañana, o las celebraciones en la parroquia, prácticas que implican una enseñanza y un aprendizaje

colectivos y participativos, que generan prácticas también colectivas.

El proyecto institucional abarca las enseñanzas que la congregación desea transmitir, es también el medio a través del cual la misma se da a conocer, su propia expansión; y la manera de lograrlo, es hacer que aquellos valores originarios se conviertan en los valores de todos los actores institucionales; en entrevista con el director pastoral surgieron con claridad: *“nuestros egresados deben tener por objetivo servir a sus semejantes, contribuir eficazmente en la supremacía de los valores del evangelio y en la instalación del reino de Dios en la tierra...”* En el siguiente apartado veremos cómo esos valores se desarrollan a través de prácticas, ya que hablar de valores implica hablar de conductas, de praxis.

2.e Tradiciones y rituales institucionales

Si entendemos que ritual implica “una acción compleja en la que confluyen, gestos, movimientos, palabras y cosas, un todo coherente, que dentro de un determinado sistema cultural, establece un campo simbólico, que permite establecer relaciones, reconocer valores...”, podremos acordar que la escuela es una institución en la que se practican numerosos rituales. Con tradiciones nos referimos a prácticas que sostienen “una orientación hacia el pasado, teniendo ésta una poderosa influencia sobre el presente. De igual manera, la tradición se refiere al futuro, puesto que las prácticas

establecidas son usadas para organizar ese tiempo.” (A. Giddens 2001:83)

Diferenciados ambos conceptos pudimos observar y analizar la manera en la que están presentes en la organización institucional.

En una institución como la escuela, la transmisión de valores como por ejemplo la exaltación de sentimientos patrios, involucra necesariamente símbolos y prácticas que son esenciales; entonces es posible pensar que “las escuelas pueden estar controladas mediante prácticas ritualizadas que mantienen la lógica de confianza...estos mitos, ceremonias y clasificaciones rituales buscan causar impresión... (William Tyler 1991:143).

Esta escuela estaría tratando de causar la impresión de continuidad, de unión y adhesión con los valores evangélicos y con la cultura e ideología inherente a los mismos. Creemos que la manera de lograr mantener esa lógica de confianza, tiene que ver con el hacer participar a todos en determinadas conductas y prácticas colectivas que expresen a propios y ajenos, la pertenencia, la cercanía a través del propio proyecto, con un proyecto mayor.

Junto con rituales que pueden encontrarse en cualquier otra escuela conviven otros propios de la iglesia católica y en nuestro caso, observamos aquellos que responden a la identidad cultural de la institución y a su perfil (en términos de ideario).

Esos rituales, reflejan la ideología cristiana, responden a intereses congregacionales y

mediante los cuales se trata de generar control sobre las prácticas diarias.

Se pondrían en marcha rituales que retoman valores específicos de la religión católica y con cada una de esas acciones se reafirma un valor.

La mejor manera de transmitir ideologías y valores es encontrar el modo de ponerlas en práctica, plantea Blumer (1971:20), quien aporta el concepto de “acción conjunta,” que postula que “las diferentes situaciones a las que son |elaboren acciones conjuntas en las que los participantes deben ajustar sus actos unos con otros. Cada uno interpreta los actos de los otros y a su vez indica a los demás como deberían actuar.” Según lo antes dicho se puede derivar que hay algún grado de consenso entre algunos actores, “todos *parecen* tirar para el mismo lado,” aunque por lo que surgió en entrevistas no todos están convencidos de hacerlo, las protestas y reclamos no están ausentes en esta institución.

Todas esas prácticas rituales muestran como el funcionamiento de la estructura formal de la organización (y lo informal también), sus reglas, regulaciones y procedimientos, no son tanto un instrumento racional para organizar la actividad y lograr su metas, sino el reflejo y producto de una lucha por el control político. (González González 1998: 115)

2.f Los procesos de negociación

La organización de una institución educativa representa un orden alcanzado mediante

movimientos de acomodación, algunos lentos y duraderos y otros, rápidos y perturbadores como sismos. Se trata de un orden negociado, la búsqueda constante de la alineación de los componentes organizacionales. El orden, necesario para el funcionamiento institucional, debe ser conservado...pero ¿a costa de qué, o quiénes? fue lo que nos preguntamos al respecto.

Hablar de **orden** implicó referirnos a una circunstancia elaborada, no natural; el orden se crea, se compone y se sustenta día a día. Es una construcción planificada en pos de la concreción del proyecto de trabajo diario necesario, para la consecución de las metas institucionales.

El orden como categoría, desde una perspectiva micropolítica no es el que desde el sentido común creemos deviene del consenso, sino aquel, producto de luchas, es un orden que responde a intereses sobre algo o de alguien; es un orden que debe mantenerse en cada jornada.

