

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Tesis Licenciatura en Sociología

**La movilidad educativa como problema de la
organización institucional**

Ana Sosa Ontaneda

Tutor: Tabaré Fernández

1999

“La calidad educativa requiere que centros y docentes acepten y asuman el compromiso de decidir y deliberar con autonomía y democracia sobre las responsabilidades educativas que como comunidad y en su contribución al bienestar público tiene que asumir” (Angulo, F. 1995)

INDICE GENERAL.

INTRODUCCION	1
Objetivos y estructura del trabajo.	
CAPITULO PRIMERO Aspectos teóricos.(El diseño sustantivo)	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Marco Teórico.....	5
1.2.1. La organización como sistema social.....	5
1.2.2. El aporte de la teoría de sistemas.....	6
1.2.3. El liceo como institución.....	7
1.2.4. Movilidad en Educación Media: un mandato social.....	8
1.2.5. La cultura institucional.....	10
1.2.6. La gestión educativa.....	11
1.2.7. La estructura de la organización.....	12
1.3. Hipótesis de trabajo.....	12
Capitulo Segundo. Metodología de trabajo	15
2.1. Estrategia de investigación.....	15
2.1.1. Estudio de caso.....	15
2.1.2. Diseño longitudinal de panel.....	16
2.2. Selección del caso y de las unidades de observación.....	16
2.3. Operacionalización.....	17
2.4. Fuentes de información.....	20
2.5. Técnicas de relevamiento de información.....	21
2.6. Validez y confiabilidad.....	22

Capítulo Tercero.	3.1. Presentación del “objetivo fundacional”.....	24
	3.2. La estructura organizativa.....	25
	3.2.1. Docentes, adscriptos y funcionarios.....	25
	3.2.2. La Dirección.....	27
	3.3. La gestión educativa y la cultura institucional.....	29
Capítulo Cuarto. La movilidad educativa:		
	¿objetivo fundacional o problema de la organización	
	institucional?.....	32
	4.1. Descripción de los rendimientos en el período	
	1996-1998.....	32
	4.2. La movilidad como problema	34
	4.3. Retroalimentación, diferenciación e integración.....	36
Epílogo. Las alternativas están en la organización.....		39
Debilidades y fortalezas del trabajo presentado.....		41
Bibliografía.		
Anexos.		

INTRODUCCION.-

La siguiente monografía es la continuación del trabajo iniciado en marzo de 1997, en el Taller Central de Sociología de la Educación. Dicho trabajo investigativo que culminó en diciembre de 1998, no solo representó mi primer contacto con la práctica y la realidad del proceso de investigación sino un estímulo fundamental para culminar la carrera y afrontar los futuros desafíos que supone una Licenciatura en Sociología. Vaya pues, mi reconocimiento y agradecimiento a los profesores encargados de dicho Taller y a mis compañeras, con quienes compartimos indistintamente un trabajo de intercambio y colaboración sumamente rico y motivador.

Justamente esta "impronta" motivadora del Taller fue la que me llevó a encontrar otros "blancos" hacia donde apuntar y así poder ahondar en un tema con el cual me sentía comprometida y dispuesta a enriquecer.

.....

El interés principal de nuestro trabajo, surge a partir de la necesidad de estudiar, cómo influyen en los rendimientos de los alumnos, factores que no son ni el contexto socio-familiar, ni el socio-cultural (niveles educativos de los padres, niveles de ingreso, equipamiento del hogar, etc..)¹

Si nos remontamos a los orígenes de nuestro problema de investigación, el mismo surgió a partir de la siguiente interrogante, (pregunta disparadora): *"Los alumnos caracterizados como "mutantes" en educación primaria, una vez que llegan a secundaria, ¿continúan obteniendo resultados satisfactorios? , o ¿sufren una degradación de sus rendimientos por no encontrar en dicha institución, características institucionales que los contengan?"*

De esta forma este proyecto denominado "**La movilidad educativa como problema de la organización institucional**" es un estudio de la movilidad educativa que se produce en el pasaje de los estudiantes del nivel primario al secundario, enmarcado dentro del tema de la organización institucional.

El interés principal del mismo, está pues en la organización institucional del establecimiento liceal, ya que es de acuerdo a los supuestos investigativos, la que determina a los rendimientos, ya sea promoviendo una degradación o un mejoramiento de los mismos.

El estudio de la movilidad educativa tiene el propósito de estudiar qué pasa en un liceo determinado, con los alumnos que egresan de la escuela con notas con matices de excelencia, y también que pasa con aquellos que no fueron promovidos a Secundaria con matices de excelencia..

Ese, ¿qué pasa?, supone investigar los rendimientos de los estudiantes para de esta forma saber si los mantuvieron, o no, y así poder determinar la influencia de la "organización institucional" sobre la "movilidad educativa"(tanto ascendente como descendente).

2. Objetivos y estructura del trabajo.-

Los objetivos generales de este trabajo son los siguientes:

- a) Explorar la organización de un liceo determinado.

¹ Vale aclarar que este hecho no significa que se les reste importancia a estos factores, los cuales han sido fundamentales para gran parte de los estudios en materia educativa. Sino que al basarnos en la organización se pretende dar un paso más dentro de lo que son los estudios sobre la misma en el campo de la educación.

b) Analizar la organización institucional con el fin de comprobar su determinación sobre los rendimientos.

c) Aportar a la reflexión e investigación de los fenómenos educativos de un caso particular.

En tanto que los objetivos específicos pueden ser sintetizados en cuatro niveles:

a) Conocer el funcionamiento de esta organización institucional, y su estructura para visualizar su papel frente a un problema determinado como es la movilidad educativa.

b) Relevar la evolución de los rendimientos de los alumnos seleccionados, a lo largo del Ciclo Básico.

c) Analizar las características de la organización institucional, indagando en su tarea y funcionamiento.

d) Analizar mediante instrumentos múltiples (cuantitativos y cualitativos) nuestros conceptos en cuestión con el fin de favorecer la comprensión del fenómeno en estudio.

El trabajo se estructura en cuatro capítulos.

Los primeros dos capítulos dan cuenta de la construcción del problema de investigación: el primero, referente a los aspectos teóricos, contiene los antecedentes y el marco teórico (diseño sustantivo), y el segundo capítulo desarrolla los elementos metodológicos (diseño auxiliar).

Los siguientes dos capítulos abordan el análisis y la interpretación de los datos.

En el capítulo tercero, se analizan las principales características de la organización institucional, mientras que en el capítulo cuarto se realiza un estudio de la movilidad educativa, donde a su vez se presentan los principales hallazgos y conclusiones con respecto a la relación entre la organización institucional y la movilidad educativa.

Por último también se presenta una especie de epílogo, en el cual se plantean alternativas en pos de un posible desarrollo de políticas educativas.

CAPITULO PRIMERO.-

Aspectos teóricos. (El diseño sustantivo).

El problema de investigación surge a partir de la existencia de una situación percibida como problemática, y que plantea interrogantes sobre el papel que juega hoy por hoy la organización de un liceo en particular.

La construcción del diseño sustantivo exigió primeramente un estudio bibliográfico que me permitiera conocer el “estado de arte” en relación al tema. Esta primera etapa fue seguida por la construcción del marco teórico, que no solo permite tomar aportes de distintas perspectivas teóricas, sino también presenta los conceptos que en el próximo capítulo serán operacionalizados.

A continuación, pues, se presentan los distintos aspectos teóricos que sustentan a nuestro problema de investigación

1.1 Antecedentes. (Aportes desde teorías de alcance medio)

Sin lugar a dudas CEPAL ha contribuido significativamente en el estudio y conocimiento de la realidad educativa, y por esto se han tomado como referencia para este proyecto algunos de sus trabajos, que si bien no son antecedentes directos para nuestra investigación, nos permiten tener una visión global de la educación en la región.

Particularmente en nuestro país CEPAL, ha desarrollado trabajos más específicos que permiten entender algunos aspectos de la realidad educativa uruguaya.

Dichos trabajos son: “ ¿Qué aprenden y quienes aprenden en las escuelas de Uruguay?”(1991); “ ¿Aprenden los estudiantes? El Ciclo Básico de la Educación Media”(1992); “Los bachilleres uruguayos: quienes son, qué aprendieron y que opinan”(1994).

Ya como antecedentes más directos en cuanto al tema de la organización institucional, citamos a Gore (1988), cuyo estudio es sumamente interesante y clarificador, en especial en el ámbito organizacional.

Dentro de la variada gama de investigaciones realizadas a nivel local, se han tomado como referencia: a) Ravela “El liceo como organización” (1989) y b) Fernández y equipo: “¿Cómo son los liceos y colegios que imparten Ciclo Básico en el área metropolitana de Montevideo?” (1996).

CEPAL (1991) presenta un análisis de las pruebas de evaluación de los resultados educativos de alumnos de sexto grado escolar, y del cual se desprende el importante papel que juega la comunidad en general y la familia en particular en los rendimientos de los estudiantes.

En dicho trabajo encontramos como principal aporte para esta investigación, un análisis de los alumnos caracterizados por CEPAL, como “mutantes”, “previsibles”, “perdedores” y “herederos”.

Como importante aporte para el problema de investigación, se puede señalar el estudio realizado sobre “las escuelas productoras de conocimientos” (Ravela, 1993), el cual es tenido en cuenta también en este informe de CEPAL.

En dicho trabajo el autor toma cuatro grandes factores institucionales que estarían operando en la producción de conocimientos satisfactorios: personalidad del director; experiencia del maestro con el grupo; realización de proyectos y actividades educativas especiales y la existencia de actividades y vínculos significativos entre la escuela y la familia.

“Cuando los cuatro factores operan en forma conjunta se producen los resultados más positivos. Cuando ninguno está presente, los resultados son los peores” (Ravela, 1993;17)

A partir de una comparación con los resultados obtenidos en Educación Media, el autor caracteriza a los resultados académicos de este último nivel como “menos alentadores”, ya que las características institucionales en los liceos son más deficientes que en las escuelas primarias. (Ravela, 1993)

Con respecto al trabajo de CEPAL realizado en 1992, nos aporta un informe basado en la evaluación de la calidad de los aprendizajes de los alumnos del Ciclo Básico y su asociación con factores socioculturales e institucionales.

Algunas de sus conclusiones sobre la crisis que afecta a la educación, son muy interesantes para los intereses investigativos de este trabajo. Las mismas afirman que luego del período dictatorial, la calidad de la educación dejó de ser un objetivo primordial del Estado, el cual se dedicó a atender lo más urgente, aunque necesariamente no fuera lo esencial. A su vez se afirma que se produjo una segmentación social entre “los que saben” y aquellos que por condiciones socioculturales e institucionales terminan no aprendiendo.

Por su parte la investigación sobre los bachilleres uruguayos (CEPAL, 1994) realiza un estudio sobre los factores institucionales que han incidido en la producción de los insuficientes resultados obtenidos en Educación Media.

Gore y Dunlop (1988), aportan una visión de las relaciones entre la organización escolar, el aprendizaje y los procesos en los que se encuentran inmersos los sujetos. El principal interés de este trabajo es indagar hasta qué punto lo organizacional condiciona y determina el aprendizaje de los sujetos y de la misma organización.

Es importante destacar algunos aspectos tales como:

- Los procesos específicos de cada organización requieren de una coordinación que conozca la relación entre sus acciones y sus resultados.
- El conocimiento aparece como una cualidad de la relación que se da o no entre los elementos de una organización.
- No es posible que haya una organización sin objetivos claros que orienten los procesos de transformación propios de la misma.
- El aprendizaje organizacional es el proceso que, en el interior de una organización genera conocimiento. (Gore; 1988)

Ravela (1989), propone además un estudio en profundidad de un único caso, con el cual me sentí identificada desde un primer momento. Presenta conclusiones muy fuertes, siendo quizás la que sostiene que el liceo se caracteriza por su incapacidad para hacerse cargo de su tarea específicamente pedagógica, dando lugar a una lógica de funcionamiento centrada en dar respuesta a los requerimientos del sistema. Esta lógica por su parte determina la irrelevancia como entorno pertinente, de la comunidad y las familias de los estudiantes. Determina asimismo la incapacidad de aprendizaje, de innovación y cambio.

Por su parte, Fernández y equipo (1996) presenta una aplicación de la perspectiva de las “escuelas eficaces” al análisis organizacional de los centros educativos medios del país. Realiza una tipología de los liceos montevideanos y del área metropolitana, que da cuenta de las diferentes organizaciones escolares que presentan los liceos.

1.2. Marco Teórico.

El Liceo como sistema social y organización institucional.

1.2.1. La organización como sistema social.

La realidad indica que la sociedad, es una sociedad "organizada" y esto ha quedado plasmado en la Sociología de las Organizaciones a través de diversos enfoques que muestran la evolución del estudio de las organizaciones.²

Las organizaciones se han constituido en la época contemporánea y más precisamente a partir de la revolución industrial en un fenómeno característico de la sociedad, constituyéndose en *"un medio a través del cual los distintos subsistemas funcionales de la sociedad buscan soluciones específicas...."* (Rodríguez, 1992: 8)

Etzioni (1972; 4), presenta un concepto de la organización que si bien no lo tomamos como definitivo, es muy esclarecedor:

"Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos"

"Las organizaciones se caracterizan por: 1) la división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación (...); 2) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines (...); 3) sustitución de personal(...)" (Etzioni, 1972; 4)

La sociedad, entonces, ha traspasado sus funciones a sistemas organizacionales, y es de esta forma que los problemas de la sociedad, dentro de los cuales se encuentra la educación, se transforman en tareas organizacionales.

Es así, que respondiendo a los patrones organizativos de los distintos enfoques de la Sociología de la Organización, las escuelas y liceos se presentan como sistemas organizacionales.

