



**TECNOLOGICO  
DE MONTERREY®**

Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

## **EL Rol del Director como Administrador Cultural**

### **DISERTACIÓN**

Que para obtener el grado de:  
**Doctor en Innovación Educativa**

Presenta:

**Miguel Ángel Valdez García**

Asesor:

Dr. Eduardo Flores Kastanis

El trabajo que se presenta fue aprobado por unanimidad por el comité formado por los siguientes académicos:

Dr. Eduardo Flores Kastanis (asesor principal)

Tecnológico de Monterrey, Campus Chihuahua.

[efloresk@itesm.mx](mailto:efloresk@itesm.mx)

Dr. Armando Lozano Rodríguez

Tecnológico de Monterrey, Universidad Virtual.

[armando.lozano@itesm.mx](mailto:armando.lozano@itesm.mx)

Dr. Manuel Flores Fahara

Tecnológico de Monterrey, Universidad Virtual.

[manuel.flores@itesm.mx](mailto:manuel.flores@itesm.mx)

El acta que ampara este veredicto está bajo resguardo en la dirección de Escolar del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, como lo requiere la legislación respectiva en México.

## **DEDICATORIA**

**A mis Padres**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Congregación de los Hermanos de las Escuelas Cristianas (Lasallistas) por la oportunidad que me brindaron para vivir esta experiencia formativa.

Al Dr. Eduardo Flores Kastanis por su asesoría y apoyo incondicional

Al personal directivo y docente del Colegio José de Escandón La Salle.

Al Dr. Armando Lozano y Dr. Manuel Flores Fahara.

A todos mis maestros y compañeros que compartieron conmigo esta jornada.

## RESUMEN

A través del enfoque cualitativo y la metodología del estudio de caso único se analiza a la escuela como una organización con cultura específica y propia, en la que el director administra la red compartida de significados. Este análisis evidencia cuatro categorías generales que describen la forma en que el director va administrando los procesos culturales, desde el conocimiento de la cultura, la comunicación de los valores culturales, la afirmación de los principales significados y la reconfiguración de las estrategias que recrean la cultura. Los resultados demuestran la importancia de la administración cultural que realiza el director de la escuela como el proceso fundamental que provee de significado a toda la actividad escolar y que mantiene la cohesión cultural de la Institución.

## INDICE

INTRODUCCION .....	1
<b>CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
La cultura escolar y el rol del director.....	3
El desarrollo y comprensión de la cultura escolar .....	4
La relación entre las funciones del director y la cultura escolar .....	08
Planteamiento del problema.....	12
Definición de términos .....	14
<b>CAPITULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA .....</b>	<b>15</b>
La relación entre la cultura escolar y de liderazgo .....	15
La Concepción de la cultura escolar .....	26
<i>La cultura escolar como un concepto antropológico.....</i>	<i>27</i>
<i>El concepto de cultura escolar como un concepto estructural</i>	
<i>funcionalista.....</i>	<i>33</i>
<i>En nivel de aproximación a la cultura escolar.....</i>	<i>38</i>
<i>Cultura escolar y subculturas escolares .....</i>	<i>40</i>
<i>Los modelos de cultura escolar .....</i>	<i>42</i>
Un modelo para estudiar la cultura escolar .....	44
<i>Concepción de la cultura escolar.....</i>	<i>44</i>
<i>Niveles de cultura .....</i>	<i>45</i>
<i>Formas de aproximarse a la cultura.....</i>	<i>48</i>
La escuela como marco de referencia .....	50

Importancia de un modelo para analizar la cultura .....	50
<i>Elementos subyacentes</i> .....	51
<i>Elementos visibles implícitos</i> .....	52
<i>Elementos visibles explícitos</i> .....	53
<b>CAPITULO 3: LA EVOLUCION CULTURAL DEL COLEGIO NORTE</b> .....	54
Los orígenes .....	54
La cultura escolar del Colegio Norte .....	61
La congregación de los Hermanos de San Pedro.....	61
Los maestros del Colegio Norte .....	64
Los valores del Colegio Norte .....	65
<b>CAPITULO 4: METODOLOGIA</b> .....	70
Establecimiento del problema de investigación .....	70
Diseño de Investigación .....	71
Contexto de investigación .....	75
La recolección de datos .....	76
<i>Análisis documental</i> .....	76
<i>Entrevistas</i> .....	78
<i>La observación</i> .....	79
Validez del estudio .....	82
Las pruebas piloto en el estudio de caso .....	84
Resumen de las estrategias de recolección de datos.....	84

<b>CAPITULO 5: RESULTADOS</b> .....	86
Conformación de las categorías .....	86
Resumen de resultados Primera categoría.....	135
Segunda categoría.....	139
Tercera categoría.....	142
Cuarta categoría .....	146
<b>CAPITULO 6: CONCLUSIONES</b> .....	148
<b>APENDICES</b>	
A. Encuesta Sobre Cultura Escolar.....	154
B. Guía de Entrevista al Director de la Escuela .....	158
C. Guía de Entrevista del Maestro .....	159
D. Guía de Entrevista para Padres de Familia.....	160
E. Guía de Entrevista para el Alumno.....	161
F. Resultados del Colegio Norte en la encuesta sobre cultura escolar.. .....	162
G. Curriculum Vitae.....	163
<b>REFERENCIAS</b> .....	164



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. *Evolución histórica de la matrícula del Colegio Norte* ..... 55

## INTRODUCCIÓN

Esta disertación es un estudio de caso sobre la administración cultural que realiza el director de la escuela. Las escuelas son organizaciones que tienen su propio carácter cultural. La dimensión cultural se construye con las normas, los valores y las creencias que comparten los miembros de la comunidad escolar. El director de la escuela como líder cultural realiza un proceso de mantenimiento de estos significados compartidos. (Schein, 1985; Deal y Peterson, 1999.) Este proceso no está descrito en la literatura sobre cultura escolar. A través de esta investigación se descubre el cómo el Director realiza la administración de la cultura escolar. En el primer capítulo se plantean los supuestos que dan origen a la pregunta de investigación, que guía todo el proceso. Se definen los términos más significativos y se plantea la importancia del problema de estudio. En el segundo capítulo se desarrolla la revisión de la literatura. Esta aproximación teórica abarca las investigaciones más relevantes sobre cultura organizacional, cultura escolar y liderazgo. En el capítulo tres se describe la metodología utilizada. Se plantea la naturaleza del enfoque cualitativo y del estudio de caso y su pertinencia para estudiar los fenómenos culturales. Se describen también las técnicas utilizadas para la recolección de datos y los criterios considerados para la validez de la investigación. En el capítulo cuatro se describe el contexto en el que se lleva a cabo la investigación. Se narran los orígenes del Colegio del Norte destacando, las personas

y los hechos más significativos de su historia. Se analizan los principales énfasis culturales que moldean a los integrantes actuales de la comunidad educativa. En el capítulo cinco se presentan los resultados obtenidos en esta investigación. Se describe el proceso de análisis de la evidencia recolectada y de manera narrativa, conservando las características culturales de los integrantes de la escuela se presentan los resultados agrupados en cuatro categorías. Finalmente se establecen las conclusiones en el capítulo seis, sintetizando los hallazgos principales y su importancia para la práctica educativa. También se establecen algunas preguntas relevantes para posteriores investigaciones.

## Capítulo 1

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### Introducción

El capítulo está dividido en tres partes, en la primera parte se plantea el origen y la importancia del concepto de cultura escolar así como la descripción de las etapas que se han desarrollado en la investigación educativa en relación con el tema de la cultura escolar; en la segunda parte, se plantea la importancia de la relación del director y la cultura escolar así como las distintas posturas adoptadas sobre esta relación; y finalmente se describe el problema de investigación y su relevancia científica y práctica.

#### La cultura escolar y el rol del Director

Las escuelas son sistemas dinámicos y complejos con un *ethos* propio y diferente. Desde esta perspectiva el marco cultural de la escuela es una plataforma para la exploración y la construcción de un entendimiento sistemático de ésta. La cultura escolar es una dimensión fundamental de la vida de la escuela que permite comprender mejor los procesos de la gestión, las funciones del liderazgo y el estado del clima de la organización. El análisis cultural (Sergiovanni, 1984) permite abordar la compleja red de valores, normas y actitudes que subyacen en la organización escolar permitiendo un mejor entendimiento de ésta.

## El desarrollo y la comprensión de la cultura escolar

Originalmente la noción de centro escolar como una construcción compleja y con una cultura propia fue considerada por el sociólogo Willard Waller en 1932 quién escribió: “Las escuelas tienen una cultura que es definitivamente propia. Hoy en la escuela existen complejos rituales en las relaciones interpersonales, una serie de costumbres, hábitos y sanciones irracionales y código moral basado en todo esto” (p.103).

Basándose en las observaciones de Waller (1932) Seymour Sarason (1971) destacó la importancia de analizar la cultura escolar. Para Sarason la cultura es una invención social creada para dar significado al esfuerzo humano. A través de esta cultura se le imbuye significado a la vida a través de símbolos creando un sentido de eficacia y control. Este estudio seminal contribuyó a concebir las escuelas como lugares complejos con una cultura única que debe ser analizada de manera comprensiva y provocó un interés por el tema de la cultura escolar.

Las investigaciones sobre escuelas efectivas en la década de los setentas también provocaron un interés por el tema de la cultura escolar. Investigaciones como la de (Brookover et al., 1979; Edmonds, 1979; Rutter, 1979) resaltan la importancia de la cultura escolar en relación con la efectividad de las escuelas. Para Mortimer (1980) investigador del movimiento de las escuelas efectivas el *ethos* de la escuela es uno de los factores que contribuyen a la efectividad escolar. Mortimer (1980) sostiene que:

Más allá de la estabilidad de las medidas de aprovechamiento parece que una influencia más poderosa que cualquier maestro, políticas escolares ó comportamientos de los alumnos está en juego. Esta atmósfera general que penetra las acciones de los participantes en la escuela nosotros la llamamos *ethos*. (p.68)

Como resultado de las investigaciones sobre escuelas eficaces Prosser (1999) sostiene que se acrecentó el interés sobre el tema de la cultura escolar, provocando que en la década de los ochentas fuera un concepto de moda que se podía encontrar tanto en los *journals* académicos, en las revistas educativas y en la prensa común. La investigación posterior sobre escuelas efectivas (Creemers y Reetzigt, 1996; Reynolds, 2000; Scheerens, 1997) sigue considerando que la cultura de la escuela hace una contribución significativa a la efectividad de la escuela.

En la década de los ochentas el movimiento de la mejora escolar se enfoca también al análisis de la cultura escolar. Fullan (1982) subraya la importancia de la cultura escolar en cada escuela particular para guiar el sistema de valores hacia un cambio que mejore la eficacia escolar. Deal y Kennedy (1983) reconocen la importancia de la cultura escolar como una guía instrumental para que la comunidad identifique la necesidad de un cambio y enfoque los esfuerzos hacia ese cambio, reconociendo la importancia del liderazgo en la administración de esta cultura. Paralelamente a este movimiento del aprovechamiento escolar en la década de los ochenta se desarrollan diversas teorías organizacionales (Peters y Waterman, 1982) algunas de ellas enfocadas a la cultura organizacional (Smirich, 1983; Schein, 1985) y otras centradas en la gerencia efectiva (Torrington, Weigtham y Johns, 1989).

Estos estudios proporcionaron una perspectiva útil para comprender la vida escolar ya que a través del marco cultural se buscó explicar y predecir cómo las organizaciones y las personas que las conforman actúan en diferentes circunstancias guiadas por los valores y las creencias que asumen. A través de la concepción de las escuelas como culturas corporativas se concibe a los maestros, administradores, padres y alumnos como los responsables de establecer y mantener ciertas tradiciones, rituales y simbolismos que permiten diferenciar sus escuelas de otras.

Se puede considerar que el concepto de cultura organizacional y su relación con el liderazgo se ha convertido en un punto medular para diversas investigaciones sobre cultura escolar (Deal y Peterson, 1990; Fullan y Hargreaves, 1991; Stoll, 1986; Sashkin y Walberg, 1993; Sergiovanni y Corbally, 1984).

Posterior a la década de los ochenta se desarrollan también en el campo de la investigación educativa diversos estudios sobre cultura escolar que desarrollan una noción más descriptiva sobre ésta y establecen algunas características que debe poseer la cultura. Peterson y Deal (1998) describen las culturas escolares positivas donde hay un propósito común y donde los rituales y ceremonias celebran el compromiso del estudiante, la innovación de los maestros y el apoyo de los padres. Goldring y Know (2002) identifican las culturas escolares sanas como aquellas donde existe una visión compartida, tradiciones, colaboración, toma de decisiones compartida, innovación y comunicación. Saphier y King (1985) establecen que las culturas escolares fuertes tienen por características la colegialidad; experimentación, altas expectativas, certeza y confianza, apoyo tangible, conocimiento, aprecio y reconocimiento, humor y celebración y valoración de lo importante. Fullan y

Hargreaves (1991) establecen que las culturas escolares colaborativas se identifican con una planeación cooperativa, un fuerte sentido de eficacia y con un rico intercambio profesional.

Una propuesta común de estas concepciones de la cultura escolar es el considerar que las creencias y los valores compartidos por la comunidad escolar pueden configurar las percepciones los sentimientos y las conductas de sus miembros. Se concibe que la escuela posee una cultura bien definida (fuerte, saludable, colaborativa y positiva) con un patrón integrado de valores, creencias y conductas. Se enfatiza el rol que juega la cultura escolar en la administración del cambio considerando que una escuela que analiza su propia cultura puede comprender, mantener y alterar su propia cultura.

Como resultado de todas las tendencias investigativas y teóricas de la cultura escolar de la década de los setenta hasta la fecha se puede advertir que en la literatura sobre administración educativa el análisis de la cultura escolar es un tópico complejo pero importante para la comprensión de la vida de la escuela. El movimiento de las escuelas efectivas (Gaziel, 1997) a través de sus investigaciones resalta la importancia de la cultura para la mejora del rendimiento académico de los estudiantes. La investigación sobre la mejora escolar (Beare et al., 1989; Handy y Aitken, 1986; Hargreaves, 1995; Sergiovanni, 1995; Stolp, 1994; Fullan, 2001; Campbell-Evans, 1993; Stolp y Smith, 1995; Deal y Peterson, 1999) destacan la necesidad de conocer la cultura escolar para lograr cambios profundos y su utilidad para encauzar todos los esfuerzos de la comunidad escolar hacia la consecución de objetivos comunes.



### **La relación entre las funciones del director y la cultura escolar**

Las investigaciones contemporáneas de la cultura escolar con diferentes perspectivas epistemológicas y metodológicas buscan desarrollar esquemas conceptuales que faciliten la configuración de la cultura escolar y un tema importante a lo largo de tres décadas de análisis sobre la cultura escolar es la relación entre el liderazgo y la cultura escolar. La investigación sobre escuelas eficaces (Brophy y Good, 1986; Purkey y Smith, 1983) ha resaltado la influencia y el control del director sobre las variables que constituyen la cultura de la escuela. Aunque se haya explicado muy poco Southworth (1990) como se ejerce ese control. Las investigaciones del movimiento sobre la mejora escolar (Beare et al., 1989; Hargreaves, 1995; Sergiovanni, 1995; Stolp, 2002; Fullan, 2001; Campell y Evans, 1993; Stolp y Smith, 1995; Deal y Peterson, 1999) consideran que el director de la escuela es una persona clave para introducir cambios positivos en la cultura escolar. Se considera que el director es necesario para motivar a los diferentes actores de la comunidad escolar a adoptar nuevos valores y creencias acordes con una exigencia de calidad y excelencia. Se caracteriza al director como un líder simbólico que está atento a todos los detalles culturales y que a través del tiempo puede transformar a la cultura escolar en una cultura fuerte con indicadores sólidos de aprovechamiento escolar. Pero de nuevo la pregunta de cómo hace esto el director sigue sin respuesta.

La literatura reciente sobre cultura escolar estudios conceptuales (Bunce y Willower, 2001; Gruenert, 2000; Picucci, Brownson, Kahlert y Sobel, 2002; Ediger, 1997; Bulach, 2001) o trabajos empíricos (Almeida, 2005; Hobbs, 2001; Harvey, 1991) se han enfocado a analizar cómo los directores conocen y configuran la cultura. Cierta evidencia (Deal y Peterson, 1999; Leithwood y Jantzi, 1999) sugiere que los directores son capaces de influir la cultura a través de la configuración del sistema de normas compartidas, valores y creencias que configuran el comportamiento de los diversos miembros de la comunidad educativa. En el análisis de esta relación se concibe al director como un constructor o fundador cultural (Fullan, 2001; Barth, 1991; Hobbs, 2001; Hallinger y Heck, 1998) quien a través de la expresión frecuente de una visión común, la celebración de acontecimientos importantes para la institución, el recuento continuo de las historia gloriosa y el recuerdo constante de los héroes puede edificar un patrón de significados comunes fuertemente compartido por todos. Partiendo desde ésta óptica del director como constructor cultural se considera que para influir la práctica de sus colegas, los directores de las escuelas deben influir en el sistema de normas compartidas, valores y creencias que son las que configuran todas las interpretaciones personales de los eventos que se dan en la escuela.

Estas investigaciones que analizan la relación del director y la cultura escolar se realizan en escuelas que tienen culturas en proceso de configuración o reconfiguración, ya sea por tratarse de una escuela nueva o una escuela con una cultura disfuncional. Se enfatiza la importancia de que el director vaya configurando la misión, los objetivos, la estructura y las relaciones de la comunidad educativa de forma gradual. En el caso de investigaciones realizadas en culturas disfuncionales se resalta la importancia del rol del director para ayudar a “desaprender” ciertas creencias culturales y aprender nuevas creencias, con diferentes elementos culturales. Deal y Peterson (1990) presentan cinco casos de estudio en escuelas disfuncionales, con problemas de ausentismo, uso de drogas y violencia, a través de éstos casos concluyen que la evidencia sugiere que el rol del director es un elemento clave para la configuración de la cultura y recomiendan algunas estrategias para que el director conozca y cambie estas culturas disfuncionales.

Cunningham y Gresso (1993) analizaron los planes de mejoramiento de 42 distritos escolares, y concluyeron que la cultura es clave para la práctica administrativa y para el mejoramiento organizacional. Consideran que en la construcción de una cultura el director debe infundir valores como la confianza, la cooperación, el compromiso, el respeto, el trabajo en equipo y la formulación de una identidad común. Cunningham y Gresso (1993) resaltan que:

La construcción de una cultura requiere que el líder preste atención a los aspectos simbólicos e informales de la vida de la escuela que son los que configuran las creencias y las acciones de cada actor dentro del sistema. La tarea del director es crear y sostener la cultura necesaria para lograr una actitud de efectividad en todo lo que sea hecho dentro de la escuela. (p.124)

Se puede advertir en el trabajo de Cunningham y Gresso (1993) que el análisis del rol del director en la configuración de la cultura escolar se realiza en la fase de creación de la cultura de ahí que se enfatizan los términos de construir, cambiar y configurar la cultura.

Al igual que otras investigaciones empíricas el énfasis está en generar el conocimiento del papel del director en procesos donde la cultura se forma o se modifica sustancialmente. Pero persiste la notable ausencia de trabajos de investigación orientados a entender qué hace el director cuándo la escuela tiene ya una cultura configurada y esta cultura no es disfuncional, una situación que es por mucho, la más común en la mayoría de las escuelas existentes.

Por ello en la presente investigación se pretende analizar el rol del director en una cultura que ha dado identidad y significado al ambiente de trabajo y al sistema de comunicación de la escuela. Una cultura que ha sido institucionalizada en la estructura y en los procesos organizacionales de la escuela. En esencia, una cultura ya establecida y funcional. En este contexto de rutinas, rituales, artefactos, valores y creencias que se dan por hecho, es donde se analizará el desempeño del director en relación con la cultura. Schein (1985) sostiene que aunque la teoría del liderazgo es un dominio vasto se puede sostener que la función primordial del líder es crear y administrar la cultura. Aunque sabemos mucho sobre cómo crear la cultura, sabemos poco sobre cómo administrarla. La presente investigación se centra en la segunda fase de esta función primordial del liderazgo. Se busca describir cómo el director mantiene los patrones de percepciones, pensamientos y sentimientos propios de una institución con una historia propia y una cultura madura, para comprender cómo los

directores administran los significados colectivos que proveen de sentido y orientación a los actores de la comunidad escolar.

### **Planteamiento del problema**

Esta investigación parte de tres supuestos fundamentales:

- a. Todas las escuelas poseen una cultura propia que les distingue de las otras.
- b. Las culturas pueden alcanzar un grado de madurez que se caracteriza por una integración sólida y una alta efectividad.
- c. La madurez de la cultura se consolida a través de la administración cultural del director.

Al revisar la literatura que sobre la cultura escolar y la relación del director con la cultura de la escuela, se observa que la investigación realizada a la fecha aporta ciertos elementos para comprender el proceso de configuración de la cultura y el rol del director como iniciador o fundador de la cultura. Pero a la vez se necesita considerar la administración o gestión de la cultura escolar por parte del director como un proceso que lleva a cabo para darle significado a la vida escolar. La mayoría de los directores actúan en escuelas con una historia donde la cultura se ha definido, y ya cuentan con percepciones y concepciones de sus miembros, ligadas a una determinada experiencia y ejercen un liderazgo cultural. Por ello, se considera muy importante plantear la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo administra una cultura madura el Director de la escuela?

La importancia de este problema de investigación radica en ir más allá de la fase de creación o reconfiguración que presentan las investigaciones recientes sobre cultura escolar, donde se considera a la cultura en su fase de creación o reconfiguración y donde la función del director es siempre como gestor y fundador y no cómo administrador.

Esta situación abarca a la mayoría de los directores de escuelas, ya que la creación o reconfiguración de la cultura de las organizaciones es un evento de mucha importancia, pero es un evento de excepción y transitorio. La mayoría de las escuelas ya han configurado su cultura, y lo que requieren es que el director las administre. Se busca aportar a la comunidad del conocimiento evidencia empírica sobre cómo se desempeña un director en una cultura funcional y como va realizando el proceso de administrar esta cultura.

Esta evidencia se podrá comparar con los resultados que ya existen sobre el cómo el director principia delineando una cultura y lo que realiza para configurarla. La relevancia de la investigación que se propone radica en la posibilidad de aumentar el conocimiento sobre este tema. A través de la realización de la propuesta se busca que los resultados brinden una comprensión más integral de esta relación cultura-director.

La investigación sobre el director como administrador cultural ayudaría a comprender mejor su gestión ya que a través del análisis de este rol se puede establecer cómo el director influye en el mantenimiento de una visión y en el fortalecimiento y la articulación de los valores y creencias que le dan a la escuela su identidad única. La aproximación a la función directiva en su dimensión cultural

permitiría describir cuáles son las estrategias más significativas que utiliza el director para mantener un ambiente y estilo que le dan a la escuela el carácter de una identidad diferenciada que tiene una cultura propia.

### **Definición de términos**

Cultura escolar.- El conjunto de normas, valores y creencias compartidos por los miembros de la cultura escolar.

Normas.- Reglas o códigos, explícitas o implícitas que tiene los miembros de la organización respecto de las conductas que son apropiadas o adecuadas y que expresan los valores de una organización.

Valores.- Patrones o modelos según los cuáles seleccionamos y juzgamos nuestros comportamientos, estableciendo lo que es deseable o no.

Creencias.- Esquemas o paradigmas que orientan la conducta de los miembros de la organización y que les permiten concebir, sentir y juzgar las situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de la organización.

Artefactos.- Son los productos externos y visibles que manifiestan los valores culturales que subyacen a las organizaciones.

Cultura madura.- Cultura que posee un alto grado de integración y de efectividad, enseñada a los nuevos integrantes y considerada valida por la comunidad.

## Capítulo 2

### REVISIÓN DE LA LITERATURA

Este capítulo presenta la revisión de la literatura sobre cultura escolar y su relación con el director de la escuela destacando las posturas claves que representan las ideas fundamentales para esta investigación. El capítulo se divide en tres bloques. En el primero se analiza la importancia que tiene para el director el conocimiento de la cultura de la escuela desde los aportes de la literatura empírica y normativa como un elemento esencial para la comprensión de la misma; en el segundo bloque se presentan los aportes más significativos con sus acuerdos y contradicciones diversos modelos de cultura escolar y el concepto de la subcultura escolar; finalmente se establece la importancia del análisis de la cultura escolar y la relación con la función del director a través del establecimiento de un modelo para estudiar la cultura escolar integrando diversos niveles y formas de aproximarse a la cultura teniendo a la escuela como marco de referencia.

#### **La relación entre la cultura escolar y el liderazgo**

El estudio de la relación entre la cultura escolar y el liderazgo se ha convertido en un tema de interés para la teoría y la investigación educativa. Este interés se debe por una parte a que el concepto de cultura ha ayudado a un mejor entendimiento de la administración educativa y de liderazgo. Hallinger y Leithwood (1996) establecen



que: “El concepto de cultura tiene un enorme potencial para expandir nuestra visión de campo de la práctica administrativa escolar” (p.100).

Por otra parte el interés por el tópico se sostiene también, porque el rol del director, se considera como un rol fundamental para la configuración de la cultura. Para Berry (1997): “hay una evidencia emergente, que considera el liderazgo como un elemento indispensable para iniciar y sostener o desarrollar una cultura” (p.52).

Trabajos pioneros y fundamentales, en la comprensión de la relación entre la cultura y el liderazgo, se remonta a los años 60, donde un grupo de teóricos de la administración encabezados por Getzels destacaron la importancia de la cultura en el ejercicio de liderazgo en las organizaciones. En su trabajo desarrollaron un modelo comprensivo de liderazgo. Le llamaron comprensivo porque implicaba considerar los factores contextuales en los que se desarrolla el líder. Al aplicar este modelo teórico llegaron a la conclusión de que los valores culturales, podían influir en la conducta de los líderes.

En los principios de los ochenta aparecieron algunos bestsellers administrativos (Ouchi, 1981; Peters y Waterman, 1982; Deal y Kennedy, 1982) que reconocieron la importancia de los jefes para incrementar la motivación de los equipos directivos y el desarrollo de una cultura corporativa. Trabajos posteriores como el Bennis y Nanus (1985) y Schein (1985), consideraron el liderazgo directivo como un elemento clave para la consolidación de una cultura corporativa. En su libro de liderazgo y cultura organizacional Schein (1985) sostiene que:

Cultura y liderazgo, cuando uno los examina de cerca, son dos caras de la misma moneda y ninguna puede ser entendida por sí misma. De hecho hay una posibilidad enfatizada en la literatura sobre liderazgo, que considera, que la única cosa de real importancia que los líderes hacen, es el crear y administrar la cultura y el único talento de los líderes es su habilidad para trabajar con la cultura. (p.2)

También en el campo educativo surgieron algunos trabajos como el de Baldrige y Deal (1975) con su libro “Managing Change in Educational Organizations”, el trabajo de John Goodlad (1975) “The Dynamics in Educational Change” y “The structure of school improvement” de Joyce, Hersh y Mc Kibbin (1983), que consideran al director como una variable clave para modificar la cultura de la escuela y guiar el proceso de cambio.

Las investigaciones sobre escuelas efectivas (Rutter et al, 1979; Mortimore y Sammons 1998, 1995; Brokover et al, 1979; Edmonds, 1979; Levine y Lezzote, 1990; Lighfoot 1983; Purkey y Smith, 1983) al enumerar los factores que contribuyen a la eficacia de las escuelas, resaltan el lugar que ocupan en este propósito la cultura y el liderazgo del director.

Purkey y Smith (1983) establecen: “...que la oportunidad de éxito de un estudiante de desarrollar sus habilidades cognitivas de aprendizaje, está marcadamente influenciada por la cultura de la escuela...” (p.440). Dentro de esta misma corriente, al respecto de la cultura y el liderazgo Lighfoot (1983) sostiene que:

El más responsable de definir la visión de la escuela y articular su postura ideológica, es el director de la escuela. Los directores son la voz de las escuelas y su trabajo es comunicarse con los diferentes estamentos. Su imagen está relacionada con la percepción pública de la institución. Un ingrediente esencial de las buenas escuelas es un liderazgo, fuerte e inspirado. El tono y la cultura de la escuela deben ser definidos por la visión y los propósitos de acción del director. (p.322)

Para Mackenzie (1983) la revisión de la literatura de las escuelas efectivas, establece el consenso de que la cultura escolar y el clima son centrales para el éxito académico.

En los últimos 15 años se han realizado algunas investigaciones (Deal y Peterson, 1998; Grace, 1995; Leithwood y Jantzi, 1999 y Sashkin y Sashkin, 1990; Mitchell y Willower, 1992; Greene, 1992; Coyle y Witcher, 1992; Johnson, et al; 1990.) que han afirmado la función clave del liderazgo en el desarrollo de la cultura escolar y que se han enfocado de manera más directa a analizar, cuál es el rol del director en el cambio de la cultura escolar y han establecido que un liderazgo más centrado en los valores y las actitudes de la comunidad educativa desarrolla una cultura escolar más positiva.

En el estudio de caso realizado por Mitchell y Willower (1992) a través de entrevistas, observaciones y análisis de documentos en una preparatoria (Jamestown) con un fuerte prestigio académico apoyado con excelentes resultados obtenidos en diversos exámenes estatales, se observó que tanto el inspector, como el director, tenían un papel preponderante, en la configuración de una cultura escolar, con una fuerte orientación hacia la excelencia académica. Su rol como líderes motivaba hacia la realización de un trabajo cohesivo, donde se establecían metas comunes y se reforzaban los valores y actitudes acordes con estos objetivos, lo que contribuyó a la construcción de un clima de aprovechamiento escolar.

En la investigación de corte cuantitativo realizado por Leithwood y Jantzi (1999) en un distrito escolar de Canadá, se exploraron los efectos del liderazgo, del director y de los maestros, en el involucramiento de los alumnos con sus responsabilidades escolares. La muestra se constituyó con 1762 maestros y 9, 941 estudiantes y los resultados demostraron efectos significativos del director, sobre el involucramiento de los alumnos en sus tareas escolares. Leithwood y Jantzi (1999) concluyen que: “Para influenciar la práctica de sus colegas, los directores deben normalmente influenciar, el sistema de normas comunes, valores y creencias de sus colegas, que es lo que normalmente configura, la interpretación de los eventos” (p.683).

La relación de la cultura y el liderazgo de la escuela han suscitado también todo un cuerpo sustancial de literatura normativa, que pretende explicar esta relación. Para Decoux y Holdaway (1999), la dedicación del director para crear una cultura de la escuela facilita la cohesión de los valores y creencias compartidas por los maestros.

Para Deal y Kennedy (1983) los directores deben abocarse a conocer la cultura escolar existente en su escuela para poder desarrollar un sentido de dirección hacia el éxito.

Algunos autores (Roberts, 1992; Hall y Manni, 1992; Jentz, 1982; Parkway y Hall, 1992) también han considerado la importancia de que los nuevos directores aprendan a leer la cultura de la escuela. Para Roberts (1992) “... el director sensitivo, que enfoca sus acciones al desarrollo de una cultura y examina las interpretaciones,

que el equipo de la escuela asigna a las acciones del director, tendrá un inicio maestro” (p.64).

También Brubaker (1976) establece que bajo un liderazgo fuerte enfocado en la cultura de la escuela, esta puede ser guiada hacia la mejora y el desarrollo permanente.

En sus diversos trabajos sobre el director Sergiovanni (1984) considera que el estilo de éste, puede fortalecer o debilitar la cultura de la escuela y afirma que: “La fuerza cultural del liderazgo tiende a unificar a estudiantes, maestros y a otros, convencidos de su trabajo en la escuela” (p.9).