La *negociación* constituye una práctica siempre presente en las instituciones, a través de ella se ponen de manifiesto pluralidad de intereses y aspiraciones que pretenden satisfacerse y salen a la luz cuando se hacen evidentes las incompatibilidades y los conflictos entre los actores con respecto a objetivos, fines e intereses que detentan unos y otros.

En la institución tomada como caso, el orden puede percibirse al ingresar, podría decirse que es un orden omnipresente, está en cada lugar, en los horarios, en las personas, en las cosas, se

trata de exhibir un “modelo” de establecimiento ordenado o no caótico.

Existen prácticas y mecanismos organizacionales mediante los cuales el orden es sostenido:

Una de ellas era el tratar de resistir, limitando la influencia de parte del entorno, mediante políticas que restringían la participación de la comunidad próxima representada entre otros, en los padres. Sin embargo, sí activan el ingreso de estos grupos, en aquellas instancias de eventos y prácticas que representan la cultura institucional y colaboran con el orden.

Por otra parte, esas prácticas diarias que contribuyen con el orden, implican actividades que se realizan en espacios y tiempos delimitados, por ejemplo: la celebración que se hacía en la parroquia, la oración durante la formación al ingreso, una hora destinada exclusivamente a la educación cristiana etc, de esta manera, con la rutina, el orden se pone en práctica cada día, se repite.

Así mismo creímos necesario considerar un elemento más rígido que la negociación: el **control** que se entrelaza con ella y coopera también en la búsqueda del orden.

En los datos construidos a partir de la información, pueden apreciarse varios elementos que representan la vinculación entre orden y control, por ello refuerzan el orden con políticas de control visibles: El control de una institución que sabe quien entra y sale, el control del personal que debe mantener constantemente la

limpieza para generar una imagen de pulcritud. El control de la seguridad. Rejas, higiene, prolijidad, vigilancia, todos estos elementos dan cuenta de una búsqueda del orden, un orden que se percibe fácilmente desde la superficie pero que se relaciona con otro más profundo que encuentra su aval en el control.

Algunos actores, eligen ser parte, participar del orden y responder ante el control, en contraposición a otros que han comenzado a oponerse, a tratar de sortear ese control mediante la no participación. Así es como nos permitimos reflexionar sobre mecanismos de control orientados hacia un orden que permita la transmisión de la cultura e ideología institucional y sobre la indulgencia o intolerancia ante la indiferencia o la oposición. ¿Qué es lo que subyace a éste orden negociado y a éstas prácticas de control?, ¿cómo se transmite ese orden a cada actor?, ¿cuál es el contenido del orden?

La respuesta a la que llegamos es que se plantearían prácticas colectivas, sucesos públicos; se utilizan rituales para confirmar el orden, celebrar y reforzar las verdades institucionales”, (Ball 1987:214) un ordenamiento del accionar cotidiano, transmitiendo la cultura institucional, contribuyendo a modelar la dimensión organizacional de la institución.

En entrevistas con diferentes actores institucionales, se destaca la importancia que le dan a la unidad, no estar solo, no separarse del grupo, no hacer “camarillas,” no ser líderes, en

definitiva no plantear ideas diferentes que pudieran atentar contra el orden establecido. Un docente nos explicaba que personalmente advertía a sus compañeros: *“no entrar en la mala intención, en el chusmerío, en formar grupos separados, quieren ser líderes...están todo orientados, yo he hablado con todos, y están orientados todos.”*

Una de las autoridades expresó con respecto a la conservación del orden: *“lo hacemos a veces de ensayo, probamos, lo otro es concientizar, discutir, con un reglamento interno que también hacemos cumplir, y si hay que sancionar y bueno, como en todos lados, tantos para los alumnos como para el personal, este año hubo un taller institucional en el que se trabajó todo esto, el orden es una responsabilidad de cada uno, si cada uno realiza su actividad, a conciencia... el orden surge solo.*

2. g Convivencia, Conflicto y Normativa

Según lo vivido en la escuela y desde lo que surgió en entrevistas, podría decirse que hay un grupo, el de los agentes, conformado por el equipo directivo, el representante legal, la administración, secretarios, docentes en tareas pasivas y el director pastoral; por otra parte los usuarios serían aquellos del grupo conformado por el resto de la comunidad, maestros, alumnos, empleados fuera de planta, familias. Estos grupos no son homogéneos, en el grupo de los agentes, existen conflictos relacionados con la representación de los intereses de dos

instituciones: la escuela y la congregación. Es decir conflictos que se dan en la convivencia, según diferentes posturas en cuanto a la adhesión con políticas que determinan la organización institucional.

Esta separación entre grupos de actores, constituyen a nuestro entender, zonas de incertidumbre, posibles puntos de ruptura, de desunión, terreno fértil para germinar y ver crecer un conflicto.