Se trata, a su vez, de un concepto que designa a formaciones sociales compuestas por un "círculo precisable" de miembros y que presentan una diferenciación interna de funciones. A su vez, están orientadas conscientemente hacia fines u objetivos comunes, y al menos en su intención están configuradas racionalmente con vistas al cumplimiento de los mismos. (Mayntz, 1972: 47)

A partir de aquí se plantea una pregunta: *¿cómo las organizaciones adquieren la caracterización de sistemas sociales?.* En tal sentido y siguiendo las pautas de Mayntz (1972) se observa al sistema como un todo integrado por elementos que mantienen entre sí una relación recíproca. A su vez un sistema posee, en parte, rasgos de integración y hermeticidad, lo cual permite marcar una frontera con el medio circundante, aunque guarda con éste relaciones recíprocas, indispensables para su existencia.

Probablemente la característica más importante de los sistemas desde esta perspectiva sea la orientación de los procesos del sistema hacia determinados objetivos. (Mayntz, 1972:55). El sistema está orientado hacia un objetivo en la medida en que haya personas *"que tengan una representación consciente del objetivo para el sistema y dirijan y configuren a éste con arreglo a dicha representación"* (Mayntz, 1972:56)

Tanto el objetivo como los medios necesarios para su realización, son cometidos que exigen una tarea dirigida a un objetivo y a un decidir adecuado.

"Preservar el objetivo de la organización es un cometido que tiene que ser desempeñado de manera continuada mientras la organización exista(...)"

El objetivo de la organización es preservado en cuanto que constantemente se traduce en decisiones, en cuanto que las actividades que varían según las circunstancias se dirigen siempre de

² 1-Enfoques clásicos. "One Best Way". La administración científica del trabajo, 1910/ 2-La escuela de las Relaciones Humanas. E. Mayo, 1920/3-La teoría de las motivaciones y las necesidades en la empresa, 1940/4-La escuela socio-técnica, 1950/ 5-La teoría de la contingencia, 1970/6- El enfoque contemporáneo. La diversidad y la estrategia, 1980. (Guerra, 1995: 3)

nuevo hacia el mismo objetivo y en cuanto que la organización verifica constantemente si su actuación responde a dicho objetivo" (Mayntz, 1972; 84)

1.2.2. El aporte de la teoría de sistemas.

La admisión que hace la *teoría de sistemas desarrollada por Niklas Luhmann*, del concepto de sistema autorreferente, supone importantes diferencias con respecto al concepto clásico desarrollado principalmente por Ludwig von Bertalanffy, el cuál indica que un sistema es un conjunto de elementos que *"mantienen determinadas relaciones entre si y que se encuentran separados de un entorno determinado. La relación entre sistema y entorno es fundamental para la caracterización del sistema, y el sistema se define siempre respecto a un determinado entorno"*(Luhmann,1990:18)

En la teoría de sistemas autorreferentes el sistema se define precisamente por la diferencia entre sistema y entorno.

Desde esta perspectiva, una organización escolar se presenta como un sistema complejo y autorreferente, y de esta forma no solo se orienta ocasionalmente o por adaptación hacia su entorno sino de manera estructural, ya que se constituye y se mantiene a través de la producción y mantenimiento de la diferencia respecto al entorno.

La unidad del sistema está dada, entonces, por la diferencia que el sistema mantiene con su entorno. La diferencia es la premisa para la función de los sistemas autorreferenciales. *"...el mantenimiento del límite significa el mantenimiento del sistema"*(Luhmann,1990:51)

De acuerdo a esto los sistemas autorreferenciales tienen la capacidad de establecer relaciones consigo mismos, y de diferenciar estas relaciones de las relaciones con su entorno.

Todo sistema autorreferente tiene un doble movimiento, un movimiento estático de su propia identidad y un movimiento dinámico de la referencia a sí mismo. Es decir, que este concepto es paradójico al incluir un movimiento de identidad y diferencia. Se es diferente a los demás porque se es autorreferente y se es uno mismo porque se establece una clara diferencia frente a los otros.

Los sistemas en tanto autorreferentes son además autopoieticos.

La autopoiesis debe ser entendida como la operación que realizan los sistemas, mediante la cual crean sus propios elementos y las estructuras que les corresponden. Por lo tanto, podemos decir, que es una operación de autorreproducción.

Desde esta perspectiva las organizaciones constituyen, sistemas autopoieticos de decisiones, lo cual quiere decir que los elementos que forman a los sistemas sociales, y que se "reproducen" en los mismos, son decisiones. (Luhmann, 1997)

Las organizaciones por tanto, son sistemas determinados estructuralmente, la cual supone que todo lo que ocurre se encuentra posibilitado por la propia estructura del sistema. (Rodríguez, 1992)

Los sistemas producen sus elementos y estructuras mediante la denominada clausura operacional y es mediante ésta que el sistema realiza el acoplamiento con su entorno, lo cual es necesario para su permanencia como tal.

El acoplamiento estructural, excluye que los datos existentes en el entorno, puedan influir en el sistema, en lo que sucede en el sistema, pero debe estar "presupuesto", ya que de otra manera la autopoiesis se detendría y el sistema dejaría de existir.

Con clausura operacional, por tanto, no se entiende aislamiento, sino cerradura operacional, es decir que las operaciones propias del sistema se vuelven recursivamente posible por los resultados de las operaciones del sistema, operaciones que requieren de una continua delimitación con el entorno.

El concepto de clausura se relaciona, pues, con la conservación de ciertos rasgos que le dan continuidad y particularidad a la organización.

Esta "conservación" del sistema, tiene alguna relación con el concepto desarrollado por Mayntz (1972) de "autopreservación", el cual se conceptualiza como el presupuesto para que pueda alcanzarse un fin u objetivo de manera continuada.

La idea de clausura permite a su vez observar que la organización no está determinada desde afuera, sino que su realidad debe comprenderse desde la óptica de su lógica interna y desde sus propias leyes de funcionamiento.

Esta perspectiva teórica permite pues, observar a la organización liceal, como una organización compleja y como un sistema de decisiones autopoiético clausurado operativamente, que produce todas las decisiones pedagógicas y administrativas.

1.2.3. El liceo como institución.

Un enfoque distinto al anterior viene dado por el concepto de institución, este se plantea como un concepto equivalente a:

- a) responsable del cumplimiento de funciones sociales específicas;
- b) sistema de normas y regulaciones generales.

El primero de los criterios adoptados se relaciona con el "mandato social" que tiene en este caso la organización del liceo, que lo hace responsable del cumplimiento de funciones específicas. (Frigerio- Poggi, 1992)

Es decir que el carácter institucional de la organización, se basa desde este punto de vista, en la idea de que las instituciones se crearon para responder a necesidades sociales, y más específicamente las instituciones educativas surgen "como un recorte de la arquitectura global de la sociedad, diferenciándose de otras instituciones existentes por un movimiento de especificación, es decir con una asignación de sentido dada desde lo social" (Frigerio-Poggi, 1992: 18)

El sistema educativo y sus establecimientos representan desde este punto de vista, una institución en la que las sociedades depositaron la responsabilidad del cumplimiento de funciones específicas.

"Cada institución es portadora de un mandato social y tiene la responsabilidad de movilizar sus recursos para crear una dinámica interna que permita y favorezca el cumplimiento del mandato" (Frigerio-Poggi; 1992: 19)

Es decir, que las organizaciones en tanto fenómenos característicos de la sociedad moderna, se relacionan con la sociedad de una forma tal que pasan a constituirse en un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta.

Entonces, cabe preguntarse: ¿cómo se relaciona la organización con la sociedad, cuando las perspectivas teóricas hasta ahora expuestas definen a la organización como un sistema de tipo propio y a la sociedad como otro?

Su relación va a ser tal que la organización será utilizada por la sociedad como un medio eficaz de solucionar los problemas, pero para ello deberá especificarlos y redefinirlos, reduciendo así su complejidad.

En este sentido se ve al liceo, como un sistema complejo orientado al cumplimiento de funciones determinadas, en tanto constituye una institución especial de un sistema funcional. Y es con relación al cumplimiento de estas funciones, que se estructura.

Por otro lado, la institución como organización concreta, implica un espacio físico donde las personas responden a un organigrama y a las normas establecidas para realizar los objetivos previstos. En este nivel concreto, los integrantes que pertenecen a diversos "escalones" se relacionan dentro de un contexto institucional, con roles específicos (director, secretario, profesores, alumnos, etc.) (Butelman, 1994; 21)

Es decir, que el liceo en tanto institución está regido por normas atinentes a la obligación escolar y los distintos actores de la comunidad educativa se sitúan y actúan dentro de un marco institucional.

Las instituciones definen pues, todo aquello que está establecido, es decir, en otro lenguaje, el conjunto de "lo instituido". (Lapassade, 1977)

Para Meyer y Rowan (1977)³ :

"la institucionalización se basa en la conformidad (...) y en los aspectos de la vida cotidiana que se dan por sentados(...) Dentro de una organización la institucionalización actúa para producir entendimientos comunes sobre lo que es una conducta adecuada"

Estos autores a su vez, se refieren a las "organizaciones institucionales" como aquellas que presentan una estructura desacoplada producida por la falta de una tecnología compartida y definida para la realización del trabajo.

En este sentido encontramos dos tipos de organizaciones:

a) "racionales técnicas": las cuales presentan bases tecnológicas para su éxito y supervivencia;

b) "institucionales": las cuales se encuentran libres de muchas restricciones racionales técnicas, ya sea porque la tecnología de la organización no se entiende, o está ubicada en un sector (como el sector público) en el que los mecanismos de control del mercado y las preocupaciones de eficiencia técnica no operan con tanta fuerza, si es que operan. (Pfeffer, 1992)

Las organizaciones escolares ofrecen resistencia a la evaluación por la ausencia de una tecnología conocida de instrucción y justamente lo que podría hacer la evaluación sería poner en tela de juicio su legitimidad y la legitimidad de las estructuras y procedimientos vigentes.

En este sentido, la visión de las organizaciones institucionalizadas descritas por Meyer y Rowan (1977) :

"es una forma de juego de confianza en el que ni la organización, ni las personas que la toman en serio tienen incentivo alguno para examinar más de cerca lo que está pasando" (Pfeffer, 1992; 267)

Revisando lo hasta ahora expuesto, es que se puede llegar a una idea más acabada de lo que es para nosotros la organización institucional, la cual de acuerdo a los distintos aportes, será conceptualizada como: un sistema social con un fin específico, que produce en su operar los elementos y problemas que la forman, así como las normas y regulaciones necesarias para alcanzar los objetivos previstos. Todo lo que sucede en la organización, sucede no solo porque esta lo posibilita sino porque está instituido.

1.2.4. Movilidad en Educación Media: un mandato social.

La movilidad educativa es incorporada a este trabajo como: el pasaje del alumno de una categoría de rendimiento a otra, el cual puede denotar tanto una mejora como un empobrecimiento de los resultados obtenidos.

El estudio de la "movilidad educativa" pretende pues dar cuenta del comportamiento de los rendimientos de los alumnos del Ciclo Básico de un liceo determinado, para así poder saber si la organización promueve una movilidad educativa ascendente o descendente. Es decir saber si promueve un mejoramiento de los rendimientos, y de esta forma "preserva" su "objetivo fundacional" o por el contrario lleva a una degradación de los mismos, prolongando así la idea que más adelante se detalla de "excluidos" y "elegidos" (Solari, 1965).

³ Meyer y Rowan (1977) "Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony". En: Pfeffer, J. (1992) Organización y teoría de las organizaciones. Fondo de Cultura Económica. México. Pág.261.

La presentación de este concepto, más allá de su conceptualización, exige una explicación más profunda. Por lo cual debo hacer referencia al binomio movilidad social-educación, ya que justamente la gestación y fundación del liceo estudiado son un fiel testigo del mismo.

“El liceo fue fundado el 2 de abril de 1945, respondiendo a un interesantísimo movimiento popular, por el que fuera la propia población la que lo estableciera y lo sostuviera. Dos años después ese esfuerzo culminó con la oficialización del Liceo, pasando así a la órbita de la Enseñanza Secundaria Oficial.

El compromiso afectivo de la población con su liceo se explica así desde sus inicios” (Diagnóstico del Liceo elaborado en 1997)

A su vez los textos de las actas e informes del proceso de gestación y fundación del liceo, declaran que el mismo surgió como una obra de carácter netamente popular, y que se creó para “llenar una necesidad esencial de desarrollo de la cultura” de una zona densamente poblada del departamento.

Intelectuales, profesionales, comerciantes y vecinos en general, unieron sus esfuerzos con un solo objetivo, crear un liceo (Liceo Popular) para que sus hijos tuvieran la posibilidad de seguir sus estudios y de esta forma aumentar su nivel cultural y socio-económico.

“La Enseñanza Secundaria debe orientarse con una visión más amplia, de manera que cualquiera sea la ruta a seguir mañana, pueda el joven partir con los conocimientos básicos hacia la industria, la ciencia, el arte o el comercio(.....)La función del Liceo es entregar los conocimientos indispensables para que el pueblo, aumente su nivel cultural y socio-económico”.(Tomado del informe redactado en Asamblea Popular, 15 de enero de 1945)

El estudio de la escolaridad y la movilidad social representa un tema muy importante dentro de la Sociología de la Educación, lo cual es consecuencia en parte, de la constatación de que, en la sociedad actual el acceso a las profesiones con mayor remuneración se relaciona con la escolaridad alcanzada por la persona.

Solari, en sus “Estudios sobre la Sociedad Uruguaya” (1965, tomo II), realiza un estudio sobre la influencia del desarrollo económico en la educación y viceversa. Si bien desde su perspectiva es evidente que el desarrollo influye en la educación, la proposición inversa, es considerada desde el punto de vista científico, difícilmente justificable.

El aumento enorme del estudiantado de Enseñanza Secundaria, muestra que ésta comenzaba a abrirse a niveles sociales inferiores antes excluidos de ella, los cuales emprendieron la meta de la enseñanza como vía de acceso a las posiciones sociales superiores.

“La enseñanza institucionalizada excluye a muchos, da a otros títulos que posibilitan su acceso a las funciones consideradas más importantes desde el punto de vista social. Pero si es verdad que esta es una función que podría llamarse natural, es también verdad que, en su mayoría, los excluidos son aquellos cuyos padres ya pertenecían a los niveles inferiores, los elegidos aquellos cuyos padres ya desempeñaban funciones importantes”(Solari; 1965: 77)

Esta cita tiene gran importancia a los efectos de sintetizar la idea de Solari, sobre la enseñanza como instrumento que tiende a mantener a los individuos en la posición social en que ya estaban sus padres.