Krajewski (1996) coincide al considerar que la escuela necesita líderes culturales, para consolidar su desarrollo; estos líderes culturales son los iniciadores, facilitadores y visionarios de la cultura escolar y a través de su trabajo diario deben hacer que la cultura de los directivos y maestros sea vivida y desarrollada a través de propósitos, valores y creencias comunes, enfocados en el proceso de enseñanza aprendizaje y en la construcción de la colegialidad de la comunidad.

Fullan y Hargreaves (1991) ofrecen ocho guías para los directores que quieren realizar cambios en la cultura de la escuela y sostienen que los directores que son capaces de identificar las fortalezas y debilidades de la cultura escolar y ver su propio lugar en la organización serán líderes más eficaces, sugieren también que el director antes de tratar de cambiar la cultura de la escuela debe primero comprenderla.

El estudio más citado en la literatura sobre la cultura escolar y el liderazgo es el trabajo realizado por Deal y Peterson (1990) "The principal role in shaping the school culture". Este estudio se enfoca en las prácticas usadas por diferentes directores para construir o mantener una cultura positiva de la escuela. A través de cinco estudios de caso realizados por diferentes investigadores, Deal y Peterson (1990) establecen orientaciones específicas, sobre el cómo los directores configuran la cultura organizacional de la escuela.

El primer estudio de caso es desarrollado por Deal y Peterson (1990) sobre el director en Cherry Creek High School en Cherry Creek Colorado; el segundo estudio de caso es desarrollado por Dwyer (1987) sobre un director urbano; el tercer estudio de caso es desarrollado por Dwyer et al (1984) y es sobre un director de escuela rural; El cuarto caso de estudio es realizado por Lighfoot (1983) sobre un director de preparatoria de Nueva York; El quinto estudio de caso es realizado por Mc Phee (1960) director de la academia Deerfield.

A través de este compendio de estudios de caso Deal y Peterson (1990) llegan a la conclusión de que hay esencialmente seis caminos a través de los cuales los directores pueden impactar la cultura de su escuela.

La primera estrategia consiste en desarrollar un sentido de lo que la escuela es y debe ser; la segunda estrategia consiste en seleccionar y reclutar al personal cuyos valores estén en concordancia con el propósito de la escuela; la tercera estrategia consiste en resolver los conflictos, disputas y problemas de manera directa y como un proceso de configuración de los valores y las creencias en las rutinas y quehaceres diarios; la cuarta estrategia consiste en comunicar los valores y las creencias en las rutinas y quehaceres diarios; la quinta estrategia consiste en identificar y articular historias que comuniquen valores compartidos; la sexta estrategia consiste en impulsar, las tradiciones, ceremonias, rituales y símbolos que comuniquen y refuercen la cultura de la escuela. Deal y Peterson (1990) concluyen que estas estrategias no deben ser utilizadas como recetas, sino que tienen que ser adaptadas a cada situación y ser consideradas como punto de partida para futuras investigaciones.

Otro trabajo bastante referenciado en la literatura sobre la relación entre cultura escolar y liderazgo, es el estudio de carácter normativo realizado por Stolp y Smith (1995) que muestra a través de ejemplos concretos que la habilidad del director para leer y responder a la cultura de la escuela es el verdadero corazón de un liderazgo efectivo. En este trabajo los autores examinan el rol del director como un constructor de la cultura escolar.

Ofrecen una variedad diversa de estrategias para que el director comprenda la cultura de la escuela y sugerencias para transformar la cultura de la escuela en una cultura orientada hacia la excelencia. Llegan a la conclusión que para configurar la cultura de la escuela los directores deben repensar y reflexionar sobre su rol, considerar siempre el cambio como algo sistemático y colaborar con otros miembros de la comunidad para desarrollar una visión de la escuela que exalte la excelencia y a su vez incluya la diversidad de opiniones y pensamientos dentro de la escuela.

Brown (2004) sostiene que la literatura sobre liderazgo escolar desde los últimos 20 años ha llegado a la creencia de que si quieres mejorar las escuelas, se deben cambiar sus culturas y sus estructuras a través del ejercicio de ciertos tipos de liderazgo. Para Brown (2004) un ingrediente clave para que las organizaciones tengan éxito es el liderazgo, en su concepción el liderazgo es necesario para que se dé un verdadero cambio cultural, y éste, requiere que el director analice como interactúan el sistema y los individuos dentro de la escuela y para promover un aprendizaje organizado el director debe tener una inmersión prolongada en el quehacer cotidiano de la escuela. Brown (2004) sostiene: “Si tu quieres una cultura que apoye el trabajo eficaz y un alto rendimiento, necesitas los siguientes ingredientes”, “ ... un liderazgo, que promueva y proteja la confianza, el trabajo continuo, la flexibilidad, la toma de riesgos, la innovación y la adaptación al cambio...” (p.4).

Al final de la jornada de la literatura sobre liderazgo y cultura tanto empírica, como normativa, se puede observar que ésta ha desarrollado cierto consenso sobre el impacto del director sobre la cultura escolar.



Diversos autores, como resultado de sus análisis e investigaciones empíricas (Deal y Peterson, 1998; Grace, 1995; Leithwood y Jantzi, 1999 y Sashkin y Sashkin, 1990; Mitchell y Willower, 1992; Greene, 1992; Coyle y Witcher, 1992; Stolp y Smith 1995; Greenfield, 1995; Sergiovanni 1984). Consideran que el rol del director podría tener cierta influencia en la configuración de la cultura a través de su actuación, especialmente en el modelamiento de ciertos valores y creencias compartidos por la comunidad educativa. Como considera Greenfield (1995):

El liderazgo se convierte en algo crucial para la administración de las escuelas porque es la medida más efectiva para influenciar a los alumnos y maestros en sus preferencias de cambio y porque es la base fundamental por la que un administrador, puede responder efectivamente y negociar con las demandas del contexto, que constituyen el mundo de trabajo del administrador (p.73).

La revisión de la literatura sobre cultura escolar muestra también de manera consistente, que es muy poca la evidencia empírica, que existe sobre cómo el director influye sobre la cultura de la escuela y también sobre cómo la cultura de la escuela influye sobre el director, en estos dos aspectos el estado del conocimiento guarda todavía como lo establecen Hallinger y Leithwood (1996) más preguntas que respuestas y la necesidad de realizar más investigaciones que permitan una mayor comprensión de esta relación liderazgo-cultura.

Harvey (1991) consideran que la investigación educativa internacional, se ha venido enfocado en los últimos años en el trabajo que realizan los directores en el mundo real de las escuelas para negociar la cultura con estudios menos teóricos y más empíricos y considera que esto ha provocado que una variedad de metodologías como la etnografía, la investigación-acción, los estudios de caso y los

estudios cuantitativos, se apliquen a este propósito. Sin embargo señala que todavía es un número reducido el de las investigaciones que se han llevado a cabo.

Firestone y Wilson (1985) en la misma línea sostienen que “ hay necesidad de una descripción más fina sobre cómo es la vida en las escuelas y cómo los directores, crean y mantienen cierto orden y dirección en esa vida” (p.290).

Para González (1994) aunque se ha avanzado en el estado del conocimiento sobre la relación entre cultura y liderazgo, sigue habiendo múltiples interrogantes sobre este tema, especialmente al considerar hasta qué punto un director puede configurar la cultura y en qué medida es posible que gestione la cultura. Desde la misma óptica Roberts (1992) sostiene que: “se sabe muy poco de las orientaciones culturales y simbólicas de los nuevos directores” (p.186).

A esto se puede agregar que se conoce más poco aún de cómo administran la cultura escolar los directores que ya tienen más tiempo en la escuela y esto abre un campo de oportunidad para realizar investigaciones sobre este tema.

Para la realización de estas investigaciones sobre la administración de la cultura es importante partir de una comprensión clara sobre el concepto de cultura escolar que permita delimitar con claridad las categorías que se pretenden analizar. En el siguiente apartado de esta sección de la revisión de la literatura, se describirá como se ha desarrollado la comprensión concepto de cultura escolar, en el campo de la investigación educativa.

### **La concepción de la cultura escolar**

En el estado actual del conocimiento sobre cultura escolar, se observa una multiplicidad de concepciones sobre este término, Martín (1999) describe esta complejidad como una vorágine de enfoques que existen en los estudios culturales. Las diversas investigaciones realizadas hasta el momento no coinciden en su concepción de la cultura escolar. Como señala Eriksson (1987): “No está claro qué significa el término cultura, en la discusión actual sobre cultura escolar” (p.11).

La diversidad de definiciones de cultura se origina por la misma complejidad del fenómeno. Como establece Martín (1999):

... dada la amplitud de las razones para estudiar la cultura, así como la amplitud de las tradiciones intelectuales representadas en los estudios sobre cultura organizacional, no sorprende el que haya muy poco acuerdo acerca de qué es y que no es la cultura... (p.7)

En ocasiones se observa que algunos reportes de investigación sobre cultura escolar son poco entendibles, ya que adolecen de un enfoque teórico claro para realizar el análisis de la cultura escolar como establece Prosser (1999): “Hay pocos signos de conformidad en términos de aceptar el significado y la aplicación de la cultura escolar, los autores raramente hacen explícito el significado del término” (p.7). Deal y Peterson (1999) establecen también que: “De las muy diferentes concepciones de cultura, ninguna es aceptada universalmente como la mejor definición” (p. 3).

Diversos antropólogos como Smirich (1995), Castoriadis (1995) y Lackner (1997) sostienen que no hay una teoría unificada sobre cultura. Desde 1952 tratando de resolver este problema Kroeber y Kluckhohn (1952) revisaron las 160 definiciones de cultura desde la perspectiva antropológica que se habían escrito en

Inglés hasta ese entonces, redactando su propia definición que tampoco fue del todo compartida por la comunidad científica. Bohannon y Glazer (1988) afirman: “

la idea de cultura es tan sencilla que de tan simple, por décadas ha sido muy difícil comprenderla” (p.28).

### *La Cultura Escolar como un Concepto Antropológico*

Para algunos investigadores de la cultura escolar Deal y Peterson (1998) los antropólogos fueron los primeros en desarrollar el concepto de cultura para explicar las diferencias entre los patrones de vida de las tribus, las sociedades y los grupos étnicos.

Eriksson (1987) considera que el concepto de cultura, pese a su diversidad de concepciones puede ser útil, para tratar de entender a profundidad la naturaleza de la vida diaria de las escuelas y realiza una síntesis de la concepción de la cultura escolar distinguiendo tres enfoques de tipo antropológico: el lingüístico, el hermenéutico y el social.

El concepto lingüístico de cultura sostenido por Goodenouhg (1981) interpreta a ésta como la construcción o representación simbólica aprendida por los individuos durante su período de enculturación. La cultura la traslada al interior de la mente comparándola con los bits de información de una computadora repartidos entre todos y por eso concibe la cultura con lo que se “debe conocer para comportarse aceptablemente de acuerdo a las normas de los demás”. (p.31). Esta información se manifiesta y comparte entre los integrantes del grupo por medio del lenguaje. De ahí la concepción lingüística del fenómeno.

Esta concepción de cultura ha generado un fuerte impulso al desarrollo de los estudios lingüísticos, la comprensión de los esquemas mentales buscando conocer los principios organizativos subyacentes en los códigos cognitivos y analizando la relación que existe entre la mente, la cultura y la sociedad, a través del uso del lenguaje.

Particularmente relevante para esta forma de aproximarse la cultura es el estudio teórico sobre el análisis componencial realizado por Ward Goodenough (1981) donde establece que la cultura se manifiesta a través del cómo las personas conciben y organizan los objetos materiales, los eventos y las experiencias que constituyen su mundo, sosteniendo que la cultura está conformada por reglas lógicas que están basadas en ideas, que están contenidas en la mente y por eso se considera que la comprensión de la cultura no está sólo en el comportamiento, sino en la reglas del comportamiento, que observa determinado grupo y que se revelan a través del lenguaje.

Henry (1993) expone una intensiva investigación etnográfica que duró 10 años en la región de Piedmont en las Carolinas, se descubrió que ciertos patrones culturales en las comunidades de Roadville y Trackton diferían de los de la corriente mayoritaria de la gente de la región de la gente de Piedmont. La definición de cultura formulada en la investigación se centra alrededor del lenguaje, ya que se explica cómo usaban los muchachos de esas comunidades el lenguaje y cómo sus maestros aprendieron a entender ese uso y lo emplearon a su vez en el salón de clases. En la investigación se involucró activamente a los estudiantes y a los profesores buscando construir puentes de entendimiento entre el hogar y la escuela. Se concientizó a los

profesores acerca de cómo el lenguaje es desarrollado y valorado en esas comunidades que tienen patrones culturales diferentes, lo que les ayudó a adaptar los métodos de enseñanza a fin de conectar las habilidades propias del hogar con las de la escuela. Se concluye que la escuela sostiene ciertos valores, creencias y prácticas propias expresadas en el lenguaje que la convierten en una escuela comunidad y que si se consideran estas condiciones en el proceso de formación especialmente a través del lenguaje se convierte el proceso cultural en una auténtica promoción y apoyo al desarrollo de los jóvenes de la comunidad.

En la presente investigación se considera que esta perspectiva puede ser útil para tratar de tener un entendimiento más profundo de la naturaleza de la vida diaria de las escuelas, ya que supone que la cultura es inspiradora de esquemas que dan significado a los comportamientos y supone que cada cultura particular, en este caso la escuela, tiene un sistema organizacional propio para entender los eventos y los comportamientos, que se revela especialmente en las formas de comunicación que se llevan a cabo dentro de la escuela.

El concepto hermenéutico de cultura, sostenido principalmente por Geertz (1973) considera a ésta como las estructuras conceptuales que enmarcan y definen a los miembros de un grupo lo que debe ser aprendido como la realidad y este grupo de estructuras conceptuales es compartido por todo un grupo social.

Desde esta perspectiva la cultura es la red o trama de sentidos con que le damos significado a los fenómenos o eventos de la vida cotidiana. Por eso considera que el contraste entre las culturas como ideales o reales, es erróneo, ya que la cultura es una experiencia total. Para Geertz (1973) hay que “entender la cultura

como el sentido que tienen los fenómenos y eventos de la vida cotidiana para un grupo humano determinado” (p. 52).

Para Geertz (1973) la cultura representa un patrón de significados transmitidos históricamente y estos patrones se expresan explícitamente a través de los símbolos e implícitamente a través de las creencias asumidas.

En la revisión de la literatura sobre cultura escolar se observa que la perspectiva hermenéutica es asumida por los principales investigadores de ésta como Deal y Peterson (1990) cuando consideran, que la cultura escolar es el conjunto de profundos patrones de valores, creencias y tradiciones que se han formado a lo largo de la historia de la escuela. También por Stolp y Smith (1995) consideran que la cultura escolar se puede definir como los patrones de significado que son transmitidos históricamente y que incluyen las normas, los valores, las creencias, las ceremonias, los rituales, las tradiciones y los mitos comprendidos en distinto grado por los miembros de la comunidad escolar y este sistema de significados generalmente forma lo que la gente piensa y la forma en que actúa.

Henry (1999) analiza también esta perspectiva de la cultura y describe un estudio de caso en una preparatoria pública, buscando describir lo que es la cultura escolar a través de los ojos de los estudiantes y específicamente analizó las experiencias de tres muchachos en un intento de comprender la perspectiva empleada por ellos para relacionarse con su escuela, examinando el fenómeno de la tendencia gregaria de los estudiantes y algunos de sus efectos. Se concluye que la prevalencia de los grupos escolares muy unidos era una consecuencia natural, pero no reconocida, de la estructura organizacional de la escuela, porque aunque los

estudiantes aceptaban las normas y limitaciones de la escuela y se ajustaban a la vida organizacional, ellos eran libres de buscar otras motivaciones especialmente a través de la amistad con sus iguales.

Se concluye también que las escuelas son trasmisoras de la cultura de nuestra sociedad a través del procesamiento de generaciones de estudiantes, rutinización de la actividad, especialización, fragmentación, organización vertical y departamentalización del conocimiento.

Esta perspectiva hermenéutica es relevante para el estudio de la cultura escolar ya que ayuda a concebir a ésta como un conjunto de relaciones, creencias, valores y sentimientos compartidos por todos aquellos que pertenecen y hacen una escuela y permite analizar la orientación particular que promueven las escuelas respecto a la sociedad y respecto de la misma comunidad educativa.

El concepto social de cultura sostenido por Giroux (1981) considera que la estructura social y la cultura están entrelazadas y por lo tanto en la unidad social se identifican fuertes patrones de diferente significado de conocimiento cultural. Se considera que la cultura emerge a través del conflicto social con la posibilidad de que diferentes grupos se vayan progresivamente diferenciando culturalmente a lo largo del tiempo, aunque mantengan un contacto continuo. Para esta concepción el nuevo conocimiento cultural es creado continuamente en la vida social diaria. La nueva cultura es aceptada, aprendida, recordada o rechazada, ignorada y olvidada dependiendo de dónde se coloque la persona en el orden social. La importancia de esta perspectiva radica, en que se considera a la cultura escolar como lugares que propician la construcción de un significado social y político.



Henry (1993) analiza este concepto social de cultura para describir cómo los rituales de una escuela católica en un barrio problemático reproducían el divisionismo de clases étnico y generacional. Para Henry (1993) el papel de la cultura escolar en las escuelas puede contribuir a la dominación y la subordinación y sugirió que los ambientes empobrecidos pueden mejorar mediante la creación deliberada de ritos, ya que la cultura es fundamentalmente formada por sistemas rituales.

Se considera importante esta concepción antropológica de la cultura, porque el interés central no radica sólo en el análisis de la naturaleza del conocimiento cultural sino en el análisis de la relación entre el contenido cultural y la situación de vida específica de las personas o grupos donde se tiene ese conocimiento cultural, lo que permite comprender la naturaleza sistemática de la variación cultural y el conflicto como un proceso fundamental a través del cual la variación cultural se organiza. Las tres perspectivas de la dimensión antropológica del término cultura presentadas por Eriksson (1987) tratan de explicar cómo el conocimiento cultural se genera, comparte y modifica dentro de un grupo social, pero las tres manejan diferentes concepciones acerca de la naturaleza de las personas, de las instituciones y de las relaciones sociales.

Las tres concepciones antropológicas de cultura descritas por Eriksson (1987) destacan el carácter inspiracional de la cultura. Las tres concepciones parten del supuesto que la cultura no tiene un carácter meramente normativo sino que genera un marco interpretativo para dar sentido a los comportamientos dentro del grupo social.

Eriksson (1987) concluye que para el desarrollo de la investigación sobre cultura escolar cada una de las tres concepciones de la cultura puede iluminar diferentes aspectos del sentido de la vida diaria de las escuelas como una organización formal. Por ello, un estudio de cultura que pretende ser más completo debe considerar el lenguaje que se utiliza y el contexto en que se desarrolla, los criterios que le permiten a los integrantes interpretar los eventos en función de ese lenguaje y en ese contexto, y las variaciones de lenguaje que se dan entre diferentes grupos de referencia de una escuela según el estamento en el que se encuentran dentro de la comunidad educativa.

#### *El Concepto de Cultura Escolar como un Concepto Estructural Funcionalista*

Malinowski (1944) presenta dos axiomas básicos para el concepto funcionalista de cultura. El primer axioma considera que la cultura esencialmente es un “aparato instrumental” que permite a la humanidad enfrentar de una manera mejor los problemas específicos del contexto y satisfacer sus necesidades. El segundo axioma establece que la cultura comprende un sistema de objetos, acciones y actitudes en que cada parte existe como un significado para un fin.

Para Malinowski (1944) la cultura es un medio artificial que creó el hombre para resolver su problemas concretos; en primera instancia sus necesidades biológicas y en segunda instancia, cuando esta “satisfacción-respuesta” generó nuevas necesidades culturales derivadas, ese medio artificial dio respuesta a nuevas necesidades. La vida de la cultura y la supervivencia de los seres humanos como

una totalidad orgánica dependen del funcionamiento concreto de las instituciones y de sus relaciones recíprocas a fin de alcanzar el sostenimiento del organismo social.

En esta concepción funcional la supervivencia de la cultura depende de que cada institución desempeñe una función, contribuyendo a la reproducción del todo.

Continuando con el desarrollo de la teoría funcional Radcliffe-Brown (1952) elabora su propuesta, considerando que la cultura no sirve sólo a las necesidades individuales, sino también a las entidades objetivas que conforman los individuos y por eso la función de la cultura se refiere primordialmente a la integración de los grupos sociales. Radcliffe-Brown (1952) identifica el concepto de estructura como una función central de la cultura. Al comparar la vida de los organismos con la vida social establece que la sociedad es un “sistema de funciones de una estructura social” (p.2) y ésta es esencialmente un acuerdo de los individuos que mantienen relaciones en un grupo. Su teoría funcional de la comunidad humana, considera que la función primordial de la cultura es la integración del grupo en el ambiente. Estos enfoques complementarios sobre la función de la cultura han influido la concepción de la cultura en la teoría sociológica, pero el enfoque estructural funcionalista desarrollado por Parsons (1951) ha sido más determinante aún en esta comprensión. Creador del enfoque funcional estructuralista en su obra, “El sistema social”, Parsons (1951) sostiene que las sociedades tienden hacia la autorregulación, así como a la interconexión de sus elementos. La autosuficiencia de la sociedad está determinada por necesidades básicas. Dentro de los cuatro sistemas (biológico, psicológico, social y cultural.) que determina el orden social, el sistema cultural contribuye a este orden proveyendo valor y significado a las acciones con este fin.

El sistema cultural da una orientación significativa, al ambiente, al sistema de acción, al mundo físico y al sistema social. Desde esta perspectiva cada sistema tiene cuatro funciones básicas. a) La adaptación, que comprende el problema de adquirir suficientes recursos y acomodarse a las demandas del ambiente; b) El establecimiento de metas, que refleja el problema de definir y establecer los objetivos; c) La integración, que incorpora el problema de mantener la solidaridad y la unidad entre los miembros del sistema y; d) la latencia, que consiste en el problema del mantenimiento y la renovación de los patrones culturales del sistema.

En el enfoque *Parsoniano* una descripción mínima de la organización debe incluir una guía del sistema de valores que define su función y las principales funciones institucionales que arrojan estos valores en un contexto funcional de adquisición de metas, adaptación a las situaciones e integración al sistema.

Para Malowski (1992) en el enfoque estructural funcional las normas y los valores de los miembros de las organizaciones están relacionados con aspectos de la organización, como su estructura y su tecnología.

Esta concepción estructural funcional de la cultura sostenida por Parsons (1951) fue aplicada posteriormente por diversos autores a través del análisis funcional de la cultura organizacional. Schein (1985) refiriéndose a Parsons y Homans entre otros reconoce que: “algunas de sus teorías y desarrollos han sido cruciales en mi esfuerzo por entender que es la cultura” (p.12). Basándose en los estudios de Parsons (1951) y Merton (1957) analiza la cultura organizacional primordialmente desde una postura de la psicología social.

Para Schein (1985): “la cultura resuelve los problemas básicos de sobrevivencia y adaptación al ambiente externo e integra el proceso interno de la organización para asegurar la continuidad y la adaptación” (p.50).

Sostiene que el proceso de formación de la cultura es idéntico al proceso de formación de un grupo donde se desarrolla una identidad, un patrón compartido de pensamientos, creencias, sentimientos y valores que son resultado de una experiencia compartida y de un aprendizaje común al interior del grupo. El ambiente inicialmente determina las condiciones del grupo para determinar su función primaria y para asegurar la supervivencia. Así el ambiente influye en la formación de la cultura pero una vez que la cultura se consolida en un patrón compartido de significados influye sobre la forma en la que se percibe el ambiente exterior. Por eso la cultura es:

Un patrón básico de creencias, inventadas, descubiertas o desarrolladas, por un grupo mientras aprende a enfrentar los problemas externos, mientras realiza la integración interna y que ha sido trabajado lo suficiente para ser enseñado a los nuevos miembros como el camino correcto, para percibir pensar y sentir en relación con esos problemas. (p.9)

Deal y Peterson (1998) consideran que esta definición de la cultura es una de las más utilizadas en los estudios organizacionales y el movimiento de las culturas corporativas (Deal y Kennedy 1982; Peters y Waterman, 1982) están fuertemente enraizadas en el enfoque funcional que enfatiza que la organización será efectiva si está caracterizada por un sistema de valores, entre empleados, que los comprometa con la calidad de los productos y servicios. Para Dávila y Martínez (1999) este enfoque funcional, está representado por los estudios relativos a la formación de una cultura organizacional más “fuerte”. Diversas investigaciones desde un enfoque funcional (Rutter

et al., 1979; Mortimore y Sammons, 1998; Levine y Lezzote, 1990; Gaziel, 1997) consideran que los aspectos culturales de la escuela pueden conducir a un mejor aprovechamiento de los estudiantes.

En el estudio realizado por Fyans y Maher (1990) con este enfoque funcional de la cultura se observaron los efectos de cinco dimensiones de la cultura escolar: desafíos académicos, logros comparativos, reconocimiento de los logros, comunidad escolar y percepción de las metas de la escuela. En una encuesta de 16, 310 alumnos de cuarto, sexto, octavo y décimo grado de 820 escuelas públicas, se encontró apoyo a la propuesta de que los alumnos están más motivados para aprender en escuelas, con cultura funcional.

Thacker y Mc Inerney (1999) bajo la hipótesis de que una cultura funcional ayuda a mejorar las calificaciones de los estudiantes de educación básica, estudiaron los efectos de la cultura escolar en los logros de los alumnos. El proyecto que ellos estudiaron se centró en crear una nueva conceptualización de la misión, de las metas basadas en los logros de los estudiantes, perfeccionamiento de docentes y un nivel de preparación para la toma de decisiones. Entre sus hallazgos establecen que el resultado fue significativo ya que el número de estudiantes que no aprobaron una prueba anual, bajó en un diez por ciento, sugiriendo que una cultura fuerte promueve mejores logros por parte de los estudiantes.

Se puede observar en la revisión de la literatura que el enfoque antropológico y del enfoque estructural funcional han influido en la concepción de cultura y en la comprensión del concepto de cultura escolar ya que permiten considerar que la cultura es un conjunto de relaciones y redes de significado que las personas desarrollan en un lugar social particular y que un aspecto central de la cultura en una escuela lo constituyen los significados compartidos ya que la escuela es una realidad social de carácter cultural, constituida simbólicamente y mantenida a través de la interacción diaria.

#### *El Nivel de Aproximación a la Cultura Escolar*

En la revisión de la literatura se observa que las investigaciones sobre cultura escolar, se realizan desde tres niveles de aproximación:

El nivel de aproximación “amplio” del término de cultura escolar considera que las escuelas no existen en el vacío, la cultura nacional o local impregna la escuela y son parte de ella. La cultura considerada así refleja la experiencia humana universal y sus manifestaciones locales y regionales, contemplando un amplio orden de sistemas socioculturales, como el ético, cultural, político, artístico y comunicativo. Los estudios de cultura escolar realizados desde este nivel de análisis enfatizan la relación entre la cultura nacional y la cultura de las escuelas, estableciendo que es un mito considerar a las escuelas como enclaves operando de manera separada de la realidad que está fuera de sus paredes. Estudios como el de Power y Whitty (1999) donde se analiza la influencia de las fuerzas del mercado sobre la cultura escolar, es un prototipo de este nivel de aproximación “amplio” de cultura.

Desde el nivel de aproximación “genérico” de la cultura, los hospitales, las prisiones, los bancos y las escuelas son instituciones separadas por su diferente cultura organizacional. El nivel aproximativo “genérico” de cultura refleja sus similitudes en términos de normas, estructuras, acciones, rituales y tradiciones, valores y acciones comunes; y esta visión, compartida es la que configura la cultura escolar de las instituciones. El nivel “genérico” se usa en la literatura para diferenciar un tipo de escuelas de otros (las primarias de las secundarias, las públicas de las privadas, etc.). Estudios como los de Henry (1993) sobre la cultura escolar de las escuelas privadas o el realizado por Lynch (1997) sobre la cultura escolar en el Valle del Río Bravo, son ejemplos de estudios con este nivel de aproximación.

El tercer enfoque es el de la cultura “única”, que se basa en la consideración de que cada grupo de personas compartiendo un mismo espacio en la escuela posee un grado de libertad de elección y la capacidad de interpretar la cultura genérica de las escuelas y por eso crean su propia y particular cultura. Como establecen

Peterson y Brietzke (1994):

Padres, Maestros, Directivos y estudiantes, sienten algo especial e indefinido acerca de las escuelas a las que asisten. La mayoría de las escuelas, tienen su propio tono, *ethos* y clima que permea toda la actividad de la escuela. Esta cualidad única de cada escuela, es la cultura escolar. (p.6)



A través de los valores predominantes que se abarcan por la institución, se crean los lineamientos y principios propios, que proveen a los que pertenecen a esa particular entidad, con un distintivo y significado propio. Algunos ejemplos de este enfoque son los estudios de Halpin y Croft (1963) con su cuestionario para describir el clima organizacional, y el de Rutter (1979) sobre el “ethos” de la escuela.

En la presente investigación se considera importante, situar el nivel de aproximación que se utilizará para analizar la cultura escolar, porque cuando se sitúa determinado nivel, se hace más explícita la concepción de cultura escolar en la que se está basando el análisis y el contexto en el que se está enfocando.

#### *Cultura Escolar y Subculturas Escolares*

La cultura es considerada en algunas investigaciones como una entidad holística que permea e influye a todos en la escuela. Esta opción paradigmática se puede identificar en los estudios de cultura organizacional, que la consideran como la “metáfora fundamental” (Smirich 1983) y que concibe que la cultura es lo que la organización es. Smirich denomina a este paradigma de concepción de la cultura “simbólico”. Para Hofstede (1980) en la “metáfora fundamental” la cultura es concebida holísticamente y se considera que la cultura es algo que se es y no que se tiene.

Otra alternativa paradigmática es considerar a la cultura como el resultado de una múltiple interacción donde los individuos y los grupos son influenciados recíprocamente entre la cultura de la escuela y las subculturas. Desde esta opción la “cultura única” es el agregado de las subculturas existentes. Morgan (1997) sostiene que la cultura: “puede estar altamente fragmentada, dividida en grupos que ven el mundo, de muchas y variadas formas” (p.109).

Para Martín (1999) desde su enfoque de las tres perspectivas de la cultura organizacional, el nivel subcultural, puede ser analizado como un todo, resultado de la suma de las subculturas, donde no importan estas diferencias subculturales (integración), donde las relaciones de las culturas pueden ser, cohesivas, conflictivas o independientes (diferenciación) o donde las subculturas pueden ser inciertas, fluctuantes y traslapadas (fragmentación).

El enfoque de las subculturas implica para el presente estudio el analizar las diversas jerarquizaciones de los valores, que pueden mostrar los diversos grupos al interior de la comunidad escolar, para determinar su grado de integración, diferenciación o fragmentación.

### *Los Modelos de Cultura Escolar*

En la revisión de la literatura sobre cultura escolar, se establecen diversas caracterizaciones y modelos de cultura escolar. Peterson (1999) habla de las culturas escolares positivas o negativas. Saphier y King (1985); Deal y Kennedy (1983), de culturas fuertes o débiles. Peterson y Brietzke (1994) hablan de las culturas escolares colaborativas. Levine y Lezzote (1990) de las culturas efectivas. Furtwengler (1985) de las culturas escolares divididas. Karpicke (1996) de las culturas escolares productivas y Patterson (2000) de las culturas escolares crecientes.