El conflicto tiene su némesis personificado en la norma, mientras el conflicto es el problema, la norma es la solución, mientras el conflicto interrumpe o trata de irrumpir en el curso, la norma “normaliza”, permite que el cauce siga, mientras el conflicto separa y diferencia, la norma se presenta con el fin de unir y homogenizar los comportamientos. El punto en común es que ambos existen en toda institución y se complementan. El conflicto es la excusa de la presencia de la norma y la norma se plantea reconociendo la existencia del conflicto. Ambos tienen poder destructivo y constructivo. Si todo es norma se anulan las libertades individuales, pero la diferencia radica en que la norma puede tener una presencia perpetua, estar latente y salir a la luz una y mil veces siempre que sea convocada. A la norma se la elige, está “autorizada”; en cambio el conflicto que no es superado es negativo, puede ser positivo una vez concluido si redundo en una oportunidad de cambio y superación, pero permanecer en

conflicto es una situación de pérdida, de desgaste.

En esta institución la estabilidad se da a través de las relaciones pautadas, que se traman de acuerdo a ciertas normas que escritas o no, constituyen la organización. (Llavador y Alonso 2000:43)

La norma actúa estando presente desde el conjunto de reglas y preceptos que parten de la congregación y empapan la escuela, definen, pautan y posibilitan esas relaciones.

Los actores institucionales lo explicaron así, ante la pregunta: "cuando entra un maestro nuevo, ¿cómo se le comunica, como se lo pone al tanto de este orden de la manera de ser de la institución?": las respuestas variaron según la posición de cada actor, uno expuso lo siguiente: *"yo converso, les cuento, les explico cómo es el trabajo, en qué son exigentes, de qué se tiene que cuidar, que no cometan errores, hay algunos que son básicos, por ejemplo hay docentes que a la formación cristiana no le llevan el apunte, entonces, cumpliendo con esa parte, son libres de trabajar en lo demás, y en esa parte seguir el camino en el que va todo..."* hay líneas educativas, y nosotros las usamos, hay un librito que habla del perfil de la institución, tiene en cuenta todo eso, hay que trabajar con eso, todo docente debe conocerlo, el que tiene en cuenta todo esto...no tiene problemas." Pero es justamente en estos aspectos en los que no surgió un consenso generalizado y observamos que el conflicto estaría presente, ya que la ley interna, la norma

que se configura en su interior está siendo cuestionada por algunos que se preguntan por la conveniencia de la misma.

2.h La trama social en la institución

La trama social refiere al grupo de personas que transitan la institución y ejercen algún tipo de influencia. Pueden acoplarse al "plan institucional" o tratar de torcer el camino. Formar coaliciones, aislarse, luchar, oponerse, pueden beneficiarse o perjudicarse según sus acciones. Pero siempre determinan el día día institucional de manera tal que la escuela se convierte en el producto de sus relaciones. En busca de esas relaciones planteamos el análisis de la red social.

Desde la perspectiva micropolítica la red social está constituida por las relaciones sociales entre individuos y grupos del personal de la escuela. El análisis de la misma, se planteó en torno a la política interpersonal o relaciones informales y la ordenación formal de los actores. Nuestro interés fue traer a consideración la manera en que se vinculan entre sí y con el proyecto institucional, así como considera los posibles conflictos entre ellos.

Entre los vínculos primarios que se establecen para dar origen a esta escuela, es necesario registrar aquellos que hicieron posible su nacimiento, los primeros misioneros verbitas quienes traían consigo el mandato de generar espacios de expansión de la congregación y del cumplimiento de su deber: llevar la palabra. Los primeros lazos fueron con la gente del barrio que

como se especificó al hablar de la historia institucional, manifestaban la carencia de instituciones educativas en la zona. Desde aquellos primeros sacerdotes y el primer jardín de infantes, se multiplicaron las personas y por ende las relaciones hasta la conformación de la red de relaciones presente.

Esas relaciones se producen en distintos sentidos, son tanto verticales como horizontales, externas contextuales como internas, formales como informales.

Pero ¿quiénes conforman esa red social en esta institución hoy? el director pastoral y el representante legal, los directivos, la administración, los secretarios, docentes y maestros que trabajan en tareas administrativas, docentes frente al aula, alumnos, empleados fuera de planta, y las familias que conforman la comunidad más cercana. Cada uno de ellos cumplen roles y funciones diferentes conformando la estructura formal de relaciones aquello que ya está pre-fijado en la institución, debido a que los roles y las funciones son pre-existentes a los sujetos. Pero desde el punto de vista micropolítico son los sujetos que vinculándose generan la trama informal, que adquiere mayor significación en el análisis, ya que las relaciones y “los canales de comunicación informales son decisivos en el logro (o la pérdida) de status y reputación, en el mantenimiento de la influencia y en la toma de decisión subsidiaria (en los pasillo y oficinas).” Ball (1994:219)

La red social develó cómo el orden que en la superficie se veía “tan instalado”, en algún punto estaba resquebrajándose; la política interpersonal, las relaciones informales mostraban un camino alternativo; probablemente porque la búsqueda de compromiso con el proyecto institucional y su ideario, estaban siendo manejadas “desde el plano racional separado de las vidas, motivos y personalidades de sus miembros” (Ball 1994:214) y si lo profesional es primado por sobre lo personal, se estaría viendo solo la mitad de la red social que es lo que sustenta la dimensión organizacional y las diferencias básicas en cuanto a los fines institucionales no estarían siendo reconocidas como tales.