CEPAL en su informe sobre la “Enseñanza primaria y ciclo básico de educación media en el Uruguay”(1990), confirma las hipótesis de este autor, revelando datos contundentes. Muestra como los estudios medios constituyen una forma de acceder a los niveles de status medios y superiores, ya que la educación es entendida como un “pasaporte indispensable para acceder a las ocupaciones que sostienen dicho status” (CEPAL; 1990:11)

Según este informe serán los sectores sociales con mejor información y mayores recursos relativos orientan a los jóvenes hacia estudios prolongados y más vinculados con los empleos de más alta remuneración.

Sin embargo, “con más años de estudio y más títulos, los hijos apenas logran obtener puestos e ingresos similares a los de sus padres de más baja educación formal”(CEPAL, 1990; 18).

Las ideas expuestas, presentan a la posición cultural y socio-económica de los estudiantes como fundamentales en la movilidad social de los mismos, y como determinantes de la misma. Lo cual deja explícita la idea de *desigualdad*, de cuyas causas existen diversas opiniones: (Ribolzi, 1988; 82)

a) Herencia: pone como base de la desigualdad características de tipo: hereditario, genético, aunque combinadas con otros factores, por lo cual se propone un modelo meritocrático como el más justo.

b) Ambiente familiar: quienes entienden a la desigualdad como causa del contexto familiar, proponen un modelo de lucha de clases. Michael Apple (1979)⁴ afirma que la escuela “es el agente más significativo de la reproducción cultural” y ocupa una posición central en la discriminación de las clases desventajadas.

c) Origen genético-ambiental: los investigadores pertenecientes a esta corriente hacen referencia a un modelo conservador, para el cual el sistema escolar selectivo que permita restringir las oportunidades es el más deseable.

d) Hipótesis liberal- evolutivo: se sitúa como hipótesis que la selección meritocrática sea ampliamente independiente del origen social. Las relaciones existentes entre ambiente familiar y capacidades hereditarias son consideradas débiles. Se ve a la sociedad como un *continuum de status* socioeconómicos y no según un modelo de clases.

e) Hipótesis liberal-compensatoria: esta corriente atribuye el máximo de intervención para modificar las posibilidades de los niños de clase obrera.

Y es justamente a partir de estos supuestos clásicos que surge la necesidad de hacer un trabajo dirigido a la organización del liceo, y su determinación sobre los rendimientos y por consiguiente sobre la movilidad educativa.

Es más, en este trabajo hay un intento de desmistificar el fracaso de la tarea educativa en enseñanza secundaria, principalmente cuando el mismo se atribuye a los problemas socioeconómicos de los estudiantes.

Por esto una de las subunidades de investigación son los alumnos caracterizados como “mutantes”, concepto que si bien fue extraído de los análisis de CEPAL, a los efectos de nuestro trabajo fue reconstruido, transformándose así en una analogía de la conceptualización cepalina. De esta forma serán para esta investigación “mutantes”: los alumnos que fueron promovidos a Educación Secundaria con matices de excelencia (MBS, SMB,S) y que sus madres presentan un nivel de educación primaria como máximo.

El estudio de las características institucionales, pues, adquiere aquí suma importancia. Las mismas se refieren al tamaño , infraestructura y mantenimiento del edificio; la inserción y desempeño docente; el papel del Director;etc..

1.2.5. La cultura institucional.

Todo lo hasta ahora expuesto, me hace incorporar otro elemento creado por la propia organización y que tiene una relación de interdependencia con la gestión educativa: la *cultura institucional*.

Este concepto aparece como un aporte desde perspectivas teóricas distintas a las ya presentadas, aunque esto no significa que no tengan puntos en común.

Dentro del campo de la pedagogía, la cultura “se concibe como el conjunto de representaciones individuales, grupales y colectivas que dan sentido a los intercambios entre los miembros de una comunidad” (Gimeno Sacristán- Perez Gomez, 1992; 71)

⁴ Apple, M. (1979) “Ideology and curriculum”. En: Ribolzi, L. (1988) Sociología educacional y escolar. Narcea Ediciones. Madrid. Pág. 83.

Los intercambios entre las personas y su contexto, así como entre ellos mismos, se encuentran mediados por determinaciones culturales, las cuales son representaciones y comportamientos producidos y construidos socialmente.

De esta forma la cultura es un sistema en permanente proceso de cambio, producto de la reinterpretación constante que hacen las personas y grupos que viven en ella.

En tal sentido desde la perspectiva reconstruccionista⁵ (Gimeno Sacristán- Perez Gomez, 1992; 72):

“Los individuos participan creadoramente en la cultura al establecer una relación viva y dialéctica con la misma. Por una parte, organizan sus intercambios y dan significados a sus experiencias, en virtud del marco cultural en el que viven(...) Por otra , los resultados de sus experiencias mediatizadas ofrecen nuevos términos que enriquecen y amplían su mundo de representación y experiencias, modificando con ello aunque sea paulatina, pero progresivamente, el marco cultural que debe alojar los nuevos significados y comportamientos sociales”

Este aporte se complementa con el trabajo de Vandenbergue (1991), que presenta a la visión sobre la escuela, a los objetivos y metas comunes, como centrales en la cultura escolar, y resalta la creación social de la cultura y a los miembros de la comunidad educativa como sus principales creadores.

“Los miembros de una organización crean su propia cultura. Esto significa que la cultura puede ser definida como una realidad socialmente construida. Es una realidad que tiene un serio impacto sobre el comportamiento diario de quienes trabajan en esa organización”(Vandenbergue, 1991; 3)

La cultura institucional es conceptualizada dentro de este trabajo como: el resultado de la interacción entre los distintos miembros de la comunidad educativa, y en este sentido son de vital importancia la integración, la coordinación, así como los objetivos comunes y la comunicación.

Este concepto me permite indagar en elementos indispensables a la hora de estudiar, como por ejemplo, el consenso, la comunicación y la persecución de objetivos comunes.

1.2.6. La gestión educativa.

El concepto de gestión educativa que he decidido adoptar para este trabajo, responde a la perspectiva desarrollada por Pilar Pozner (1997), ya que si bien en su trabajo no realiza una "teoría" específica de la gestión educativa, me permite tener una definición clara y precisa sobre la gestión de centro: *“el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover la consecución de la intencionalidad pedagógica en- con- para la comunidad educativa”*

“El objetivo principal es centrar- focalizar- nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. Su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa”

“Para ello la GESTION ESCOLAR:

-Interviene sobre la globalidad de la institución;

-Recupera la intencionalidad pedagógica educativa;

-Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo;

-Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados” (Pozner, 1997; 70/1)

Teniendo en cuenta esta perspectiva, es que he decidido hacer una reconceptualización que resulte más adecuada para los fines de este trabajo, donde la

⁵ La perspectiva reconstruccionista propone un proceso de transición de la didáctica operatoria a la didáctica que se propone la reconstrucción de la cultura. Se basa en los aportes psicológicos de Vigotsky, Bruner y otros, y en las propuestas sociológicas sobre la cultura como construcción social, proponiendo como objeto fundamental de la educación la reconstrucción del conocimiento individual a partir de la reinvencción de la cultura.

diferencia está principalmente en el involucramiento de toda la comunidad educativa en esta gestión. En tal sentido se utilizará el concepto de gestión educativa como: el conjunto de procesos y acciones que realiza la comunidad educativa en pos de mantener y/o recuperar su finalidad pedagógica.

De esta forma se trata de reivindicar el papel fundamental que tiene el aspecto pedagógico dentro de los fines educativos.

Dentro de la gestión educativa recobran, por ende, vital importancia el tipo de decisiones (administrativas o pedagógicas) a la vez que la autonomía de decisiones, ya que hace referencia al nivel de independencia que tiene la organización institucional con respecto al sistema educativo a la hora de tomar decisiones sobre el desarrollo de las tareas específicas y el funcionamiento interno del establecimiento.

1.2.7. La estructura de la organización.

Este concepto es otro aporte de la teoría de Mayntz (1972), quien presenta a la estructura como *"...el ensamble de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes en un todo"* (Mayntz, 1972; 105)

La estructura, por ende se adopta como el modelo relativamente estable de la organización.

Las organizaciones tienen por definición una estructura funcional, que supone que las actividades diferenciadas (*"con arreglo a la división del trabajo"*) han sido establecidas mediante reglas y encomendadas a los titulares de los cargos.

En una organización escolar las actividades están claramente diferenciadas y delineadas, y es así que encontramos a los distintos miembros de la comunidad educativa como titulares de cometidos encomendado

Por su parte Pfeffer (1992) entiende a las organizaciones como *"estructuras físicas que producen consecuencias en lo que se refiere a la interacción"*

A partir de estas perspectivas, el liceo como organización se transforma en el ámbito real en el cual se ejerce la tarea educativa, y desde el cual surgen sus elementos (gestión educativa, cultura organizacional, estructura) y sus problemas (movilidad educativa).-

1.3. Hipótesis de trabajo.

Antes de introducirme en este apartado, he creído conveniente recordar la pregunta inicial de investigación, ya que en base a ésta y a los aportes teóricos es que surgen las hipótesis de trabajo.

Los estudiantes caracterizados como "mutantes" en educación primaria, una vez que llegan a secundaria, ¿continúan obteniendo resultados satisfactorios? O ¿sufren una degradación de sus rendimientos por no encontrar en dicha institución características institucionales que los contengan?

HIPOTESIS N°1.

La organización institucional del liceo, en tanto productora de sus elementos y problemas, determina la movilidad educativa de los estudiantes.

Esta hipótesis supone primeramente una relación causal entre la organización institucional y la movilidad educativa, por lo que a su vez estaría echando por tierra a dos hipótesis rivales: a) por un lado, la hipótesis que supone la determinación de la movilidad educativa por el capital cultural de los estudiantes; b) y por otro lado, la hipótesis que supone la determinación de la movilidad educativa por la trayectoria escolar de los alumnos, la cual estaría sustentada por la posibilidad de que las/os maestras/os tuvieran distintos criterios a la hora de promover a los alumnos a la enseñanza media.

A su vez esta hipótesis proviene desde el marco teórico, y más precisamente del aporte de la teoría de sistemas planteada, donde se muestra a la “determinación estructural” como característica de los sistemas, que hace que todo lo que les ocurra se encuentre definido como posibilidad en la propia estructura del sistema. Todo lo que ocurre dentro de la organización como sistema está “posibilitado” por la propia estructura, a lo que nosotros además agregamos a partir de los aportes institucionales: “instituido”⁶.

HIPOTESIS N°2.

Las características institucionales del liceo estudiado, llevan a una movilidad educativa descendente de los estudiantes, y por tanto la organización liceal no preserva su “objetivo fundacional”.

Esta hipótesis supone que las características institucionales que hacen referencia al tamaño y calidad del establecimiento, la inserción y papel docente, el papel del director, etc.(Ravela, 1993; 18), tienen en este establecimiento una determinación que se podría denominar como “negativa”, ya que promueve una movilidad educativa descendente, que no condice con el “objetivo fundacional” del Liceo.⁷

Esta hipótesis surge a partir de aportes teóricos como los de la investigación de Ravela (1989) donde el “liceo como organización” presenta grandes carencias en relación a sus características institucionales que llevan a que el liceo implemente una gestión no pedagógica en desmedro de los rendimientos de los estudiantes.

Esto lleva pues a la formulación de una tercera hipótesis.

HIPOTESIS N°3

Una gestión educativa orientada exclusivamente al área administrativa y a la resolución de problemas cotidianos, implementa una gestión meramente de “supervisión”, y deja de lado la gestión pedagógica.

Esta hipótesis supone la confrontación entre dos áreas relevantes de la gestión educativa: el área administrativa y el área pedagógica.

Si bien la gestión educativa puede hacer énfasis en el aspecto administrativo o pedagógico (o en ambos), los fundamentos teóricos indican que la gestión verdaderamente encausada a lograr resultados satisfactorios debe focalizar su interés

⁶ Recordamos que el carácter institucional de la organización proviene de aportes teóricos que no son los de la teoría de Luhmann.

⁷ El hecho de que el Liceo haya sido creado por una iniciativa netamente popular, y con el objetivo de impulsar la superación de los jóvenes de la zona (objetivo fundacional), hace suponer que si las características institucionales llevan a una movilidad educativa descendente, y por consiguiente a una degradación de los rendimientos, el liceo no cumple con su objetivo.

en la tarea pedagógica, sin olvidar sus tareas administrativas, que forman parte también de la vida cotidiana del establecimiento educativo. (Ravela, 1989; CEPAL, 1994; Pozner, 1997)

CAPITULO SEGUNDO.-

Metodología de trabajo.

El siguiente capítulo refleja la construcción de nuestro diseño auxiliar, el cual me ayudó a tomar decisiones sobre la producción de la información necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación.

Por lo tanto éste capítulo abarca los siguientes items:

- 2.1. Estrategia de investigación.
- 2.2. Selección del caso y de las unidades de observación.
- 2.3. Operacionalización.
- 2.4. Fuentes de información.
- 2.5. Técnicas de relevamiento de datos.
- 2.6. Discusión sobre validez y confiabilidad.

2.1. Estrategia de investigación.

2.1.1. Estudio de caso único:

El diseño es una secuencia lógica que conecta los datos empíricos con las preguntas iniciales de la investigación, y luego con las conclusiones.

“...un diseño de investigación es un plan de acción para lograr ir desde aquí hasta allá, donde aquí puede ser definido como el conjunto inicial de preguntas inicial de preguntas a ser respondidas, y allá es algunas de las conclusiones (respuestas) a esas preguntas” (Yin, 1989, 28)

En este sentido, se puede decir, que el tipo de diseño de investigación es un *Estudio de Caso único*, ya que es el que mejor se adapta a los propósitos investigativos:

- 1) Porque este tipo de diseño se adapta a todo tipo de estudios, siendo el nuestro caracterizado como descriptivo – explicativo.
- 2) Porque se adapta a las preguntas de investigación, ya que este tipo de estudio de caso permite responder en forma más apropiada aquellas investigaciones que se pregunta el “cómo” y el “por qué” de determinados fenómenos.