Para Stoll (1999): en los últimos años se han creado diversas tipologías que describen y etiquetan diferentes tipos de cultura escolar y aunque estas tipologías no pueden captar todos los matices de una escuela individual o sus posibles subculturas, como quiera son útiles para comenzar un punto de discusión que ayude a los maestros a comprender las diferentes facetas de su propia cultura escolar. (p.38)

Entre estas tipologías Hargreaves (1995) ofrece un modelo para comprender la cultura escolar basado en la dimensión del dominio instrumental, que representa el control social y la orientación hacia las tareas y en la dimensión del dominio expresivo que refleja la cohesión social a través del mantenimiento de relaciones positivas; sitúa cuatro tipos de cultura escolar en los diferentes extremos de estas dos dimensiones. El primer tipo de cultura la denomina “tradicional”, donde existe poca cohesión social, alto control social, con una sensación formal, de custodia. El segundo es la “bienhechora”, donde hay un bajo control social y una alta cohesión social, con una sensación relajada, de cuidado, unida. El tercer tipo de cultura escolar es la “invernadero”, donde hay un alto control social, y una alta cohesión, con

una sensación claustrofóbica, controlada y presionada. El cuarto tipo de cultura escolar, es la “anómica”, donde hay una baja cohesión social, y un bajo control social, con una sensación de inseguridad, de soledad y en riesgo.

Stoll y Fink (1996) realizan un modelo de cultura de las escuelas, basadas en dos dimensiones de la cultura escolar efectividad-inefectividad y mejorando-declinando. El primer tipo son las “moving schools”, que no son efectivas en términos de valor agregado, ni en todos los objetivos de aprendizaje de los alumnos, pero todas las personas que integran la escuela, trabajan en conjunto para responder al contexto cambiante y seguir en desarrollo, saben hacia donde se dirigen y tienen los sistemas para llegar ahí.

El segundo tipo son las “cruising schools”, que normalmente son percibidas como efectivas para los maestros, la comunidad educativa, y los inspectores externos porque parecen tener muchas cualidades de una escuela efectiva. Para Stoll y Fink (1998) estas son las buenas escuelas si fuera 1965 ya que se basan sólo en el rendimiento de los alumnos en los rankings y en las tablas, sin preparar a los alumnos para un mundo cambiante.

El tercer tipo son las “strolling schools” que no son consideradas efectivas ni inefectivas. Tienen sus definiciones pero en ocasiones sus metas son conflictivas e inhiben los esfuerzos de mejora. Sus indicadores no son considerados desastrosos, pero tampoco se les ve mucho futuro para sus estudiantes. Las “struggling school” son inefectivas, y tienen conciencia de ello. Gastan mucha energía para mejorar, sin tener claridad de hacia donde caminar en la mejoría. Aunque existe la fuerte convicción de mejorar tienen que luchar constantemente contra la desmotivación.

Las “sinking schools” son consideradas como escuelas no sólo inefectivas, sino perdidas y con la apatía o ignorancia entre los maestros para buscar la mejoría. La soledad, la autosuficiencia y la pérdida de fe son las normas dominantes en éstas escuelas.

Estos dos modelos de análisis de la cultura escolar (Stoll y Fink 1996; Hargreaves 1995) que son los más citados en la literatura sobre cultura escolar, aportan cuatro dimensiones que pueden ser importantes para la comprensión de la cultura escolar: efectividad-inefectividad, dinamismo-estancamiento, control social y cohesión social; coinciden en analizar los resultados tanto como los procesos así como el grado de conexión de la cultura con el mundo exterior. Ambos modelos se basan en el análisis de los artefactos, las conductas, las creencias y valores.

### **Un modelo para estudiar la cultura escolar**

#### *Concepción de la Cultura Escolar*

Aunque en la revisión de la literatura se puede advertir que la concepción de la cultura es normalmente vaga y controvertida (Smirich 1983; Alveson 1993) también se puede observar que los enfoques funcionalistas, estructuralistas y antropológicos coinciden al considerar que la cultura influye en la forma en que los miembros de ésta, piensan, sienten y actúan. Desde este consenso se infiere que la cultura es un constructo que puede ayudar a explicar los patrones de artefactos, valores, creencias que se experimentan dentro de la comunidad escolar. Esta definición apunta a comprender la cultura como un conjunto de elementos que al compartirse al

interior de una escuela permiten darle coherencia a las actividades desarrolladas en busca de alcanzar metas determinadas por los mismos miembros de ésta.

### *Niveles de Cultura*

Para algunos autores como Sperber (2005) los elementos de la cultura pueden ser estudiados sin ninguna jerarquización pero otros autores como Hofstede (1980) consideran que estos elementos si tienen una estructura como el “diagrama de la cebolla” donde las partes más visibles ocultan a las más profundas. En este modelo se coincide en considerar que los criterios interpretativos para acercarse a la cultura observan un orden jerárquico (Schein,1985; Dyer, 1985; Kilman,1985). Schein (1985) sostiene que la cultura se manifiesta en varios niveles. Tratando de aminorar la confusión en la definición de cultura, sugiere que la cultura debe ser diferenciada según sus niveles de manifestación. Schein (1985) establece los niveles de cultura en orden ascendente, según su grado de visibilidad para el observador. En el nivel más profundo están las creencias básicas, en el nivel más observable y tangible están los artefactos. En un nivel intermedio están los valores manifiestos, y es el nivel donde los miembros comunican sus percepciones de la cultura. De acuerdo con Schein (1985) los artefactos y los valores manifiestos pueden ser considerados manifestaciones de las creencias básicas. Los artefactos incluyen el ambiente físico y social del contexto, e incluye la arquitectura, el lenguaje usado, la tecnología y cualquier patrón de conducta visible o audible. Para autores como Sokugawa (1990) y Dávila y Martínez (1999) el nivel cultural de los artefactos es fácil de observar, pero no es fácil de interpretar, ya que el observador puede describir lo que se está viendo,

pero no puede discernir fácilmente el significado oculto. Schein (1985) concibe que los artefactos no siempre son indicadores reales de las creencias profundas, pero aún así pueden servir como manifestaciones de las creencias básicas. El nivel de los valores manifiestos, es el nivel más cercano al nivel de las creencias básicas. Schein (1985) sostiene que si los valores son razonablemente congruentes con las creencias básicas, entonces la articulación de esos valores puede servir para identificar la cultura de la organización. Argyris (1976) cree que los valores de la organización no siempre son congruentes con lo que los miembros hacen, sin embargo considera que los valores sostenidos pueden ayudar a conocer mejor la cultura de la organización. Marcoulides y Heck (1993) sostienen: “En el acuerdo de que la cultura organizacional es holística y socialmente construida por sus miembros, nosotros creemos que al menos algunos aspectos visibles pueden ser medidos y pueden brindar información importante sobre la influencia de la cultura” (p. 211).

El nivel más visible y subconsciente de la cultura y que influye sobre los otros niveles de la cultura es el nivel de las creencias básicas. De acuerdo con Schein (1985) este nivel se conforma por las realidades asumidas que son el resultado de soluciones, que se han trabajado repetidamente a lo largo del tiempo y que validan, lo que debe hacerse, cómo debe hacerse y porqué debe hacerse. Estas realidades se vuelven parte constitutiva del engranaje de la institución y son un referente inconsciente para el pensamiento y la conducta dentro de la institución. Para Argyris (1976) las creencias básicas son teorías en uso, que contienen las creencias implícitas que dictan como la gente debe pensar, sentir y actuar dentro de la

institución. Estas creencias incluyen los procesos mentales básicos de los individuos que tienen una poderosa influencia en sus actitudes y conductas.

Schein (1985) establece siete dimensiones implícitas en las creencias básicas de una organización: a) la relación de la organización con el medio ambiente; b) la naturaleza de la actividad humana; c) la naturaleza de la realidad y la verdad; d) la naturaleza del tiempo; e) la naturaleza de la condición humana; f) la naturaleza de las relaciones humanas; y g) la homogeneidad vs la heterogeneidad. Estas dimensiones son percibidas como las premisas implícitas sobre las que están fundados los valores y los artefactos.

Sobre este nivel Schein (1985) sugiere: “Si uno quiere comprender este nivel de cultura de una manera más rápido debe intentar analizar los valores explícitos, normas, y reglas que proveen los principios orientadores que guían la conductas del grupo en la operación del día a día.” (p.18).

Daft (1984) para concebir la cultura de la organización utiliza un diagrama de iceberg que contempla dos niveles de la cultura, la parte externa del iceberg está integrada por los elementos observables, como las ceremonias, los ritos, y los símbolos de la organización. En el nivel subyacente se encuentran los elementos que no son tan fácilmente perceptibles, como son las creencias, los valores, los sentimientos y las actitudes. Para la realización de la presente investigación se manejarán estos dos niveles de aproximación a la cultura escolar.



### *Formas de Aproximarse a la Cultura*

Básicamente en la literatura sobre cultura (Ouchi y Wilkins, 1985; Peterson et al., 1986; Martín, 1999.) se puede distinguir dos marcos generales, para aproximarse a la cultura: a) el enfoque funcional, b) el enfoque crítico.

El enfoque funcional representa un paradigma holístico que se enfoca en lo que la organización como una entidad acuerda sobre sus valores y creencias característicos. Desde este enfoque se ve la cultura como los valores y las creencias que son explícitos y asumidos por los miembros de la organización y especialmente por los directivos. Se incluyen en el enfoque también las normas que la organización promueve para que sus integrantes asuman el modo predominante de pensar y actuar.

Cameron y Ettington (1988) sostienen que el enfoque funcional está básicamente enraizado en la sociología y se centra en la socialización y función de los miembros dentro de una organización. Se considera la cultura como una variable independiente para predecir el comportamiento o la conducta, porque se asume que los valores y las creencias de la cultura organizacional funcionan para socializar a los miembros en las costumbres de la organización. Desde este enfoque se asume que la cultura es un constructo observable y objetivo, que puede ser definido operacionalmente y por lo tanto medido, manipulado y analizado estadísticamente.

El enfoque crítico se ocupa de entender como los miembros de la organización interpretan las creencias básicas de la organización en su trabajo.

En este enfoque se trata la cultura como una variable dependiente, relacionada desde una perspectiva antropológica con los sentimientos profundos de los individuos. Se concibe que los individuos puedan coincidir en los valores que la organización tiene, pero no necesariamente coinciden con ellos. Por eso se considera la cultura como el acuerdo que tienen los miembros de la organización al buscar cuáles son las creencias y valores que la organización debe ser. Para Ouchi y Wilkins (1985) este enfoque considera la cultura como algo que reside dentro de cada individuo y que puede ser entendido a través de un proceso cognitivo de búsqueda de sentido. Para Schein (1985) este enfoque concibe la cultura como una aproximación personal de cada miembro al sentido y significado de su rol en la organización. Diversos autores (Geertz, 1973; Goodenough, 1981; Schein, 1985) que manejan este enfoque no conciben la cultura como una variable para incrementar la efectividad sino como un camino para entender y describir la organización a través de las percepciones y los sentimientos de los participantes.

Esta investigación adoptará el enfoque crítico de aproximación a la cultura ya que se buscará conocer la interpretación de los miembros de determinada escuela a través de observaciones y entrevistas con ellos. Esto permitirá investigar las percepciones culturales individuales, de manera más rica y profunda.

### **La escuela como marco de referencia**

El nivel de análisis en que se sitúa el presente modelo, es la escuela ya que se parte de la consideración de que cada escuela como una institución y organización propia desarrolla y reproduce una cultura específica. Como establece Pérez Gómez (1992):

Cada escuela configura su propia forma específica de establecer los intercambios personales y curriculares y aunque podamos encontrar elementos comunes que se repiten en las más diversas circunstancias, siempre actuará de manera diversa y constituyendo un modo peculiar de comportamiento e identidad. (p.1)

El nivel de análisis de la escuela, no excluye que el nivel social, de comunidad y del salón de clases, influyen también en la configuración las relaciones entre los directivos, los estudiantes, los maestros y las metas de la escuela, sin embargo para efectos metodológicos de este modelo es importante precisar el marco sobre el que se realizará el enfoque, siguiendo a Pang (1996) que establece la importancia de precisar a que nivel o niveles se enfocará el estudio de la cultura de acuerdo con el objetivo del estudio.

### **Importancia de un modelo para analizar la cultura**

Concebir la existencia de una cultura escolar exige un marco para comprender las interrelaciones que se dan dentro de la escuela. Con una “guerra”( Martín 1999) de metodologías y enfoques para estudiar la cultura, es pertinente la construcción de un modelo que oriente el análisis de la cultura escolar a través del establecimiento de criterios interpretativos.

Un modelo puede utilizarse como un recurso metodológico de conocimiento e interpretación de la realidad, que a través del establecimiento de un marco general ayude a dirigir la observación y el análisis desde una perspectiva descriptiva más que normativa. El modelo puede ayudar como establece Goodlad (1975) a conocer las interacciones significativas que se producen entre los individuos que forman la escuela y que determinan sus modos de pensar, sentir y actuar.

El modelo propuesto para analizar la cultura de una escuela se divide en tres apartados generales: elementos visibles, a su vez subdivididos en elementos visibles y explícitos y elementos visibles implícitos y elementos subyacentes. En el apartado de los elementos básicos o subyacentes se incluyen: los valores, las creencias, la historia de la organización. En el apartado de los elementos visibles explícitos se incluyen: los ritos y ceremonias, los símbolos, los eventos, los lenguajes, los sistemas de comunicación. En el apartado de los elementos visibles implícitos se incluyen: las costumbres, los comportamientos, las estrategias y tácticas, el estilo de dirección, las prácticas de gestión, las anécdotas y leyendas, y los héroes y villanos.

#### *Elementos Subyacentes*

1. Historia de la organización: evolución de la organización desde su fundación hasta la fecha. Éxitos y fracasos. Cambios importantes. Influencias de sus fundadores y líderes históricos importantes.
2. Valores. Elementos fundamentales que establecen los parámetros de comportamiento de la organización. Determinan lo que está bien o mal dentro de la organización.

3. Creencias. Determinan lo que se acepta como cierto en la organización sin someterlo a ningún tipo de discusión o análisis.

*Elementos Visibles Implícitos*

1. Costumbres: Hábitos que se crean dentro de la organización y que pueden desplazar a los valores si éstos no están muy enraizados.
2. Comportamientos. Actitudes que adoptan algunos mandos medios o superiores dentro de la organización en sus relaciones con los demás miembros de la misma.
3. Prácticas de gestión. Reglas o maneras específicas de hacer las cosas dentro de la organización. A veces pueden permanecer aunque desaparezca el proceso original que las creó.
4. Estándares de actuación. Parámetros explícitos o implícitos relacionados con los niveles de productividad esperados.
5. Estrategias y tácticas. Maneras por medio de las cuales la organización trata de lograr sus objetivos.
6. Estilos de dirección: Mecanismos y técnicas administrativas formales e informales utilizados por la organización para sus operaciones normales.
7. Anécdotas y leyendas. Historia y narraciones sobre hechos sucedidos en la organización y que se utilizarán para fijar modelos de comportamiento deseado o para difundir los valores de la misma.

8. Héroes o villanos. Personajes reales o ficticios que por sus hechos pasan a ser considerados como modelos a imitar o rechazar por el personal de la organización.

*Elementos Visibles Explícitos*

1. Ritos y ceremonias: Eventos periódicos que al igual que los símbolos se utilizan para transmitir valores fundamentales en la organización.
2. Símbolos: Elementos físicos que se utiliza la organización para representar el valor que ésta atribuye a determinadas acciones: premios, medallas, diplomas.
3. Eventos: Acontecimientos especiales que se utilizan la organización para representar el valor que se atribuye a determinadas acciones.
4. Lenguaje: Modismos técnicos o coloquiales propios de la organización.
5. Comunicaciones: Actividades formales que lleva a cabo la organización para difundir entre sus miembros sus valores, objetivos o estrategias, como boletines, periódicos, circulares, campañas internas y demás.

## Capítulo 3

### LA EVOLUCIÓN CULTURAL DEL COLEGIO DEL NORTE

#### Los Orígenes

El Colegio del Norte es una institución educativa privada que ofrece educación en los niveles de preescolar, primaria, secundaria y preparatoria para varones y mujeres. Sobre esta institución el historiador José Maldonado cronista de la ciudad en las efemérides municipales (2005) destaca la fecha de la fundación del Colegio del Norte y le menciona como una de las instituciones de mayor prestigio y tradición en la localidad.

Los trabajos de la fundación de esta institución educativa se iniciaron en 1952 según se puede leer en su monografía histórica escrita por Grousset y Messonier (1979) cuando se organizó un patronato de padres de familia de la localidad deseaba tener un colegio católico para la formación de los hijos varones. La razón principal que aducía ese grupo de padres de familia era que la localidad sólo contaba con algunas escuelas públicas. Esta razón está documentada en la carta de Monseñor Ahumada que escribió en Julio 24 de 1957, archivo histórico de los Hermanos de San José que dirige al Superior de los Hermanos de San Pedro: "... la petición para que funden un Colegio católico en esta ciudad capital, que la necesidad de la fundación es verdaderamente urgente por no existir un colegio de varones..."

En la reseña histórica que aparece en la página electrónica de El Colegio del Norte señala la fecha de su inauguración el año de 1956 como el primer colegio católico masculino en la ciudad con una matrícula inicial de 130 alumnos en los niveles de primaria y secundaria. El archivo histórico del Colegio registra que a los cinco años de funcionamiento del Colegio del Norte se instaló la comunidad religiosa de los Hermanos de San Pedro quienes asumen de esa fecha y hasta el día de hoy la operación del Colegio.

La matrícula del Colegio del Norte presenta la siguiente evolución histórica:

Figura 1

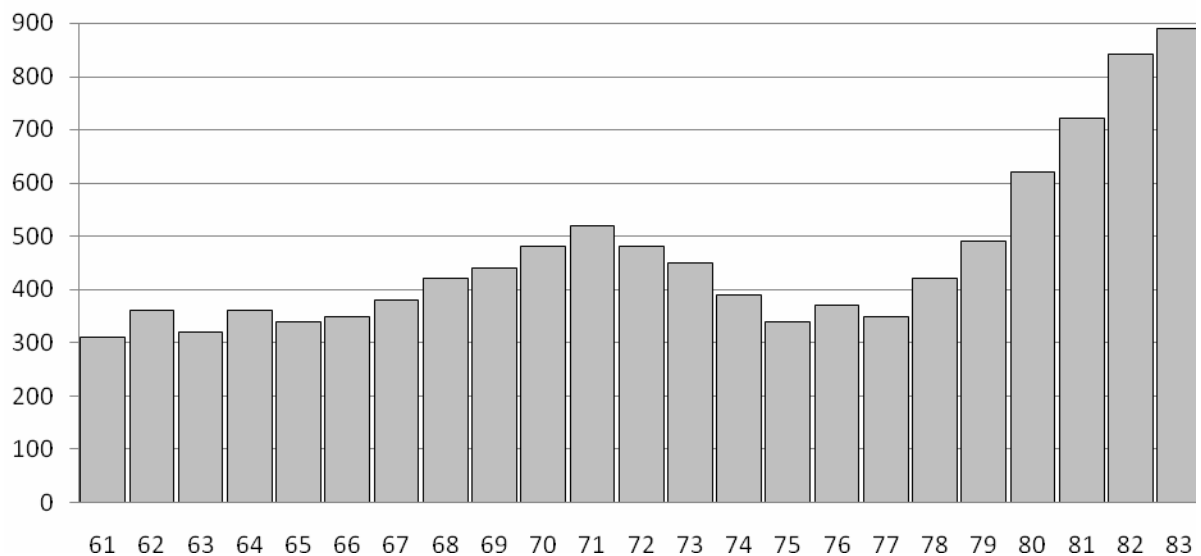


Figura 1. *Evolución histórica de la matrícula del Colegio Norte*

Grousset y Messonier (1979) describen algunas de las dificultades que enfrentó el Colegio del Norte en sus inicios:

En los primeros años se agudizó tanto la economía del Colegio que fue necesario contentarse con lo estrictamente indispensable para que la comunidad de hermanos de San Pedro no llegará a sufrir hambre. En otras épocas se acudió a préstamos para pagar vacaciones a los maestros. En otras circunstancias la familia del Señor Director para cubrir el déficit. (p. 33)



Diversos reportes y memorias fotográficas consultados en la Biblioteca del Colegio señalan que a los 6 años de fundado el Colegio y en medio de dificultades económicas las instalaciones se trasladaron del centro de la ciudad donde se ocupa un local rentado a un predio propio de 4 hectáreas en las afueras de la ciudad, local en el que se encuentra en la actualidad. En diferentes documentos históricos también sobresale el año de 1970 fecha en que el Colegio abre la sección preparatoria con 45 estudiantes siendo la primera preparatoria de la red nacional de escuelas de San Pedro que admitió dentro de su alumnado a mujeres lo que implicó que a partir de ese entonces progresivamente por secciones se fue convirtiendo en un colegio mixto.

Dos acontecimientos significativos se reportan en los documentos de la historia del Colegio del Norte. En 1985 se abre el centro de desarrollo Francisco Diaz Barriga. Con el trabajo realizado durante diez años en este centro de desarrollo comunitario se abre como otra sección del Colegio, la Preparatoria Vespertina del Norte. Estas dos instituciones según los contenidos de sus actas constitutivas responden a la intención original del Instituto San Petrino de educar en la justicia y con preferencia a los más necesitados. El centro de desarrollo en la actualidad funciona ofreciendo cursos gratuitos para adultos. Además este edificio alberga a la preparatoria vespertina que es totalmente gratuita.

En el anuario del año 2000 se consigna que durante este ciclo escolar se tiene uno de los avances más importantes de la planta física del Colegio. La reseña elaborada por el Director Colegio, en ese período Hermano Arturo de León describe el traslado de la sección secundaria y preparatoria a un nuevo predio de 20 hectáreas en los límites de la ciudad. El terreno anterior de cuatro hectáreas en la actualidad es utilizado por la sección preescolar y primaria.

Al analizar el desarrollo histórico del Colegio Norte a través de los documentos institucionales se advierte también el desarrollo rasgos culturales entre los que destacan el énfasis en la formación cristiana, la calidad académica, la promoción del deporte y el sentido de comunidad educativa.

En las actas del Consejo de Distrito de la provincia de los hermanos de San Pedro al respecto de la Ciudad capital y del Colegio del Norte se lee: "...Grande es la necesidad de un colegio católico par esta región..." Los testimonios históricos de algunos alumnos fundadores contenidos en el documento conmemorativo para los 45 años del Colegio, los hermanos de San Pedro desde los orígenes se avocaron a fundar la juventud estudiantil católica, que era una actividad formativa que se centraba en los jóvenes de secundaria del Colegio Norte para darles formación cristiana. A través de reuniones y jornadas de convivencia y retiros espirituales se ofrecían temas de religión.

En la sección primaria los hermanos de San Pedro formaron el grupo denominado la Legión de María que era un grupo cuyo fin era conforme el propio manual del grupo era dar el catecismo cristiano en los barrios. Los hermanos de San Pedro hermanos, según consta en los diarios que obran en la comunidad religiosa de esa congregación religiosa, desde el inicio implementaron las prácticas espirituales propias de los Colegios de San Pedro, la reflexión diaria, la doctrina semanal, las misas y confesiones mensuales, así como los concursos sobre la vida del Santo Fundador Pedro Morillac.

Los hermanos de San Pedro en la etapa fundacional desarrollaron la calidad académica. Los proyectos educativos correspondientes a los primeros años registran las prácticas educativas como el cálculo mental, las mecanizaciones, los vales y los paseos y la toma de conciencia que los primeros hermanos implementaron además de los cursos normales para este fin. Testimonios históricos señalan que los éxitos académicos del Colegio Norte desde su fundación fue rasgo distintivo en su cultura.

Grousset y Messonier (1979):

Evidentemente que el desarrollo intelectual pasa en primer plano. Todo se pone en marcha para llegar a cumplir ese objetivo. Lo alumnos toman parte en los concursos oficiales y los éxitos no escasearon según muestras: 1978 se obtuvo el 2º.lugar de todas las zonas escolares con puntuación del 99%. En 1969 el colegio consiguió los tres primeros lugares en los exámenes de admisión a preparatoria federal acontecimiento que motivó el envío de una delegación de la escuela para felicitar al Sr. Director por semejante éxito, en matemáticas en especial. (p.34)

Este énfasis en la excelencia académica también se refleja en los registros pedagógicos del archivo histórico del Colegio al describir los medios que se utilizaban para desarrollar el aprovechamiento académico: la emulación, la instrucción clara y la presencia y acompañamiento del maestro.

En los anuarios escolares correspondientes a la primera etapa del Colegio Norte se puede advertir la promoción que se dio a la formación deportiva. En el registro de las actividades educativas se lee:

Hablar de la actividad deportiva es declarar que un 75% en ella. Los grandes deportes de fútbol, basketbol y voleibol han sido los preferidos. Anualmente la inauguración del campeonato interno de fútbol representa una fiesta de colorido y garbo. Así formados y entusiasmados podían luego tomar parte en los campeonatos de las ligas municipales; categorías "A" infantil y juvenil. Los trofeos conquistados se presentaron dos de fútbol como primer lugar en la categoría infantil y medio juvenil. Los equipos de voleibol y fútbol fueron seleccionados para los campeonatos estatales y después los prenacionales en la ciudad de Torreón. (p.28)

En la actualidad se pueden apreciar en el lobby algunos de los trofeos y reconocimientos a los que alude el registro de actividades deportivas.

El rasgo cultural que sobresale en los diversos documentos institucionales del Colegio Norte es el sentido de comunidad asumido por padres de familia, maestros, hermanos y alumnos.

En las oficinas administrativas actuales del Colegio del Norte se encuentra el documento denominado "el libro de actas" escrito por Elena Quintana de Macías y Alicia de la Garza, con una extensión de 200 páginas que abarca del año 1963 al año 1971. Se relatan eventos diversos con la cooperación de papás, maestros y directivos para la realización de actividades sociales, campañas, eventos religiosos, celebraciones, eventos académicos, torneos y ceremonias cívicas.

En la monografía histórica del Colegio (1973) de la celebración del vigésimo aniversario se resalta este aspecto: “Las fiestas de premiación, de convivencia con papás y maestros, las kermeses, las competencias y las celebraciones petrinas las ayudan a mantener el espíritu de grupo en toda la comunidad escolar” (p.264).

La monografía histórica del Colegio (1973) también señala la importancia que tuvieron en la consolidación de la comunidad educativa los directores de la primera etapa señalando algunos de sus rasgos característicos:

Conocemos los nombres de los directores que en la primera etapa se echaron a cuestras la responsabilidad de sentar las bases iniciales del Colegio. El hermano Arturo Carranza, amplios campos de educación lleva ya cultivados en Cuba y en Santo Domingo, Se viene a estrenar aquí y da muestra de cómo se hace y de qué manera. El Hermano Jorge Abaroa, está en la plenitud de la vida con larga experiencia pedagógica, parece que el ejercicio de la autoridad es su fuerte. El Hermanos Wilson después de seis años como maestro en el Colegio del Norte y a la edad de sólo 28 años con habilidad y competencia conquista laureles el Colegio del Norte que empieza a brillar. Hermano José Muñoz, conoce el ambiente su dedicación es total más sus resultados no correspondieron del todo y se inicia una crisis que tardará en solucionarse. El hermano Adrián Blanco se propicio un florecimiento digno de encomio que logro entregar el Colegio con 800 alumnos. (p.273)

El hermano Víctor Rangel superior de los hermanos de San Pedro en su discurso, al conmemorar el veinticinco aniversario del Colegio del Norte expresaba:

Al contemplar ahora la travesía, si adivinamos la causa de que se levantara por fin de su especie como de postración y fue ante todo por la entrega de todos aunados alrededor de una idea tener un colegio que responda a las aspiraciones del alma humana. Lo consiguió la liga de madres de familia, lo construyó el patronato, lo vivificaron tantos maestros con sus ideales y desvelos, lo disfrutaron unos y otros y lo gozaron los miles de alumnos que lo pueden considerar hoy en día su alma mater.

El conocimiento de la historia del Colegio del Norte resulta de importancia para la comprensión actual de su cultura. El espíritu distintivo de una escuela incluye primordialmente su historia y los elementos culturales que están asociados con ella. En el Colegio del Norte los eventos y características históricas que se han descrito fundamentan los significados compartidos en la actualidad.

### **La cultura escolar del Colegio del Norte**

Para descubrir el carácter único Colegio del Norte es importante comprender además de su biografía los fundamentos que en la actualidad dan madurez a su cultura. Estos fundamentos culturales aglutinan valores y convicciones que son asumidos por miembros de la comunidad y que son enseñados a quienes se van integrando a ésta.

### **La congregación de los Hermanos de San Pedro**

En referencia a la Congregación religiosa de los hermanos de San Pedro; Gallego (1993) afirma que esta familia religiosa fue fundada hace más de 300 años por San Pedro Morillac y las escuelas petrinas están integradas en una asociación mundial que tiene presencia en 82 países del mundo en los cinco continentes llegando a ser más de 1000 centros educativos desde preescolar hasta el posgrado con más de un millón de alumnos.

El propósito fundacional de la escuela petrina (Calcutt, 1993; Campos & Sauvage, 1981; Van Grieken, 1995) desarrollado por San Pedro de Morillac y sus hermanos de San Pedro era procurar la salvación de los niños pobres confiados a su cuidado. La salvación del pecado a través de la enseñanza de la palabra de Dios y la salvación de su pobreza, ofreciéndoles una educación de calidad. En el Colegio del Norte el reconocimiento a San Pedro Morillac y su propósito fundacional es un elemento visible en la planta física del Colegio. En cada salón existe un cuadro con su imagen colocado arriba del pizarrón al lado de un crucifijo. Las libretas de las diversas materias que cursan de los alumnos de primaria tienen también esta imagen de igual forma estos cuadros con la imagen del “*Santo Fundador*” se pueden observar en todas las oficinas administrativas y de intendencia. También se pueden observar tres estatuas monumentales de San Pedro de Morrillac, una está en el patio de entrada del Colegio, la otra en el patio central de la primaria y la más nueva que fue inaugurada este año con motivo del centenario de la llegada de los Hermanos de San Pedro a México se encuentra en la plaza central de la sección secundaria.

Gallego (1993) destaca que a esta Congregación La UNESCO le distinguió como uno de los sistemas educativos más grandes a nivel mundial. En México la estructura territorial de este grupo religioso se divide en dos distritos que reúnen a casi 100 escuelas con 100 000 alumnos y con cien años en operación.

Esta Congregación es la que dirige desde hace 47 años El Colegio del Norte. El Director y los coordinadores académicos del Colegio Norte son designados por el Hermano Superior del Distrito, quien visita al menos cada dos meses el Colegio. El director general del Colegio es miembro de esta Congregación desde hace más de 50 años y tiene 20 dirigiendo diversos colegios pertenecientes a los Hermanos de San Pedro:

Entrevistador: ¿Cuánto llevas como Director de la Escuela?

Director: Llevo dos años y medio.

Entrevistador: ¿Habías sido antes Director de la Escuela?

Director: Sí llevo varias escuelas.

Entrevistador: ¿Cuáles?

Director: "Comencé en Guadalajara ahí estuve tres años después en Gómez Palacio en dos oportunidades, la primera 3 años y la segunda 7 años y 6 años de Visitador Nacional de la Congregación de los hermanos de San Pedro"

El Coordinador académico de la preparatoria el segundo en orden jerárquico es también un miembro de la congregación de San Pedro y lleva siete años trabajando en el Colegio del Norte:

Entrevistador: ¿Cuántos años llevas trabajando en el Colegio?