Para reconocer esa realidad debemos preguntarnos por los intereses. ¿Cuál es el tipo de intereses que prima? ¿entre quiénes? ¿cuál es el contenido de esos intereses?

La organización del personal presentaría una división, como ya dijimos en grupos, actores con diferentes perfiles: funcionarios, activistas, apáticos, etc pero habría una división en dos grandes grupos a nuestro entender, visibles desde dos ópticas diferentes. Por un lado la gran división entre autoridades (directivos, pastor y R.L) y por otra parte los docentes. Aquellos que definen las políticas institucionales y los que deben ejecutarlas. Pero otra forma de ver dos grandes grupos es ver al grupo de los que estaban con el proyecto institucional y aquellos

que han comenzado a oponerse debido a intereses diferenciados.

Entonces nos preguntamos ¿qué pasa con el poder y las relaciones entre los miembros de cada equipo? El poder desde la mirada micropolítica es activo y es el resultado de la lucha, en esta escuela esa lucha está presente en el seno mismo de la cúpula donde se concentra la mayor cantidad de poder. Una docente lo expresaba así: *“la más importante es la directora, la autoridad máxima es el representante legal, por encima de todos, es como que la directora es muy exigente y hay una vice que es muy querida, con un perfil especial...”*

Creemos entonces que hay disputas en cuanto al ejercicio del poder entre las autoridades de las dos instituciones, escuela e iglesia (que conviven en el establecimiento) y que tratan de imponer su visión y posición de lo que la escuela debe ser. También hay disputas entre los docentes, por ejemplo entre el grupo de los nuevos y los antiguos. Serían disputas entre actores que si bien no están en contra de los valores básicos que sustenta la institución y su ideología, aún no logran incorporar a sus vidas las exigencias que la escuela plantea.

Al respecto en entrevista se le preguntó al pastor *cómo había encontrado la escuela a su llegada* y respondió: *“estamos en el proceso, quiere decir que es algo de esto y todavía no, y lo mejor que se puede hacer es ver después como sale nuestros alumnos, nos interesa mucho el perfil del alumno y también lo que se vive*

diariamente, hay indicadores que nos ponemos, indicadores que estudiamos, para ver hasta qué punto nosotros vivimos en clave pastoral”.

A nuestro entender en esta institución, quien mayor poder detenta es el sacerdote y la fuente de ese poder es nada menos que una “fuente divina”, es decir entre católicos que comparten una ideología y un cúmulo de creencias, un sacerdote es un representante directo de Dios, de alguna manera un elegido. Por lo que más allá de ser una autoridad (entre otras) sustenta poder porque está legitimado por la comunidad por su función y por lo que representa. “La legitimación es una forma de aprobación social que es esencial para establecer relaciones de poder, y se presenta cuando la gente reconoce que una persona tiene derecho a mandar sobre parte de la vida humana y cuando los dominados consideran que es un deber obedecer.” Santos Guerra (1994:216)

En definitiva la presencia del poder es amplia, todos necesitan de otros aunque la cuota de poder de unos sea mayor, todos plantean algún tipo de negociación con los demás y deben acordar, aliar, negociar.

Tres cuestiones nos quedaron claras y surgen de las palabras de actores en distintas posiciones y funciones. Se incentiva a la participación partiendo de instancias casi obligatorias, hasta se plantea la remuneración para que participen.

La otra cuestión es que las instancias de participación tienen que ver con toda una serie de actividades tendientes a afianzar la cultura

congregacional en la cultura escolar y entre aquellos que deben transmitirla.

Lo último tiene que ver con un cambio que se estaría gestando entre los jóvenes tanto con los docentes que recién ingresan como con los padres.

2.i Del tiempo y el espacio en la dimensión organizacional

El espacio fue analizado en torno a algunas a diferentes categorías:

Se puede decir que la singularidad de ésta institución es volcada en lo espacial y apreciable desde el primer momento. A cada paso se descubren símbolos pertenecientes a la religión católica. Tal como se planteó en una de las categorías de análisis, el espacio implica reflexionar sobre el marco de posibilidades que se generan entre él y los actores; al respecto se puede decir que trascendiendo la presencia de los símbolos está la relación que cada uno mantiene con ellos. Tratamos entonces de hacer foco en la singularidad de cada espacio, como elementos micropolíticos que influyen en la dimensión organizacional, como marcos de posibilidades de interacción con los actores; tal como lo planteamos con los actores institucionales, con el contexto y con la intención de transmitir, de comunicar, de hacer de cada espacio un lugar de vida, que signifique algo, cada lugar está allí señalando, recordando, enseñando y en consecuencia generando diferentes respuestas, adhesiones o resistencias.