En esta investigación las preguntas se refieren a “¿cómo determina la organización institucional los rendimientos de los alumnos?” y “cómo y por qué la organización institucional determina la movilidad educativa de los estudiantes?”.

Valè recordar que estas preguntas surgen de una pregunta mucho más amplia y que representa en sí nuestra pregunta disparadora : “Los alumnos caracterizados como “mutantes” en educación primaria , una vez que llegan a Secundaria ¿continúan obteniendo resultados satisfactorios? O ¿sufren una degradación de sus rendimientos por no encontrar en dicha institución características institucionales que los contengan?”

- 3) permite estudiar el fenómeno en su contexto real y cotidiano.
- 4) permite utilizar múltiples fuentes y técnicas de relevamiento, por lo cual podemos combinar técnicas cualitativas y cuantitativas. (Yin, 1989)

Si bien el Estudio de caso único ha sido fuertemente criticado por no ser representativo y por no permitir una gran generalización⁸, vale la pena resaltar algunos

⁸ “The purpose of case study is not to represent the world, but to represent the case” (Stake, 1994; 245)

puntos importantes del mismo, que me permitieron elegir dicho tipo de diseño y no otros.

La primera razón y siguiendo las pautas manejadas por Yin (1989), es que el estudio de caso único tiene la ventaja de presentarse como un “*caso crítico*”, en el sentido de que me permite confirmar y poner a prueba proposiciones teóricas como las desarrolladas en el capítulo anterior, y poder comprobar si estas son correctas o si se debe hacer énfasis en otras alternativas de explicación.

Esta razón es comparable con el carácter *instrumental* que le da Robert Stake (1994) a los estudios de caso cualitativos, en la medida que el caso sirve como instrumento para estudiar un problema y aplicar una teoría.

La segunda razón tiene que ver con lo que Yin denomina “*caso revelatorio*”, que nos muestra como a partir del estudio de un caso que no ha sido investigado previamente, yo puedo estar revelando características y problemas de una organización hasta hoy desconocida, lo cual puede impulsar la aparición de otras investigaciones e inclusive el estudio de políticas educativas que tiendan a solucionar los posibles problemas revelados.

2.1.2. Diseño longitudinal de panel.

A su vez el diseño de investigación se puede caracterizar además como un *diseño longitudinal de panel “retrospectivo”*.

La elección de adoptar también este tipo de diseño, se debió a que los criterios de selección del caso, parten primeramente de la necesidad de hacer un estudio intrageneracional de la movilidad educativa, que me permita ver en que medida la organización determina los rendimientos de los estudiantes y si la organización garantiza a sus alumnos uniformidad de condiciones frente al aprendizaje.

Los diseños longitudinales se caracterizan por plantear el problema de estudio a lo largo del tiempo con el propósito de observar su dinámica.

Un diseño longitudinal de panel se fundamenta en una única muestra, es decir, serán las mismas personas que conformaron la muestra inicial del estudio las que se analizarán durante la investigación.

A su vez el carácter retrospectivo del diseño, radica, en que el trabajo de campo comenzó en mayo de 1998, razón por la cual no se pudo acompañar el comportamiento de los rendimientos de los alumnos que ingresaron en 1996, año por año, sino que se tuvo que “ir para atrás” y recorrer la trayectoria liceal de la muestra seleccionada.

2.2. Selección del caso y de las unidades de observación.

Se ha creído conveniente incorporar este apartado, a los efectos de responder preguntas referentes a nuestro objeto de estudio.

En el caso del establecimiento elegido, se tuvieron en cuenta varias ventajas que este presentaba y otros no: 1) es un Liceo fundado como Liceo Popular, lo cual tiene gran importancia a la hora de estudiar la movilidad educativa, ya que este concepto estaba implícito en el “objetivo fundacional”; 2) con relación a su tamaño es un liceo relativamente chico, lo que permite hacer un estudio más profundo que en un liceo de grandes dimensiones y/o superpoblado; 3) tiene una gran afluencia de alumnos de otras zonas, que si bien no son tomados en cuenta en la muestra, son parte de la comunidad educativa de este Liceo y por tanto la influencia de la organización institucional también recae sobre sus rendimientos. De esta forma si bien este trabajo no es generalizable a otros casos del país, podría estar dando respuesta a una problemática educativa de una zona muy amplia del departamento.

A su vez el estudio se realizó teniendo en cuenta la trayectoria de los alumnos durante el Ciclo Básico. Lo cual se debe a que de acuerdo al carácter retrospectivo del

diseño, era prácticamente impensable, hacer un estudio que abarcara todo el ciclo liceal, ya que para estudiar toda la trayectoria liceal deberíamos remontarnos al año 1993, con todos los problemas metodológicos que esto implica ("mortalidad experimental"⁹, entre otros).

Por su parte, el tomar como principal subunidad de observación, a los alumnos caracterizados como "mutantes", responde, como ya se adelantó, a la intención de desmistificar el fracaso educativo, principalmente cuando el mismo se atribuye a problemas familiares y socioeconómicos de los estudiantes.

Vale aclarar que si bien en un principio se pensó en tomar como subunidades de observación, solo a estos alumnos, luego se creyó más pertinentes tomar a otros alumnos como se verá en la discusión sobre validez y confiabilidad.

Las **unidades de observación**, seleccionadas para esta investigación son las siguientes:

1) Los alumnos que ingresaron al liceo en el año 1996, provenientes de tres escuelas ya seleccionadas, los cuales presentan las características necesarias para ser identificados como "mutantes".

2) Las maestras que promovieron a estos alumnos a enseñanza Secundaria, con la finalidad de conocer sus criterios a la hora de evaluar y promover a los alumnos al Liceo, para así poder igualar las trayectorias escolares de los alumnos.

3) Directora del Liceo, Docentes del Ciclo Básico y otros funcionarios (adscriptos, personal administrativo), para determinar principalmente el perfil que caracteriza al Liceo y el tipo de gestión que se lleva a cabo en dicha organización institucional.

4) Ex director del Liceo y una docente con más de 25 años de trabajo en el Liceo, lo cual permite tener un panorama del Liceo en el tiempo.

2.3. Operacionalización.

Luego de describir el tipo de diseño utilizado, se ha creído conveniente incorporar en este apartado la *operacionalización de los conceptos*, ya que cada diseño requiere una definición operacional específica.

Esta etapa de la investigación exige ir **desde el concepto a la variable**.

Lo primero que se debe tener en cuenta, es la multidimensionalidad de los conceptos. Es por esto que se tienen que diferenciar sistemáticamente los aspectos implicados en cada concepto, es decir, las dimensiones del concepto, ya que esto nos ayudará a aumentar la precisión y la especificación del tema que estamos investigando.

De este modo el concepto va llegando a un nivel de simplicidad que permite medir aquello que está siendo conceptualizado. Este nivel de simplicidad indica que se ha "llegado" a la variable, ya que esta es una especie de nexo entre la teoría, representado por los conceptos, y la realidad cotidiana.

⁹ Este tipo de problema metodológico, puede deberse en nuestro caso, a la repetición o deserción de los alumnos. Esto puede llevar a una reducción del tamaño muestral e introducir un sesgo en la investigación, ya que las personas que abandonaron el estudio pueden diferir de las que pertenecen. Lo cual puede tener repercusión en la validez externa de la investigación.

A continuación se detallan los conceptos utilizados en la investigación, con sus correspondientes dimensiones, variables e indicadores.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Este concepto hace referencia tanto a la estructura física del liceo como la estructura funcional.

El tamaño y la calidad son aspectos importantes del espacio físico, ya que ejercen sus efectos sobre la calidad del trabajo

Para medir la estructura física de la organización se han tomado variables que miden el tamaño del liceo y el estado de conservación (dimensiones)

En el caso del **tamaño del liceo**, las variables que se toman en cuenta como relevantes son:

1) Población: que permite medir la cantidad de personas que integran la comunidad educativa del establecimiento estudiado.

- Cantidad total de alumnos del Liceo.
- Cantidad total de alumnos del Ciclo Básico.
- Cantidad total de profesores, adscriptos y funcionarios.
- Cantidad de alumnos provenientes de las escuelas seleccionadas.

2) Infraestructura edilicia: lo cual permite tener una descripción del espacio físico en el que convive la comunidad educativa.

- Cantidad de salones, salas específicas, laboratorios, baños, depósito.
- Cantidad de dependencias: Dirección, adscripción, sala de administración, sala de profesores.
- Existencia o no de gimnasio y sala de informática.

Con relación al **estado de conservación** del edificio se tomó como principal variable:

1) Limpieza y mantenimiento del establecimiento: que refleja la calidad del establecimiento, y las condiciones en las que se trabaja o estudia.

- Frecuencia con que se limpian pasillos, salones y dependencias.
- Existencia o no de personal suficiente para esta tarea.
- Estado general del establecimiento (pintura, vidrios, fachada, etc.)

La estructura funcional, por su parte, supone actividades diferenciadas y delineadas, y es por eso de vital importancia el estudio del papel que desempeñan los docentes y de la gestión directiva, que si bien no son los únicos actores educativos, juegan un papel fundamental como promotores y principales responsables de la tarea educativa.

Con respecto a los **docentes**, tomados como dimensión, las variables son las siguientes:

1) Desempeño: que permite medir la antigüedad de los mismos en el establecimiento y el tiempo de dedicación de la tarea educativa.

- Antigüedad en el liceo.
- Antigüedad en la docencia.
- Cantidad de horas semanales de trabajo.

2) Pertenencia: habla del grado de conformidad con el trabajo en el Liceo.

En tanto la **gestión directiva**, presenta las siguientes variables:

1) Tipo de gestión: esta variable mide el tipo de actividad llevada a cabo por la Dirección del Liceo. A través de esta se pretende saber si la gestión directriz se centra en la “supervisión” o en la “generación” de conocimientos.

- Frecuencia con que supervisa el orden.
- Grado de acatamiento de los reglamentos.
- Importancia que se le da a la disciplina dentro del establecimiento.
- Realiza o no reuniones con docentes con fines pedagógicos.
- Realiza o no reuniones con padres de alumnos (principalmente con bajos rendimientos)
- Frecuencia con que visita los salones.
- Fines con los que visita los salones.

2) Nivel de centralización: refleja la medida en que se centran o no las distintas tareas y decisiones en torno a la Dirección.

- Horario de dedicación.
- Existencia o no de un equipo directivo.
- Tipo de tareas que debe cumplir.
- Tipo de decisiones que debe tomar.

3) Autonomía de decisiones: mide el nivel de autonomía que tiene la dirección a la hora de tomar decisiones pertinentes al funcionamiento interno del establecimiento.

- Se generan reglamentos propios.
- El liceo decide la cantidad de alumnos y grupos.
- El liceo designa a los docentes.
- Se establecen los turnos de trabajo.

CULTURA INSTITUCIONAL:

Con la finalidad de realizar una definición operacional de este concepto y partiendo de la base de que los miembros de la comunidad educativa son los creadores de su propia cultura, se han tomado como dimensiones a los docentes, adscriptos, funcionarios y Dirección, con el fin de investigar en que medida se comparten o no objetivos, proyectos, visiones, etc..

1) Coordinación e integración: con lo cual se pretende medir las relaciones entre los distintos miembros.

- Cantidad de profesores y adscriptos que asisten a salas o reuniones de coordinación.
- Frecuencia con la que concurren.
- Cantidad de profesores que comparten material con colegas.
- Cantidad de profesores que organizan actividades extracurriculares.
- Cantidad de profesores, adscriptos y funcionarios que se reúnen con el Director (con fines didácticos o administrativos).

2) Visiones y objetivos comunes: esta variable tiene la finalidad de estudiar en que medida los distintos miembros de la comunidad educativa comparten visiones y objetivos.

- Existe un proyecto de Centro.

- Elaboración y contenido del mismo.
- Opiniones sobre distintos puntos: problemas del liceo en general y del Ciclo Básico en particular; resultados educativos; etc..

GESTION EDUCATIVA:

Para la operacionalización de este concepto se toma como dimensiones principales a las **tareas y decisiones organizacionales**, ya que en estas está implícita la gestión que llevará adelante la organización. De acuerdo al tipo de decisiones que se tomen y al enfoque que tengan las mismas, será la gestión educativa una gestión *pedagógica* y por tanto “generadora” de conocimientos o una gestión *administrativa* centrada en la “supervisión”.

En este concepto están involucrados tanto los docentes como la dirección.

1) Tareas:

- Existen o no decisiones sobre el curriculum.
- Los docentes reelaboran o no el curriculum de acuerdo a las necesidades de su asignatura.
- Se revisan o no las estrategias metodológicas.
- Frecuencia con que se supervisa el orden.
- Existencia de un Proyecto de centro.

2) Area de decisiones: esta variable tiene la función de medir en que medida las decisiones están enfocadas hacia:

- El manejo de la disciplina.
- La aplicación de las directivas.
- La resolución de problemas cotidianos.
- La elaboración de políticas propias.

MOVILIDAD EDUCATIVA

Para la operacionalización de este concepto los **alumnos** serán tomados como dimensión, ya que la variable tipo de movilidad será medida de acuerdo al comportamiento de los rendimientos de estos a lo largo del Ciclo Básico, para ello se tendrán en cuenta tres tipos posibles de movilidad:

- Tipo 1: % de alumnos que mantuvieron sus notas.
- Tipo 2: % de alumnos que bajaron sus notas.
- Tipo 3: % de alumnos que subieron sus notas.

A su vez se medirá la variable rendimiento de los alumnos a través de:

- Promoción de los alumnos a Enseñanza Secundaria (calificaciones con las que fueron promovidos)
- Calificaciones a lo largo del Ciclo Básico.
- Asistencia.
- Repetición.
- Deserción.

2.4. Fuentes de información

INFORMACION PRIMARIA: Hechos observados y registrados en el Liceo.