Directivo : 4 años, 3 en la secundaria y el que llevó en la preparatoria.

Entrevistador: ¿En la secundaria estuviste como coordinador?

Directivo: Sí los 4 años estuve como coordinador.

Entrevistador: ¿Y aquí estás terminando el primer semestre?

Directivo: Estamos terminando el tercer semestre o sea todo el año pasado y medio semestre.

Año y medio más o menos.

Entrevistador: ¿Cómo entraste a trabajar aquí al Colegio del Norte?

Directivo: Pues el cómo entré fue más bien la disposición del superior que me envió a tomar esta responsabilidad de la secundaria del Colegio cuando antes yo estaba cumpliendo la misma función en el Colegio Ignacio Zaragoza.

Entrevistador: ¿Cuántos años llevas trabajando en los Colegios petrinis?

Directivo: Llevo ya 10 años trabajando dentro de los Colegios

Entrevistador: ¿Y cuántos Colegios llevas?

Directivo: Llevo el Colegio de Acapulco en la sección de primaria, en Saltillo un año, aquí en Secundaria los 4 años luego preparatoria y 3 años en la casa hogar.



### **Los maestros del Colegio del Norte**

En la actualidad el Colegio del Norte cuenta con ciento cuarenta y tres maestros, y cuarenta y dos colaboradores que trabajan en las áreas administrativas y de intendencia.

Los maestros y personal administrativo del Colegio no pertenecen a congregación de los hermanos de San Pedro sin embargo reciben desde el momento de su contratación formación en la espiritualidad y pedagogía “petrina” y van asumiendo distintos grados de adhesión a este carisma fundacional.

Directivo: “a mí me toca ser, después de bastantes generaciones, pues coordinador seglar, no propiamente hermano se me recibió bien por parte de los maestros”.

Maestro: “Pues para mí es como respirar un ambiente diferente a cualquier escuela en la que he trabajado. Por ejemplo un año en Matamoros aquí en varias escuelas. También algunos años y es diferente totalmente diferente en primera porque es más humanista porque no hay un ambiente de tipo sindicalista cosas así de política que hay en las demás escuelas aquí hay mucho trabajo exageradamente trabajo allá en las otras escuelas hacemos como que trabajamos y hacen como que nos pagan y sin embargo aquí tampoco te voy a decir que el sueldazo pero como que estamos como que con más conciencia de nuestra vocación y yo desde el primer retiro el primer curso de Espiritualidad y Pedagogía Petrina que tuve la oportunidad de estar en Cuernavaca una casa hermosísima con el Hermano Gustavo y con Lorenzo que fueron mis primeros iniciadores en esto aprendí y pienso que bien que nuestro compromiso como maestros de una escuela cristiana no es tanto llenarlos de un cúmulo de conocimientos sino ayudarlos a salvar sus almas de las cuáles nos van a pedir cuentas después entonces por esa frase tan importante que se me grabo para mí ha sido como la que sigo por todos los medios estoy siguiendo para hacer cosas buenas para cumplir con ese compromiso de bautizado”.

Entre estos miembros seculares la Maestra Dueñas, actual coordinadora de primaria quien trabaja en el Colegio Norte desde hace 50 años cuando se fundó el Colegio es considerada un icono del Colegio:

Director: “Como personas simbólicas la permanencia y la continuidad a nivel de primaria de la maestra Griselda que ha formado muchos maestros y no hay duda de que da mucha confianza a los papás porque fueron sus alumnos se ha generado una confianza muy grande en la Institución a pesar de que han cambiado los Directores y otras personas yo creo que es un símbolo que ha permanecido mucho.”

Maestra: “ La gente manifiesta que esta contenta que ha trabajado en otros Colegios y que en el nuestro el ambiente es muy diferente y yo creo que eso es parte del trabajo de la maestra Gris que te sientes contento de la forma en que te llama la atención o te felicita o te comparte algunas cosas la mayoría la tenemos en gran estima y de mucho respeto el ejemplo que ella te da por ejemplo en cada discusión ella siempre permanece callada no discute con las personas hasta que escucha todo la verdad que yo creo que ella es un factor muy importante para el ambiente aquí en el Colegio.”

### **Los valores del Colegio del Norte**

Los valores compartidos son el fundamento de la cultura. Para Ott (1996) los valores son expresiones concientes sobre lo que la Institución debe ser, encierran el sentido profundo de lo que es importante. En el Colegio del Norte los valores institucionales establecidos en el “Modelo Educativo 2000” son: la fe, la fraternidad, la fidelidad a la Iglesia y el profesionalismo. Estos valores son identificados por los diversos miembros de la comunidad educativa:

Entrevistador: “¿Cuáles son los principales valores que se promueven en el Colegio?”

Maestra: Fe, fraternidad y servicio, calidad y fidelidad a la Iglesia.

Entrevistador: ¿Y esos valores como se transmiten son parte del ideario, la misión, la visión?

Maestra: Cómo los transmitimos tenemos establecido diario con los niños lo que es la reflexión que se manejan mucho los valores. Nuestras reflexiones son basadas en los valores que tenemos y yo al oír la plática que el maestro le dá, establece cuál es el valor que le está dando, a través de la plática establece el valor y el niño ya pone lo que va a llevar a cabo en el día y al final en la toma de conciencia revisan si llevaron a la práctica el valor y si cumplieron con lo que se propusieron.”

La fe es descrita como el valor por el cual se valora y se percibe el mundo, la historia y la cultura a la luz de la Palabra de Dios. Capta la acción educativa que la comunidad realiza como una misión confiada por Dios e impulsa anunciar el Evangelio y propicia el crecimiento en la fe. (Mamá) “Yo le doy gracias a Dios de que me deje tener a mis hijos aquí porque yo no cambio por nada el valor de la fe y toda la educación que han recibido de aquí.”

El ideario establece que el Colegio del Norte realiza la educación en la fe de los educandos a partir de un proyecto integral de iniciación y maduración cristianas; dicho proyecto incluye la catequesis y la acción pastoral, la enseñanza religiosa, la práctica sacramental, la experiencia de la oración, la educación y el sentimiento cristiano.

Mamá: “Bueno pues a mí como catequista siento que me ha ayudado mucho; bueno, este es el primer año que no soy catequista pero porque estoy en la mesa directiva pero siempre he sido catequista y es cierto que cuando Marcela pase a secundaria y que yo ya no esté en mesa directiva porque a mi me ha llenado mucho y me capacitan y me acercan más a mi religión”.

Directivo: “Pues me gustan los retiros las actividades de los retiros, pues el momento en que nos reunimos en la Cena de Navidad en que más que la cena de fin de cursos los momentos en que convivimos y también pues cuando hay chance de salir y cuando que vamos a equis parte, ahora por ejemplo el retiro que llevamos allá en Valles en el autobús fue muy padre. Se pone en práctica la fraternidad vaya”.

“Los maestros bastante a veces lo que buscan son los retiros, es muy característico no me había tocado en otras instituciones que esperaran con mucha ansia los retiros de semana santa pero para los maestros nada más

entonces creo yo que es uno de los detalles que yo he alcanzado a ver en ellos, bueno al menos eso es lo que yo he visto aquí en Prepa, sí”.

Este valor de la fraternidad según el propio proyecto educativo del Colegio Norte también se manifiesta en la sencillez de la relación, la confianza y respeto en la amistad, la disciplina.

Mamá: “Los maestros en general muy bien todos son muy cordiales con los Padres de familia y con los alumnos yo he tenido la oportunidad de tener diferentes alumnos en cada uno de los niveles y todos excelentes muy bien, muy bien.”

Directivo: “Para mí es muy importante la comunicación con el Padre de Familia, es bien importante mantenerme bien informada de lo que está pasando con los niños porque obviamente los padres de familia vienen contigo, inmediatamente hablan pasa una situación dentro del salón y vienen contigo entonces la comunicación con las maestras para tener información con los padres de familia, para mí ha sido como que clave en todo momento entonces la comunicación con los Padres de familia ha sido muy buena porque he tenido contacto con los maestros en cuestión de comunicación y en el momento porque lo primero que hay que hacer es resolverlo y darle seguimiento, aunque el padre de familia ya está contento porque se resolvió como quiera hay que darle seguimiento cuando hay algo que el padre de familia viene y está preocupado se trata de darle seguimiento hasta el final hasta que ya veo que el padre de familia está tranquilo y contento.

Entrevistador: ¿Con los alumnos?

Directivo: Bueno con los alumnos este mi relación trato de conocerlos lo más posible me involucro mucho en los salones dentro de las actividades de las maestras a veces he tenido algunas acciones cotidianas como es el libro de matemáticas algún manual trato de estar en contacto con ellas y siempre a la mano sí alguien viene y quiere que yo platique con él o algo pues aquí sabe donde encontrarme y sabe donde estoy y por lo general siempre acuden a mí si se sienten mal del estómago y hay alguna cosita que hay que hablar con los Padres de Familia y es así como muy buena relación.”

Sobre el valor de la fraternidad el modelo educativo del Colegio del Norte lo describe como el valor lleva a vivir las relaciones de conocimiento, estima, amistad, respeto y mutua colaboración y que atiende prioritariamente, a las personas y su integración crítica y creativa en la sociedad.

Mamá: "...para mí, siento que se ha encausado al Indivisa Manent que es el que permanezcamos unidos o sea el valor de la fraternidad donde siempre han tratado que haya mucha unidad pues siempre se han puesto a ver que la gente esté contenta y se han procurado que siempre estén contentos bueno es muy difícil darle gusto a tantísimos alumnos pero siempre se han enfocado a tener felices a la gente".

Maestro: "¿Qué sería hermano? Yo creo que la enseñanza de los valores el poner en práctica los valores del Colegio como la fraternidad siempre estamos con eso de lo que nos distingue el trato que damos a los niños y enseñamos a tratar a sus compañeros la fraternidad".

El proyecto educativo del Colegio del Norte también establece que este valor también se refleja en y la sana organización los eventos deportivos y culturales.

Mamá: " Me encantan los deportes y creo que la más importante que nos viene este año son los juegos petrinos la celebración de los 50 años entonces creo que es muy importante toda la organización que vamos a tener durante los juegos petrinos eso porque va a ser muy importante, otra de las cosas que también va estar muy bonita va a ser la cuestión cultural, la revista musical en febrero y marzo y yo creo que van a ser dos de las dinámicas más bonitas que se van a hacer en el año que entra y yo creo que vamos a necesitar el apoyo de todos los papás que quieran incorporarse a la organización ahora sí que ¡Bienvenidos todos!.

Entrevistador: ¿Qué son los juegos petrinos?

Mamá: Es un convivio de Colegios cercanos bueno ni tan cercarnos porque tenemos de Chihuahua es una competencia nacional deportiva entonces van a venir 8 colegios nos van a visitar en cuestión de hospedaje de organización de todos los partidos de futbol y básquetbol este... inauguración, clausura, trofeos o sea todo lo que implica una organización del evento deportivo, que haya un buen orden y todo eso".

En el Colegio del Norte el tercer valor fundamental es el servicio. El modelo educativo describe este valor como el que inspira y alimenta la disponibilidad, la participación, la creatividad y la generosidad a favor de la niñez y de la juventud y fomentando la actitud de colaboración apoyo y solidaridad, proyectándose hacia la construcción de una sociedad más justa.

Directivo: “Pues la preocupación y el servicio de lo que hay detrás de cada uno de los muchachos, ese sería el sello tenemos el reglamento muy claro pero el reglamento se dialoga es una forma que el muchacho entienda por conciencia y reflexión lo que le beneficia el cambio de ciertas actitudes digamos lo tienes que hacer sino que el muchacho se convenza y pues ir ganando autoridad moral en el sentido que te vean y cuando va la llamada de atención sean concientes no rebeldes entonces algo que nos distingue yo creo que es eso la reflexión de lo que hay detrás de cada uno de ellos”

El proyecto educativo del Colegio del Norte describe que el estilo propio de educación propicia un ambiente de servicio y de entrega que se manifiesta en la corresponsabilidad y participación de los alumnos en las diversas actividades escolares.

Directivo: “Pero también otro de los detalles en cuanto a los muchachos uno de los detalles que esperan mucho es la cuestión de las misiones y el servicio hacia los más necesitados pero eso lo vamos formando poco a poco durante los semestres empezamos en agosto formando y en enero es más intensiva esa formación.”

El cuarto valor de la educación que promueve la educación petrina según sus propios documentos institucionales es el valor de la fidelidad a la Iglesia.

Director: “La relación más bien ha sido con el Obispo y un grupo de sacerdotes pero realmente en programas de Iglesia local no participamos porque no los tiene la Diócesis, más bien nosotros incorporamos a nuestros programas a representantes del Clero para fomentar el servicio a la Iglesia”.

“El Colegio del Norte es una escuela cristiana como comunidad de la Iglesia se hace presente en el seno del pluralismo cultural de nuestra sociedad a través de instituciones educativas propias, estas instituciones de la Iglesia son la escuelas petrinas que como tales fundamentan su acción educativa en una concepción cristiana del hombre del mundo” ( Proyecto educativo del Colegio del Norte).

## Capítulo 4

### METODOLOGÍA

Este capítulo muestra el diseño metodológico bajo el que se realizó la investigación. El diseño de la investigación se basa en un estudio de casos único y se describen las fases que componen el proceso metodológico de este tipo de estudio. En un primer bloque se fundamenta la pertinencia del enfoque cualitativo y de la metodología del caso único para el análisis del proceso de la administración cultural; en el segundo bloque se describen los procesos e instrumentos que se utilizaron para la recolección y el análisis de la información y en el tercer bloque se presentan los criterios de validez en la realización de la investigación.

#### **Establecimiento del problema de investigación**

La revisión de la literatura muestra que son pocas las investigaciones que se enfoquen en la relación del director y la cultura escolar. Además como lo establece Schein (1985) hay una necesidad de investigaciones que describan el como los directivos administran el significado en las organizaciones.

Esta investigación busca responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo administra el director una cultura escolar madura?

### **Diseño de investigación**

La interpretación de la cultura requiere analizar desde un enfoque interno y contextualizado las particularidades propias de una comunidad. La comprensión del rol del director como administrador de la cultura de la escuela requiere también un análisis interno del cómo el director mantiene y comparte los significados, valores y creencias colectivos. Este análisis al interior de la escuela ofrece descripciones útiles que permiten una comprensión detallada de las prácticas realizadas por el director para administrar la cultura. Por la complejidad de este análisis se utilizó un diseño de investigación desde una perspectiva cualitativa que facilitó la comprensión de esta relación director-cultura. La investigación cualitativa (Strauss, 1987) se caracteriza fundamentalmente por poner un énfasis considerable en los contextos situacionales destacando las características únicas de las organizaciones. De esta manera el enfoque cualitativo permite al investigador describir los acontecimientos clave y relacionarlos con el contexto social que se investiga. Para (Erickson, 1987) estos acontecimientos clave son las instancias concretas de los principios abstractos de la institución y son parte de su cultura. Por esto se considera que el enfoque cualitativo de investigación es apropiado para analizar e identificar el proceso de administración de los significados culturales que realiza el director al interior de la escuela.



El enfoque cualitativo y los estudios de caso (Dávila y Martínez, 1999) de las organizaciones es lo que ha permitido un conocimiento más profundo de los procesos culturales. El diseño metodológico de esta investigación se realizó bajo el esquema de estudio de caso, para revelar una visión detallada de la influencia del director en la administración de la cultura escolar.

Al revisar la literatura sobre investigación educativa se puede advertir que la metodología del estudio de caso es muy utilizada sin embargo no siempre es conceptualizada y aplicada de la misma forma. Diversos autores (Yin, 1994; Miles y Huberman, 1994; Merriam, 1998; Stake, 1995; Wolcott, 1994;) han destacado la importancia de esta metodología de la investigación, estableciendo sus propias concepciones sobre ésta. Lincoln y Guba (1985) afirman que: “mientras la literatura sobre educación está repleta de referencias y ejemplos sobre el estudio de casos, parece existir poco acuerdo sobre lo que es el estudio de caso” (p.360). Es por ello que se considera necesario establecer algunas consideraciones de la metodología que se utilizaron en esta investigación. Para Miles y Huberman, (1994) el caso “es un fenómeno de algún tipo ocurriendo en un contexto determinado” (p.23).

Para Stake (1995) la investigación del estudio de caso no se define por una específica metodología sino por el objeto de estudio. En la presente investigación el caso lo constituye el rol del director como administrador de la cultura en una escuela determinada y el estudio de caso único permitirá la comprensión de esta relación situada en su propio contexto.

Yin (1994) establece cinco modalidades del estudio de casos único. El primer tipo es cuando el caso individual representa el caso crítico donde se puede probar una teoría bien consolidada. El segundo tipo es cuando el caso representa un caso extremo o un caso único. La tercera razón sería la del caso representativo o típico. El cuarto tipo para el estudio de caso, sería el estudio de caso revelador y el quinto sería el estudio de caso longitudinal. El objeto de estudio de la presente investigación corresponde al tercer de estudio de caso único, que es el caso representativo o típico. Para Yin (1994) el estudio de caso representativo se justifica cuando el análisis de situaciones diarias o comunes puede capturar las circunstancias y condiciones características de una persona o institución que es típica o representativa respecto de otras. Las lecciones extraídas del análisis de la experiencia de un caso promedio o típico pueden asumirse como informativas para instituciones o personas similares al caso representativo. En el presente proyecto de investigación se consideró un caso representativo porque el rol del director como administrador de la cultura en una escuela es un fenómeno, que agrupa una determinada función típica del líder en un determinado estadio típico de la cultura. La administración de la cultura es una función específica del líder que se ejerce en un estadio específico de la evolución cultural. Thevenet (1999) establece que en la fundación de la institución el director va transfiriendo sus verdades básicas a la organización implementando las reacciones, las formas de ver y de hacer y los modos de reducir la ansiedad y la incertidumbre. Se puede decir que este período se relaciona con la evolución de la institución que va elaborando sus propias formas de resolver problemas. En este período la cultura es la base de las formas de

funcionamiento, de las políticas y de la toma de decisiones. En este período la cultura va evolucionando de manera graduada según lo exijan las nuevas situaciones de la institución. En el período de madurez la cultura desempeña plenamente su papel. En esta fase se conocen los rasgos de la cultura que siguen siendo pertinentes y eficaces para la organización. En la fase de desarrollo para Schein (1985) el líder debe averiguar en que medida la cultura puede ayudar a obstaculizar a la organización en el desempeño de su misión. Para Thevenet (1999) en esta fase de madurez el líder es un observador de la cultura encargado de utilizar sus puntos fuertes y prevenir desviaciones respecto a las hipótesis fundamentales. En la etapa de madurez el director pone en evidencia a través de diversas acciones a la cultura existente, sensibiliza al personal sobre el esquema cultural y los rasgos dominantes de la cultura de la empresa. La función de la administración que es el enfoque representativo de este caso y que se presenta de manera más clara en el período de madurez implica reducir las incoherencias entre la cultura y determinados modos de funcionamiento y el profundizar en determinados ritos y normas. Es decir la acentuación de los rasgos dominantes de la cultura.

### **Contexto de investigación**

Para la recolección de la información se buscó una escuela con las siguientes características: a) 50 años de fundada; b) Una cultura escolar madura y un carácter organizacional definido; c) Con factores indicadores de éxito como premios, acreditaciones, reconocimientos institucionales. Para comprobar las condiciones de una cultura consolidada se aplicó la “Encuesta sobre cultura escolar” (Deal y Kennedy ,1982.)

Del catalogo oficial de la Secretaría de Educación Pública de la localidad se revisaron las características propias de 43 escuelas. Se seleccionaron tres que cumplían con los indicadores necesarios para la realización de la investigación. Con esta primera selección se realizaron las visitas a las tres escuelas. De manera inicial se planteó verbalmente el proyecto de investigación a las respectivas direcciones. Dos de las escuelas accedieron inicialmente a participar en el estudio, la tercera escuela a través de su directora expresó que algunos maestros del plantel se podrían sentir incómodos con la realización de la investigación. El director de una de las escuelas comentó que durante el año el tendría un permiso de ausencia de dos meses para labores sindicales. Esta condición permitió que la Institución con las que se inicio la etapa de acceso y permisos fuera el Colegio del Norte. Después de haber aceptado participar en el proyecto de investigación, se le pidió formalmente al director del Colegio la autorización para la realización del proyecto, el director accedió y expreso verbalmente su consentimiento.

Para comprobar la madurez y la integración de la cultura del Colegio Norte se aplicó a todos los profesores la encuesta sobre cultura escolar (Deal y Kennedy 1982) para conocer la madurez e integración la cultura. (Apéndice A). El resultado grupal del Colegio del Norte estuvo dentro del rango de una cultura fuerte, que tiene una filosofía ampliamente compartida, que organizan ritos y ceremonias para celebrar eventos, que identifican a sus héroes y reconocen sus hazañas, que tienen reglas de conducta informales, que tienen fuertes valores y que poseen un carácter organizacional definido. (Apéndice, F.)

### **La recolección de datos**

Para la realización de la recolección de datos en la presente investigación a través de la metodología de caso se utilizaron técnicas cualitativas que incluyeron entrevistas, observaciones y análisis e documentos institucionales y artefactos.

#### *Análisis Documental*

Stake (1995) establece que la mayoría de las investigaciones requieren de una u otra forma examinar los documentos. Glasser y Strauss (1967) reconocen en los materiales escritos una fuente importante para la recolección de datos. El análisis documental puede ser útil para verificar todos los títulos y nombres de las entrevistas a realizar, así como para analizar las normas y valores propuestas por la escuela. El análisis documental puede contribuir a corroborar determinados detalles específicos obtenidos a través de otras fuentes de información y también se pueden hacer inferencias de la información contenida en los documentos. La búsqueda sistemática

de documentos relevantes es un proceso importante para la realización de la presente investigación. En la presente investigación se analizaron cuatro tipos de documentos. Los documentos sobre el pasado de la escuela, los diarios, actas, anuarios que contenían las historias relatadas sobre la fundación y las etapas de consolidación de la escuela, así como de sus actores principales durante estas etapas. El segundo tipo de documentos que se analizó sobre la cultura de la escuela, fueron los documentos institucionales que contenían el conjunto de reglamentaciones y normas establecidas por la propia institución, la filosofía, las estrategias, los proyectos, la estructura organizacional, lo que permitió el descubrimiento de determinados valores de la cultura escolar.

Se analizaron también los documentos de referencia externa que no provienen de la propia escuela como diarios, catálogos municipales, estadística oficial y diarios de la Secretaría de Educación pública, crónicas urbanas y archivos históricos, documentos congregacionales y actas fundacionales. El cuarto tipo de documentos que se analizó fueron las circulares, informes, actas de reuniones, circulares, folletos y registros de clase así como el diario informativo del Colegio. Se consideró importante el análisis de documentos ya que la información elaborada tanto en su fondo como en la forma contribuyó a evidenciar signos de la cultura de la escuela.

### *Entrevistas*

La entrevista para Patton (1990) es necesaria en los estudios de casos y otras formas de investigación, porque a través de ésta podemos conocer como las personas interpretan el mundo. Para Schein (1985) “la metodología de la entrevista es el único camino correcto para describir las creencias básicas de una organización” (p.119).

En la misma línea Cheng (2004) considera la entrevista como el modo mas frecuentemente utilizado en los enfoques cualitativos para la recolección de los datos. La técnica de la entrevista permitirá entender las estrategias que utiliza el director para la configuración de la cultura, ya que mediante la elaboración de diversas preguntas se buscará recrear las condiciones que favorezcan una profunda reflexión sobre el proceso de mantenimiento de la cultura en los entrevistados. Merriam (1998) establece tres modos generales de realizar las entrevistas. La entrevista en modalidad abierta sostiene que es la entrevista más utilizada en los estudios de caso. En esta modalidad al entrevistado clave de una manera amigable se le plantean preguntas de acuerdo a la línea de investigación pero también se le pide su opinión sobre determinados eventos abriendo la posibilidad de que el mismo entrevistador pueda sugerir otras personas para la entrevista y también otra fuente de evidencias. La segunda modalidad de la entrevista es la enfocada en la que el informante es entrevistado por un corto período de tiempo y la entrevista sigue teniendo una naturaleza abierta pero va siguiendo un conjunto de preguntas del protocolo de investigación.

El tercer tipo de entrevista incluye preguntas más estructuradas a modo de cuestionario donde se pueden obtener datos cuantitativos como parte de la evidencia del estudio de caso.

En la presente investigación se condujeron 13 entrevistas semiestructuradas con los informantes seleccionados. Se entrevistó al Director del Colegio, cuatro directivos, cuatro maestros, tres padres de familia y tres alumnos. La selección de estos informantes busco cubrir todos los estamentos de la comunidad escolar directivos, maestros, padres de familia y alumnos. El universo de los directivos fue entrevistado en su totalidad. Los maestros, padres de familia y alumnos fueron seleccionados de manera aleatoria. Todas las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento de los informantes y transcritas íntegramente para su posterior interpretación. Para las entrevistas con el Director se diseñó un protocolo que sirvió como guía flexible de indagación. (Apéndice B). Para la entrevista con maestros, padres de familia y alumnos de diseñaron también protocolos específicos. (Apéndices C, D y E). Las preguntas contenidas en la guía están basadas en el modelo de cultura propuesto en el marco teórico.

### *La Observación*

Según Taylor y Bodgan (1984) la entrevista puede brindar información esencial acerca del tópico a estudiar. Para Stake (1995) las observaciones conducen al investigador hacia una mejor comprensión del caso. Las observaciones pueden ser directas o participantes. En la observación directa las actividades para la recolección de datos pueden ser casuales o formales, también pueden incluir protocolos de observación para medir la incidencia de ciertos tipos de conductas



durante ciertos períodos de tiempo en el lugar seleccionado. Estas observaciones pueden incluir protocolos de observación para medir la incidencia de ciertos tipos de conducta durante ciertos períodos de tiempo en el lugar seleccionado. Estas observaciones pueden incluir reuniones de los maestros, actividades académicas y actividades extraescolares. Las observaciones directas también pueden incluir visitas menos formales al lugar seleccionado. En esta visita se pueden observar las características de los edificios, los lugares de trabajo y el tipo de mobiliario, entre otros aspectos a considerar.

La observación participante según Yin (1994) es un modo especial de observación donde el investigador no es observador pasivo sino que asume una diversidad de roles dentro del caso y puede incluso participar en los eventos a estudiar. Esta técnica de observación participante es usada frecuentemente en los estudios antropológicos o culturales y su utilidad radica en que puede proveer al observador de oportunidades inusuales para recoger evidencia y de hecho para algunos tópicos de determinados casos puede ser la única forma de recolectar determinados datos. Entre las ventajas de la observación directa es que a través de ésta se pueden manipular pequeños eventos para la recolección de la información. Sin embargo este tipo de observación puede tener algún tipo de limitantes ya que el rol del participante le puede quitar atención y tiempo al trabajo de observador, como el tomar las notas de campo analizando los eventos desde diversas perspectivas. Para Merriam (1998) las observaciones deben ser registradas lo más detalladamente posible a fin de conjuntar una base de datos consistente para su posterior análisis.

En la presente investigación se realizaron observaciones directas y solamente en dos ocasiones el observador fue considerado participante. La recolección de datos a través de la observación se enfocó en la actuación de carácter simbólico formal e informal del director y los acontecimientos que giraban alrededor de ésta.

Estos momentos incluyeron juntas de padres de familia, juntas de maestros, reuniones de consejo académico, festivales, fiestas, competencias deportivas, graduación y también diversos momentos de la vida escolar, en los salones de clase, cafetería oficinas, biblioteca, patios y campos de juego donde el director se hacía presente.

Todas las observaciones directas se realizaron sobre el modelo de configuración de la cultura escolar descrita en la revisión bibliográfica y estuvo abierta a la emergencia de nuevos hallazgos orientando la observación sobre hechos, procedimientos y comportamientos que se concibieron potencialmente ricos en significado para analizar el rol del director como administrador cultural. A través del calendario mensual y de la agenda semanal de actividades del director a la cual regularmente se tuvo acceso se determinaron las observaciones en ciertos lugares y en determinados momentos especialmente donde se dieron las interacciones del director. El levantamiento de la información de estos momentos se registró a través de notas de campo, en el momento del suceso observado.

La recolección de información a través de la observación también incluyó los artefactos culturales. Para Schein (1985) Los artefactos en el análisis cultural son una importante fuente de evidencia para determinar ciertos valores conductas o normas propias de cada cultura. A través de la observación directa, también se registrarán los artefactos más representativos del Colegio del Norte. Estos artefactos fueron la infraestructura en general de la escuela, sus espacios, su distribución, las clases, la oficina y los lugares de encuentro. También se observaron, los emblemas, monumentos, así como la ambientación general.

### **Validez del estudio**

En la metodología de los estudios de caso una de las principales fortalezas es la oportunidad de utilizar diferentes fuentes de evidencia. Para Guba y Lincoln (1981) está característica del estudio de caso permite conocer las dimensiones esenciales del grupo que está siendo estudiado. La importancia de esta fortaleza radica en que a través de las diversas fuentes de evidencia se pueden desarrollar líneas convergentes de investigación que es el propósito de la investigación. Bodgan y Biklen (1998) sostienen que “utilizar diferentes fuentes de datos en un estudio es mejor que utilizar sólo una fuente, porque diversas fuentes conducen a un mayor entendimiento del fenómeno que está siendo estudiado” (p.104.) Para establecer la veracidad se utilizaron algunas estrategias validación para la recolección y el análisis de los datos. La primera estrategia incluyó la triangulación de las fuentes de recolección de las evidencias.

Las fuentes consideradas incluyeron a los participantes divididos en cinco estamentos: alumnos, padres de familia, maestros directivos y director. Otras fuentes de evidencia que se consideraron fueron los escritos que representaban el trabajo y la organización de la escuela y los contenidos simbólicos de los artefactos materiales del colegio Norte. Una segunda estrategia de validación incluyó la triangulación de tres métodos de recolección de la evidencia. La primera fue la entrevista, que se aplicó a los participantes clave. La segunda fue la observación de algunas de las rutinas de los participantes como de eventos y actividades ordinarias y extraordinarias. El tercer método fue el análisis de contenido que se aplicó tanto a documentos históricos, institucionales así como a circulares y boletines.

Para confirmar la validez de la evidencia recolectada se realizó una revisión con el director del Colegio Norte y dos directivos de la interpretación obtenida, con el fin de comprobar si los resultados obtenidos eran plausibles y acordes con su experiencia. La validez de la investigación también fue asegurada a través de la observación prolongada y suficiente del fenómeno observado. Durante un período de ocho meses de recopilación y análisis de datos se desarrolló una comprensión del rol del director como administrador. Finalmente la validez también se reforzó con la revisión de pares (*peer examination*) validando el proceso realizado con sus observaciones y recomendaciones.

### **Las pruebas piloto en el estudio de caso**

La etapa final previa a la recolección de datos en el estudio de caso incluyó la realización de los procedimientos pilotos. Para Yin (2003) el estudio de caso piloto puede ayudar a refinar los planes de la recogida de datos, con respecto al contenido de los datos y con respecto también a los procedimientos a seguir en la recolección de datos. En la presente investigación como parte del estudio piloto se aplicaron los protocolos de entrevista para directores, maestros y padres de familia, a tres personas de cada rango. También analizó si las preguntas correspondientes a las entrevistas fueron captadas con claridad y profundidad por parte de los entrevistados y se realizaron las correcciones correspondientes.