Por lo dicho podemos afirmar que los espacios no son neutros, no cumplen solamente con la función de comunicar un sector con otro, de reunir, de alojar, de ser el contexto o medio físico de una actividad, sino que “el espacio es un importante factor educativo plantea Santos Guerra (1994:149), por lo que la intencionalidad no está ausente de cada lugar.”

La preparación de los espacios analizados (con sus ornamentos, mensajes etc) así como su uso, representaban una clara significación que abraza en su interior el sentido didáctico, pedagógico, de convivencia de sentidos, en esta escuela los espacios son ante todo espacios de identidad, de definición del ser institucional, una identidad que se trata de reforzar cada día y cada paso. Son espacios de afianzamiento del proyecto educativo, de expresión de la cultura institucional y de transmisión de su ideología.

El tiempo también fue analizado en torno a diferentes categorías.

Y pudimos percibir que en ésta escuela el tiempo lo marca todo, movimientos, cambios de horas, asignaturas, materias especiales, entregas (como presentación de proyectos, carpetas, registros), rituales. Cada día está pautado con previsión y para ello la coexistencia de dos almanaques, uno laico (calendario regular gregoriano) en el que se especifican las tareas, efemérides y eventos sociales y uno eclesiástico en el que están pautadas las fechas y actividades relacionadas con la doctrina católica, marcan el compás. Pero más allá de la presencia de horarios pautados que deben cumplirse, de qué

se hará, qué día, en qué momento y con qué duración, tal como en todas las escuelas, el hecho de marcar el tiempo tiene que ver con un control de las actividades y regulación de las relaciones de intercambio.

La presencia del tiempo pasado, de la historia institucional, no significa falta de renovación, o de progreso o de aggiornamiento, sino por el contrario, en ésta escuela la presencia del pasado era una conquista, sinónimo de haber perdurado, de haber subsistido, indica permanencia. La identidad institucional está en un tiempo memorioso que refuerza cada día su historia y para ello estructura cada uno de esos períodos de tiempo formal, escolarizado, pedagógico, en torno a rutinas, credos, valores y costumbres pertenecientes a la otra institución, que es la iglesia.

Tal vez la clave del sostenimiento en el tiempo del modo de ser institucional tenga que ver con esa no ruptura con el pasado y con la constante participación en un proyecto que convoca a todos, de esta manera el relato se sigue contando, se convierte en la propia identidad de los actores, se defiende la identidad colectiva que deviene de ese tiempo histórico. Pero tal vez reste aun lograr los modos, no mecanicistas, reiterativos, devenidos de la rutina, que permitan una comprensión fidedigna y cabal de ese modo de ser institucional, válido para un sector social, expresado en la comunidad educativa y que se expresa en la manera de plantear la dimensión organizacional y de trazar (por ejemplo) el uso

del tiempo y el espacio, como recursos de dicha dimensión.

2.j Instancias y variables de regulación institucional

Hasta el momento hemos planteado la presencia de distintos elementos que influyen en la dimensión organizacional de esta escuela, es momento de postular la presencia de otras fuentes de regulación: las externas y superiores; realizando un recorte determinamos que las principales serían:

- ✓ ley 9870/10. ley provincial de educación. ley de educación promulgada a partir del debate sobre la ley 8113 de educación
- ✓ ley 5326/72. sancionada para institutos de enseñanza, creados por la iniciativa privada.
- ✓ ley 13047/47. estatuto para el personal de los establecimientos privados de enseñanza.

Creemos que la escuela tomada como caso, encuentra en las macro políticas y en la normativa que emana de las diferentes leyes analizadas, un marco de posibilidades pero también de restricciones.

Los actores institucionales que en ella conviven, así como la dimensión organizacional toda, se ven regulados en sus modos y actuaciones, tanto por lo que prescribe específicamente el sistema educativo en el que se haya inserta la institución, como por la realidad conformada por el marco social, político,

económico y cultural amplio y por las normativas, reglas y códigos provenientes de determinaciones mucho más específicas como las que la congregación establece. “La dimensión normativo-legal de cada institución define aquello que es

lícito o no en su seno”, Plantean Beltrán Llavador y Francisco Alonso. Es por ello que la coyuntura anteriormente descrita definirá los modos, las vivencias, las acciones y las ideas, los valores que esta escuela erige y transmite.