Observación de la tarea del director y demás funcionarios.
Opiniones de los distintos actores de la comunidad educativa.

INFORMACION SECUNDARIA: Pases de los alumnos.

Fichas acumulativas de los alumnos que se desean estudiar.
Calificaciones de los alumnos.
Niveles de promoción, repetición, Deserción.
Actas de reuniones.
Partes diarios correspondientes al período de observación.
Planificación anual elaborada por el Director.
Registros de toma de posesión de grupos por parte de los docentes.
Oficios y notas circulares del CES.

2.5. Técnicas de relevamiento de información.

“Los que obran como si todos los objetos fueran apreciables por una sola y misma técnica, o indiferentemente por todas las técnicas, olvidan que las diferentes técnicas pueden contribuir, en medida variable y con desiguales rendimientos, al conocimiento del objeto, solo si la utilización está controlada por una reflexión sobre las condiciones y los límites de la validez, que depende en cada caso de su adecuación al objeto, es decir a la teoría del objeto” (Bourdieu, 1986; 72)

El trabajo de campo contó con las siguientes técnicas de recolección de datos: *entrevistas, encuestas, observación y análisis de documentos.*

La **entrevista** al ser un instrumento muy utilizado e importante de la investigación social empírica, fue utilizada no solo como un medio de acceder al conocimiento de comportamientos y rasgos individuales de las personas, sino también y fundamentalmente para dar cuenta de estos comportamientos “en” y “con respecto” a la organización institucional estudiada.

La misma, fue preparada en todos los casos, en forma rigurosa en términos teóricos y técnicos, para así evitar caer en una conversación con escaso interés científico.

El tipo de entrevista, llevado a cabo en todos los casos, fue de entrevistas en profundidad para las cuales se fijó un esquema de preguntas abiertas, estandarizadas y ordenadas. Este tipo de esquema asegura recabar toda la información necesaria sin necesidad de perder el grado de espontaneidad del entrevistado.

Otro tipo de técnica utilizada fue la **encuesta**, para cuya elección base en las siguientes ventajas:

- 1) Permite abarcar un amplio abanico de cuestiones en un mismo estudio.
- 2) Facilita la comparación de resultados.
- 3) Los resultados del estudio pueden generalizarse, dentro de los límites marcados por el diseño muestral efectuado.
- 4) Posibilita la obtención de información significativa, cuando no acontezcan graves errores en su realización.
- 5) Ventaja económica: puede obtenerse un volumen importante de información a un mínimo costo (económico-temporal)
(Cea D'Ancona, 1996; 243)

Tanto en la entrevista como en la encuesta, me aseguré de utilizar un lenguaje sencillo basado en términos que fueran compartidos por mi experiencia y la del entrevistado.

El **análisis documental** también fue una de las técnicas utilizadas. Esta técnica jugó un papel fundamental a la hora de identificar información sobre la organización del establecimiento estudiado y también para corroborar la información obtenida en otras técnicas.

Por último la **observación** y registro de la vida cotidiana del liceo, fue utilizada como una técnica complementaria de las demás.

En síntesis, estas técnicas fueron utilizadas en nuestro proyecto de la siguiente forma:

ENTREVISTAS: a) Maestras de sexto grado que promovieron al Liceo a los alumnos que se desean estudiar.
b) Directora del Liceo.
c) ex director del Liceo.
d) Docente con más de 25 años de trabajo en el Liceo.

ENCUESTAS: a) Secretario del liceo y otro funcionario administrativo.
b) Tres adscriptos.
c) Trece docentes del Ciclo Básico.

ANALISIS DE DOCUMENTOS: (Ver Información secundaria)

OBSERVACION: de la vida cotidiana del liceo: pasillos, Dirección, Secretaría, carteleras, cantina, y otras dependencia.

Se debe mencionar en este apartado la importancia que tiene para este trabajo la **triangulación** tanto de datos como de fuentes.

2.6. Validez y confiabilidad.

Este apartado pretende ser una instancia de reflexión sobre la investigación, tratando de ver cuán válida y confiable es la misma.

La idea es pues, preguntarse qué medidas se tomaron (o no) para garantizar la validez y confiabilidad.

Si se recuerda la hipótesis principal (Cap. 1, pág.13), la misma supone una relación causal, lo cual en función de asegurar la *validez interna* de la investigación, exigió el control de posibles explicaciones alternativas que pudieran hacer espúrea dicha relación.¹⁰

Con respecto a la *validez externa*, la cual representa la posibilidad de generalización de los resultados de una investigación, se tuvo presente desde un comienzo, que de acuerdo al carácter de único caso que presentaba el diseño, dicha generalización solo se podía hacer sobre el resto de la generación de 1996, y/o a través de la historia del liceo.

En base a esto fue que se decidió ampliar nuestra “muestra” y estudiar otros estudiantes que no fueran solo aquellos caracterizados como “mutantes”.

Cuando se habla de muestra, se debe aclarar que si bien en un primer momento, se pensó en realizar un muestreo probabilístico de la población de alumnos, una vez que se definió y se identificó la población a estudiar se desechó esta posibilidad. Esto se debió a que la cantidad de alumnos que provenían de las escuelas seleccionadas era perfectamente manejable, y más aún la cantidad de alumnos caracterizados como mutantes.

Por su parte la *validez de constructo*, está respaldada por la operacionalización de los conceptos y dimensiones.

Todos los conceptos que se pretendían medir a través de las distintas técnicas, fueron delimitados en forma clara y precisa, utilizando operaciones múltiples para luego poder medir lo que realmente se pretendía.

Finalmente, y no solo en función de la validez sino además de la *confiabilidad* del trabajo investigativo, se adoptaron los siguientes principios: (Yin, 1989; 95)

- 1) Uso de múltiples fuentes de evidencia
- 2) Creación de una base de datos
- 3) Mantenimiento de una cadena de evidencia.

¹⁰ Se debe recordar que las posibles explicaciones alternativas, suponían :1) Que la movilidad educativa era afectada por la disparidad de criterios de las maestras/os a la hora de evaluar y promover a los alumnos al Liceo; 2) Que la movilidad educativa está determinada por el capital cultural de los estudiantes (que en nuestro trabajo se asocia directamente con la educación de la madre). Para controlar la primer explicación posible se realizaron entrevistas a las maestras que promovieron a los alumnos seleccionados para nuestra muestra. En relación a la segunda explicación se estudió el grado de relación entre las notas con las que fueron promovidos los alumnos al Liceo y el nivel de estudio máximo de la madre.

CAPITULO TERCERO

En el presente capítulo se desarrolla un análisis de los conceptos presentados en la primer parte, con lo cual se pretende ver como se comporta el Liceo como organización institucional.

3.1. Presentación del “objetivo fundacional”.

El liceo estudiado se encuentra ubicado en una localidad de un departamento del interior.

El mismo fue fundado en el año 1945, por iniciativa de la propia población, lo que le daría el carácter de Liceo Popular. Dos años después de su fundación ese esfuerzo culminó con la oficialización del centro educativo, pasando así a la órbita de la Enseñanza Secundaria Oficial.

“Los centros de Secundaria deben multiplicarse y donde el Estado no ha considerado la necesidad de establecerlos, cuando esa necesidad existe, la iniciativa privada debe salvar esa omisión”¹¹

Este Liceo fue fundado con un "mandato social" específico:

“(…) entregar los conocimientos indispensables para que el pueblo, aumente su nivel cultural y socio-económico” (Tomado de un informe redactado en Asamblea Popular, 15 de enero de 1945)

Este mandato que ha sido redefinido como “objetivo fundacional”, se traduce en la necesidad impulsar la superación de los jóvenes de la zona.

“.....una atmósfera de abnegación y sacrificio sacudió al ámbito pueblerino, en aquellos lejanos días, alentando el esfuerzo tenaz por alcanzar un sueño de superación para aquella juventud que ansiosamente buscaba un camino”¹²

El objetivo de la Enseñanza Secundaria en general y de este liceo en particular se manifestó desde un primer momento de esta forma:

“La enseñanza secundaria no ha de orientarse exclusivamente hacia la facultad, no ha de ser solo el camino que conduce a la obtención de un título que certifica muchas veces la existencia de un profesional sin vocación.

No; la enseñanza secundaria debe orientarse con una visión más amplia de manera que, cualquiera sea la ruta a seguir mañana, pueda el joven partir con los conocimientos básicos hacia el campo, la industria, la ciencia, el arte o el comercio. La función del liceo no es iniciar la formación de futuros profesionales, es entregar los conocimientos indispensables para que el pueblo, la mayoría de los que siguen estudios superiores, aumenten su nivel cultural y socio-económico, y conquisten mayor independencia en razón de su capacidad”¹³

A partir de la lectura de esta cita surge la idea implícita de movilidad. El Liceo se transformaba en una especie de puente entre los conocimientos adquiridos en la escuela y el progreso cultural y socio- económico de los estudiantes.

El Liceo se ve ciertamente como una herramienta fundamental para desarrollar y aumentar los “conocimientos básicos” de los estudiantes.

¹¹ Cita extraída de una carta leída en la Asamblea Popular realizada el día 15 de enero de 1945 donde se presentaban los trabajos realizados, los problemas más relevantes así como posibilidades de financiar los gastos del liceo.

¹² Esta cita corresponde a un discurso realizado por el principal gestor del proyecto en el 50 aniversario del liceo.

Este objetivo fue defendido y preservado con gran entusiasmo, más allá de las carencias y dificultades, por quienes desde un primer momento se identificaron con el mismo.

En el año 1945, más del 75% de los alumnos de ese Liceo Popular, aprobaron sus exámenes. Este hecho y los constantes buenos resultados, brindaron al Liceo la posibilidad de ser habilitado por Enseñanza Secundaria.

Se observa una vez más, como el Liceo constituye un sistema diferenciado, orientado hacia la realización de una tarea determinada. El mismo al ser un ámbito nuclear de la educación, se diferencia de otros ámbitos de socialización y a su vez se orienta igual que la escuela al desarrollo de la capacidad y los conocimientos..

Por lo tanto el liceo se orienta al cumplimiento de sus funciones, como una institución especial de un sistema funcional y es en base al cumplimiento de estas funciones que se estructura. (Rodríguez, 1992)

Surge entonces la necesidad de saber, de que manera este objetivo ha sido preservado o ha sufrido una desviación. (Mayntz, 1972), para lo cual debemos comprender a la organización del liceo no como un sistema abierto, sino como un sistema complejo, que determina sus operaciones en forma estructural basándose en su autodefinición y autoorganización para el cumplimiento de sus funciones.

3.2. La estructura organizativa.

Este apartado plantea la estructura funcional del liceo, es decir, a cómo desempeñan sus tareas educativas los distintos actores de la comunidad liceal.

3.2.1. Docentes, adscriptos y funcionarios administrativos.

A través de las encuestas y observaciones se llegó a delimitar el perfil de estos tres grupos de la comunidad educativa, el cual no solo revela sus principales características, sino también sus percepciones y actitudes frente a su trabajo.

Con relación a la estabilidad y desempeño docente, se visualiza un nivel alto en cuanto a la antigüedad en la docencia y en el establecimiento liceal. Mientras que en relación a las horas de trabajo se observan valores que se podrían ubicar en la escala medio-alto. Lo cual supone que los docentes, adscriptos y funcionarios han logrado un clima institucional (positivamente valorado) a partir de una relación que se ha mantenido en el tiempo.

Esto junto al alto grado de conformidad con el trabajo en el Liceo, estaría reafirmando una característica del liceo que es, el nivel alto de "pertenencia temporal".

Es decir que a diferencia de lo que pasa en muchos establecimientos de Secundaria del país, los actores del liceo estudiado "pertenecen" al liceo.

Pero al mismo tiempo, el hecho de que el 56% de los encuestados trabaje entre 16 y 30 hrs. semanales y el 33% más de 31 hrs, tiene efectos "positivos" en cuanto posibilita un buen relacionamiento, pero los efectos no son tan positivos en relación al desarrollo del trabajo docente

"Tener que trabajar 36 hrs. semanales en vez de 20 para tener un sueldo más o menos aceptable es un problema. Esto va en contra de la calidad del trabajo" (Prof. del Ciclo Básico)

El hecho de que el docente dicte más de 20 hrs. semanales de clase implica que su día en el liceo transcurre como una "carrera" de salón en salón. La comunicación de los docentes queda pues reducida a esporádicos diálogos en los pasillos o en la puerta de la sala de profesores.

Las instancias de trabajo colectivo de los docentes son escasas, lo cual hace de la tarea docente una tarea prácticamente individual.

Las encuestas revelaron que el 87% de los encuestados comparte material con otros colegas, el 62% se reúne con la Directora con fines administrativos y/o pedagógicos, mientras que el 37% organiza actividades extracurriculares con otros colegas.

Con relación a la tarea de coordinación de los docentes, se advierte que el 54% de los docentes encuestados participa en reuniones o salas de coordinación trimestralmente o menos. El 24% lo hace semanalmente. El 7% se reúne quincenalmente. Mientras que el 15% admitió no concurrir a reuniones de coordinación nunca.

Esto lleva a que no existe un estudio y una reflexión conjunta sobre los grandes problemas del Liceo, lo cual se visualiza en la disparidad de respuestas que hubieron en relación a las preguntas: ¿Cuáles considera que son los tres problemas más relevantes del Liceo? y ¿Cuáles son los principales problemas del CB?.

Es decir, no hay un consenso en relación a los temas más relevantes del establecimiento.

Es de destacar también la heterogeneidad en la formación docente de los docentes¹⁴ y el ausentismo de los mismos. En los Partes Diarios, (ver Anexo) se observa que en cuatro meses, vale decir, desde los primeros días de Marzo hasta el 24 de Julio de 1998, existían 6995 hrs. de clase dictadas y 1459 hrs. sin dictar.

Los adscriptos tienen como prioridad la atención y control de los estudiantes, así como también del funcionamiento del turno.

Según se pudo observar su tarea tiene dos facetas: una docente y otra administrativa. En este establecimiento los adscriptos en medio de esta "docencia indirecta" muestran una gran preocupación por la situación de los alumnos con distintos problemas y una gran comunicación con todos los alumnos y sus padres.