### **Resumen de las estrategias de recolección de datos**

La comprensión del rol del director como administrador de la cultura de la escuela requirió un análisis interno del cómo el director mantiene y comparte los significados, valores y creencias colectivos. Dada la complejidad que representaba el análisis se consideró necesario un diseño de investigación de naturaleza cualitativa que facilitará la comprensión de esta relación director-cultura. El diseño metodológico se realizó bajo el esquema de estudio de caso único buscando una visión detallada de la influencia del director en la administración de la cultura escolar. Se consideró un caso único porque el rol del director como administrador de la cultura en una escuela es un fenómeno que agrupa una determinada función típica del líder en un determinado estadio típico de la cultura.

Basados en la teoría de la cultura escolar se construyeron los contenidos de las preguntas esenciales para la entrevistas. Se aplicaron las entrevistas a directores, maestros y padres de familia a tres personas de cada rango y se analizó si las preguntas correspondientes a las entrevistas fueron captadas con claridad y profundidad por parte de los entrevistados y se realizaron las correcciones correspondientes.

El contexto en el que se realizó la investigación fue una escuela con una cultura escolar y un carácter organizacional definido, así como un patrón de valores consolidado y un director experimentado. Para la realización de la recolección de datos en la presente se consideraron como fuentes de evidencia, el análisis documental de 73 escritos institucionales e informales, 13 entrevistas a profundidad y 120 horas de observación por un período de 8 meses, mismas que contribuyeron a la validez y confiabilidad del análisis realizado. Como parte del estudio piloto se aplicaron los protocolos de entrevista y se hicieron correcciones menores para su aplicación.

En este capítulo se ha descrito la metodología que se utilizó para analizar el rol del director como administrador cultural. Se describió las técnicas que se utilizaron para la recolección de datos y la estrategia general para el análisis de los datos, así como los procedimientos para las aplicaciones de los pilotos.

## Capítulo 5

### **RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos después de la aplicación de la metodología del estudio de caso. Estos resultados se agrupan en cuatro categorías. A través de la forma narrativa se presenta la evidencia de las diversas fuentes que conforma a cada una de las categorías encontradas.

#### **Conformación de las categorías**

En la metodología del estudio de caso único o múltiple Yin (1994) sostiene que para realizar el análisis de datos es de singular importancia el contar con una estrategia general de recolección y análisis de la información. Esta estrategia consistió en que todas las entrevistas realizadas fueron audiograbadas. Las transcripciones completas de estas grabaciones se realizaron en un período inmediatamente posterior a la fecha de su realización. Al mismo tiempo que se transcribieron las entrevistas también se fue transcribiendo el conjunto de reportes de observación, así como los reportes de análisis de contenido de los documentos observados. En el análisis de la información se detectaron las conductas recurrentes del director y se construyeron las categorías correspondientes.

Para describir de una manera más comprensiva los hallazgos y dado que las relaciones culturales son complejas las explicaciones de las categorías se conformaron de una manera narrativa.

**1. El director toma conciencia de que la cultura ya ha permeado a la organización y antes de administrar la cultura, tiene un período de inculturación, donde explora los contenidos culturales vividos por la comunidad y constata la fuerza y el grado de cohesión de los valores que se proclaman.**

La cultura de la escuela es una red dinámica de significados que contiene, incorpora y transforma las normas y valores que comparten todos los miembros de la comunidad escolar. Este conjunto activo de significados existe desde antes que el Director en función ocupara su cargo y probablemente siga existiendo aún después de que el Director en su momento deje su cargo. El Director García al asumir la conducción de la escuela se preocupa por la permanencia de la cultura. El propio Director toma conciencia de como la comunidad escolar del Colegio del Norte tiene muy arraigado en su *ethos* la búsqueda continua de la calidad y está inmersa en determinados procesos estructurales que buscan consolidar este valor.

Director: yo también debo reconocer que quizás la experiencia de certificación del Iso hace que el Colegio esté muy organizado así lo recibí y todo está muy bien planeado no tienes más que estar siguiendo el paso o reforzando un aspecto y que las personas estén mentalizadas para trabajar ciertos aspectos de orden de normas por el lado de la certificación... Lo inició el Hno. Luis Arturo, este año vamos a terminar el período de tres años, no se ha estudiado si nos interesa renovarlos por otros tres años o ya con el impulso que se tiene ya nosotros caminaremos solos también la empresa acreditada certificadora que está en la ciudad de México está esperando esa respuesta...



En este período natural de adaptación de los primeros días en su función de manera natural, la cultura escolar aparece ante el director como una de las dimensiones fundamentales en la vida de la escuela. Esta importancia de la cultura en la comunidad escolar obliga al Director a conocerla a profundidad para poder administrarla. En la comunidad del Colegio del Norte algunos miembros reconocen este proceso que el Director García realizó en sus primeros días antes de haber asumido al Dirección del Colegio cuando se desempeño como responsable del departamento de pastoral. La maestra Bertha responsable del departamento de calidad y quien tiene la experiencia de haber trabajado con seis diferentes directores dentro de la institución advirtió esta etapa de discernimiento cultural en el nuevo Director.

Maestra 2: Porque el estuvo aquí un tiempcito preparándose para la ida del Hno. Luis yo tenía una intuición muy desarrollada yo sabía que el se iba a quedar y que andaba por ahí medio sondeando las cosas, fingiendo que estaba ayudando en pastoral pero bien. Yo creo que sirvió un poquito para que la relación esté buena. Es especial como todos los directores cada uno es diferente yo tengo muchos años y han pasado muchos directores y hay quién se asusta porque este viene así a mí me da la impresión de que todos son petrinos...

Observación: En la sala de juntas de la sección primaria, el director dirige la junta ordinaria que tiene con su equipo directivo, todos los jueves en la tarde. Con la presencia de los coordinadores académicos de primaria, secundaria y preparatoria. Además están presentes los responsables de la áreas de pastoral, tecnología educativa, deportes, cultural y contabilidad. El director solicita a su equipo que le informen como se ha realizado la campaña de Misiones. Antes comenta que el ha conocido diversos esquemas para llevar a cabo la campaña de Misiones en los anteriores Colegios Petrinos destaca que es una actividad que requiere esfuerzo y planeación, donde el cree que lo más importante es no la cantidad recaudada sino que la comunidad se involucre. Comenta que ahorita también es importante para él saber que como se valora esta campaña de misiones tanto por los alumnos, como por los maestros y padres de familia, hace algunos cuestionamientos generales: “¿Hay una cantidad que se fija por alumno o por grupo?.. ¿La duración es de una semana...? ¿ Se realiza en Octubre, que es el mes de la misiones, pero

en que semana?. Aclara que es conciente que en la anterior colecta de Misiones se recaudaron 228, 159 pesos en todo el Colegio que equivale a 101.18 pesos por alumno lo que le parece muy considerable, pero insiste en conocer el sentir y la motivación de la comunidad con respecto a esta campaña...escucha con atención la participación de los coordinadores al respecto.

El proceso de administrar empieza con la fase de comprensión de la cultura.

En esta fase el Director empieza a leer los elementos clave que conforman la cultura de la escuela. En la comunidad del Colegio Norte el Director García reconoce la importancia de la realización de esta lectura y la expresa como la principal sugerencia para quién vaya a ser su predecesor, reflejando el grado de conocimiento que el ya tiene sobre la cultura propia e identificando algunos de los elementos claves que son compartidos por todos.

Director: Que cuide mucho la relación con el personal por la antigüedad sentir que no llega uno y con la intensidad y la frecuencia del trato de Padres de Familia cuida mucho eso porque en otros lugares poco se paran los Padres de Familia, por distancia o por costumbre como que son dos aspectos y el otro es cuidar mucho la exigencia disciplinaria porque si todo es medio familiar se puede caer en que se autoriza esto se autoriza aquello... Entre los documentos institucionales del Colegio de San Pedro que me facilitó el Director del Colegio están registrados los resultados de un cuestionario sobre el clima escolar del centro de R. Taguiri, aplicado a los maestros del Colegio. El director comentó que el cuestionario ya se había aplicado en el año anterior a su llegada, por el departamento de acreditación, pero que en este año se volvió a aplicar y que el había comentado algunos resultados de determinados que le parecieron interesantes con algunos de los directivos. El cuestionario abarca tres secciones: profesionalidad del profesor, las relaciones entre los diversos estamentos de la comunidad, análisis de la gestión educativa y la percepción del alumnado sobre el ambiente escolar.

Esta lectura el Director García la realiza a través de la observación detallada de los acontecimientos diarios.

Director: Bueno hay una tradición en torno al día de la madre se genera se promueve un convivio de papás el matrimonio con una fiestecita o algo más que las puras mamás entonces eso les agrada mucho porque pues conviven porque así esta acostumbrada la sociedad aquí, hay muchos grupos de convivencia y encuentro entonces el del Colegio es otro grupo otro momento de también de convivencia así como hay rotarios y los de las plantas y los de cultural pero también noto que hay un sector un poco aislado que no participa pero que la institución también tiene ese espacio personal que quizás por su trabajo o economías nos les permite estar mucho tiempo porque si es un hecho que cada vez más las mamás trabajan entonces el número de las que no trabajan no digo que disminuye pero si se va a limitar.

Observación. El Director García permanece de pie, frente a la coordinación de secundaria, refleja una actitud serena, pero indagatoria que acompaña la mayor parte del tiempo con una postura de brazos cruzados mientras toca el timbre de entrada. Los que pasan enfrente sobre el pasillo reciben un saludo de buenos días, algunos maestros le saludan de mano e intercambian algún comentario. El coordinador de la secundaria abandona su oficina y saluda de mano al director García dialogan por espacio de unos breves minutos y suena el timbre de entrada. El coordinador se dirige al frente de las filas donde dirige el inicio del día frente a todos los alumnos formados en filas con su maestro titular. Cuando empiezan a avanzar el Director García sigue apostado en su lugar estratégico donde observa el desplazamiento de los alumnos a su salón por el pasillo y la subir las escaleras. Poco antes de finalizarse este moviendo general, el director sin comentar nada, se dirige caminando hacia la sección Preparatoria.

Una de las mamás entrevistadas en el Colegio reconoce que el Director García también realiza el reconocimiento de la cultura con su participación activa en los eventos ordinarios y extraordinarios de la escuela lo que le permite el contacto cercano con los diversos actores que componen la comunidad escolar.

Mamá 2: No no la verdad es que es un encanto también fue mi coordinador preparador de catecismo hace 1 año y tuvimos muy bonita relación y yo siento que es un hermano que está en todo, que cree uno que no está viendo pero se da cuenta de todos los detalles o sea muy sensible a todas las cosas y es el ambiente que yo siento de los maestros. Que es una persona muy sensible, que está enterado que no se le pasa absolutamente nada y las actividades de la gente.

Documento: En la agenda de actividades del primer semestre del Director García aparecen los eventos formales en que estará presente  
 Martes 22 Agosto. Reunión con mesa Directiva. 20:00 hrs.  
 Martes 29 Agosto. Reunión con Padres de Familia de nuevo ingreso. 20:00 hrs.  
 Jueves 31 Agosto. Asamblea general de Padres de Familia. 20:00 hrs.  
 Viernes 01 Septiembre Festejo del Día del Abuelo. 12:00 hrs.  
 Jueves 21 Septiembre. Junta de Padres de Familia. Secundaria. 20:00 hrs.  
 Miércoles 01 Noviembre. Concurso de Altares de Muertos. 9:00 hrs  
 Jueves 09 Noviembre. Concurso de Declamación. 18:30 hrs.  
 Sábado 11 Noviembre. Misa y Cena de 50 aniversario. 12:00 hrs.  
 Martes 21. Noviembre. Semana Cultural y feria del libro. 10:00 hrs.  
 Jueves 23 Noviembre. Desfile de Modas. 6:00 hrs.

A través del proceso formal e informal de conocimiento el Director va descubriendo las normas no escritas y los consensos establecidos acerca de lo que es valorado por los alumnos, exalumnos, maestros y padres de familia de la comunidad educativa. En esta etapa que el Director García va analizando y probando el conjunto de normas valores y creencias que dan consistencia la cultura existente. Escucha y observa los valores y normas en sus interacciones y en sus recorridos diarios en las oficinas, los salones, las canchas de juego, la cafetería, en la entrada y la salida de los alumnos.

Director: Los valores bueno, los tradicionales de fe, fraternidad y servicio en cuanto a la fe yo siento que además de las programaciones que se tienen de las clases y de las organizaciones de actos de culto están también a nivel primaria, la participación de las mamás, entonces se retroalimenta mucho el ambiente de familia, las inquietudes del Colegio las captan más rápido y así sino se vive fuera del Colegio bueno pues ya es otro elemento y normalmente las mamás se integran bien con las maestras titulares eso en primaria y preescolar en cuanto al ambiente de fraternidad exactamente el punto de integración de ambiente petriño de convivencia de apoyo a las actividades las diferentes responsabilidades que genera una mesa directiva, hacen que se viva ese ambiente de fraternidad, en parte yo también debo reconocer que quizás la experiencia de certificación del Iso hace que el Colegio esté muy organizado así lo recibí y todo está muy bien planeado no tienes más que estar siguiendo el paso o reforzando un aspecto y que las personas estén mentalizadas para trabajar ciertos aspectos de orden de normas por el lado

de la certificación por el lado petrina ya les toca a los coordinadores estar implementando los programas que vienen del centro del distrito.

Observación: El Colegio José de San Pedro ha organizado las competencias deportivas petrinas, donde se ha recibido cientos de deportistas procedentes de otros ocho colegios petrinas de la zona norte. Después del evento inauguración el Director invita al comité organizador a compartir la cena en un conocido restaurant de la ciudad. Le acompañan los presidentes de la mesa directiva y otros cuatro matrimonios que ha participado en las mesas directivas anteriores y que estuvieron involucrados en el comité organizador de los juegos, además del director de Preparatoria y el Presidente Regional de los Colegio Petrinos. En medio de la conversación natural al departir la cena el Director de manera informal les pregunta a los Papás sobre como ven los juegos, que les parece los más importante de éstas convivencias lo más formativo. Observa y escucha muy detenidamente Comenta sobre la importancia de continuar con esta tradición en la que algunos de los mismos padres de familia han participado.

El Director está atento al significado de las celebraciones y los rituales de la escuela, examinando los contenidos culturales que se encierran en éstas. A través del discernimiento del contenido cultural de las tradiciones deportivas, artísticas y académicas el Director García en la comunidad del Colegio Norte va entretejiendo el sentido que tiene cada una de éstas tradiciones para los miembros de la misma.

Director: Yo creo que la tradición y las mismas instalaciones que tiene el Colegio eso es lo que propicia, por tradición de otros directores o personal que estuvo se fomento siempre mucho el futbol sobre todo eso dio origen a que se viva se respeten y se tengan los espacios... Bueno hay una tradición en torno al día de la madre, se genera se promueve un convivio de papás, el matrimonio con una fiestecita o algo más que las puras mamás entonces eso les agrada mucho porque pues conviven porque así esta acostumbrada la sociedad aquí, hay muchos grupos de convivencia y encuentro entonces el del Colegio es otro grupo otro momento de también de convivencia así como hay rotarios y los de las plantas y los de cultural pero también noto que hay un sector un poco aislado que no participa pero que la institución también tiene ese espacio personal que quizás por su trabajo o economías nos les permite estar mucho tiempo porque si es un hecho que cada vez más las mamás trabajan entonces el número de las que no trabajan no digo que disminuye pero si se va a limitar.

Observación: A las doce del medio día en medio de la cancha de futbol, los niños de preescolar participan en el festival de primavera. Cada uno de los 12 grupos ha preparado un número artístico para presentarlo ante sus Papás que se encuentran situados en la gradería de madera ubicada a un lado de la cancha, donde les cubre la sombra. Es un día caluroso, el Director García inusualmente porta una gorra para protegerse del Sol y se encuentra cerca de los niños que están sentados sobre la cancha. Durante todo el festival va y viene da indicaciones a las maestras, les auxilia en los movimientos originales. Observa detenidamente la presentación de los números, les hace algunos comentarios a los niños felicitándolos por su participación. Le hace algunas sugerencias a la Coordinadora. Se acerca a la gradería donde algunos papás lo saludan y lo invitan a sentarse, prefiere permanecer de pie. Al término del evento despide algunos niños que se acercan con sus Papás, comenta con uno de ellos: El año siguiente quizás lo hagamos adentro, ¿hizo mucho calor verdad?.

El director es conciente de que cada escuela tiene su historia única, que configura el cómo se han realizado y se realizan muchas de las acciones dentro de la escuela. En su trabajo inicial el Director García por ello busca escuchar las historias, conocer como están conectados algunos eventos pasados con el presente y como siguen determinando la red de valores y costumbres de los diferentes actores de la comunidad.

Director: ...hacer resaltar el valor histórico del trabajo que se ha hecho el reconocer un poquito no el fruto sino como ha repercutido en la sociedad porque gracias a ello muchas personas se han acercado reviven valores o inquietudes que fueron alumnos y también hacer sin decirlo, eso da credibilidad a la Institución porque 50 años permanece y sigue no es algo que desaparece y entonces pues le da mucha confianza a las familias además de una actitud de agradecimiento a Dios por todo lo que se ha hecho y decirles que el tiempo no impida tener cierta actualización y vigor de la institución...

Documento: En el diario de la localidad del martes 14 de noviembre del 2006 sobre los 50 años de vida del Colegio, el Director García declaró: Sin duda esta fue una buena ocasión para evaluar la trayectoria de la obra petrina en la localidad, la cual tuvo que vencer el difícil trabajo pero gracias al apoyo de todos sus integrantes se convirtió en la institución educativa que hoy es con una trayectoria firme en esta capital y donde se caracterizan por ser una comunidad integral de calidad, humana y cristiana, con maestros muy bien preparados.

Este esfuerzo de comprensión le implica también al director el identificar a sus héroes, conociendo los hitos y las crisis más importantes, así como los estilos y las características de sus antecesores.

Director: Pues como personas simbólicas la permanencia y la continuidad a nivel de primaria de la maestra Griselda que ha formado muchos maestros y no hay duda de que da mucha confianza a los papás porque fueron sus alumnos se ha generado una confianza muy grande en la Institución a pesar de que han cambiado los Directores y otras personas yo creo que es un símbolo que ha permanecido mucho.

Observación: En el marco de esta celebración aprovechó tan memorable ocasión para entregarle a nombre de todos un reconocimiento a la querida Maestra Griselda Hernández Dueñas, por su rectitud, disposición, humildad y entrega a la docencia. Mtra. Griselda Hernández Dueñas la fidelidad y la constancia se han hecho vida mediante su trabajo y su dedicación en el Colegio, durante estos 50 años. Gracias a nombre de toda la comunidad educativa...

El Director reconoce la importancia simbólica que tiene la misma disposición física de la escuela. En su reconocimiento de la cultura del Colegio Norte a través de los espacios y de los diversos artefactos de la arquitectura escolar va conociendo cuáles son los énfasis culturales que están comprendidos en cada imagen, estatua o edificio. Así como en la distribución y el estado de los espacios en la infraestructura misma de la escuela.

Director: Si la idea es que identifiquen bien quien es el fundador y luego pues a mí no me tocó pero se Promovió mucho la devoción de Nuestra Señora de la Estrella y eso es lo que tienen todos los salones y la Universidad, pues yo creo que eso es un fenómeno que es así más amplio que el Colegio es de los Colegio de San Pedro como esta de las estatuas y hubo un tiempo en que no había estatuas en los Colegios o por la situación política religiosa comenzó un resurgir la idea de tener imágenes religiosas en el colegio como en el salón...

Observación: En la ceremonia de reconocimiento a la Mtra. Griselda Hernández Dueñas, celebrada en el auditorio del Colegio, con la presencia de autoridades, directivos, maestros, alumnos y exalumnos el Director entrega a la maestra homenajeado una estatua de San Pedro, rodeado por algunos alumnos.

También reconoce este énfasis en la distribución y el estado de los espacios en la infraestructura misma de la escuela.

Yo creo que la tradición y las mismas instalaciones que tiene el Colegio eso es lo que propicia, por tradición de otros directores o personal que estuvo se fomentó siempre mucho el futbol sobre todo eso dio origen a que se viva se respeten y se tengan los espacios.

En el marco de la celebración de los cien años de la Congregación Petrina en México el Colegio del Norte lo festeja inaugurando la plaza cincuentenario, esta explanada cívica tiene una superficie de tres mil trescientos 600 metros cuadrados y cuenta con un foro de uso múltiples, astas banderas y además una fuente con una estatua de San Juan Bautista De La Salle esto, gracias al impulso del Director García Director del Colegio.

El director García también se interesa por conocer los diversos documentos institucionales que reglamentan y fundamentan la vida de la escuela como una forma de aproximarse a las expectativas y objetivos que sostienen a la comunidad del Colegio Norte y que contiene los fundamentos de sus creencias básicas.

Director: Ese comenzó cuando comenzó con la certificación para ir regularizando la información a Padres de familia evitando sacar todo tipo de circulares y formatos diferentes y por otro lado ya tener algo más oficial de información a los Padres de Familia sobre cuestiones básicas de calendario, actividades y eso obliga a prever o por lo menos el mes ya con detalle porque ya publicado ya los Papás ven que compromiso va haber entonces es una información quincenal que se entrega gratuitamente a cada niño.

Observación: Detrás del sillón del Director García en la oficina de la Dirección General se observa la colección de anuarios del Colegio. Los anuarios contienen las fotos de los alumnos que han pasado por la Institución, la reseña de los principales eventos y actividades especiales realizadas durante ese año y un mensaje del Director en turno dirigido hacia toda la comunidad escolar.



El director reconoce que un elemento fundamental en la cultura de la escuela es el director en sí. Intuye que el trabajo del Director tiene que estar acorde con la personalidad de la escuela y trata de conocer a fondo esta personalidad y actuar en consecuencia.

Director: Sí yo siento que en nuestro esquema petrino el Director es alguien que tiene mucha autoridad pero es alguien que está cercano pero también influye la institución porque captas otra realidad, otro estilo, otra sensibilidad de los alumnos del ambiente social de las familias que hace pues que digamos que tu autoridad tu influencia también la tienes que conjugar con esa realidad que se está viviendo aquí.

Documento: El pasado siete de octubre se llevó a cabo la reunión de los alumnos de la generación X por su 25 aniversario, se celebró una misa en la capilla del Colegio a las 13:00 horas, se tomó la fotografía del recuerdo y se asistió a clase con la toma de lista por Hno Benjamín Cáravez y el Ingeniero Martín Castañón, y se contó con la presencia del actual director del Colegio el Hermano García.

Descubre que la comunidad lo contempla como el representante cultural por antonomasia y que sin importar su antigüedad se le considera el promotor responsable de promover y mantener los valores y normas compartidas de la misma comunidad. Director: Mucho porque como que esperan mucho de los hermanos y a veces creen que los hermanos hacemos más cosas pero o quisieran ver más hermanos pero cuenta mucho.

Documento: Mensaje de bienvenida del periódico escolar “ Al enviar este saludo impreso para todos, Padres de Familia, personal que labora en esta institución y en especial a nuestros alumnos, es con el propósito de invitarlos a dar gracias a Dios por iniciar este nuevo curso escolar que es el de nuestro 50 aniversario”. Conmemorar cincuenta años de presencia petrina en nuestra ciudad nos obliga a hacer eco desde ahora a muchos agradecimientos a personas que han apoyado el trabajo del Colegio con su entrega y profesionalidad a lo largo de estos años. A todos los 2 341 alumnos les deseamos buenos resultados en este año escolar. A los que cursan su último año de Preparatoria el mayor deseo de que tenga éxito al cierre del ciclo y las familias de nuevo ingreso, gracias por su confianza.

El director reconoce que la cultura contiene valores y significados que aglutinan a la comunidad escolar dándoles sentido a la misión fundamental de la comunidad educativa pero advierte en este proceso de reconocimiento que hay distintos grados de adhesión a esta cultura por parte de los diversos integrantes de la comunidad.

Director: Yo creo que los papás en general si están contentos porque los problemas que surgen son por problemas disciplinarios o un detalle de conducta o de alguna actitud no tanto una inconformidad general con el Colegio realmente creo que son contados de alguien que dice que no le gusta la disciplina o algún aspecto que ... pero también es desconocer o ver desde fuera como funciona una escuela la quisieran porque valoran o dicen que valoran escuelas con grupos más pequeños más sin embargo los tienen en el Colegio... noto que hay un sector un poco aislado que no participa pero que la institución también tiene ese espacio personal que quizás por su trabajo o economías nos les permite estar mucho tiempo porque si es un hecho que cada vez más las mamás trabajan entonces el número de las que no trabajan no digo que disminuye pero si se va a limitar...

Observación: El director escucha a una mamá que lo aborda, fuera de sus horas de trabajo, la mamá se encuentra molesta por que le han proyectado una película a su hijo de 4<sup>o</sup> de primaria, que le parece poco apta para la edad de los niños y con poco mensaje. El director le indica que tiene que venir a platicar mañana con la coordinadora correspondiente y que él estará al tanto del asunto.

En su acercamiento a la cultura el director descubre que es compleja, en continuo cambio y que es influenciada por diversas variables tanto internas como externas.

Director: Yo creo que se debe a un factor de población que siendo una ciudad chica el Colegio supo corresponder a su tiempo y se fue captando población, por otro lado algo que se nota es que los padres de familia muchos ya son exalumnos por la misma antigüedad, entonces se va generando una tradición y una aceptación y por otro lado también como Colegio de Varones que se inició como escuela católica fue la única en ese tiempo, entonces le fue dando como consistencia ya no había competencia en los primeros años.

Mamá 3: Iniciamos con nuestro agradecimiento al Hermano Guilebaldo Orozco García por habernos dedicado el tiempo para escucharnos y ustedes por abrir sus corazones a nuestras peticiones, que surgieron de trabajar en el hospital infantil de esta ciudad y campañas para los niños que están aferrándose a la vida.

El director percibe que el contexto donde está situada la escuela es también un factor importante en la conformación de la cultura.

Director: Yo creo que favorece mucho la idea que decía, al ser una sociedad pequeña hace que las personas se conozcan, se apoyan se integran más a la escuela, todo es cerca fácilmente pueden dar su tiempo a actividades, que se crea como una especie de ambiente familiar, los hijos están en la escuela, los Papás son amigos y entonces se va haciendo un ambiente muy agradable, muy cooperador y eso hace que la escuela digamos esté progresando.

El director al mismo tiempo que va conociendo la cultura de la escuela y sus formas de expresión va descubriendo que hay una necesidad de administrar y recrear la cultura.

Director: Si hay cosas que son iguales o comunes pero ya la manera de desarrollar de exigir de participar ya va variando, entra mucho lo local de ciudad grande o ciudad más compleja o una ciudad chica donde todo mundo te conoce y vamos conociendo a todos entonces al mismo tiempo que se ve familiar, entonces eso hace que te sientan cerca y entonces tu autoridad y relación la sientan cerca y alguna vez es un problema porque la influencia es real no te ven muy lejos te perciben como cercano y respetan la autoridad porque la perciben .Hoy los Hermanos de San Pedro mexicanos continuadores de esta gesta, elevamos nuestro corazón agradecido a Dios. Expresamos nuestro reconocimiento a los formadores franceses del carisma petrinus en nuestra patria. Tributamos nuestra admiración a la primera generación de petrinus mexicanos. Agradecemos a todos los que durante cien años, con su vida y testimonio su apoyo y generosidad han continuado la gesta inicial. Invitamos a todos a celebrar este centenario.

La cultura varía de una escuela a otra dependiendo de su historia, su visión, sus miembros y el contexto en el que está inmersa. El director García al asumir la conducción del Colegio Norte que tiene una cultura consolidada y es funcional siente la necesidad de conocer cuáles son las tradiciones, los valores y las convicciones que vive la comunidad. Aunque esta cultura les es familiar puesto que se ha desempeñado como Director de otros colegios que pertenecen a la misma asociación, el Director utiliza parte de su tiempo descubriendo las formas de organización, de relación, observando los eventos, escuchando a las personas y entendiendo los significados que están detrás de cada mecanismo. Es claro que el Director García no tiene un plan sistemático de acercamiento y conocimiento de la Cultura del Colegio Norte, sin embargo con la evidencia analizada se advierte que el Director es García, es consciente de que antes que implantar algún cambio necesita conocer el ambiente y que si quiere ser exitoso en su labor como Director tendrá que administrar esta cultura que está conociendo.

## **2. El director de la escuela comunica los valores y normas esenciales de la cultura escolar a través de su actuar cotidiano.**

La cultura escolar contiene un conjunto de significados esenciales que impulsa a los miembros de la comunidad escolar a observar y compartir ciertas conductas, normas y creencias comunes. El Director mantiene y revitaliza la coherencia de este patrón simbólico que conforma la cultura comunicando los valores y las creencias compartidas por los alumnos, maestros y padres de familia. La conjugación de una

diversidad de actitudes y acciones realizadas por el director pretende comunicar esta cultura.

Director: Uno de los objetivos si tomamos el primer valor fe es cómo estar despertando la motivación en los maestros titulares que son los que están más tiempo con los muchachos, están incrementando las inquietudes, estarlos apoyando y a nivel como de organización general ya se aumentó a los responsables de la pastoral dos personas digamos de tiempo completo para desarrollar ese programa del aspecto cristiano de la escuela petrina.

Observación: Al término de la misa que se celebra en el Gimnasio del Colegio en ocasión de la solemnidad cristiana del Corpus Christi, el Director hace uso de la palabra. Se encuentran sentados enfrente de él todos los alumnos de 4º, 5º y 6º de primaria que llevan un uniforme deportivo de shorts azul y camisa blanca ambas prendas con la inscripción "San Pedro" acompañados de sus maestros titulares. Algunos grupos están sentados en sillas sobre la duela de la cancha de basketbol, los grupos restantes están sentados en la gradería del fondo. El Director felicita a los grupos de cuarto por portar el uniforme completo. Hace resaltar que ninguno de los alumnos de esos grupos porta el uniforme completo, los pone de ejemplo ante todos y les recuerda: " la palabra uniforme se compone de dos vocablos unidad y forma, esto significa unidad en la forma por eso se debe traer el uniforme completo, por así expresamos que estamos unidos en la forma, como nuestro lema petrino permanecer unidos" después pide que pasen a su salones de clase en silencio acompañados de su maestro titular.

Ciertas historias son contadas de manera formal o informal por el Director.

Estas historias que relatan leyendas o eventos verdaderos, sobre alguna persona o hecho en particular contienen un significado cultural. Son contadas a modo de ejemplo o reflexión buscando destacar determinadas conductas o situaciones que son significativas para la comunidad y refuerzan un determinado patrón de conducta.

Director: La celebración es como hacer resaltar el valor histórico del trabajo que se ha hecho el reconocer un poquito no el fruto sino como ha repercutido en la sociedad porque gracias a ello muchas personas se han acercado reviven valores o inquietudes que fueron alumnos y también hacerlo sin decirlo eso da credibilidad a la Institución porque 50 años permanece y sigue y no es algo que desaparece y entonces le da mucha confianza a las familias además de la actitud de agradecimiento a Dios por todo lo que se ha hecho y decirles que el tiempo no impida tener cierta actualización y rigor de la institución.

Director: Sí la idea es recordar personas que han contribuido a lo largo de los últimos, bueno en cada momento ahí se vive mejor el valor del servicio porque es un apoyo muy grande a la institución en todas las actividades que emprende siempre tenemos el respaldo de la gran mayoría de padres de familia para poder realizar la actividad o apoyar con sus aportaciones y rifas y luego que también hemos hecho resaltar con actividades excepcionales como es la revista musical o ser sede de juegos petrinos y también se han realizado algunas actividades internas como son los concursos de oratoria y canto y dándole un realce más importante.