La dinámica organizacional de esta escuela, dado este marco de posibilidades y restricciones nos permite de alguna manera deducir el porqué de los mandatos y hasta coerciones que se ciernen sobre los diferentes actores institucionales. Creemos que es clara, desde un contexto legal, la libertad de acción que se da a los propietarios o representantes legales, (principales responsables de lo que suceda en éstas instituciones y de la definición de políticas institucionales que le den forma y contenido a la dimensión organizacional en todos los elementos y conceptos que ya hemos descrito). Esta libertad de acción a su vez interviene en el accionar de otros actores, restringiendo o posibilitando su desempeño individual así como influye en las relaciones y la interacción.

El marco legal analizado permite que instituciones como la que constituye nuestro objeto de estudio, definan su ideario, su proyecto institucional y su oferta (hablando en los términos que enuncia la ley) según creencias y

valores propios (compartidos por un sector social) pero interpretados desde su óptica: *elaborar el proyecto educativo institucional de acuerdo con su ideario y ofrecer servicios educativos que respondan a necesidades de la comunidad*, tal como lo plantea la ley 9.870. Esta escuela en particular, encontró apoyo estatal desde sus orígenes, al recibir la donación de la que era una escuela nacional (terrenos y edificación) que sirvió de “base” para el actual establecimiento. Los empleados de

ésta escuela cobran sus sueldos por parte del estado y es el estado el que avala una currícula que comprende la enseñanza de la asignatura “formación cristiana”. Estos datos (entre otros) dan cuenta de la imbricación que presentan escuela y estado.

Las diferentes disposiciones provenientes de los marcos legales nombrados impactan principalmente en las personas, en los actores en la manera en la que van a actuar y en la percepción que tendrán de la institución; pero en primera instancia influyen al generar una comunidad que se propagará en la sociedad a través de contenidos internalizados por la misma pero volcados con diferente intensidad y convicción. Parte de este modo de exteriorizarse es a través de un marco normativo interno que en esta escuela está conformado por un reglamento para padres y alumnos, las líneas educativas de la congregación y el P.E.I.

Creemos que tanto el reglamento o compromiso disciplinario como las líneas

educativas plantean una dualidad en torno a múltiples dicotomías: el ser y el deber ser, la historia y el presente, la realidad y un futuro potencial por alcanzar, las acciones históricas que han trascendido el tiempo y la rutina de lo cotidiano, lo material y lo espiritual. Lo cierto es que ninguno de estos opuestos puede existir sin el otro, se necesitan, se complementan. Los valores, ideas así como los códigos, normas, leyes y hasta la espiritualidad, no podrían transmitirse sin la base concreta materializada en cada elemento de la organización, en los espacios y territorios, en la superposición de tiempos, en las relaciones y los conflictos, en la búsqueda de un ordenamiento, en la transmisión, en la comunicación, en lo visible y en lo subterráneo, en lo personal y en lo profesional. Tal vez sea la mixtura de lo individual y lo institucional lo que defina la naturaleza de la dimensión organizacional; pero si algo nos quedó claro a partir del análisis de este marco legal externo y de la normativa interna, es que los criterios para definir el propósito de esta institución educativa, provienen de distintos orígenes y responden a diferentes mandatos e intereses. Por estas razones el día a día institucional se debate en medio de la complejidad de las propias necesidades y el conflicto no se agota en el intento de regular el accionar de los actores, sino que se manifiesta en la lucha por la continuidad de un proyecto que pretende trascender el cerco institucional.

3. Conclusiones

Este trabajo de investigación comenzó con un gran interrogante que se convirtió en el principal objetivo: conocer la particular configuración que adquiere la dimensión organizacional en una escuela primaria, de gestión privada, confesional.

Nuestros cuestionamientos giraron en torno a la manera en que se relacionan e influyen mutuamente, la identidad institucional, con los componentes de la dimensión organizacional.

Tuvimos como móvil, poder generar una descripción lo más completa posible que diera cuenta de la complejidad de la realidad organizativa, por lo que la opción, fue posicionarnos desde una perspectiva crítica.

A medida que avanzamos en el desarrollo del trabajo, pudimos reconocer que el problema no reside tanto en definir la organización escuela, o el acto y efecto de organizar... el problema reside, más bien, en cómo se toman las decisiones, cómo se producen las interacciones entre los actores, de qué manera están reguladas esas interacciones, qué estrategias de poder se activan en esos procesos organizativos institucionales, quiénes y cómo fijan los fines, de qué naturaleza son y a quiénes sirven. Y sobre todo qué sucede con la configuración organizativa en sí misma." (Miguel Santos Guerra 1997)

Así fue que confirmamos la importancia de reconocer el plano de los diferentes actores.

El análisis micropolítico giró en torno a tres ejes principales; basamos esta selección en el recorte que el propio Stephen Ball hace con

respecto a dicho análisis. Los ejes fueron: los intereses de los actores, el mantenimiento del control de la organización y los conflictos alrededor de la política.