Las tareas administrativas por su parte se llevan a cabo en tiempo y forma, lo cual es responsabilidad de la tarea del Secretario que con sus años de experiencia en el liceo, demuestra gran idoneidad para el desarrollo del cargo.

Es decir, que los actores de esta comunidad educativa desarrollan sus actividades en medio de un clima institucional valorado como bueno, y en un espacio físico que a pesar de las carencias es agradable y amplio.

No obstante esto, existen pocas las instancias de integración y participación colectiva, y muy pocos los puntos de contacto y consenso entre los distintos actores. Es como que cada uno hace "lo mejor que puede", pero casi siempre en forma individual.

Es decir, que la organización liceal hace que en este caso los actores, afronten "privadamente" interrogantes y problemas propios actividad educativa. En realidad emplean gran tiempo a dicha actividad pero están alejados de sus colegas.

3.2.2. La Dirección.

La Directora cuenta con una antigüedad en el Liceo de once años de trabajo, de los cuales seis han sido dedicados a la tarea de Dirección.

Su tarea abarca todo tipo de actividades. Se pudo observar que la Directora supervisa a los docentes en las clases, controla la limpieza del local, el clima del liceo, que los adscriptos controlen a los alumnos ya sea en los recreos o en las horas libres, resuelve problemas de licitación de la cantina, organiza reuniones con APAL, etc.

A su vez en la vida cotidiana de un liceo pueden ocurrir las cosas más inverosímiles: roturas de vidrios, ataques de asma, y todo lo resuelve la Directora, ya que no se visualizan dentro del establecimiento estudiado sub-unidades con

¹⁴ IPA completo: 12%/ IPA incompleto: 23%/ Magisterio completo: 14%/ ISEF: 5%/ Profesionales Universitarios: 12%/ Universidad incompleta: 23%/ Profesionales de UTU: 2%/ Alianza Francesa: 2%/ Bachilleres: 7%.

capacidades de gestión y decisión, lo cual lleva a que todas, o la mayoría de las decisiones relevantes giren en torno a la Dirección.

Y si a esto le sumamos el hecho de que no hay un equipo directivo formalmente establecido, llegamos a una centralización en la tarea de la Dirección, casi total.

“Se podría decir que el equipo directivo somos el secretario y yo. Pero.....siempre soy yo la que por último decido, sin destacar las sugerencias que me da el secretario.....Y vale recalcar que también estás sujeta a lo que el Consejo y la realidad te dicta”(Directora)

Este hecho, sumado a lo que podría denominarse un “relacionamiento formal” entre los distintos actores educativos, me lleva a incorporar la idea de *burocracia* en el Liceo. La misma se muestra como la objetivación y puesta en práctica de relaciones jerárquicas, con particulares estilos de comunicación formal y con tendencia a la retención del poder y de la toma de decisiones en un nivel superior de jerarquía (la dirección).

Se pudo observar que dentro de la estructura organizativa existen personas con cierto poder legitimado desde la instancia de mayor jerarquía. Pero este grado de poder se caracteriza por ser relativo, ya que se le otorga solo en la medida suficiente para realizar sus funciones específicas. Estas personas son el Secretario, los docentes más antiguos, la adscripta con mayor experiencia en el cargo e inclusive la auxiliar de servicio más antigua.

Según lo relevado mediante la entrevista a la Directora y mediante la observación de su tarea y la de los funcionarios administrativos, podemos decir que la Dirección realiza una buena tarea administrativa debido a la antigüedad e idoneidad del secretario. Es decir, que se logra una buena gestión en cuanto a lo administrativo y lo disciplinario, alcanzando así un buen funcionamiento cotidiano y un clima positivamente valorado, como vimos en el apartado anterior.

Sin embargo todo lo relacionado con los aprendizajes y con lo pedagógico queda prácticamente fuera del alcance de dicha gestión.

Si bien la Directora manifiesta su “odio” por las tareas administrativas y su preferencia por realizar tareas más pedagógicas, cuando habla de las tareas cotidianas que realiza, se priorizan tareas de orden administrativo: “firmar mucha documentación”, “revisar correspondencia y certificarla”, “el problema de la licitación de la cantina”, “reuniones de APAL”, “recolección del dinero que haga falta para arreglar cosas”

“.....considero que sin dudas la función del Director del Liceo debe ser pedagógica, pero obviamente por como está pensado el sistema, nunca se le puede escapar a la parte administrativa”(Directora)

En este marco, la Directora opta por definir a su tarea como “frustrante” y “desgastadora”. Esta insatisfacción con el trabajo es percibida como producto del deterioro no solo del nivel de educación y de la formación de los docentes, sino también a nivel institucional, la inexistencia de recursos económicos y la ausencia de participación y apoyo a la Dirección.

“...uno sabe como deberían ser las cosas y también sabe que las posibilidades reales no lo permiten”(Directora)

Las metas de la gestión directiva de este establecimiento aparecen estancadas principalmente por razones económicas.

Son muchas las cosas que se necesitan y anhelan pero los recursos no alcanzan.

Este sentimiento de insatisfacción con la tarea directriz junto con la soledad en la que se siente inmersa la Directora lleva a que poco a poco se vaya paralizando la gestión y cada vez se hagan menos cosas para sobrellevar las problemáticas.

Los problemas de la gestión y sus limitaciones giran en torno a la falta de recursos y a las características del sistema educativo uruguayo.

Frente a los problemas de rendimientos de los alumnos, la falta de formación docente aparece como un factor determinante de los malos rendimientos de los estudiantes. Lo cual también fue manifestado en algunas encuestas a los profesores, adscriptos y funcionarios.

Pero como ya es de carácter público los docentes no solo no están preparados por una cuestión de formación, sino que también se expresa en las encuestas y entrevistas la alta carga horaria que tienen los docentes, sin un suficiente estímulo económico.

En este sentido se vuelve a ver la falta de autonomía que tiene la gestión institucional para tomar decisiones tales como la designación del personal docente.

“el propio sistema ha favorecido a las personas que como quieren trabajar en Secundaria, lo hacen aunque no les guste dar clases, pero la docencia termina siendo su fuente de trabajo” (Directora)

“Creo que es fundamental la formación sistemática, pero también el docente no debe quedarse solo con ella, debe caminar todos los días por el camino que los tiempos nos imponen, también adecuarnos a la diversidad”(Docente con más de 25 años de trabajo)

Frente a las principales características del alumnado del Liceo, la Directora expone como principal característica la soledad en la que viven muchos alumnos. La falta de contención y de respaldo de sus padres llevan a que los estudiantes se sientan solos frente a sus estudios y a sus responsabilidades con el Liceo. También el crecimiento de la matrícula de educación primaria, que ha hecho que los niños lleguen a Secundaria con grandes carencias.

Es decir, que con las manifestaciones sobre los problemas del Liceo y del alumnado, se vislumbra una “conciencia” por parte de la Dirección como de los demás actores de las carencias que tiene el establecimiento. En otras palabras hay una conciencia del estado actual de la educación y del trabajo en esta institución en particular. Pero sin embargo, no se asume “conscientemente” cuan responsable es cada uno de los problemas principalmente educativos.

Es más, aún se agregan una serie de mitos que canalizan el fracaso de la tarea educativa, a problemas familiares y socioeconómicos de los alumnos.

3.3 La gestión educativa y la cultura institucional.

Si bien, hay cierta tendencia a poner de manifiesto al problema del aprendizaje como un problema pedagógico, no fue posible relevar evidencia que muestre una reflexión sobre las prácticas pedagógicas y su implementación.

La evidencia de esto es la falta de integración y coordinación.

Es decir, que aun siendo un liceo relativamente pequeño en cuanto a su edificio y población y con un clima positivamente valorado, no se han logrado explotar dichas características en pos de un relacionamiento que vaya más allá de la comunicación formal (conversaciones en los pasillos, falta de elaboración y organización de proyectos en conjunto, etc..)

Esto evidencia una vez más la incapacidad de la organización institucional para hacerse cargo de la tarea pedagógica.

De esta forma este liceo muestra un desarrollo de un área de decisiones enfocadas hacia la aplicación de directivas y resolución de problemas cotidianos, sin llegar a focalizar el interés en la elaboración de políticas propias.

Con estas características planteadas se genera una cultura institucional basada en la falta de consenso, integración y objetivos comunes.

Los miembros de la propia comunidad educativa son quienes le dan estas características. Lo cual permite comparar a esta organización institucional, con las

“escuelas que navegan sin brújula” a las que se refiere Vandenbergue (1991), las cuales se caracterizan por tener una baja visión- “*low vision*”-

Este tipo de centros educativos se caracteriza por un bajo grado de conciencia común sobre los problemas y metas. Esto se manifiesta principalmente en la vaguedad o directamente en los espacios vacíos que dejaron algunos docentes, adscriptos y funcionarios al responder algunas preguntas, principalmente en relación a los problemas del Ciclo Básico.

A partir de las distintas técnicas se pudo observar esta falta de objetivos y metas comunes, como también la falta de tareas compartidas, por lo cual todo queda reducido a lo individual.

El hecho de que no haya un consenso, no significa que los docentes y demás actores no tengan sus propias ideas y objetivos.

Lo que falta es coordinación e integración docente, y la puesta en práctica de proyectos con objetivos comunes.

La gestión directiva es vista por algunos actores como la responsable de esa falta de consenso y conciencia.

“.....la falta de seguridad del cuerpo directivo, hace que el liceo no emprenda una labor más flexible, más independiente, más cercana a las necesidades que tiene el medio donde está inmerso el Liceo”(Docente)

Así como los actores de la organización de este liceo no están acostumbrados o simplemente no suelen reflexionar sobre objetivos comunes, tampoco tienen claro cuál será el desarrollo futuro de su liceo, la incertidumbre y el esperar que las cosas se den por sí solas, es una característica observada en la gestión de la Dirección.

Esta carencia de reflexiones comunes, crea muchas dificultades cuando el liceo se enfrenta a una innovación o a una situación de cambio, como por ejemplo la elaboración del Proyecto de Centro. Este es un instrumento para el proceso de construcción de la comunidad educativa. Compete al equipo de Dirección, orientar, guiar y colaborar para la realización de una propuesta educativa comunitaria, pero fundamentalmente lograr la participación de todos los actores en su elaboración, concreción y evaluación continua. Pero si bien es cierto que la estructura de la organización liceal es importante como facilitadora o bloqueadora para las innovaciones, el proyecto no genera por sí sólo el cambio.

“Hace dos años que empezamos a trabajar en el proyecto de centro y te diré que fue muy difícil(...) cuando lo empezamos los docentes y todos en general no estaban acostumbrados a reunirse, a trabajar, a comunicar, a aceptar que las formas de trabajo deben cambiarse, y fue muy difícil en ese sentido porque no se entendía cuál era la propuesta”(Directora)

Este hecho pone en tela de juicio a la propia existencia de la comunidad educativa, ya que la creación de un proyecto adquiere fundamental importancia en tanto hace participar a todos los actores de la comunidad, los compromete en su puesta en práctica y logra modificar los modos de relacionamiento institucional.

Un proyecto educativo implica, pues, la interacción de todos los integrantes de la comunidad educativa en cualquier circunstancia, abocados a conocer la situación de ese centro para identificar sus características y problemas.

Según las características presentadas esta organización puede calificarse como una *organización “desintegrada”*, con lo cual en una especie de juego de palabras, hablamos no solo de una organización institucional basada en la poca integración de los actores educativos sino también de una organización que se ha desintegrado a través del tiempo.

Si bien es una constante entre los entrevistados el incluir en sus respuestas sobre las características del Liceo, a la afectividad y al buen relacionamiento entre los distintos actores en términos de cordialidad y calidez humana, también se desprende

una fuerte pérdida a través de los años, de valores que alguna vez marcaron y caracterizaron a esta institución.

Cuando se observan las entrevistas de la actual directora y del ex director, se refleja un proceso de “degradación” de la gestión institucional. En menos de quince años el liceo pasó de tener una gestión “movilizadora” a una gestión “paralizada” frente a los problemas y situaciones de la vida cotidiana del liceo.

La primer gestión se caracterizó por movilizar al centro educativo y a sus actores hacia un proceso de reconstrucción post- dictadura.

“El liceo tenía que volver a ser un centro de educación, pero también un referente cultural en el medio(..)para que en libertad pudiera formar a los jóvenes e irradiar los beneficios de la cultura a todo el ámbito de su influencia. Se plantearon las estrategias y se aplicaron. Con eventos culturales y sociales realizados en el local liceal(....)Los padres volvieron al Liceo, pero no solamente a buscar el boletín de calificaciones de sus hijos, sino a disfrutar un espectáculo cultural o regocijarse en una fiesta bailable”

“En la parte docente(....) se lograron experiencias muy interesantes. Por ejemplo, clases dictadas por alumnos en presencia de los padres, participación de los alumnos en la organización de festivales. El alumno pasó de ser un receptor pasivo a ser un protagonista de su propio aprendizaje”.(Ex director del Liceo)

Sin embargo, la gestión actual no solo se percibe como paralizada y desorientada, sino también como incapaz de vislumbrar propuestas alternativas a sus problemáticas. Las metas se ven como utopías.

“...todo esto que te digo se que no lo voy a hacer, porque todo lo que se pretende hacer es en función a lo que te aporten, a lo que pueda venir desde fuera del Liceo(....)Entonces todo lo que te propongas hacer y que insuma un costo, implica que tu busques la forma de financiarlo(....) Por esto es una función que desgasta y frustra mucho y obviamente tendría que ser todo lo contrario”.(Directora del Liceo)

No existen propuestas propias de la institución para conseguir los objetivos planteados, se espera que las soluciones vengan a golpear las puertas del establecimiento. Y esto lleva a que el Liceo se cierre cada vez más a la comunidad y se vayan perdiendo los canales de comunicación.

A su vez la pérdida de compromiso, comunicación e integración de los distintos actores de la comunidad educativa, es otra de las grandes pérdidas que ha tenido el Liceo a través del tiempo.