Observación: El Director entra al salón de 3º B de secundaria a entregar boletines mensuales, lo hace a la primera hora del día y está acompañado del maestro titular del salón de clases. Es recibido por los alumnos quienes se ponen de pie al verlo. Les comenta que aprovechará el espacio de la reflexión para comentar algunos aspectos importantes y que posteriormente entregará la boleta de calificaciones. En la reflexión felicita aquellos que tienen buenos promedios y aquellos que ha mejorado sus promedios, les hace ver que le preocupa que algunos sigan teniendo calificaciones reprobatorias, los exhorta a mejorar. Hace alusión a San Pedro el Fundador, quién siendo joven estudiante en el seminario de San Suplicio, fue un estudiante serio, entregado y responsable. Pese a la dificultad de haber perdido a sus padres siendo aún seminarista les destaca que terminó su doctorado en teología con la mención summa cum laude, les recuerda que al ser el patrono de ellos no sólo lo deben invocar sino también imitar en sus virtudes, especialmente esta de la responsabilidad en el estudio les recalca que esto siempre ha sido uno de los sellos característicos en la tradición petrina.

El Director también comunica la cultura a través de los símbolos y rituales.

Mediante su participación en las ceremonias cívicas, culturales, sociales y deportivas, el director busca comunicar un sistema de significados y valores que guíen los pensamientos y las formas de actuar de los diversos miembros que integran la comunidad.

Director: ¿Qué disfruto? pues tenemos las actividades tradicionales con los maestros, que es en Navidad o día del maestro, la Kermesse que es también otro motivo bonito de convivencia y claro es un sector nada más, en la cuestión deportiva de los niños que creo que están bien atendidos por la manera que hacemos que todos los niños todos los alumnos tengan que jugar por lo menos una vez a la semana por las tardes porque los equipos que tienes se van rotando y consideramos que es una educación física llevada en la tarde, más que deporte les insistimos que es un juego recreativo convivencia aunque tenga toda la organización deportiva yo creo que es un momento muy bonito y agradable... Si la idea es que identifiquen bien quién es el fundador y luego pues a mi no me tocó pero se promovió mucho la devoción de Nuestra Señora de la Estrella y eso es lo que tienen todos los salones y la Universidad.

Observación: Es lunes por la mañana, suena el timbre a las 8:30 empiezan a bajar todos los alumnos de primaria acompañados de sus titulares al patio principal, todos los alumnos portan el uniforme de la escuela, desde los más chicos de primero hasta los más grandes de sexto de primaria se van acomodando en filas formando una escuadra en la plaza cívica. Enfrente de todos en la tarima de la plaza cívica está la estatua de San Pedro. A un costado está el director García que viste un traje azul marino, que es el que porta normalmente los lunes. Tiene el micrófono en la mano y junto con el arriba en el escenario está el grupo de 1º D de primaria. Cuando ya está toda la primaria formada y expectante con la vista en el escenario, el director coloca el micrófono en el pedestal, la niña designada como maestra de ceremonias empieza la ceremonia. Buenos días. Estimado Hno. García Director de nuestra escuela, ciudadana profesora Griselda Hernández Dueñas, queridos maestros y alumnos hoy nos corresponde al grupo de primero D de primaria presidir los honores a la bandera..." El director García permanece de pie mientras se sucede el programa de la asamblea escolar se recibe a la bandera, se canta el himno nacional y mientras la escolta de niñas iza la bandera nacional, luego se canta el himno a Tamaulipas y la escolta de niños porta e iza la bandera del Estado de Tamaulipas, la bandera con el Escudo del Colegio es izada mientras se canta el himno petrino. El director canta los himnos de manera entusiasta. Al término del programa el director hace uso de la palabra felicita al grupo de 1ºD, por su preparación de la asamblea pero sobre todo porque canto el himno de "forma entusiasta y animada" invita a todos los grupos a que durante todas las asambleas escolares canten con entusiasmo el himno "de tal manera que todos honremos debidamente nuestros símbolos más significativos". El Director permanece de pie en el mismo sitio hasta que todos los alumnos han regresado a clase.

El Director utiliza el poder simbólico de ciertos íconos como manifestaciones físicas que refuerzan determinados valores y normas culturales. Con la ayuda de diversos artefactos culturales el director aprovecha su valor visual para hacer explícitos los valores compartidos por la comunidad.

Director: Pues yo creo que eso es un fenómeno que es así más amplio que el Colegio es de los Colegios de San Pedro como esta de las estatuas y hubo un tiempo en que no había estatuas en los Colegios o por la situación política religiosa comenzó a resurgir la idea de tener imágenes religiosas en el colegio como en el salón.

Observación. En el gimnasio del Colegio en cada una de las esquinas se puede observar que cuelgan un largo pendón que el Director García ha mandado poner que tiene impreso el escudo de Colegio así como cada uno de los valores principales del ideario petriniano la fe, la fraternidad el servicio y la calidad. En la pared principal del escenario del gimnasio haciendo juego con estos pendones y a manera de telón de fondo se encuentra una larga manta impresa que conjuga varios elementos. En el lado izquierdo se encuentra un logotipo que hace alusión a los 100 años de la llegada de San Pedro a México acompañada de la frase "San Pedro un siglo que trasciende, este logotipo aparece impreso en todas las circulares que ha enviado el Director García. Al centro se observan unos listones de color azul y rojo que son los colores institucionales y que se entrelazan, se acompaña de la frase, "Morillac una herencia que sigue educando". El Director García ha iniciado algunos de sus mensajes durante el año haciendo uso de este lema.

Las historias contadas de manera formal e informal por parte del director contienen un significado cultural que comparten los miembros de la comunidad escolar. La narración de eventos pasados relacionados con un hecho importante o un actor principal de la comunidad comunican de manera explícita o implícita algunos valores.

Director. Pues como personas simbólicas la permanencia y la continuidad a nivel de primaria de la maestra Griselda que ha formado muchos maestros y no hay duda de que da mucha confianza a los papás porque fueron sus alumnos se ha generado una confianza muy grande en la Institución a pesar de que han cambiado los Directores y otras personas yo creo que es un símbolo que ha permanecido mucho.



Observación. En el grupo San Romildo un grupo de Mamás y antiguas Mamás que se reúnen el segundo martes de cada mes en la capilla del Colegio a rezar por las vocaciones, el director García ha evocado la memoria de los primeros Hermanos Carranza, Bünsow y Zendejas, recordando las dificultades que tuvieron que pasar. Reflexiona con el grupo de Señoras sobre la importancia que tuvieron en aquellos momentos de la vida del Colegio estos hermanos y el apoyo que recibieron de las madres de familia para poder hacer frente a las dificultades económicas que atravesaron. Recuerda que el Colegio estuvo a punto de cerrarse por falta de liquidez económica, pero gracias al esfuerzo conjunto de aquellos primeros hermanos y las mamás las necesidades se fueron solventando poco a poco y el colegio se fue consolidando en alumnado. Remarcó que la primera comunidad de hermanos por varios años no tuvo propiamente una casa propia sino que vivieron en algunas de las mismas aulas, hasta que años después pudieron construir su propia casa.

El Director es consciente que los rituales y las ceremonias contienen una riqueza cultural que ayudan a construir un sentido de compromiso e identidad hacia la comunidad escolar.

Director: Sí la idea es recordar personas que han contribuido a lo largo de los últimos años, bueno en cada momento ahí se vive el valor del servicio porque es un apoyo muy grande a la Institución en todas las actividades que emprende siempre tenemos el respaldo de la gran mayoría de Padres de Familia para poder realizar la actividad o apoyar con sus aportaciones y rifas y que luego también hemos hecho resaltar con actividades excepcionales como es la revista musical o ser sede de juegos petrinos y también se han realizado algunas actividades internas como son los concursos de oratoria y canto y dándole un realce más importante.

Observación. Acompañado en la mesa de honor por todos los coordinadores académicos y vestido de traje el Director García preside la ceremonia de presentación de la directiva de los padres de familia. Es una ceremonia que se realiza prácticamente desde los inicios del Colegio. Al lado izquierdo del presidium está la mesa directiva saliente al lado derecho del presidium la mesa directiva entrante. Con el Gimnasio escolar repleto de Papás la ceremonia empieza con un saludo por parte del maestro de ceremonias, quién agradece la presencia de todos los asistentes y explica el objetivo central de la ceremonia. Posteriormente cede la palabra al Rector de la ULSA Victoria, quien ha sido invitado por el Director García para que dirija un mensaje sobre el centenario de San Pedro. Enseguida toma la palabra el director García quien agradece a los presidentes de la mesa directiva saliente el trabajo realizado, les entrega una placa de agradecimiento por su labor al frente de la

directiva y los invita que dirijan un mensaje. Posteriormente el director García toma la palabra y presenta a los nuevos integrantes de la mesa directiva, hace unas breves reflexiones sobre lo que debe ser la colaboración de los padres de familia dentro del espíritu de la formación petrina. Cede la palabra al nuevo matrimonio entrante quién presenta los 30 matrimonios que forman parte de su equipo y dan a conocer finalmente su plan de trabajo con lo que concluye la ceremonia.

El Director comunica los significados culturales compartiendo con otros actores de la comunidad el rol del comunicador cultural. A través de estos comunicadores culturales el Director comparte la función de narrar historias y la operación de los rituales con algunos miembros de la comunidad que tienen un peso simbólico en ésta.

Maestra 3: ¡Ah! De cautela porque no lo conozco muy bien todavía pero ya le empiezo a sentir más confianza es nuevo, es diferente, casi no teníamos sólo con la maestra Gris pero como ahorita no está realmente el Hermano te dá mucha confianza y te dice las cosas muy claras como quiere y como son y es muy objetivo en lo que quiere, me dijo un día quiero acomodar todo lo de la lectura Omega me llamó un día andamos medios perdidos y quiero que se concretice y ésta semana pasada se concretizó, es muy objetivo en lo que quiere y sus planeaciones o sea si siento comunicación con él.

Observación: La feria de vales del director es una actividad donde las coordinadoras escolares recorren los salones para intercambiar regalos que el Director ha comprado a cambio de vales. Llaveros, lápices, balones, camisetas, son intercambiadas por vales. Los vales del director son obtenidos por los alumnos por algunas buenas acciones extra que realizan durante el año, como el participar en una campaña escolar, el ayudar en la kermesse, el tener una buena conducta. Ahora el Director ha encomendado a las coordinadoras que pasen a los salones intercambiando estos regalos por vales. En el salón las coordinadoras dan una breve reflexión sobre la importancia del ir acumulando durante el año a través de las buenas acciones los vales del director para que tengan suficientes el día del intercambio y para que los valores petrinos se vayan integrando en su proceso de formación.

El director tiene especial cuidado de comunicar los valores a los nuevos miembros de la comunidad, dedica su atención para fomentarles el sentido de pertenencia y el orgullo haciéndoles participar en las ceremonias y rituales de la escuela.

Director: Pues yo creo que hay dos fuentes de ingreso de personal que presentan currículo los entrevisto un poco y otras veces son por recomendaciones que es la que más empleamos de personal que ya está trabajando que sugiere que está este maestro esta maestra y la posibilidad que trabaje y esa es la más viable.

Director: Bueno tenemos los departamentos de pastoral que normalmente elaboran las reflexiones en la semana que se dan a cada maestro entonces se programan ceremonias, las misas o las vivencias tenemos pláticas que encaminadas con los padres de familia de dos a tres conferencias abiertas a todos por semestre, eh pues eso sería como actividad y la labor que hacemos con las mamás en cuanto a la fraternidad.

Observación. El director García mediante una circular ha convocado a todos los padres de familia de nuevo ingreso para llevar a cabo una junta en el Gimnasio del colegio durante la noche. En la junta se congregan más de 150 matrimonios la mayoría de ellos familias jóvenes que han inscrito a sus hijos en primero de preescolar, algunos otros matrimonios los menos son papás que tienen a sus hijos en otros grados pero que han decidido cambiar a sus hijos de colegio y han encontrado lugar en el Colegio San Pedro. Al entrar se les reparte una hoja que contiene una oración. Llegada las 8:00 la hora convocada el Director sobre el presidium acompañado de los 4 coordinadores académicos: preescolar, primaria, secundaria y preparatoria. El maestro de ceremonias presenta a las autoridades educativas y en primer término cede la palabra al director García, quien empieza agradeciendo a los padres su presencia en esta junta, resalta también el aspecto de su presencia puntual, y les comenta que es un valor muy apreciado en la educación petrina. Después les comenta sobre la importancia de que los padres estén en consonancia con los criterios formativos que marca la escuela. Les muestra un vídeo que contiene de manera didáctica los orígenes y fines de la educación petrina. Posteriormente acabada la presentación audiovisual el entrega a cada uno de los asistentes el libro de "Viñetas para un Centenario" del Hno José Hernández, una historia gráfica sobre la historia de la llegada de los Hermanos de San Pedro a México. Después invita que cada matrimonio se integre con su respectivo director quienes les darán información de tipo práctico para el transcurso del año.

Periódicamente el director utiliza algunos métodos impresos que le permitan comunicar la cultura de forma escrita a la mayor parte de los miembros de la comunidad. A través de diversas circulares y mensajes escritos el director pone de manifiesto determinados contenidos culturales.

Director: Eso comenzó con la certificación para ir regularizando la información a Padres de familia evitando sacar todo tipo de circulares y formatos diferentes y por otro lado ya tener algo más oficial de información a los Padres de Familia sobre cuestiones básicas de calendario, actividades y eso obliga a prever o por lo menos el mes ya con detalle porque ya publicado ya los Papás ven que compromiso va haber entonces es una información quincenal que se entrega gratuitamente a cada niño.

Observación. En todas las circulares, invitaciones y desplegados que el Director García publica siempre hace acompañar el texto, del escudo del colegio, así como de una réplica de la firma original de San Pedro.

El Director comunica implícitamente la visión cultural a través de su presencia en la escuela. La visibilidad del director en las entradas, las salidas, los recreos y demás actividades emite un sentido de cohesión cultural, que aglutina a los alumnos, exalumnos y padres de familia.

Mamá 2: No no la verdad es que ¡es un encanto! también fue mi coordinador preparador de catecismo hace 1 año y tuvimos muy bonita relación y yo siento que es un hermano que está en todo que cree uno que no esté viendo pero se da cuenta de todos los detalles o sea muy sensible a todas las cosas y es el ambiente que yo siento de los maestros. Que es una persona muy sensible, que está enterado que no se le pasa absolutamente nada y las actividades de la gente.

Observación. El baile de graduación de los alumnos de prepa se lleva a cabo en un centro social de la ciudad. En este baile cada alumno asiste acompañado por una pareja y por sus familiares y amigos cercanos. Es un evento social organizado por la misma sociedad de alumnos y los padres de familia supervisados por el coordinador de la preparatoria. El acto académico y la misa de graduación ya se han realizado un día anterior. Sin tener una función específica el Director García hace acto de presencia en la cena baile, lo hace acompañado por el coordinador de preparatoria. Comparte la mesa con algunos maestros y padres de familia de la mesa directiva. Mientras platica con el coordinador de preparatoria, algunos papás y graduandos se acercan a saludarlo. Antes de abrir el baile y presentar a la generación que se gradúa, un alumno que hace el papel de maestro de ceremonias agradece la presencia del Director García en esta cena baile. El Director García observa el baile de los muchachos. Llegada la media noche se retira de manera sigilosa.

A través de la expresión de un lenguaje común el Director comunica los ideales compartidos por los miembros que integran la comunidad educativa. El director utiliza ciertos términos referenciales que revelan los diversos contenidos culturales asumidos por los padres de familia, maestros, alumnos y exalumnos.

Director: Si casi más bien yo diría la pedagogía petrina como que algunas veces insistimos tanto en la espiritualidad y pedagogía pero como que para la pedagogía ya hay otras cosas que se están viviendo, que se están promoviendo a nivel del país y que nosotros alguna vez conservamos por ejemplo las matemáticas que se dividía mucho en cálculo operaciones en mecanizaciones y ya es un esquema que no se usa; se usa todo integrado y aún tenemos un libro especial para ejercicios de matemáticas pero poco de raciocinio poco de trabajo a ese nivel hace que los maestros muy antiguos como que están hechos a un esquema.

Observación. Discurso de graduación:” Me toca hacer la apertura de esta ceremonia académica pero inicio, invitando a todos a valorarla. En la vida existen momentos que llamo fuertes tanto agradables como desalentadores. Pero el que nos toca vivir esta tarde es una ceremonia cargada de agradecimiento, de evaluación y de promesa. Es un momento fuerte porque nos permite observar y comprobar que vamos por buen camino tanto para la institución como para las familias de estos jóvenes de la generación XXV. Hace unos momentos dimos gracias a Dios por permitirnos llegar a este acontecimiento así como a las personas que los han acompañado a lo largo de estos años de escolaridad, 15 para algunos, para otros 12, 6 ó 3. En este caminar en La Salle, largo o corto ha significado algo para Ustedes, los años

venideros les permitirán decantar lo valioso para sus vidas. Las dudas y cuestionamientos entre las diferentes escalas de valores que viven ahora deben aclararse con la madurez humana y cristiana que ustedes seguirán adquiriendo. Los límites entre lo bueno y lo malo, lo permitido y lo no aconsejable es trabajo de toda la vida, pero la insistencia en los valores cristianos y los petrinos no faltó a lo largo de estos años. Jóvenes les deseo, a nombre propio y a nombre de sus maestros de preparatoria que sigan creciendo en salud, en sabiduría y en gracias para aumentar su capacidad de discernimiento sobre lo bueno y lo que aparenta serlo. Finalmente, los invito a que examinen que lo vivido hasta ahora como estudiantes petrinos no siempre ha sido del todo correcto pero les animo a que en este momento fuerte de su vida los marque de tal manera que anhelan proseguir su crecimiento como personas cristianas”.

Mediante ciertas actitudes el director comunica determinados valores esenciales para la institución. A través de su comportamiento el director enfatiza las creencias y las normas compartidas por la comunidad.

Directivo1: Mira yo creo que en general por parte del director está bien nunca me ha dicho pero yo creo que está a gusto con la función que estoy desempeñando en cuanto al trabajo dentro de la misma institución con los maestros es un detalle que estamos trabajando debido a que voy entrando a preparatoria hay cierta resistencia a ciertas indicaciones que vamos trabajando en ese sentido y en caso de los Padres de Familia yo considero que si tienen cierto respeto en el sentido de decir ¡híjole es exigente y quien sabe si nos va a dar permiso ante ciertas solicitudes que haga! tienen la confianza para venir en cualquier momento para solicitar permiso pero yo creo que se van satisfechos con la indicación que se les va dando. Entonces no sienten así como el rechazo de “Para que voy si no me va a hacer caso” sino que al contrario con los Padres de familia si hay un acercamiento según lo que veo, no del que tú digas guau! Pero si muestran su respeto hacia la autoridad que está dentro de la sección.

Observación: En el salón de 5º B se acaba de realizar una operación mochila sorpresiva. El director indicó a la coordinadora de primaria la realización de esta acción, ya que en este grupo se viene desapareciendo objetos, dinero y útiles escolares. El día de hoy la queja de la maestra titular ante el Director es que una alumna perdió dos plumas muy nuevas y valiosas. Después de realizada la operación el director entra al salón de clases para dirigirse a los alumnos, les recuerda la importancia del valor de la honestidad, no sólo como un valor inspirado en el evangelio, sino también como un valor ético universal, que se basa en el respeto mutuo, exhortó a los alumnos a que no vuelvan a suceder este tipo de incidentes que se alejan les explico a los alumnos del ideario de formación petrina que es formar buenos alumnos académicamente pero sobre todo personas íntegras.

Observación: El Director García ha adoptado el uso de uniforme igual que los maestros. Él viste de martes a viernes, un pantalón de algodón de color beige o de color azul, según el día y lo acompaña con una camisa de algodón de manga corta blanca, azul o beige que lleva la inscripción San Pedro, arriba de la bolsa derecha, según esté indicado en el rol del uniforme para los maestros. El lunes utiliza igual que todos los maestros un traje azul marino. En la comunidad prácticamente todos van uniformados, los maestros, los alumnos, los conserjes, el personal administrativo, incluso las madres de familias que dan la catequesis y las de la mesa directiva llevan la misma blusa con la firma de la salle bordada.

El Director explícitamente indica a su equipo de trabajo cuáles son los valores contenidos en la misión y la visión del Colegio. En su fase de comunicar la cultura el Director, comunica a su equipo directivo los valores constitutivos de la cultura que deben estar reforzándose.

Director: Estoy más en la primaria que es una oportunidad para dar una reflexión, captar como conduce la reunión la encargada o el encargado... Los viernes, es a primera hora, bueno los alumnos entran tres cuartos de hora más tarde y los maestros entran a la misma hora para tener la reunión semanal con agenda y alguna vez hay un momento para un convivio terminar la reunión y ya estar listos para recibir a los muchachos a las 8:00.

Observación: El Director García se reúne todos los jueves por la tarde con los coordinadores y responsables de área del Colegio de San Pedro, la sala de maestros de primaria es la sede de ésta reuniones. En los puntos varios de la agenda, el director ha explicado porque quiere que lo acompañen en todos los eventos importantes los coordinadores especialmente en las juntas de padres de familia. Les recuerda que este sentido de unidad y de presencia conjunto del equipo de trabajo ayuda a que cada una de las secciones no se vuelva una capilla aislada del resto de la iglesia, les comenta la importancia de tener el conocimiento de lo que se realiza en cada sección para que siga siendo un trabajo coordinado el que ellos realizan.

La cultura escolar es un modelo que contiene las normas y valores que dan sentido y significado a los miembros de la escuela. Estas normas y valores se han consolidado en la medida en que han dado respuesta a las necesidades de la comunidad y el contexto. Una labor importante que se puede observar en el actuar del Director García es su función de comunicar estas normas y valores. En la evidencia recolectada se observa que son variadas y diversas las formas que utiliza el Director para comunicar la cultura. Desde estrategias formales hasta gestos informales se evidencia la intencionalidad del Director García de recordar a los miembros más antiguos y descubrir a los miembros más nuevos lo que realmente los une y justifica. A su vez se puede advertir que en el Colegio del Norte la cultura no sólo es comunicada por el Director García, hay otros miembros que actúan como representantes culturales, sin embargo la misma comunidad le otorga un lugar preponderante al Director para ser el vocero oficial de la cultura escolar.



### **3. El Director refuerza los principales significados y actitudes que componen la cultura existente.**

Una cultura escolar madura contiene un alto grado de cohesión en torno a ciertas creencias básicas comunes al grupo. El mantenimiento de esta madurez cultural implica que los significados culturales que la integran necesitan ser continuamente reforzados y adaptados. La función cultural que ejerce el Director se convierte en un factor determinante para la estabilidad de la cultura. Para mantener la cultura se requiere un proceso intencional ejercido por el director que ayude a reconocer y enfatizar los valores más importantes para la comunidad e ir adaptando los mecanismos y acciones que refuerzan estos valores. Este trabajo del Director va afirmando un consenso en determinados valores que guían las acciones de los miembros de la comunidad y que hace que sea diferente a otras escuelas.

Para continuar afirmando los valores institucionales, el Director utiliza la visión de la Institución como un elemento integrador que le permite aglutinar a los maestros, alumnos y padres de familia en torno a la vivencia de determinados valores. El director busca consolidar estos valores y creencias desarrollando una visión compartida que toma en cuenta la propia historia de la escuela sus creencias y sus valores.

Director: Los valores, ¡bueno! los tradicionales de fe, fraternidad y servicio, en cuanto a la fe yo siento que además de las programaciones que se tienen de las clases y de las organizaciones de actos de culto están también a nivel primaria, la participación de las mamás retroalimenta mucho el ambiente de familia, las inquietudes del Colegio las captan más rápido y así sino se vive fuera del Colegio bueno pues ya es otro elemento y normalmente las mamás se integran bien con las maestras titulares eso en primaria y preescolar, en cuanto al ambiente de fraternidad exactamente el punto de integración de ambiente petrina de convivencia de apoyo a las actividades las diferentes responsabilidades que genera una mesa directiva, hacen que se viva ese ambiente de fraternidad, en parte yo también debo reconocer que quizás la experiencia de certificación del Iso hace que el Colegio esté muy organizado así lo recibí y todo está muy bien planeado no tienes más que estar siguiendo el paso o reforzando un aspecto y que las personas estén mentalizadas para trabajar ciertos aspectos de orden de normas por el lado de la certificación, por el lado petrina ya les toca a los coordinadores estar implementando los programas que vienen del centro del distrito.

Observación: En la dirección, en las coordinaciones académicas, en los diversos departamentos y en los salones, se encuentra enmarcada en un marco azul la visión del Colegio José de San Pedro. Esta visión fue realizada durante el proceso de certificación del Iso 9000 previo a la llegada del Director García, sin embargo, el ha conservado y promovido la difusión de esta visión entre los distintos miembros del Colegio y mandado más recuadros de la visión para algunas áreas comunes como el salón de la formación permanente.

En este proceso el Director también va adaptando la visión compartida a los nuevos retos externos que la misma comunidad va enfrentando. Esto provoca un sentido de identidad que incrementa el compromiso hacia la institución y ayuda a la internalización de los valores compartidos.

Director: “Yo señalaba ahorita el cambiar de esquema de evaluación porque eso va ligado a cierta tradición petrina aún en los libros entonces, pero en fin ese es un reto. El otro reto es estar avivando a los maestros con las responsabilidades de los titulares de grupo pues la institución es grande los grupos no son muy numerosos pero si hay mucha antigüedad entonces hay el peligro donde hay mucha antigüedad que la gente se vuelve rutinaria no actualiza su esquema y no actualiza sus relaciones su tipo de trabajo profesional como grandes retos no bueno si hay un reto y es que se le está promoviendo mucho a los nuevos métodos y técnicas en preescolar, pero la primaria como está muy marcada con la programación de toda la Secretaría,

entonces estamos ahí un poco más lentos con relación a las nuevas tecnologías”.

Observación: En su preocupación de responder las demandas de formación permanente actualizada, el Director García en colaboración con la ULSA Victoria, ha instalado en el presente ciclo escolar una sala de videoconferencia con la idea de capacitar a través de “las nuevas tecnologías” al personal docente. El Director García a través de esta tecnología ha promovido cursos como: “Aplicaciones del constructivismo en el aula”, “La evaluación de los aprendizajes desde el punto de vista constructivista”, “Diseño de estrategias de enseñanza para el logro de aprendizajes significativos”. Así como en el diplomado en competencias y calidad en el trabajo secretarial.

El Director realiza un trabajo de mantenimiento de la cultura a través de los procesos de contratación y despido del personal que labora en la comunidad escolar. A través del proceso de contratación del nuevo personal el Director enfatiza el perfil que es valorado en la comunidad. A través del proceso de despido de determinado personal el Director busca preservar la solidez y funcionalidad de la cultura. Más allá de la gestión burocrática propia de estos procesos organizacionales existe un valor simbólico donde el director destaca los valores y las actitudes que son valoradas por la institución.

Director: Pues yo creo que hay dos fuentes de ingreso de persona, una la que presentan currículum los entrevisto un poco y otras veces son por recomendaciones que es la que más empleamos de personal que ya está trabajando que sugiere que está este maestro esta maestra y la posibilidad que trabaje y esa es la más viable.  
¿Te ha tocado despedir a alguien?

Director: Si prácticamente yo creo que hemos tenido varios cada año y ahí es como hacerle ver que cubre el perfil que se les pide y hacerles ver las deficiencias y en buen sentido agradecerles hacer todo conforme a la ley y pues realmente no por los comentarios quejas observaciones que hagan de Papás pero también observaciones de los encargados de sección entonces a veces la misma persona lo capta y a veces es un poquito tensa la relación.

Observación: El Director García en el proceso de contratación de la nueva encargada del departamento psicopedagógico de la sección preparatoria ha platicado con el coordinador académico de la preparatoria, la necesidad de buscar una persona que no sólo cumpla con el perfil profesional requerido por la institución sino también alguien que asuma las funciones de tutoría y consejería que tenga conocimiento de la filosofía petrina y ayude a orientar a los muchachos no sólo en su elección de carrera, sino también que propicie la incorporación de los egresados de preparatoria a la Universidad San Pedro.

Las normas culturales de la escuela se reflejan implícitamente en el comportamiento diario de los diversos miembros de la comunidad. El Director ayuda a que los miembros de la escuela desarrollen actitudes y habilidades que propician el mantenimiento de la cultura. El Director refuerza el significado de las actividades que se realizan en la escuela y ayuda identificar como comportarse dentro de ella a través de los premios, las distinciones y los reconocimientos.

Director: La mamás catequistas que es donde siempre se preocupan porque al mismo tiempo ellas deben seguir cursos de diplomado de educadores en la fe que son los martes y miércoles o sea se dan cuatro materias por semana y hay un grupo que ha terminado su diplomado entonces ahí tenemos mucho apoyo por parte de la diócesis por el Obispo y los sacerdotes como para el ambiente de fe y les da su reconocimiento las Mamás que participan en este diplomado.

Observación: En la ceremonia de graduación de bachilleres, el Director García entrega una distinción especial a más de 30 alumnos y alumnas no sólo han terminado su preparatoria sino que además han cursado toda su vida académica, desde el preescolar hasta la preparatoria en el Colegio. El maestro de ceremonias lo llama el premio de la “fidelidad petrina” y enfatiza que cada uno de los alumnos que nombrará encarnan este valor por haber recibido desde niños en la educación petrina... pasan al presidium de honor y reciben de manos del Director García un fistol dorado con la firma original del fundador de los Colegios Cetrinos, San Pedro Morrillac.

Los miembros de la comunidad no siempre pueden definir la cultura escolar en que están inmersos pero conocen lo que es valorado y esperado dentro de ella.

El Director propicia y asegura el ejercicio y la definición de los roles que les corresponde realizar a cada uno de los miembros buscando mantener a través de esta coordinación del personal una cohesión cultural.

Directivo 1: Mira en la parte del director general está muy claro dentro de las reuniones que tenemos semanalmente con él, pues nos va dando ciertas orientaciones que en cada una de las secciones pues nos va indicando ciertos aspectos que como coordinador tengo que ponerle atención para que a su vez a mí el director general ve vaya indicando pues yo también voy tratando de orientar a los maestros para que en su última instancia llegue a los alumnos y empiece a trabajar bajo esta línea es decir, el director general está atento a lo que va pasando en las secciones y va orientando y tiene su ingerencia dentro del actuar de cada una de las secciones en el caso aquí de Prepa.

Observación: El Director García involucra directamente a más de 90 papás para trabajar en la mesa directiva. En la primera junta de organización donde le acompañan los presidentes, secretarios y tesoreros, el Director García enfatiza la importancia de que los papás coadyuven a la escuela en la educación de sus hijos y le he expresado lo valorado que es en la comunidad petrina el que los papás participen y ayuden en la organización de determinadas actividades.

Observación: A través de los conflictos que surgen en el operar cotidiano de la escuela, el director sostiene y promueve los significados culturales aceptados y compartidos por la comunidad. El director pone atención a las irregularidades, errores, desviaciones o problemas que surgen en la operación diaria de la escuela, estas situaciones conflictivas le permiten al Director clarificar los significados culturales y defender las normas y valores que son compartidas por todos.

Director: Pues yo creo que el conflicto lo viven más los encargados de cada sección que son los que me lo transmiten alguna vez yo intervengo con la maestra para hacer un comentario pero normalmente ahí mismo se solucionan en coordinación, de manera que en realidad yo tengo poco choque o roce con los maestros, siento que mi relación mas bien digamos que es buena cordial porque no partimos de conflictos.