Sobre el primer punto pudimos reconocer diferentes grupos de intereses, a los mismos después del análisis, los ubicamos en dos niveles: en el primer nivel ubicamos los intereses de los dos grupos que disputan el poder, la congregación en la representación del director pastoral (hoy representante legal) y los intereses de las autoridades laicas, representados por directivos y Representante Legal. En el segundo nivel ubicamos los intereses opuestos que se dan en el grupo de los docentes.

Tratándose de una escuela privada que pertenece a una congregación religiosa, advertimos que su cultura institucional, sus rasgos de identidad tiñen las prácticas y las políticas, que la influyen. Observamos cómo los rituales definen conductas que revisten para los sujetos, diferentes niveles de conciencia y tratan de generar estados de significación comunes.

Podemos afirmar que esas prácticas rituales y tradicionales están presentes cotidianamente porque a través de ellas se transmiten los valores prioritarios de la institución, son las que movilizan a los actores generando distintos tipos de respuestas: de adhesión consiente o significativa, de acoplamiento rutinario, casi producto de la inercia o de la vorágine diaria, respuestas que buscan “evadir” compromisos directamente relacionados con el proyecto

institucional que implican una participación activa y constructiva y respuestas que implicaban la expresión del descontento o disconformidad con algún aspecto de la organización, con algún actor o con algún aspecto del proyecto institucional.

Pudimos comprender que la congregación estaba presente en la enseñanza, en los valores, en los preceptos, en prácticas específicas, en un modo de ser y conducirse; pero tal vez es posible que no exista unanimidad de criterio entre los propios actores al respecto, no porque la deba haber per se, sino porque de ello depende la transmisión de un modo de ser institucional, la supervivencia y el sostenimiento de esos valores y preceptos que los mismos actores rescatan como esenciales.

La fuerte impronta de la congregación instalada desde el origen y sus objetivos, se combinan con los objetivos de la escuela dando por resultado una amalgama, síntesis de los intereses y metas de las dos instituciones (iglesia y escuela) fusionados en un proyecto institucional. Ese es el fuerte elemento instituido, aquel que trata de significarles a los actores lo que son en el escenario institucional y la manera en la que deben conducirse consecuentemente a como se les ha significado. (Pierre Bourdieu 1980)

En definitiva parecería que los actores intervienen en las diferentes prácticas, llevados por el ritmo que dicta la escuela y a partir de políticas institucionales, y no por propia elección ni de manera voluntaria.

El control organizacional es compartido: por un lado la congregación que controla desde afuera mediante su “enviado” que a su vez controla desde adentro; por otro lado la función de control que ejercen las demás autoridades y finalmente, un control recíproco, entre los maestros y de éstos para con los directivos.

La congregación en la representación del Director Pastoral sería la personificación del control, son ellos quienes controlan y determinan “el norte” hacia el cual tender, la congregación sería la ideóloga detrás de las diferentes situaciones a dominar, desde allí se le daría sustancia a los diferentes elementos de la dimensión organizacional. Mientras que los directivos y el Representante Legal tendrían a su cargo, el tratar de llevar a la práctica de manera ordenada esas ideas, su función es la de la búsqueda del orden cotidiano, la relación aceptada de cada elemento organizacional, para que a través de ellos fluya la doctrina congregacional.

Pero advertimos la presencia de la *negociación* como un factor determinante y es que ni el control ni el orden pueden ser llevados a cabo sin instancias de negociación horizontales y verticales de manera de que sea posible el funcionamiento esperado hacia la consecución de las metas y objetivos institucionales.

La oposición emergente, basada en la ausencia de una relación, en el choque público de voluntades entre individuos o grupos de la organización, no llega aún a la superficie debido a

esta manera que encontró la escuela de arrastrar, de empujar, es una corriente contra la cual es difícil remar, a la cual no es simple oponerse, porque se trabaja desde la influencia, desde el tratar de afectar, de intervenir en el juicio del otro. Así se produciría una integración de los individuos con el discurso oficial, hacen suyos los valores oficiales...el poder nivelador de la institución ha hecho carne en su carne, dijimos. (Santos Guerra 1994) Pero haciendo una retrospectiva nos quedó claro que el discurso oficial ha generado divisiones y no son todos los que “lo llevan en la carne”.

Porque en esta escuela correrse del “deber ser” no sólo implica no cumplir con un P.E.I, o desconocer las Líneas Educativas congregacionales o lo que se habla en cada reunión de personal o incluso lo que se le transmite a alumnos y padres, sino que también significa obstaculizar la transmisión de la ideología que sustenta todo lo que acabamos de enumerar.

Pudimos ver que la organización plantea fuertemente el deber ser y se deja muy poco margen para que los actores se aparten del camino marcado y esa es otra de las razones por la cual la oposición no es tan fuerte, pero además es también la razón de la permanencia de la institución y de su proyecto a través del tiempo.