Al respecto la docente con más de 25 años de trabajo nos decía:

“Los problemas son la poca participación con la comunidad y la falta de participación de los distintos actores en la búsqueda de soluciones a las problemáticas generales de la enseñanza. En estos últimos años se puede observar que los profesores vienen, cumplen su horario y se van(....)sin compromiso ninguno más que impartir la clase.”

“Hay también una especie de ignorancia del trabajo de los docentes, tanto por parte de las autoridades, como de los compañeros que solo se dedican a su labor y no intercambian, muchas veces, los profesores nos encontramos sólo en las reuniones de profesores. Es como que en estos últimos años se ha perdido el consenso entre las autoridades y el personal docente, administrativo y de servicio”

La falta de consenso, por su parte, aparece como un problema que se ha venido planteando con el transcurso del tiempo, y que seguramente ha fomentado junto con otros factores a la construcción de la cultura institucional que se observa hoy por hoy es este establecimiento liceal.

“Todo establecimiento educativo tiene una determinada cultura institucional o Ethos institucional que a través de diversos mecanismos muy sutiles (condiciones materiales, normas formales e informales, clima de relaciones interpersonales, valores) inciden decisivamente en la calidad de las actividades que se desarrollan dentro del establecimiento”(Rama,1992. En: ANEP/CES, 1997)

CAPITULO CUARTO.-

La movilidad educativa:

¿objetivo fundacional o problema de la organización institucional?

En este capítulo se presenta la interrogante de ¿por qué si se entiende a la movilidad educativa como “objetivo fundacional”, se presenta en esta organización como un problema?

Con el fin de responder esta pregunta, se realiza en este capítulo un estudio de la movilidad educativa de una cohorte de estudiantes del Ciclo Básico ingresado en 1996, con el fin de sacar las primeras conclusiones parciales sobre la relación organización institucional - movilidad educativa.

Para realizar un estudio de la movilidad educativa, he decidido incorporar ciertas estadísticas que reflejan tanto el comportamiento de los rendimientos de los alumnos seleccionados como unidades de observación como del resto del Ciclo Básico, (período 1996-98).

4.1. Descripción de los rendimientos en el período 1996-1998.

En el año 1996, ingresaron al liceo 119 alumnos provenientes de distintas escuelas de la zona¹⁵. El 58% (69 alumnos) provenía de las tres escuelas seleccionadas, cuya distribución según su procedencia se detalla a continuación:

Cuadro 1.

Distribución de los alumnos del Ciclo Básico de la cohorte 1996, según escuelas de procedencia.

Escuela A	77%(53)
Escuela B	17%(12)
Escuela C	6% (4)

El 34% de estos alumnos seleccionados fueron promovidos al Liceo con matices de excelencia (M.E.) y el 66% fue promovido con otras notas (OTROS)

Con respecto a los alumnos caracterizados como “mutantes”, y contrariamente a lo que se pensaba en un primer momento, solo el 10% (7 alumnos) de los alumnos de las escuelas seleccionadas presentaban las características necesarias, es decir: fueron promovidos con notas con matices de excelencia y sus madres tenían un nivel de educación primaria como máximo.¹⁶

¹⁵ Los alumnos provienen de por lo menos doce puntos distintos de la zona , abarcando un radio de al menos veinte o veinticinco kilómetros.

¹⁶ Fue por esto que se decidió también estudiar a los OTROS alumnos de la muestra, para que así fuera más representativa.

Para observar esto con mayor claridad se presenta a continuación un cuadro comparativo de las calificaciones de egreso de la Educación Primaria de los alumnos seleccionados y el nivel educativo materno.

Vale aclarar que debido al carácter retrospectivo de esta investigación, este cuadro se hizo en base a una muestra de 50 alumnos, ya que el resto de los alumnos no estaban concurriendo al Liceo por razones que más adelante se detallan (repetición, deserción, pases, etc).

Cuadro 2.

Calificaciones de egreso de Enseñanza Primaria, según nivel educativo materno.

Notas de promoción	Escolaridad de la madre.					
	Primaria incompleta	Primaria completa	Secundaria Incompleta	Secundaria completa	Estudios Terciarios	
Matices de excelencia	25% (2)	63% (5)	36% (8)	64% (7)	100% (1)	46% (23)
Otras notas.	75% (6)	37% (3)	64% (14)	36% (4)	0	54% (27)
	100% (8)	100% (8)	100% (22)	100% (11)	100% (1)	100% (50)

Nota: Notas con matices de excelencia son: Sobresaliente, Sobresaliente muy bueno y Muy bueno sobresaliente. ¹⁷

En el año 1996 en todo el Ciclo Básico repitieron, desertaron o pidieron pases 30 alumnos, lo cual representa el 25%.

Cuadro 3.

Distribución de los alumnos de todo el Ciclo Básico que repitieron, desertaron o pidieron pase.(Año 1996)

Por rendimiento	23%(7)
Por rend. e inasistencias	13%(4)
Por inasistencias	27%(8)
Deserción (más de 40 faltas)	27%(8)
Pases	10%(3)

Con respecto a los alumnos que provenían de las escuelas seleccionadas, en 1996 repitió, desertó o pidió pase, el 24%, y en 1997 el 17%.

¹⁷ Estas notas en el Liceo son equivalentes a las calificaciones : 12, 11, 10 y 9.

Cuadro 4.

Distribución de los alumnos provenientes de las tres escuelas seleccionadas, que repitieron, desertaron o pidieron pase. (Período 1996-1997)

AÑO	Por Rendimiento	Por Rendimiento e inasistencia	Por Inasistencia	Deserción (más de 40 faltas)	Pases	
1996	24%(4)	24%(4)	0	35%(6)	17%(3)	100%(17)
1997	50%(6)	34%(4)	0	16%(2)	0	100%(12)

La situación de los alumnos seleccionados en el año 1998 era la siguiente:

El 96% de los alumnos que habían sido promovidos con ME estaba en 3er.año y el 4% había pedido pase. Ninguno de estos alumnos repitió a lo largo del Ciclo Básico.

El 63% mantuvo sus notas, es decir, que a lo largo del Ciclo Básico obtuvo calificaciones de 9, 10, 11 y 12. En tanto el 37% las bajó.

Por su parte la situación de los alumnos promovidos con otras notas era totalmente diferente: el 39% se encontraba en 3er.año, mientras que el 22% se encontraba en 2do.año y el 35% había desertado a lo largo del Ciclo Básico.

Cuadro 5.

Situación de los alumnos provenientes de las tres escuelas seleccionadas en el año 1998.

	OTROS	M.E.
3er.Año.	39%(18)	96%(22)
2do. Año.	22%(10)	0
Deserción	35%(16)	0
Pases	4%(2)	4% (1)
	100%(46)	100%(23)

4.2. La movilidad educativa como problema.

Estos datos reflejan una situación bastante compleja en cuanto a los rendimientos, la cual está diciendo que los alumnos que fueron promovidos al liceo con matices de excelencia siguen obteniendo buenos resultados, inclusive los alumnos caracterizados como "mutantes". Pero quienes no fueron promovidos con matices de excelencia son los que sufren una marcada degradación de sus rendimientos.

Ha repetido o ha desertado el 57% de estos alumnos.

La descripción del comportamiento de la cohorte está marcando que en los alumnos promovidos con ME no hay una movilidad educativa que marque una degradación de sus rendimientos, si la hay en los OTROS.

Lo cual nos está diciendo que la organización no está perdiendo a aquellos alumnos que vienen desde Primaria con buenos resultados y que aun conservan el

capital escolar adquirido, sino que se presenta una incapacidad de “recuperar” a aquellos que no obtuvieron buenos resultados.

La no implementación de una gestión pedagógica adecuada, tiene una estrecha relación con este fenómeno, no ya de movilidad educativa sino más bien de *inmovilidad*. La organización no solo influye en los rendimientos de los alumnos, sino que además reproduce las diferencias existentes desde las escuelas.

Con esto se retoma nuevamente la idea de que lo que ocurre dentro de la organización, inclusive el problema de la movilidad educativa, está posibilitado por su propia estructura.

La organización liceal, en tanto sistema autopoietico de decisiones, solo considera como elementos a las decisiones generadas en el decidir organizacional.

Al no ser tematizadas las decisiones pedagógicas, las mismas no participan del decidir organizacional, ya que *“nada que no sea tematizado en el decidir de la organización, podrá participar de este constante decidir, que es la organización”* (Rodríguez, 1992 ; 40). Es decir, que las decisiones, se constituyen como elementos en el mismo sistema organizacional.

El hecho de que la organización del liceo lleve a cabo una gestión educativa dirigida a lo administrativo y no a lo pedagógico, está diciendo que es la propia organización la que ha decidido hacerlo.

Ese “decidir” es de carácter selectivo, ya que el liceo se ha tornado en un sistema complejo, y es a partir de la selectividad que este tipo de sistemas pueden constituir y calificar sus elementos.

La complejidad en tal sentido, se convierte en una condición para que puedan aparecer los sucesos como decisiones selectivas y para que puedan ser utilizadas como elementos del sistema.

A través del tiempo la complejidad del entorno político, económico y social de la organización liceal ha aumentado, por lo que ésta se ha visto obligada a aumentar su complejidad interna y a incrementar su capacidad selectiva.

La constelación de alternativas no solo ha cambiado sino que es mucho más amplia, por lo cual las decisiones también se han transformado.

Hoy por hoy las alternativas entre las que debe seleccionar la gestión directiva son mucho mayores que hace 50 años, por lo tanto las decisiones han cambiado, y es por eso que la organización ha decidido adoptar un tipo de gestión administrativa y de supervisión y no una gestión pedagógica.

Así como la organización es la que genera sus propios elementos y cambios, también hace lo suyo con respecto a los problemas, como la movilidad educativa.

El hecho de que la organización genere un fenómeno de inmovilidad y en el peor de los casos, una movilidad educativa descendente en un gran número de sus alumnos, ha sido posibilitado por su propia estructura

A su vez el hecho de que la organización institucional, no garantice una uniformidad de condiciones frente al aprendizaje, habla de que la misma no ha logrado preservar su *“objetivo fundacional”*. Es más, de acuerdo a lo que se ha planteado a lo largo de este trabajo, se puede afirmar que ha habido una *“desviación del objetivo”* (Mayntz, 1972: 101), ya que el centro de gravedad de las actividades y de la división de energías de esta organización se han desviado hacia cometidos mediatos y objetivos secundarios.

En esta organización se ha producido una identificación con cometidos parciales, lo cual ha llevado a que lo que tan solo es un medio para un fin, se persiga como si fuera el objeto principal. Es así que los cometidos administrativos y económicos han ganado la gestión educativa.

Esto muestra a su vez el papel que juegan los distintos actores de la comunidad educativa, como principales y únicos creadores de la gestión educativa y de la cultura institucional.

La gestión que ha logrado crear esta organización, ha focalizado su interés en la supervisión y en el área administrativa, y no genera espacios de reflexión sobre las prácticas educativas que lleva a cabo.

Este hecho lleva también a que los actores no asuman la práctica educativa como una acción consciente y comprometida, lo cual genera una cultura institucional basada en la falta de objetivos y visiones comunes, donde se manifiestan muchos puntos de vista y pocos puntos de encuentro.

De esta forma y a partir del análisis de los rendimientos de los alumnos y de la constatación de una falta de una gestión pedagógica adecuada, se vislumbra una situación claramente problemática: la organización liceal si bien evalúa los rendimientos de los alumnos y es consciente de la degradación de los mismos, no incluye en su autodescripción, una tematización de la causa institucional que lleva a esta situación.

Si bien la organización no permanece estática se observa en los actores un cierto “conformismo” con relación a su tarea, lo cual plantea un aspecto negativo dentro del carácter institucional de la organización.

La apelación a la rutina y la repetición de las normas y regulaciones refuerzan la falta de dinamismo y participación, que hace que sea más cómodo creer que lo que se decidió en la Dirección está bien y que por eso no es necesario evaluar ni reflexionar sobre la tarea educativa, ni sobre los resultados académicos de los alumnos.

Los actores dan como “dado” todo lo que pasa dentro de la organización: los Docentes ven las cosas dadas desde la Dirección, la Directora toma como dado lo que viene desde instancias superiores del sistema educativo, y es así que lo “instituido” cierra las puertas a la construcción de soluciones a los problemas educativos, dentro de los cuales se encuentra la movilidad educativa. Es más, lo instituido, jerárquicamente legitimado, ha sido tomado por la organización como un mecanismo básico que asegura el decidir organizacional, simplificando y reprimiendo las incertidumbres y conflictos que se pueden generar a la hora de tematizar la selección pedagógica y sus premisas.

4.3. Retroalimentación, diferenciación e integración.

Con este subtítulo se pretende dar un panorama que sintetice el funcionamiento de la organización del establecimiento estudiado, para así poder llegar a las principales conclusiones con respecto a la relación de estos tres conceptos con el fenómeno de movilidad educativa anteriormente planteado.

En este trabajo se planteó un análisis de la coordinación por parte de los docentes, donde nos encontramos con muy bajos índices de coordinación, lo cual se traduce en una falta de comunicación y de reflexión conjunta de los problemas del Liceo. Esto se asocia fuertemente a la necesidad que tiene la organización de tener un feedback, una retroalimentación.

Toda organización necesita de un flujo continuo de información acerca de sus objetivos y su situación interna. Con relación a esta necesidad, el establecimiento estudiado presenta grandes déficits a nivel de retroalimentación, ya que no existen instancias formales de coordinación y decisión conjunta.

No existen caminos de retroalimentación que enriquezcan a los distintos actores educativos. Lo que acontece, en lo que podrían denominarse, los estamentos inferiores, como ser: las tareas educativas cotidianas, su evaluación, su nivel de eficacia, no vuelven como retroalimentación al vértice superior de la pirámide. De la misma forma tampoco hay una devolución de las evaluaciones y diagnósticos que realiza la Directora. Estos acontecimientos son tomados como meras exigencias normativas, con lo cual pierde su carácter y motivo pedagógico.

El sistema de retroalimentación de la institución funciona adecuadamente cuando se trata de resolver problemas cotidianos y exigencias administrativas, pero la institución carece casi por completo de un sistema de retroalimentación acerca del cumplimiento de sus fines pedagógicos.