Maestro 4 : Si pues todo mundo marcamos después de las encuestas que se hicieron con Papás y encontramos algunas situaciones que es necesario mejorar para que se empiecen a marcar las metas del año y muchas de ellas en lo particular marcan el vigilar un poco más en cuanto a la situación de formación de maestros, hay maestros nuevos hay que darles ese seguimiento esa inducción en retiros, en cursos en el vigilar un poco más la catequesis sobre todo para los nuevos que a veces descuidamos un poco, cursos en lo personal de maestros por ahí se sugería algo de la cuestión personal de cada persona para que redunde en beneficio de los niños en cuanto emocionalmente estemos nosotros mejor podríamos ayudarlo más y de hecho se empezó ya este año con unas conferencias a Papás y a nosotros también en cuanto a las emociones, vino un terapeuta en Gestalt y la primera fue la semana pasada y pues muchos comentarios buenos estuvo muy sencilla muy clara y si, como que por ahí es la idea de cada persona si está emocionalmente mejor vamos a aportar mucho más y la disciplina también está marcada por ahí como necesidad de no desatenderla de buscar nuevas formas y nuevas estrategias para que esto siga funcionando bien eh! pues continuar con el nivel académico ahora de las pruebas de Ingeniat hacerlo más participativo de los nuestros no nada más la encargada de Ingeniat hacerlo extensivo a los coordinadores más empapados de ello igualmente hacerlo llegar a cada maestro que este más pendiente de las tareas según los resultados obtenidos hay una lista de tareas ahora el maestro va estar metiéndose a la página cada uno en lo personal para estarlo chocando y estarlo ayudando en lo que lo necesita o sea más involucramiento en este proyecto de Ingeniat y que va a redundar en una mejoría de nivel.

Observación. Algún alumno o alumnos del grupo de 2oB de preparatoria el día 13 de noviembre a las 11:00 de la mañana en la clase de computación ha destruido un monitor de uno de los equipos de cómputo. El profesor de computación ha reportado al coordinador de tecnología y al coordinador de la preparatoria, el daño causado. El Coordinador de la preparatoria dialoga con el Director García para encontrar una solución. El Director García opina que se debe encuestar al grupo para reconocer al responsable y de no haber respuesta reparar el daño en términos económicos enfatizando el valor de la corresponsabilidad grupal y hacerlo del conocimiento a los padres de familia mediante una circular.

Los miembros de la comunidad no siempre pueden definir con exactitud la cultura escolar pero conocen lo que es valorado y lo que es esperado dentro de ella. El director ayuda a identificar y clarificar las metas que se desprenden de los mismos

valores culturales y las creencias básicas, crea las condiciones y motiva diversas acciones grupales para alcanzar estas metas.

Director: Uno de los objetivos, si tomamos el primer valor fe es como estar despertando la motivación en los maestros titulares que son los que están más tiempo con los muchachos, están incrementando las inquietudes estarlos apoyando y a nivel como de organización general ya se aumentó a los responsables de la pastoral dos personas digamos de tiempo completo para desarrollar ese programa del aspecto cristiano de la escuela petrina. En lo académico estamos sosteniendo programas que ya vienen pues de reforzamiento en la línea de la computación una compañía de Monterrey en primaria y secundaria antes lo teníamos hasta prepa pero vimos innecesario el programa propuesto por esa compañía y luego tenemos también los programas de lectura eficaz para reforzar los programas de escritura de la ciencia y la tecnología que teníamos hasta el año pasado, nada más que ya hubo cambio de personal, pero sentimos que la persona que venía no traía el esquema así muy didáctico esos serían los programas complementarios de la programación algo muy interesante es que queremos salir de los esquemas tradicionales de educación que como Colegio tenía como Colegio de San Pedro tomando en base también el programa de ingeniat del distrito y la manera de evaluar del programa enlace de la Secretaría de Educación que son muy similares las maneras de evaluar las matemáticas y el español entonces siempre está costando que los maestros evolucionen en el sentido de cambiar sus esquemas de examen.

Mamá 1: Ahorita he ido aprendiendo junto con el Hno. Director muchas cosas he participado primero como representante luego como catequista en los deportes que gustan muchísimo, este en el desfile y ahorita en mesa directiva apoyamos en todo en cuestiones del Hno. En eso estamos para apoyar todas sus decisiones y para ayudarle a organizar todos los eventos que aquí se realicen, es más que nada nuestra función ahora sí que respetamos sus decisiones nada lo contradecimos entonces todo en santa paz muy bien.

Maestro 3: ...el Hermano te da mucha confianza y te dice las cosas muy claras como quiere y como son y es muy objetivo en lo que quiere, me dijo un día "Quiero acomodar todo lo de la lectura Omega" ... me llamó un día "Andamos medios perdidos y quiero que se concretice y ésta semana pasada se concretizó. Es muy objetivo en lo que quiere y sus planeaciones o sea si siento comunicación con él..."

Observación: El director García ha implementado junto con el Coordinador de secundaria y sus maestros el proyecto “REVA” refuerzo educativo de valores y actitudes de la sección secundaria, ante la preocupación propia del Director García de incidir más en la formación actitudinal de los adolescentes de secundaria. En varias sesiones con el coordinador y los maestros han definido el calendario mensual de los valores que reforzarán tanto en clases como en las diversas actividades extraescolares. El Director García también ha sugerido que se calendaricen determinadas actividades que incluyan a los padres de familia y que los alumnos realicen algunas reflexiones en torno a los valores propuestos y que las mejores reflexiones puedan ser publicadas en el periódico de la escuela.

El Director refuerza la cultura de la escuela asumiendo en los diversos momentos de la vida escolar la función de catalizador cultural. El director mantiene los valores culturales asumidos por todos y articula de acuerdo con estos valores las acciones y estrategias realizadas por el equipo directivo, los maestros, los padres de familia y los alumnos. Vigila y orienta la aplicación de estos valores en las diversas prácticas educativas.

Directivo 1: Yo considero que el estilo del director es muy democrático en el sentido de que te deja trabajar o sea que te da la autoridad dentro de la sección tú eres la autoridad o sea claro en ciertas orientaciones es decir te permite hacer varias cosas que traes pero bajo una línea que Él tiene entonces creo que si te deja te consulta por lo menos en lo que a mí me corresponde te consulta mucho ante ciertas actividades que se van a llevar a cabo oye como le podemos hacer mejorar esto, como podemos cambiar o variarle es decir si está presente en cada una de las secciones claro no todo el día pero si se hace presente en varios momentos de la mañana bajo esa línea. ¿Cómo estamos, como te va? ¿Qué se te ofrece? ¿Qué se necesita? Ese es el detalle.

Mamá 2: ...y yo siento que es un hermano que está en todo, que cree uno que no esté viendo pero se da cuenta de todos los detalles o sea muy sensible a todas las cosas y es el ambiente que yo siento de los maestros. Que es una persona muy sensible, que está enterado que no se le pasa absolutamente nada y las actividades de la gente...



Observación: El desfile de modas es una actividad que la mesa directiva le ha propuesto su realización al Director García. La edición de este desfile llevará como tema principal “La India y el Tahj Majal”, como un evento de convivencia para la madres de familia y las abuelitas del Colegio. El director le ha sugerido a la mesa directiva que se busque un objetivo social, donde se puedan recaudar fondos a través de la venta de alimentos o el cobro de la entrada y esos fondos destinarlos a obras de impacto social, también ha pedido que el modelaje lo puedan realizar tanto niñas como jovencitas de la secundaria y preparatoria para darle un ambiente todavía más familiar al ambiente. Durante el evento el director García sin ninguna participación directa está presente ante un público eminentemente femenino, que ve con mucha naturalidad su presencia. Al término del desfile el director saluda y felicita personalmente a algunas de las alumnas involucradas y a sus mamás.

La dimensión cultural de la escuela pone de manifiesto la importancia que tienen en ella los valores, los significados, las interpretaciones y las creencias sobre la estructura y la gestión. Esta la realidad cultural de la comunidad permite conocer la forma y el contenido de la vida cotidiana de la escuela y como se construyen determinados significados. En el caso del Director García se puede observar la importancia que le da a su función de dinamizador cultural, intuye que administra no sólo la estructura formal de la organización sino también la red de significados que se subyacen a ella y de ahí que realiza diversas acciones y estrategias para reconfigurar la cultura y su dedicación para estar reorientando las estrategias que refuercen los sistemas de creencias, significados y valores. En resumen se puede afirmar que la evidencia analizada muestra que El Director García a través de la revitalización de diversas prácticas educativas busca afianzar el núcleo cultural de la escuela.

#### **4. El Director reconfigura determinadas normas y prácticas institucionales para reafirmar los valores y las convicciones asumidas por la comunidad escolar.**

La cultura de la escuela se refleja en determinadas prácticas y normas institucionales que son determinadas por el conjunto de valores y convicciones básicas asumidas por la comunidad escolar. El director realiza un proceso de reconfiguración de éstas prácticas institucionales para seguir afirmando los valores y las convicciones asumidas por la comunidad. Éstas prácticas educativas tienen relación con las convicciones sobre el proceso de formación de los alumnos, el trabajo y desempeño de los maestros y directivos y la relación con los padres de familia.

Uno de los valores fundamentales en la cultura del Colegio Norte es la educación en la fe. Este valor es descrito en el ideario del Colegio.

Observación: La Fe es una virtud por la cual se percibe y se valora el mundo la historia y la cultura a la luz de la Palabra de Dios. Capta la acción educativa que la comunidad realiza como una misión confiada por Dios. Impulsa a anunciar el Evangelio y propicia el crecimiento en la fe

La vivencia y práctica de este valor fundamental entre los alumnos, padres de familia y maestros, incluye la catequesis, la acción pastoral, la enseñanza religiosa, la práctica sacramental, la experiencia de la oración. El proyecto educativo del Colegio Norte establece la intencionalidad educativa de este valor. “Nuestra escuela anuncia explícitamente el Mensaje Salvador de Jesús y procura que este Reino se haga realidad en el propio centro educativo dando vida a relaciones entre sus miembros y configurando inequívocamente cristiano sus estructuras”.

En la entrevista a profundidad realizada con el Director García, con respecto al cuestionamiento de cuáles son los principales valores del Colegio, el Director García afirma:

Director: Los valores bueno!, los tradicionales de fe, fraternidad y servicio en cuanto a la fe yo siento que además de las programaciones que se tienen de las clases y de las organizaciones de actos de culto están también a nivel primaria, la participación de las mamás entonces se retroalimenta mucho el ambiente de familia, las inquietudes del Colegio las captan más rápido y así sino se vive fuera del Colegio.

En la comunidad educativa se percibe este valor como un pilar fundamental del modelo educativo del Colegio.

Maestra 4: Bueno yo he tenido la oportunidad de trabajar aparte de aquí en La Salle en cuatro colegios diferentes, yo creo que lo primero y muy importante pues es la religión que aquí constantemente se preparan, tiene su catecismo y estamos en constante comunicación que los niños de alguna manera tienen siempre presente a Dios.

Directivo 3: yo hasta mi tercer año en la primaria fui capaz de descubrir la esencia de la institución durante los primeros años te preocupas mucho como todo maestro pero no vislumbras el otro objetivo el de la formación, la formación religiosa que tenemos que dar la formación espiritual de la persona, hasta los tres años me cayó el veinte.

Observación: El Director García centra su atención en las prácticas institucionales que refuerzan la vivencia de este valor. Se da cuenta que algunas de éstas prácticas no son efectivas para el reforzamiento del valor de la educación cristiana. Advierte además que diversos miembros de la comunidad expresan la necesidad de reforzar la vivencia de este valor.

Maestro 4: Luis (anterior director) estuvo en mucha acción mucho crecimiento en cuanto a infraestructura y él en cuánto llegó se dió cuenta que estábamos cojeando un poquito en la espiritualidad y empezó por ahí a fomentar un poco más y darle más importancia a celebraciones de ese tipo.

Mamá 3: Si se les fomenta la religión pero no los obligan de hecho le doy un caso, mis hijos no van a misa, ninguno va a Misa, vamos Papá y Mamá a misa pero de los hijos no va ninguno, ninguno va a misa, pero llegamos por ejemplo con Fernando llegó a una etapa en la que salió de la escuela y él volvió a Misa, él está yendo todos los domingos a Misa e incluso está yendo a Misa diaria pero mientras él estaba en el colegio él no iba, igual me pasa con el de Prepa y con él de primaria igual, yo no los obligo pero yo si ubico en el mayor que cuando él termino la escuela él ya fue como que la semilla la tienen a lo mejor es un poco de rebeldía de que tu me tienes ahí y yo no voy a ir a la Iglesia contigo nada más voy en las cosas de la escuela pero acá no y este ahora va perfectamente y los tres creen en Dios, pero ahorita los dos no van a Misa. ¿Cómo un poco de rebeldía? si como un poco de rebeldía, como diciendo como yo estoy en la escuela haciendo oración por las mañanas y misa y acá no me obligues y le han dado al más chico puntos buenos si va a Misa pues no ahora ya el punto no le interesa; si, no se como se podría manejar porque los míos en especial no van.

Ante la percepción de una necesidad de reforzar la dimensión formativa religiosa de la escuela el Director García incorpora más personal al departamento de pastoral y busca reforzar la motivación de los maestros al impartir la reflexión matutina diaria.

Director: Uno de los objetivos si tomamos el primer valor fe, es como estar despertando la motivación en los maestros titulares que son los que están más tiempo con los muchachos, están incrementando las inquietudes estarlos apoyando y a nivel como de organización general ya se aumentó a los responsables de la pastoral dos personas digamos de tiempo completo para desarrollar ese programa del aspecto cristiano de la escuela petrina.

Observación: El Director García se hace presente en la junta de maestros que se realiza todos los días 15 minutos antes de la entrada. En esta ocasión ha acompañado a las maestras de primaria. Escucha y participa en la oración que dirige una de las maestras, al parecer respondiendo a algún rol asignado y después pone atención a las indicaciones prácticas que da una de las coordinadoras. Al terminar las indicaciones interviene y enfatiza la necesidad de ponerle muchas ganas y dedicación al momento de la reflexión cristiana “práctica con la que normalmente inicia el día” Les recuerda la importancia de la reflexión como un instrumento privilegiado para inspirar en los alumnos ideas formadoras de la conciencia, los ideales cristianos y todo aquello que lleve a su propia superación.

Observación: Después de asistir a las juntas de organización del día en las diversas coordinaciones. Se observa con determinada frecuencia al Director García caminar pausadamente frente a los pasillos, al momento en que los maestros titulares imparten la reflexión. En algunos salones el Director se detiene brevemente frente a las ventanas cuando éstas permanecen abiertas centrando su atención en las reacciones de los alumnos frente a los comentarios que está haciendo el profesor.

En el Colegio del Norte otros de los valores constitutivos de la cultura propia es el de la calidad académica. El documento institucional sobre el estilo educativo del Colegio del Norte describe la calidad académica.

Documento: Proyecto educativo. Se entiende la calidad académica como un trabajo serio y riguroso que procura que cada alumno llegue al máximo de sus posibilidades en este campo. En la acción docente y educativa suscitamos y estimulamos la actividad del alumno y promovemos un trabajo formativo fundamentado en el interés y la motivación constantes. Preparamos a los educandos para hacer uso de la tecnología que caracteriza a los nuevos medios de comunicación, como un recurso más al servicio de la formación personal. Potenciamos en los educandos su capacidad para comprender y expresarse creativamente. Desarrollamos progresivamente el sentido crítico de los educandos respecto de la realidad social, cultural y científica. Convertimos la evaluación entendida como un proceso continuo que verifica el rendimiento de la comunidad educativa en un estímulo y una orientación constante en la mejora de nuestra acción educadora.

El Director García reconoce la importancia y la permanencia de este valor en la cultura escolar del Colegio Norte. “La comunidad a la que nos debemos, nos exige que esa educación sea cada vez de mayor calidad y congruente con la realidad que vivimos, reto éste al que no podemos ni debemos sustraernos o darnos por satisfechos”.

Los diversos miembros de la comunidad educativa comparten con el Director García el significado que tiene el valor de la calidad y la exigencia académica.

Directivo 1: Lo que distingue... considero que mucho, es la exigencia dentro del Colegio la exigencia en todos los ámbitos no solamente en el académico sino en el formativo... Tratar de ubicar al muchacho y tratar de formarlo integralmente y eso creo que nos distingue un poco a unas escuelas de otras. En el caso nuestro los mismo muchachos lo dicen es que yo no estaba acostumbrado a tanto trabajo entonces una forma de trabajar dentro de la institución es darle cierto valor a los que es el trabajo dentro de la clase a diferencia de otras instituciones, a veces nos topamos cuando vienen alumnos de secundaria públicas y otras instituciones que traen calificaciones altas y aquí empieza a reprobar o cosas por el estilo, entonces si vemos ese efecto de que tan cierto es que de otra escuela traigan una calificación alta cuando ya empiezan a trabajar con otra modalidad con otro tipo de trabajo que en la Institución es cuando se empieza a enfrentar el muchacho ese detalle es verdad.

Alumno 1: ...Bueno yo digo que prefiero el Colegio de San Pedro que otras escuelas porque las demás son puros corridos del San Pedro los del Surval son puros corridos del san Pedro y en el ateneo que no hacen nada y pues el Repiso no aparte aquí como que hay más gente en los salones... ¿En qué les insiste más? En lo académico pues que saquemos buenas calificaciones unos nos ponen mucho trabajo otros como que explican y entendemos más pero otros puro trabajo, trabajo, trabajo y así pero la mayoría de que platican y explican.

Director: Según los resultados que tuvimos de enlace que es el de la Secretaría de Educación muy bien por ejemplo aquí en Ciudad Victoria a nivel de secundaria sacamos el segundo lugar probablemente a nivel municipio a nivel estatal como en el catorce osea y a nivel de Colegios de San Pedro con el sistema ingeniat también muy bien yo creo que estás cosechando frutos que el Hno. Luis Arturo muy organizado para exigir de programas nuevos.

El director reconoce la importancia de la exigencia académica en la comunidad pero reconoce también que algunas prácticas que en el pasado servían para reforzar este valor en la actualidad no están funcionando.

Director: Pero como que para la pedagogía ya hay otras cosas que se están viviendo, que se están promoviendo a nivel del país y que nosotros alguna vez conservamos, por ejemplo las matemáticas que se dividía mucho en cálculo operaciones en mecanizaciones y ya es un esquema que no se usa se usa todo integrado y aún tenemos un libro especial para ejercicios de matemáticas, pero poco de raciocinio poco de trabajo, a ese nivel hace que los maestros muy antiguos como que están hechos a un esquema.

Director: Yo señalaba ahorita el cambiar de esquema de evaluación porque eso va ligado a cierta tradición petrina aún en los libros entonces, pero en fin! ese es un reto. El otro reto es estar avivando a los maestros con las responsabilidades de los titulares de grupo pues la institución es grande los grupos no son muy numerosos pero si hay mucha antigüedad entonces hay el peligro donde hay mucha antigüedad que la gente se vuelve rutinaria no actualiza su esquema y no actualiza sus relaciones su tipo de trabajo profesional como grandes retos no bueno si hay un reto y es que se le está promoviendo mucho a los nuevos métodos y técnicas en preescolar pero la primaria como está muy marcada con la programación de toda la secretaria entonces estamos ahí un poco más lentos con relación a las nuevas tecnología.

Los miembros de la comunidad educativa coinciden con esta apreciación del Director García de reconfigurar algunas estrategias y prácticas educativas para reforzar el valor de la calidad y la exigencia académica.

Maestro 2: A los muchachos les llamas la atención les exiges y no te responden, la queja y la preocupación es que algunos decimos me vales pero los vemos en hora de clase y ahorita es el principal objetivo de cómo podemos rescatar algo de los muchachos esos de inmediato porque yo creo que sí vamos a tener un poquito de problema con esta generación y ¡se nos van a ir! ¿Reprueban mucho?  
La verdad sí nunca nos había pasado dentro de lo que yo tengo aquí en el Colegio nunca nos había ocurrido algo así y este como yo estoy con maestros es la preocupación de todos que vamos a hacer con estos niños.

Maestro 1: Y lo otro, seguir investigando sobre nuevas cosas académicas actualizarnos en programas, en medios tecnológicos porque los muchachos nos están llevando eso sí tiene en sus casas más que nosotros y nosotros nos hemos quedado atrás, en eso invitaría a mi personal que en dado caso de tener esa facilidad a que colaborara en quien quiera aprender nuevas cosas en exigirles que tengan formación permanente realmente una formación de nuevos estudios nuevas actividades que realmente el compromiso sea por crecer y no por quedar estancados. Hasta ahorita hemos crecido, perdón la expresión, de panza y no de cuerpo yo creo que hemos crecido hacia los lados y no para arriba y siento que la pirámide se está haciendo chata del pico y de los lados se está ensanchando creo que nos ha faltado escalar, como que le estamos dando vueltas a la montaña pero hemos seguido escalando creo que hasta ahí es una palabra así los describiría de manera general.

El Director García toma conciencia de la necesidad de reconfiguración de algunas de las prácticas y estrategias que sigan consolidando la exigencia y la calidad académica dentro del Colegio Norte considerando el alto grado de significatividad de este valor para la comunidad educativa.

Directivo1: Es uno de los aspectos de la misión donde se busca con los padres de familia, en donde también tanto la familia como la escuela tiene esa función de exigir un poco más, pero principalmente viene de ese entorno petriño de los colegios a nivel nacional en donde es casi la misma característica es decir; se caracteriza por esa situación de nivel de exigencia dentro de los colegios y así la directiva a nivel distrito es decir; ciertas políticas en cuanto al trabajo darle cierto valor al trabajo, al examen entonces como que se estandariza, en ese sentido de poder llevar una tónica bajo un mismo estilo de educación.

Directivo1: Mira en la parte del director general está muy claro dentro de las reuniones que tenemos semanalmente con él pues nos va dando ciertas orientaciones que en cada una de las secciones pues nos va indicando ciertos aspectos que como coordinador tengo que ponerle atención para que a su vez a mí el director general me vaya indicando, pues yo también voy tratando de orientar a los maestros para que en su última instancia llegué a los alumnos y empiece a trabajar bajo esta línea es decir, el director general está atento a lo que va pasando en las secciones y va orientando y tiene su ingerencia dentro del actuar de cada una de las secciones en el caso aquí de Prepa.

Director: En lo académico estamos sosteniendo programas que ya vienen pues de reforzamiento en la línea de la computación, una compañía de Monterrey en primaria y secundaria antes lo teníamos hasta prepa pero vimos innecesario el programa propuesto por esa compañía y luego tenemos también los programas de lectura eficaz para reforzar los programas de escritura de la ciencia y la tecnología que teníamos hasta el año pasado, nada más que ya hubo cambio de personal, pero sentimos que la persona que venía no traía el esquema así muy didáctico esos serían los programas complementarios de la programación. Algo muy interesante es que queremos salir de los esquemas tradicionales de educación como Colegio de San Pedro, tomando en base también el programa de ingeniat del distrito y la manera de evaluar del programa enlace de la Secretaría de Educación que son muy similares las maneras de evaluar las matemáticas y el español; entonces siempre está costando que los maestros evolucionen en el sentido de cambiar sus esquemas de examen.



Maestro 3: Es muy objetivo en lo que quiere, me dijo un día quiero acomodar todo lo de la lectura Omega me llamó un día andamos medios perdidos y quiero que se concrete y ésta semana pasada se concretó es muy objetivo en lo que quiere y sus planeaciones o sea si siento comunicación con él.

Observación: El Director García ha convocado a todos los maestros del colegio a seguir un curso sobre la evaluación formativa, les ha comentado a los coordinadores de área su preocupación por determinadas formas de evaluar. Les comenta que el curso lo impartirá el Maestro Sergio Granados Coordinador de la maestría en educación de la Secretaría de Educación Pública. Les explica que los maestros se dividirán en dos grupos generales para facilitar el trabajo. Los maestros de preescolar y primaria integrarán un bloque y los maestros de secundaria y preparatoria integrarán un segundo bloque. Les pide que recolecten exámenes de todas las materias impartidas en sus secciones a fin de que sirvan de material para revisión durante el mismo curso de evaluación formativa.

Observación: El Director García ha decidido reforzar la implementación del programa de lectura eficaz en las secciones de primaria y secundaria. Ha contratado los servicios de la Maestra Tony asesora general del programa a nivel nacional. El Director García según comentan las maestras y coordinadora de primaria, busca que a través de este programa se estimulen las capacidades de análisis y de pensamiento crítico de los alumnos a fin de que lleguen más consolidados a las secciones de secundaria y prepa donde se observa cierto aumento de los índices de reprobación. Preocupado por el programa de lectura eficaz, el Director García comenta ante el grupo de coordinadores, reunidos en la sala de maestros de primaria, la importancia de que un grupo de maestros pueda participar durante el verano en un curso sobre estrategias de implementación del programa de lectura eficaz. Ante el interés y la aprobación que observa en todos los coordinadores el Director García les comenta, que será en el Colegio Zaragoza de Saltillo, donde se unirán otros Colegios Petrinos donde los directores comparten el mismo interés por seguir perfeccionando el programa de lectura eficaz. Les pide a las coordinadoras de primaria que durante la semana pueda platicar con ellas para ver cuántas y cuáles maestras sería posible enviar, prosiguen con otros asuntos...

El Director García es consciente que en el Colegio Norte la tradición petrina es un elemento cultural que motiva a los maestros a ser más responsables en el desempeño de su profesión.

Directivo 2: Pues la preocupación de lo que hay detrás de cada uno de los muchachos, ese sería el sello, tenemos el reglamento muy claro pero el reglamento se dialoga es una forma que el muchacho entienda por conciencia y reflexión lo que le beneficia, el cambio de ciertas actitudes digamos lo tienes que hacer sino que el muchacho se convenza y pues ir ganando autoridad moral en el sentido que te vean y cuando va la llamada de atención sean concientes no rebeldes, entonces algo que nos distingue yo creo que es eso la reflexión de lo que hay detrás de cada uno de ellos los problemas como adolescentes, como a lo mejor de las personas que van forjando su carácter su personalidad y que los tiene uno que ir guiando eso sería como un poquito el sello no sólo el número a pesar de que tenemos 550 alumnos en la sección, no es el número no son los grupos el abc, los grados sino son José, Gerardo, las personas a las que atendemos directamente.

El Director García quien ha vivido inmerso en este estilo pedagógico por más de 20 años sabe que la labor del maestro desde la óptica petrina es concebida no sólo como una responsabilidad profesional que debe ser cumplida desde con calidad sino además debe ser comprendida como un ministerio que implica un acompañamiento y una dedicación a cada uno de los alumnos más allá del deber profesional.

Documento. El perfil del maestro petrino del Colegio del Norte. El maestro petrino atiende las dificultades de sus discípulos, les orienta y guía en la resolución de problemas. Por ello debe poseer sensibilidad suficiente para percibir las dificultades y problemas incluso aquellos subyacentes con el fin de apoyar su pronta resolución. Durante la reflexión el maestro inspira en sus alumnos ideas formadoras de la conciencia, los ideales cristianos y todo aquello que los lleve a su propia superación. De igual forma procura ayudar con el consejo oportuno y la orientación adecuada de aquellos alumnos de su clase que presenten dificultades tanto morales como académicas, es por ello que el maestro se convierte para el alumno en un líder que guía a través de sus conductas y comportamientos. De esta forma, él influye en la modulación del comportamiento ideal de sus alumnos.

El Director García busca reconfigurar este sentido originario de la vocación del maestro desde la concepción petrina al observar que esta concepción necesita ser reorientada e implementa algunas estrategias para orientar este sentido.

Director García: El otro reto es estar avivando a los maestros con las responsabilidades de los titulares de grupo pues la institución es grande los grupos no son muy numerosos pero si hay mucha antigüedad entonces hay el peligro donde hay mucha antigüedad que la gente se vuelve rutinaria no actualiza su esquema y no actualiza sus relaciones su tipo de trabajo profesional.

Documento: Proyecto Educativo. De acuerdo con el proyecto educativo de pastoral del distrito petrina su acción educadora y evangelizadora no se circunscribe únicamente al ambiente escolar institucional, sino que trasciende en todo caso privilegia el servicio a los pobres y actúa en referencia permanente a San Pedro.

El Seglar petrina en relación viva con otros creyentes tiene conciencia de su pertenencia a la Iglesia y educa en el sentido de dicha pertenencia transforma su empleo educativo en ministerio evangélico constituyéndose en agente.

El Director García aprovecha algunas reuniones pedagógicas con los maestros de las diversas secciones para darles a conocer los fundamentos doctrinarios de esta visión petrina de concebir la educación. “El maestro petrina está animando por el celo ardiente de anunciar el mensaje evangélico en su trabajo educativo y colaborar así con la obra de salvación en una actitud cristiana de gratuidad.”

Documento. Extractos de una presentación del Director General: El maestro petrina expresa su identidad mediante un compromiso concreto en un proyecto de comunión y evangelización permanente propulsor de la Nueva Evangelización, para eso aprovecha las posibilidades de su cultura y genera las que sean necesarias para cumplir responsablemente este compromiso.

El análisis de la vida escolar le permite al director García reorientar algunas prácticas con el fin de encauzarlas a la afirmación de algunos valores. Con la misma preocupación de reforzar este valor de la tradición petrina.

Observación: El Director García ha convocado a todos los maestros a llevar un curso de petrinismo. El curso lo dirigirá el Maestro Ignacio Alba quién es especialista en pedagogía petrina. El curso durará 12 horas distribuidas en tres días. Lo toman todos los maestros desde preescolar hasta preparatoria. En la apertura del curso, el Director García enfatiza la necesidad de seguir redescubriendo la riqueza de la tradición petrina inspirada en el trabajo de San Pedro y los primeros hermanos. Hace una invitación a aprovechar al máximo el curso y agradece al expositor quien ha venido desde Guadalajara su disponibilidad para impartir este curso.

Además de reforzar los valores que integran el significado compartido de la institución como la exigencia académica, la formación espiritual y el estilo petrino de educación el Director García está atento a aspectos administrativos muy concretos como lo es la remuneración económica de los maestros y directivos. Conoce que la estructura formal del Colegio del Norte le atribuye la función de administrar racionalmente los recursos materiales.

Documento: Guía del Director Petrino. “Confrontar costos y salarios de presupuesto de cada año escolar. Pedir a los mandos que usufructúan del presupuesto, sus objetivos y recursos que se necesitan para llegar a acuerdos promover la implantación de servicios de sistemas administrativos y métodos de trabajo que permitan desahogar con eficiencia la atención escolar, todo esto con el fin de planear, dirigir y controlar la utilización racional de los recursos materiales con que cuenta el Colegio.

El Director García revisa y cuida que se apliquen los criterios legales en la relación laboral con los maestros buscando que no haya insatisfacción por sentimiento de injusticia entre el personal que labora en el Colegio.

Director: Sí; prácticamente yo creo que hemos tenido varios cada año y ahí es hacerle ver que no cubre el perfil que se les pide y hacerles ver las deficiencias y en buen sentido agradecerles, hacer todo conforme a la ley y pues realmente no por los comentarios quejas observaciones que hagan de Papás, pero también observaciones de los encargados de sección entonces a veces la misma persona lo capta y a veces es un poquito tensa la relación.

El Director García también está atento al contexto externo de la cultura petrino. En este contexto advierte que la Institución petrino busca reconfigurar la relación con los maestros a través de un modelo de asociación que plantea una relación laboral más allá de lo legal y basada en el compromiso.