La red social que se maneja desde ese orden instalado, en algún punto muestra algunas grietas, intersticios en donde la ideología dominante no llega o no logra impedir que lo

instituyente (algo diferentes a lo impuesto e instituido) surja.

Creemos que la disputa radica tal vez no en torno al contenido del mismo, sino en lo que le está costando a cada actor sostenerlo; la oposición tendría que ver con las políticas, las decisiones que traen como consecuencia, determinadas prácticas y participaciones que no son vistas como positivas o como estrictamente necesarias por todos los actores. Los maestros deben cumplir con otras obligaciones y otros horarios, participar de tareas extraescolares, dejar tiempos personales para dedicárselos a la escuela que les está dando trabajo.

Por ahora la institución responde planteando una “composición” realizada con los diferentes elementos organizacionales en pro del sostenimiento del proyecto institucional, de sus valores e ideología y de toda una serie de prácticas tradicionales y rituales, con contenidos que tratan de reforzar el sentido de pertenencia; de esta manera los actores incorporan a sus vidas esos contenidos y con ellos las significaciones subyacentes que permiten que la institución perdure.

Esta conjunción de acciones y significaciones encuentran la mayor estrategia en la construcción de una estructura organizativa acorde que sostiene al proyecto. No obstante, el tener definido su dogma, su esquema de valores, sus ideas no impidió el surgimiento de otras significaciones y percepciones e incluso de algunas manifestaciones de oposición. Creemos

que la noción: “las escuelas son terreno de lucha ideológica” (Stephen Ball 1994:271) no es reconocida por quienes están en posición de hacerlo. Las oposiciones y expresiones de descontento, el antagonismo, son de alguna manera acallados mediante el sistema de prácticas y políticas, descrito en este trabajo. Pero ni esos mecanismos, ni el hecho de compartir un acervo de creencias, impidieron que diferentes actores, breguen por imponer sus voluntades.

Que la institución (en la figura de las autoridades y de aquellos que detentan el poder) no considere esta perspectiva micro, “para comprender como se entrelazan las vidas personales con las estructuras organizativas y sociales”, es probablemente la causa de la vulnerabilidad institucional, posiblemente ésta sea la “flojedad estructural” de la que habla Ball.

Las restricciones, las negociaciones, los límites, los silencios, las coerciones, están a la sombra de una escuela que se muestra coherente, ordenada, controlada y en un sentido lo es; la dimensión organizacional en esta escuela es cuidada, observada de cerca en su desarrollo, constantemente pensada, pero esa parece ser la razón de las alteraciones, el estar demasiado centrada en el deber ser, en aquello que se debe transmitir, con las metas centradas sobre opciones acotadas, perpetuadas, inmovilizadas en un funcionamiento demasiado pulido, que omite justamente lo que hemos tratado de incluir en éste análisis: el significado que los actores en

conjunto le dan a sus prácticas, los sentidos y sentires que para ellos adquieren las mismas.

4. Bibliografía

Escudero, J.M y González, M.T (1994) "Profesores y escuelas: ¿hacia una reconversión de los centros y la función docente?" Ediciones Pedagógicas. Madrid.

Hans George Gadamer, (2006) Antonio Gómez Ramos (trad.) "Estética y Hermenéutica." Editorial Tecnos. España.

Ball, Stephen J ([1987] 1994) "La micropolítica de la escuela: hacia una teoría de la organización escolar." Editorial Paidós. Madrid.

Fernández, Lidia M. (1994) "Instituciones educativas: Dinámicas institucionales en situaciones críticas." Editorial

Contreras Gallego Manuel, (1998) Revista "Gaceta de antropología" n° 14 ISSN-e 0214-7564 (número de edición electrónica)

Tyler, William (1991) "Organización escolar." Editorial Morata. Madrid.

González González, María Teresa (1998). "La micropolítica de las organizaciones escolares". Revista de educación. Número 316, pp. 215 – 239.

Blumer Herbert (1971) "Social problems as collective behavior", Social problems, Volumen 18, número 3.

Beltrán Llavador, Francisco y San Martín Alonso Ángel (2000) "Diseñar la coherencia escolar." Ediciones Paidós. Barcelona.

Santos Guerra, Miguel A. (1982) "Yo te educo, tú me educas: crónica de una experiencia." Editorial Zero. España

Bourdieu Pierre (1985) "¿Qué significa hablar? Economía de los intercambios lingüísticos." Editorial Akal S.A. Madrid.

Documentos institucionales:

Álbum de historia institucional (1998)

Líneas Educativas de la Congregación (2006)

Proyecto Educativo Institucional del centro educativo (1998)

Revista "Ayer y Hoy." 1° edición (2009)

Revista "Nuestra voz" del equipo de trabajo de Comunicación de la institución (años 2009-2010-211)