La institución liceal, presenta una estructura interna caracterizada por una gran centralización del funcionamiento en torno a la Dirección como consecuencia por

un lado de un sistema educativo que lo sustenta y exige, y por otro por una incapacidad por parte de las autoridades del Liceo de delegar funciones. Implicando esto último una casi escasa diferenciación interna en sectores con capacidad de gestión y decisión.

Esta falta de feedback hace que no se logre una diferenciación y una integración adecuada a los fines educativos.

La *diferenciación* aparece como una necesidad para el buen funcionamiento y desempeño de ciertas actividades y funciones. En la medida que las mismas se diferencian en partes o sectores mejor será el funcionamiento de la organización.

Esto en este trabajo se asocia a la capacidad de delegación de tareas, y al nivel de descentralización en la tarea de decisión por parte de la Dirección.

A partir de las entrevistas y la observación, se aprecia una fuerte centralización en torno a la Dirección. Todas las responsabilidades pasan en última instancia por ella. No existe ningún tipo de filtro en torno a la Dirección, por lo que se produce un fenómeno de saturación de la tarea directiva. Todo tipo de información e incluso las situaciones y problemas más inverosímiles son consultados con la Directora, lo que a su vez representa una incapacidad de la Dirección de delegar tareas y de incorporar la diferenciación como una necesidad fundamental para el funcionamiento de la organización.

La *integración* por su parte permite la interconexión de los actores, ya que de lo contrario la organización se transforma en un conjunto de actores sin unidad de acción.

Este concepto se puede definir como: “la capacidad de los actores de dejar de ser uno dentro de la comunidad educativa para ser un conjunto de fuerzas y voluntades que fomenten la discusión, la crítica y la cooperación”

A partir de estos parámetros es claro que la organización estudiada no se presenta como una organización integrada, sino como una organización que no ha estructurado mecanismos institucionales para la coordinación y el trabajo en conjunto.

La gestión de este establecimiento, sin escapar de la situación general de la mayoría de los centros enseñanza secundaria pública, presenta pues una gestión adecuada en el área de lo administrativo, lo disciplinario y de funcionamiento cotidiano, pero queda fuera de su alcance, la gestión pedagógica.

En medio de esto se crea un clima, por un lado de relaciones calculadas, donde hay que hacer las cosas de acuerdo a normas establecidas, y por otro un clima de conformismo, que se refleja en la resistencia a la autoevaluación, ya se entiende que esta podría poner en tela de juicio la legitimidad de la propia organización institucional y la legitimidad de las estructuras y procedimientos educativos.

A esta falta de instancias de discusión que fomenten la crítica y el intercambio, se le suma la falta de objetivos y metas comunes. Si bien cada actor como es de suponer tiene planteados sus metas y objetivos, no hay una coherencia con el resto de los actores, ni tampoco un sentimiento de unidad.

El liceo carece pues de una “visión” común sobre su situación.

“La visión como parte de la cultura de una escuela es socialmente construida”

“.. la visión no es creada por los directores, sino que surge colectivamente por medio de acciones y reflexiones. Por esto, un director tiene que tratar de crear una visión y apoyar todas las actividades que refuercen y comuniquen una visión,”(Vandenberghe, 1991; 13)

Si bien los actores se sienten parte de esta institución, para la Dirección su labor se transforma en una tarea “desgastante” y “frustrante”, lo que hace que la gestión directiva no sea capaz de guiar a los demás actores de la comunidad educativa en la búsqueda de propuestas alternativas, y se encuentre en una situación de parálisis y desorientación frente a lo que sucede.

La Dirección se centra en la resolución de problemas inmediatos y cotidianos, sin tener metas más allá del aquí y ahora. El liceo se caracteriza pues por no tener un sentimiento de “nosotros” sino que cada uno trata de hacer lo mejor que puede pero en forma individual.

En este establecimiento sus actores visualizan más necesidades y problemas que medios y recursos.

La no existencia de estas tres condiciones nos lleva a la conclusión de que la organización liceal carece de una *planificación organizacional* (Luhmann, 1997)

¿Qué significa esto? La planificación supone una coordinación de suposiciones, la cual conduce a un decidir coordinado.

La planificación organizacional hace posible reconocer las posibilidades y las necesidades de decisión, y es mediante ella o mediante la *innovación* que la organización mantiene el control sobre las alternativas de cambio.

Tanto la planificación como la innovación se presentan como la capacidad de que pueda disponer un sistema organizado para reaccionar frente al cambio, y de esta forma orientar sus procesos de adaptación en un sentido deseado.

Sin lugar a dudas conceptos como los presentados: planificación, innovación y decidir coordinado, no son conceptos que se puedan encontrar en la organización estudiada. Contrariamente a esto nos encontramos frente a una organización sin capacidad de innovar, ni de reaccionar planificadamente a los cambios internos y externos.

La organización del Liceo está sometida a cambios constantes, derivados de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno (entorno externo "intitucional" principalmente: Secundaria, otros liceos), pero no ha logrado orientarlos en el sentido de sus objetivos.

Pero el hecho de que la organización estudiada no tenga una planificación organizacional, ni tampoco capacidad de innovación, no significa que no cambie o sufra modificaciones. Significa que está cambiando, pero sin rumbo.

EPILOGO.-

Las alternativas están en la organización

Primeramente debo aclarar que en este trabajo, no se ha tenido la intención de poner a la Directora en el banquillo de los acusados, ya que debido a la multidimensionalidad e importancia de su rol, sería impensable criticarla y mucho menos subestimarla. Aquí no se ha tratado de “acusar” a la Directora por desarrollar una gestión pedagógica inadecuada, sino que se ha tratado de establecer en qué medida toda la organización determina los rendimientos de los alumnos.

Probablemente ésta sensación de responsabilidad única de la Directora se deba a que justamente la organización estudiada no trabaja como un conjunto integral, sino que como se pudo observar, cada uno forma una unidad prácticamente aislada del resto, con lo cual los propios actores educativos identifican las responsabilidades y “culpas” con una persona: la Directora, los docentes.

El hecho de que la organización no presente instancias de reflexión conjunta sobre temas pedagógicos, no significa que no reflexione, ya que todo sistema tiene como momento de autopoiesis la *reflexión sobre sí mismo*. De esta forma la organización del liceo estudiado reflexiona sobre sus problemas y adopta decisiones que solo le permiten permanecer como sistema, pero no le permiten progresar.

Según lo observado, la organización ha decidido reflexionar sobre temas administrativos y económicos, y ha decidido dejar de lado temas tales como comunicación, integración docente, prácticas pedagógicas, etc, que le permitirían tomar conciencia del estado actual de la organización institucional, y así realizar una autoevaluación y diagnóstico.¹⁸

Se hace cada vez más necesario desmistificar las causas del fracaso con relación a los resultados académicos de los alumnos, fundamentalmente cuando se atribuye a los problemas socioeconómicos y familiares, para de esta forma tomar conciencia de la incidencia de la organización sobre los rendimientos y así poder pensar conjuntamente en una propuesta pedagógica y en la elaboración de propuestas alternativas.

En tal sentido es de fundamental importancia reivindicar el papel de la organización más como sistema que como institución, para así poder pasar de observar sólo lo “dado” a observar lo “construido” por la propia organización.

Es decir, que el liceo como sistema social se ve en la obligación de posibilitar y autogenerar las soluciones a su situación actual, y de adoptar un punto de vista reflexivo sobre las prácticas pedagógicas, en pos de crear políticas alternativas propias.

Y es justamente en este punto que nuestro trabajo como observador externo adquiere mayor importancia, ya que el mismo podría ayudar a convertir la autoevaluación de la organización en una tarea compartida, donde podríamos colaborar con los observadores internos en la definición de los problemas y soluciones de la organización.

¹⁸ “Una determinada evaluación diagnóstica de la situación del sistema organizacional no tendrá efecto alguno sobre el devenir de la organización, a menos que sea hecho parte del decidir organizacional. La organización, por lo tanto, tiene que hacer suyo el diagnóstico y adoptar decisiones que lo consideren como premisa, para que este diagnóstico implique los cambios propuestos por él”. Op.cit.

De esta forma la autoobservación y autoevaluación en los liceos se torna en un criterio fundamental para el mantenimiento y el progreso de los objetivos pedagógicos. En relación a esto, los actores de la organización deben asistir a una reconstrucción de la comunidad educativa, y compete a la Dirección principalmente, la tarea de orientar, guiar y colaborar en la realización de una propuesta educativa que reivindique la gestión pedagógica.

A su vez fomentar instancias de discusión, evitando conflictos y problemas de orden jerárquico, se transforma en otro hecho a tener en cuenta a la hora de buscar salidas y propuestas a los problemas planteados.

Finalmente quiero manifestar mi convicción de que según lo aprendido en la teoría de Luhmann, la investigación no se agota en la búsqueda de explicación de lo dado, ni en la explicación de lo observado, el aporte se encuentra en lo contingente, en la pregunta por las otras posibilidades y respuestas, que podrían ofrecer soluciones comparables a este problema.

La puerta por tal motivo sigue abierta y el abanico de investigación se torno cada vez más amplio y motivador.-

Debilidades y fortalezas del trabajo presentado.

En primer lugar pasaré a detallar las debilidades y/o limitaciones que desde mi punto de vista presenta este trabajo.

La primera y más discutida, es la limitación de generalización hacia otros casos, lo cual si bien ya fue planteado en el capítulo segundo, no deja de ser una debilidad.

La segunda limitación o debilidad de este trabajo, tiene que ver con el trabajo de campo y más precisamente con el hecho de que cierta información, como las observaciones a salas de docentes y reuniones de profesores me fueron negadas, así como las observaciones de las libretas de profesores. A su vez la falta de sistematización e informatización de los datos referentes a los rendimientos de los alumnos, me insumió más tiempo de lo previsto en el análisis documental, el cual podría haber sido aprovechado en otras técnicas.

Con respecto a las fortalezas, he identificado tres muy importantes

En primer lugar este trabajo logra explicitar y transportar los hallazgos hechos por la perspectiva sistémica, y de esa manera permite ver al liceo no solo como una organización, sino también como un sistema.

La segunda fortaleza tiene que ver con el hecho de que este trabajo investigativo, describe y confirma la incidencia de la organización institucional sobre los rendimientos de los alumnos. Lo cual permite a su vez desmistificar el fracaso en la enseñanza y en el aprendizaje por causas socio-económicas y familiares.¹⁹

En tercer lugar, este estudio revela una situación muy problemática con respecto a los rendimientos de los estudiantes y más exactamente sobre la movilidad educativa, que si bien se suponía, nunca se pensó que fuera de tal magnitud.

¹⁹ Se debe aclarar que este tema ha sido fuertemente discutido y planteado por Ravela (1989) y Petit (1984), entre otros.

Bibliografía.-

ANEP/CES, 1997.....Informes de los delegados de la ATD al foro de análisis de la Experiencia Piloto. Montevideo.

Angulo, F., 1995.....Calidad educacional, calidad docente y gestión. Kapeluzs. Bs. As.

Butelman, Ida, 1994.....Psicopedagogía institucional. Una formulación analítica . PAIDOS. Buenos Aires.

Bourdieu, P., 1989.....El oficio del sociólogo. Presupuestos epistemológicos. Siglo Veintiuno editores.

Cea Ancona, M., 1996....Metodología cuantitativa. Técnicas y estrategias de investigación social. Editorial Barcelona.

CEPAL.Oficina Mvdeo., 1990....Enseñanza Primaria y Ciclo Básico de Educación Media en el Uruguay.

1991...¿Qué aprenden y quienes aprenden en las escuelas de Uruguay?

1992. ¿Aprenden los estudiantes?. El Ciclo Básico de Educación Media.

1994..Los bachilleres uruguayos: ¿quiénes aprenden, qué aprendieron y

qué opinan?

Etzioni, A.,1972.Organizaciones Modernas. Uteha. México.

Gimeno Sacristán,J. Perez Gomez A. 1992..... Comprender y transformar la enseñanza. Ediciones Morata. Madrid.

Guerra, P. 1995....La evolución del management desde principios del siglo hasta nuestros días. CEALS. Mvdeo.

Fernández, T y equipo,1996 ¿Cómo son los liceos y colegios que imparten CB en el área Metropolitana de Montevideo. Depto de Sociología.

Frigerio,G, Poggi M.,1992.... Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Troquel Educación. Serie FLACSO-ACCION. Bs.As.

Gore E, Dunlop, D.,1988 ...Aprendizaje y organización. Universidad de Bs.As. Tesis.

Lapassade, G.,1977.... Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia. Granica Editor. Madrid.

Luhmann, N.,1990 Sociedad y sistema. La ambición de la teoría. Paidós. Barcelona.

1991..... Sistemas sociales. Alianza Editorial.

1995 La teoría de los sistemas sociales autopoieticos.
En: Zona Abierta 70/71. Arce. Madrid.

1997.....Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Anthropos Editorial. Barcelona.

Mayntz, R., 1972.....Sociología de la organización. Alianza Universidad. Madrid.

Pfeffer, J .,1992..... Organización y teoría de las organizaciones. Fondo de Cultura Económica. México.

Pozner, P.,1997..... El directivo como gestor de aprendizajes. Aique SA. Bs. As.

Ravela,P.,1989..... El liceo como organización. FLACSO/CIEP. Tesis de maestría. Mvdeo.

Ribolzi, L.,1988.... Sociología educacional y escolar. Narcea S.A. Madrid.

Rodriguez, D.,1992.....Diagnóstico Organizacional..

Solari, A.,1965.... Estudios sobre la Sociedad uruguaya. Arca ediciones. Mvdeo.

Stake, R., 1994.....Case Studies. En : Denzin & Lincoln, 1994. Handbook of Qualitative Research. Sage Publicaciones. E.E.U.U.

Vandenbergue, R.,1991 Vision as core component in school culture-.
Universidad de Lovaina. Bélgica.

Yin, R., 1989....Case Study Research. Design and Methods. Sage Publicaciones. Londres.