Documento: 44ª Capítulo General. La asociación de los maestros implica la búsqueda de formas comunitarias para la vivencia de la misión que sean apropiadas a su identidad y estén en armonía con su dedicación a la vida familiar y como expresión de su vocación laical en la Iglesia. A veces se entiende la asociación como respuesta a las necesidades de gestión administrativa de las escuelas. El modelo de gestión que históricamente los hermanos construyeron no es el más adecuado con el que plantea la asociación de hermanos y seglares.

El Director es consciente que una de sus funciones como Director de la escuela es estar atento a todas las situaciones que coadyuven a que la visión compartida que sostiene la comunidad se cumpla.

Director: Sí, yo siento que en nuestro esquema petrino el Director es alguien que tiene mucha autoridad pero es alguien que está cercano, pero también influye la institución, porque captas otra realidad, otro estilo, otra sensibilidad de los alumnos del ambiente social de las familias que hace pues que digamos que, tu autoridad, tu influencia también la tienes que conjugar con esa realidad que se está viviendo aquí.

El Director García advierte en algunos actores representativos de la comunidad que siente que el trabajo y el compromiso establecido en el perfil del maestro petrino también deben tener su repercusión en los honorarios y estímulos que se dan al personal docente.

Maestro 4: ¿Y finalmente que le cambiarías a la escuela que aspecto le mejorarías?

Yo creo que en realidad nada así de importancia, trascendente, yo estoy muy contenta de estar aquí y no le encuentro puede ser y ahí es meternos en más profundidades que de alguna manera que los sueldos no están a la par con las personas del nivel de federación entonces yo ahí sigo si pienso que si se igualará pues la gente daría más aquí porque a veces allá cumplen muy bien aquí un ratito aquí rápido o sea pero si tuviéramos un poco más de respaldo en ese sentido yo creo que la gente se involucraría más, se pondría la camiseta más y esto redundaría en beneficio de todos, no yo no sé de que manera pero como que si no hay mucha, en principio si la verdad estaba todo bien, pero se me hace ya no se fue cuidando eso, por lo demás yo no le encuentro ningún pero a nada.

Maestro 1: ¿Que le mejorarías al Colegio?

Incentivar a través de premios especiales revisar las nóminas porque muchas veces eso de panza llena y corazón contento a veces en ese sentido de ahí parte mucho, quizá ajustar algunos comentarios en algún lugar provoca grandes frutos, creo que ahí es un punto clave de lo que es la administración y lo otro seguir investigando sobre nuevas cosas académicas actualizarnos en programas en medios tecnológicos porque los muchachos nos están llevando eso sí tiene en sus casas más que nosotros y nosotros nos hemos quedado atrás en eso invitaría a mi personal que en dado caso de tener esa facilidad a que colaborara en quien quiera aprender nuevas cosas en exigirles que tengan formación permanente realmente una formación de nuevos estudios nuevas actividades que realmente el compromiso sea por crecer y no por quedar estancados.

Ante esta situación el Director García reconfigura algunas de las estrategias que se viene realizando en el Colegio Norte con el fin de revalorar la figura del maestro a través de estímulos y compensaciones de carácter simbólico y económico.

Observación: El Director García ha convocado a todo el personal académico y administrativo a celebrar el día del maestro con un desayuno formal. Lo ha puesto en sábado por la mañana a diferencia de otros años que era una cena en la noche más bien informal, con la intención de que todos puedan asistir. El Director da la bienvenida de manera muy relajada a todos los que van llegando, parado en la puerta del Centro Estudiantil, que lo están estrenando en este evento. Cuando ya están la mayoría de las mesas llenas el Director García pasa al podium y de manera cordial da la bienvenida a todos los asistentes y menciona como regalo del día del maestro amén de los tradicionales regalos que a partir de la siguiente quincena habrá el cambio de vales de despensa. Explica que sensible a los comentarios de muchos de ellos ahora tendrán un tipo de vale intercambiable en cualquier tienda a diferencia de los anteriores vales exclusivos de una sola tienda. El aplauso es espontáneo y general, además agrega el Director García al final del desayuno se entregarán reconocimientos a todos los que cumplan 5,10,15, 20 y 25 años de servicio. Pide a los maestros ponerse de pie y pronuncia una oración que rezada por la mayoría.

A través de la implementación de esta cuarta fase descrita se puede advertir que al tiempo que administra el mantenimiento de la cultura, el Director García descubre la necesidad de reconfigurar ciertas estrategias y criterios normativos que ayuden a la revitalización de la cultura escolar del Colegio Norte. El Director García aplica de manera equilibrada toda su experiencia, autoridad moral e intuición para poner de manifiesto que hay algunas actividades y prácticas educativas al interior del Colegio Norte que ya no están contribuyendo a reforzar la cultura institucional. En un proceso no lineal el Director García está conociendo constantemente la cultura, comunicando la cultura, afirmando determinados valores esenciales de la cultura y reconfigurando ciertas estrategias y prácticas para reforzarla.

En la primera etapa el Director conoce todas las operaciones de la escuela, incluyendo las políticas, los procesos y las prácticas, pero al mismo tiempo va descubriendo, los símbolos, los valores y las convicciones que soportan esta operación. En una segunda etapa el Director realiza un trabajo de gestión organizativa buscando la funcionalidad del sistema pero al mismo tiempo resalta a través de su lenguaje, sus actitudes y su interacción los valores dominantes de la cultura para ponerlos visibles. Posteriormente en una tercera etapa el Director García manteniendo sus procesos de gestión administrativa, analiza el nivel cultural de la escuela y reafirma ciertos valores determinantes para esta cultura a través de diversas acciones establecidas para este propósito, en una etapa derivada de este análisis cultural, el Director actúa directamente sobre la estructura organizativa y reconfigura determinadas estrategias que le permitan seguir reforzando la cultura.

## **Resumen de los resultados**

### **Primera categoría**

***1. El director toma conciencia de que la cultura ya ha permeado a la organización y antes de administrar la cultura, tiene un período de inculturación, donde explora los contenidos culturales vividos por la comunidad y constata la fuerza y el grado de cohesión de los valores que se proclaman.***



La cultura de la escuela es una red dinámica de significados que contiene, incorpora y transforma las normas y valores que comparten todos los miembros de la comunidad escolar.

El Director al asumir la conducción del Colegio que tiene una cultura consolidada y es funcional, siente la necesidad de conocer cuáles son las tradiciones, los valores y las convicciones que vive la comunidad, el Director utiliza parte de su tiempo descubriendo las formas de organización, de relación, observando los eventos, escuchando a las personas y entendiendo los significados que están detrás de cada mecanismo. En este período natural de adaptación de los primeros días, en su función de manera natural la cultura escolar aparece ante el director como una de las dimensiones fundamentales en la vida de la escuela. Esta importancia de la cultura en la comunidad escolar obliga al Director a conocerla a profundidad para poder administrarla.

A través del proceso formal e informal de conocimiento el Director va descubriendo las normas no escritas y los consensos establecidos acerca de lo que es valorado por los alumnos, exalumnos, maestros y padres de familia de la comunidad educativa. En esta etapa que el Director va analizando y probando el conjunto de normas valores y creencias que dan consistencia a la cultura existente. Escucha y observa los valores y normas en sus interacciones y en sus recorridos diarios en las oficinas, los salones, las canchas de juego, la cafetería, en la entrada y la salida de los alumnos.

El Director no tiene un plan sistemático de acercamiento y conocimiento de la Cultura del Colegio, sin embargo toma conciencia de que antes que implantar algún cambio necesita conocer el ambiente y que si quiere ser exitoso en su labor como Director tendrá que administrar esta cultura que está conociendo. El Director está atento al significado de las celebraciones y los rituales de la escuela, examinando los contenidos culturales que se encierran en éstas. A través del discernimiento del contenido cultural de las tradiciones deportivas, artísticas y académicas el Director en la comunidad del Colegio va entretejiendo el sentido que tiene cada una de éstas tradiciones para los miembros de la misma.

El Director es conciente que cada escuela tiene su historia única, que configura el cómo se han realizado y se realizan muchas de las acciones dentro de la misma. En su trabajo inicial el Director busca escuchar las historias, conocer como están conectados algunos eventos pasados con el presente y como siguen determinando la red de valores y costumbres de los diferentes actores de la comunidad. Este esfuerzo de comprensión le implica también al director el identificar a sus héroes, conociendo los hitos y las crisis más importantes, así como los estilos y las características de sus antecesores.

El Director reconoce la importancia simbólica que tiene la misma disposición física de la escuela. En su reconocimiento de la cultura a través de los espacios y de los diversos artefactos de la arquitectura escolar, va conociendo cuáles son los énfasis culturales que están comprendidos en cada imagen, estatua o edificio así como en la distribución y el estado de los espacios en la infraestructura misma de la escuela.

El Director también se interesa por conocer los diversos documentos institucionales que reglamentan y fundamentan la vida de la escuela como una forma de aproximarse a las expectativas y objetivos que sostienen a la comunidad del Colegio y que contiene los fundamentos de sus creencias básicas.

El Director reconoce que un elemento fundamental en la cultura de la escuela es el mismo es el director en sí, intuye que su trabajo tiene que estar acorde con la personalidad de la escuela y trata de conocer a fondo esta personalidad y actuar en consecuencia.

Descubre que la comunidad lo contempla como el representante cultural por antonomasia y que sin importar su antigüedad se le considera el promotor responsable de promover y mantener los valores y normas compartidas de la misma comunidad.

El Director reconoce que la cultura contiene valores y significados que aglutinan a la comunidad escolar dándoles sentido a la misión fundamental de la comunidad educativa, pero advierte en este proceso de reconocimiento que hay distintos grados de adhesión a esta cultura por parte de los diversos integrantes de la comunidad. En su acercamiento a la cultura el Director descubre que es compleja en continuo cambio y que es influenciada por diversas variables tanto internas como externas.

El Director al mismo tiempo que va conociendo la cultura de la escuela y sus formas de expresión va descubriendo que hay una necesidad de administrar y recrear la cultura.

## Segunda categoría

### **2. El director de la escuela comunica los valores y normas esenciales de la cultura escolar a través de su actuar cotidiano.**

La cultura escolar contiene un conjunto de significados esenciales que impulsa a los miembros de la comunidad escolar a observar y compartir ciertas conductas, normas y creencias comunes. El Director mantiene y revitaliza la coherencia de este patrón simbólico que conforma la cultura comunicando los valores y las creencias compartidas por los alumnos, maestros y padres de familia. La conjugación de una diversidad de actitudes y acciones realizadas por el director pretende comunicar esta cultura.

En este proceso ciertas historias son contadas de manera formal o informal por el Director. Estas historias que relatan leyendas o eventos verdaderos, sobre alguna persona o hecho en particular contienen un significado cultural. Son contadas a modo de ejemplo o reflexión buscando destacar determinadas conductas o situaciones que son significativas para la comunidad y refuerzan un determinado patrón de conducta.

El Director también comunica la cultura a través de los símbolos y rituales. Mediante su participación en las ceremonias cívicas, culturales, sociales y deportivas, busca comunicar un sistema de significados y valores que guíen los pensamientos y las formas de actuar de los diversos miembros que integran la comunidad, utiliza el poder simbólico de ciertos íconos como manifestaciones físicas que refuerzan determinados valores y normas culturales. También con la ayuda de diversos artefactos culturales el Director aprovecha su valor visual para hacer explícitos los valores compartidos por la comunidad. Las historias contadas de manera formal e informal por parte del Director contienen un significado cultural que comparten los miembros de la comunidad escolar. La narración de eventos pasados relacionados con un hecho importante o un actor principal de la comunidad comunican de manera explícita o implícita algunos valores. El Director es consciente que los rituales y las ceremonias contienen una riqueza cultural que ayudan a construir un sentido de compromiso e identidad hacia la comunidad escolar. El Director comunica los significados culturales compartiendo con otros actores de la comunidad el rol del comunicador cultural y a través de estos comunicadores culturales comparte la función de narrar historias y la operación de los rituales con algunos miembros de la comunidad que tienen un peso simbólico en ésta. También tiene especial cuidado de comunicar los valores a los nuevos miembros de la comunidad, dedica su atención para fomentarles el sentido de pertenencia y el orgullo haciéndoles participar en las ceremonias y rituales de la escuela.

A través de la expresión de un lenguaje común el Director comunica los ideales compartidos por los miembros que integran la comunidad educativa. El director utiliza ciertos términos referenciales que revelan los diversos contenidos culturales asumidos por los padres de familia, maestros, alumnos y exalumnos. Periódicamente utiliza algunos métodos impresos que le permitan comunicar la cultura de forma escrita a la mayor parte de los miembros de la comunidad y a través de diversas circulares y mensajes escritos pone de manifiesto determinados contenidos culturales.

El Director comunica implícitamente la visión cultural a través de su presencia en la escuela. La visibilidad del Director en las entradas, las salidas, los recreos y demás actividades emite un sentido de cohesión cultural, que aglutina a los alumnos, exalumnos y padres de familia.

Además de la visión cultural mediante ciertas actitudes comunica determinados valores esenciales para la institución. A través de su comportamiento, el Director enfatiza las creencias y las normas compartidas por la comunidad y explícitamente indica a su equipo de trabajo cuáles son los valores contenidos en la misión y la visión del Colegio.

La cultura escolar es un modelo que contiene las normas y valores que dan sentido y significado a los miembros de la escuela. Estas normas y valores se han consolidado en la medida en que han dado respuesta a las necesidades de la comunidad y el contexto. Una dimensión importante en el actuar del Director es su función de comunicar estas normas y valores. De la evidencia recolectada se estableció que son variadas y diversas las formas que utiliza el Director para comunicar la cultura. Desde estrategias formales hasta gestos informales se evidencia la intencionalidad del Director de recordar a los miembros más antiguos y descubrir a los miembros más nuevos lo que realmente los une y justifica. A su vez se puede advertir que en el Colegio la cultura no sólo es comunicada por el Director hay otros miembros que actúan como representantes culturales, sin embargo la misma comunidad le otorga un lugar preponderante al Director para ser el vocero oficial de la cultura escolar.

### **Tercera categoría**

#### **3. El Director refuerza los principales significados y actitudes que componen la cultura existente.**

Una cultura escolar madura contiene un alto grado de cohesión en torno a ciertas creencias básicas comunes al grupo. El mantenimiento de esta madurez cultural implica que los significados culturales que la integran necesitan ser continuamente reforzados y adaptados. La función cultural que ejerce el Director se convierte en un factor determinante para la estabilidad de la cultura. Para mantener la cultura se requiere un proceso intencional ejercido por el Director que ayude a

reconocer y enfatizar los valores mas importantes para la comunidad e ir adaptando los mecanismos y acciones que refuerzan estos valores. Este trabajo del Director va afirmando un consenso en determinados valores que guían las acciones de los miembros de la comunidad y que hace que sea diferente a otras escuelas.

Para continuar afirmando los valores institucionales, el Director utiliza la visión de la Institución como un elemento integrador que le permite aglutinar a los maestros, alumnos y padres de familia en torno a la vivencia de determinados valores. El director busca consolidar estos valores y creencias desarrollando una visión compartida que toma en cuenta la propia historia de la escuela sus creencias y sus valores.

En este proceso, también va adaptando la visión compartida a los nuevos retos externos que la misma comunidad va enfrentando. Esto provoca un sentido de identidad que incrementa el compromiso hacia la institución y ayuda a la internalización de los valores compartidos. Por ello realiza un trabajo de mantenimiento de la cultura a través de los procesos de contratación y despido del personal que labora en la comunidad escolar. A través del proceso de contratación del nuevo personal, enfatiza el perfil que es valorado en la comunidad. A través del proceso de despido de determinado personal busca preservar la solidez y funcionalidad de la cultura. Más allá de la gestión burocrática propia de estos procesos organizacionales, existe un valor simbólico donde el Director destaca los valores y las actitudes que son valoradas por la institución.



Las normas culturales de la escuela se reflejan implícitamente en el comportamiento diario de los diversos miembros de la comunidad. El Director ayuda a que los miembros de la escuela desarrollen actitudes y habilidades que propician el mantenimiento de la cultura y refuerza el significado de las actividades que se realizan en la escuela y ayuda identificar como comportarse dentro de ella a través de los premios, las distinciones y los reconocimientos.

Los miembros de la comunidad no siempre pueden definir la cultura escolar en que están inmersos pero conocen lo que es valorado y esperado dentro de ella.

El Director propicia y asegura el ejercicio y la definición de los roles que les corresponde realizar a cada uno de los miembros buscando mantener a través de esta coordinación del personal una cohesión cultural.

A través de los conflictos que surgen en el operar cotidiano de la escuela, el Director sostiene y promueve los significados culturales aceptados y compartidos por la comunidad; pone atención a las irregularidades, errores, desviaciones o problemas que surgen en la operación diaria de la escuela, estas situaciones conflictivas le permiten al Director clarificar los significados culturales y defender las normas y valores que son compartidas por todos.

Los miembros de la comunidad no siempre pueden definir con exactitud la cultura escolar, pero conocen lo que es valorado y lo que es esperado dentro de ella. El Director ayuda a identificar y clarificar las metas que se desprenden de los mismos valores culturales y las creencias básicas, crea las condiciones y motiva diversas acciones grupales para alcanzar estas metas.

En este proceso el Director refuerza la cultura de la escuela asumiendo en los diversos momentos de la vida escolar la función de catalizador cultural. Mantiene los valores culturales asumidos por todos y articula de acuerdo con estos valores las acciones y estrategias realizadas por el equipo directivo, los maestros, los padres de familia y los alumnos. Vigila y orienta la aplicación de estos valores en las diversas prácticas educativas.

La dimensión cultural de la escuela pone de manifiesto la importancia que tienen en ella los valores, los significados, las interpretaciones y las creencias sobre la estructura y la gestión. La realidad cultural de la comunidad permite conocer la forma y el contenido de la vida cotidiana de la escuela y como se construyen determinados significados. El Director le otorga la importancia a su función de dinamizador cultural, intuye que administra no sólo la estructural formal de la organización sino también la red de significados que se subyacen a ella y de ahí que realiza diversas acciones y estrategias para reconfigurar la cultura y su dedicación para estar reorientando las estrategias que refuercen los sistemas de creencias, significados y valores. A través de la revitalización de diversas prácticas educativas busca afianzar el núcleo cultural de la escuela.

### Cuarta categoría

#### **4. El Director reconfigura determinadas normas y prácticas institucionales para reafirmar los valores y las convicciones asumidas por la comunidad escolar.**

La cultura de la escuela se refleja en determinadas prácticas y normas institucionales que son determinadas por el conjunto de valores y convicciones básicas asumidas por la comunidad escolar. El Director centra su atención en las prácticas institucionales que refuerzan la vivencia de los valores. Se da cuenta que algunas de éstas prácticas no son efectivas para el reforzamiento de los valores propios de la cultura. Advierte además que diversos miembros de la comunidad expresan la necesidad de reforzar la vivencia de estos valores. Entonces realiza un proceso de reconfiguración de éstas prácticas institucionales para seguir afirmando los valores y las convicciones asumidas por la comunidad. Éstas prácticas educativas tienen relación con las convicciones sobre el proceso de formación de los alumnos, el trabajo y desempeño de los maestros y directivos y la relación con los padres de familia.

En síntesis de éstas cuatro tesis se considera que en la primera etapa el Director conoce todas las operaciones de la escuela, incluyendo las políticas, los procesos y las prácticas, pero al mismo tiempo va descubriendo, los símbolos, los valores y las convicciones que soportan esta operación. En una segunda etapa el Director realiza un trabajo de gestión organizativa buscando la funcionalidad del sistema pero al mismo tiempo resalta a través de su lenguaje, sus actitudes y su interacción los valores dominantes de la cultura para ponerlos visibles.

Posteriormente en una tercera etapa el Director manteniendo sus procesos de gestión administrativa analiza el nivel cultural de la escuela y reafirma ciertos valores determinantes para esta cultura a través de diversas acciones establecidas para este propósito, en una etapa derivada de este análisis cultural, el Director actúa directamente sobre la estructura organizativa y reconfigura determinadas estrategias que le permitan seguir reforzando la cultura.

## Capítulo 6

### CONCLUSIONES

Como resultado de este estudio de caso se ha identificado la forma como el Director administra la cultura de la escuela.

En una primera fase el Director toma conciencia de que la cultura ya ha permeado a la organización y antes de administrar la cultura, tiene un período de inculturación, donde explora los contenidos culturales vividos por la comunidad y constata la fuerza y el grado de cohesión de los valores que se proclaman. El Director reconoce que la cultura contiene valores y significados que aglutinan a la comunidad escolar dándole sentido a la misión fundamental de la comunidad educativa, pero advierte en este proceso de reconocimiento que hay distintos grados de adhesión a esta cultura por parte de los diversos integrantes de la comunidad. En su acercamiento a la cultura, el director descubre que es compleja en continuo cambio y que es influenciada por diversas variables tanto internas como externas.

En una segunda fase el Director mantiene y revitaliza la coherencia de este patrón simbólico que conforma la cultura comunicando los valores y las creencias compartidas por los alumnos, maestros y padres de familia.

Desde estrategias formales hasta gestos informales se evidencia la intencionalidad del Director de recordar a los miembros más antiguos y descubrir a los miembros más nuevos lo que realmente los une y justifica. A su vez se puede advertir que en el Colegio la cultura no sólo es comunicada por el Director hay otros miembros que actúan como representantes culturales, sin embargo la misma comunidad le otorga un lugar preponderante al Director para ser el vocero oficial de la cultura escolar.

La conjugación de una diversidad de actitudes y acciones realizadas por el director pretende comunicar esta cultura.

En una tercera etapa el Director refuerza los principales significados y actitudes que componen la cultura existente. El director le otorga la importancia a su función de dinamizador cultural, intuye que administra no sólo la estructural formal de la organización sino también la red de significados que se subyacen a ella y de ahí que realiza diversas acciones y estrategias para reconfigurar la cultura y su dedicación para estar reorientando las estrategias que refuercen los sistemas de creencias, significados y valores. A través de la revitalización de diversas prácticas educativas busca afianzar el núcleo cultural de la escuela.

Para mantener la cultura se requiere un proceso intencional ejercido por el Director que ayude a reconocer y enfatizar los valores mas importantes para la comunidad e ir adaptando los mecanismos y acciones que refuerzan estos valores. Este trabajo del Director va afirmando un consenso en determinados valores que guían las acciones de los miembros de la comunidad y que hace que sea diferente a otras escuelas.

En una cuarta etapa el Director reconfigura determinadas normas y prácticas institucionales para reafirmar los valores y las convicciones asumidas por la comunidad escolar y centra su atención en las prácticas institucionales que refuerzan la vivencia de los valores. Se da cuenta que algunas de éstas prácticas no son efectivas para el reforzamiento de los valores propios de la cultura. Advierte además que diversos miembros de la comunidad expresan la necesidad de reforzar la vivencia de estos valores. Entonces realiza un proceso de reconfiguración de éstas prácticas institucionales para seguir afirmando los valores y las convicciones asumidas por la comunidad. Éstas prácticas educativas tienen relación con las convicciones sobre el proceso de formación de los alumnos, el trabajo y desempeño de los maestros y directivos y la relación con los padres de familia.

Esta comprensión del rol del Director aporta un nuevo conocimiento a la teoría de la organización escolar y de la cultura escolar.

La noción del Director como administrador cultural reafirma la concepción interpretativa de la cultura como una red de significados construida por sus miembros como respuesta al contexto y basada en sus valores y creencias, que deben ser consolidados en las acciones cotidianas. Esta concepción permite comprender que la cultura no es una variable organizacional que puede ser manipulada por el Director en función de su propia visión alejada de la visión compartida por el grupo. La cultura escolar no aparece espontáneamente o por decreto. Se van configurando y manteniendo a través de la interacción del grupo hacia el interior y en relación con el contexto externo buscando responder a las necesidades y aspiraciones del grupo.

También la concepción del rol del Director como administrador cultural contribuye a entender la escuela como una organización construida y sostenida en significados y creencias comunes y no sólo en la estructura o la organización burocrática.

A través del análisis del rol del Director como administrador cultural se advierte que la escuela funciona de una forma cultural donde la realidad se va construyendo a través de las creencias y los supuestos implícitos de sus miembros. La gestión del Director para ser significativa necesita estar enfocada en aspectos culturales más allá de los aspectos formales de la organización escolar. La escuela desde esta perspectiva es una red de significados comunes y no sólo un aparato organizativo que hay que dirigir. Bajo la dimensión cultural la escuela es una realidad dinámica que precisa de la gestión de las estrategias que reflejen los valores y creencias comunes.

Esta dimensión de la escuela le implica al Director ir más allá de las realidades administrativas y formales y de los procesos técnicos de organización para articular una red de significados compartidos.

A través de diversas actividades diarias el Director va reafirmando un núcleo de valores y creencias fundamentales y los va asentando en sus relaciones con todos los miembros de la escuela y fuera de la escuela.



La administración cultural de la escuela le permite al director articular una visión común con los principales significados y valores de la comunidad educativa. A través de esta visión dinamiza la fuerza del recurso humano promoviendo la mejora escolar y generando un ambiente de motivación e impulsando el compromiso de todos los miembros con la misión de la escuela.

La atención del Director en la administración cultural se centra en las acciones concretas a través de las cuáles puede comunicar los significados comunes y resaltar los valores fundamentales para unir a los maestros, papás y alumnos en torno de una concepción común.

Ante la débil articulación de la escuela y la poca conexión de sus miembros que mantienen una tendencia hacia el aislamiento y al excesivo trabajo individual el rol del administrador cultural le da la posibilidad a éste de aglutinar a los miembros de la comunidad educativa en torno a un significado común que a su vez permite que actúen en forma conjunta en una determinada dirección. Teniendo diversas formas de concebir la práctica educativa el Director va reforzando mecanismos de conexión cultural basados en un núcleo de valores y significados que ayuda a mantener la cohesión organizacional.

La comunidad reconoce en el director al representante cultural que proporciona la orientación simbólica de las estrategias que se llevan a cabo dentro de la escuela. A su vez en el proceso de administración cultural el Director conoce y asume los valores y creencias propias de su escuela, los comunica a sus miembros a través de acciones, gestos y símbolos y posteriormente, asumida y comunicada la cultura por parte del Director, éste actúa como un intérprete para traducir los

contenidos básicos de los significados y valores, en acciones específicas que deben ser desarrolladas al interior de la comunidad por sus miembros.

Estos hallazgos plantean la necesidad de seguir investigando las cuatro fases de administración de la cultura en otros ambientes escolares y de manera más prolongada para profundizar en su naturaleza y afirmar los procesos que utiliza el Director en el mantenimiento de la cultura.

Nuevas investigaciones sobre la dirección escolar a la luz de la administración cultural pueden ayudar a reconfigurar la concepción del Director, los procesos de mejora de una institución educativa y las etapas evolutivas de la cultura escolar.

## APÉNDICE A

## Encuesta sobre cultura escolar

La Encuesta sobre Cultura Escolar ha sido diseñada para proporcionarle a usted, y a otros miembros de su escuela, información que le ayude a captar la naturaleza y fuerza de su cultura. *Cultura* puede ser definida como la red de valores, creencias y conductas que son de vital importancia para una escuela concreta y que mejor la caracterizan ante propios y extraños. Si entienden la cultura de una escuela, maestros y directivos pueden modificarla para mejorarla. Una descripción más completa de los efectos de la cultura en la vida de la organización se provee en la clave interpretativa anexa.

Al considerar cada una de las 38 afirmaciones de la encuesta, piense en la forma como es su escuela hoy, no en la forma como existió en el pasado, ni en la forma como a usted o a muchos les gustaría que fuera en el futuro. Cada afirmación deberá ser evaluada en términos de su capacidad para describir las condiciones actuales de su organización.

Esto no es una prueba de sus conocimientos personales o su lealtad. Por favor sea espontáneo(a) en sus observaciones. Sus calificaciones simplemente representan su percepción de las prácticas presentes en su escuela. Compartiendo sus percepciones con otros, usted puede ser capaz de influir tanto la productividad de su escuela como la calidad de vida laboral que usted y otros experimentan.

## INSTRUCCIONES

Este instrumento contiene 38 afirmaciones. Por favor responda a cada una de ellas encerrando el número de la respuesta que usted considera refleja más adecuadamente la medida en que la afirmación describe a su escuela. Emplee la siguiente escala:

4	La afirmación describe perfectamente a mi escuela
3	La afirmación describe moderadamente a mi escuela
2	La afirmación describe poco a mi escuela
1	La afirmación describe apenas a mi escuela
0	La afirmación no describe a mi escuela

Ejemplo

1	El personal secretarial y de intendencia de esta escuela entiende sus valores	0	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---

Por favor de vuelta a la página y responda la encuesta.

Escuela	
Fecha	

Instrucciones:

- A Encierre el número que, en su opinión, indica más adecuadamente la medida en que cada una de las siguientes afirmaciones describe a su escuela.
- B Recuerde, sea espontáneo(a) en sus respuestas.

1	Nuestra escuela y sus valores pueden ser fácilmente identificados por el público gracias a nuestro lema formal (o informal).	0	1	2	3	4
2	La filosofía de nuestra escuela es ampliamente compartida.	0	1	2	3	4
3	Es difícil conseguir trabajo en nuestra escuela porque el proceso de selección es muy riguroso.	0	1	2	3	4
4	Las reglas que nos dicen como actuar en cada circunstancia son muy claras en nuestra escuela	0	1	2	3	4
5	Nuestra escuela tiene narradores que son buenos para transmitir las leyendas de la escuela y su folklore a los recién llegados. Ellos transmiten noticias e interpretan eventos organizacionales.	0	1	2	3	4
6	Tenemos estándares claros para el uso del lenguaje hablado y escrito.	0	1	2	3	4
7	Los nuevos maestros son cuidadosamente orientados acerca de la forma como hacemos las cosas en la escuela.	0	1	2	3	4
8	La mayoría de los maestros sufren cierta forma de <i>novateo</i> antes de que sean completamente aceptados en nuestra escuela.	0	1	2	3	4
9	Nuestro personal secretarial y de intendencia entiende los valores de nuestra escuela	0	1	2	3	4
10	La gente exitosa de nuestra escuela recibe completa y amplia publicidad	0	1	2	3	4
11	Los héroes de nuestra escuela, incluso cuando ya no estén presentes, son significativos para mi.	0	1	2	3	4
12	Nuestra escuela tiene reglas explícitas para regular la conducta interpersonal, por ejemplo, los romances entre maestros están estrictamente prohibidos.	0	1	2	3	4

13	Nuestros directivos participan en la selección de nuevos maestros	0	1	2	3	4
14	En nuestra escuela es claro para todos lo que realmente importa: alto rendimiento, disciplina, administración de recursos.	0	1	2	3	4
15	El personal directivo de la escuela dedica gran parte de su tiempo comunicando la filosofía de la escuela.	0	1	2	3	4
16	Tenemos importantes ritos y ceremonias que muestran a nuestro personal y alumnado la clase de conducta que es esperada y valorada.	0	1	2	3	4
17	Tenemos algunas vacas sagradas por aquí	0	1	2	3	4
18	Los directivos tienen serios problemas para establecer públicamente estándares de desempeño.	0	1	2	3	4
19	Nuestras reuniones de maestros tienen reglas formales de operación bien conocidas por todos los participantes.	0	1	2	3	4
20	Nuestra escuela tiene una fuerte red informal y extraoficial de comunicación que es el canal primario para transmitir información.	0	1	2	3	4
21	Nuestras publicaciones hacen frecuentes y claras afirmaciones de nuestros valores y de lo que nos importa.	0	1	2	3	4
22	Nuestra escuela tiene cronistas que poseen una rica reserva de historia escolar	0	1	2	3	4
23	Tenemos un programa formal de tutoría para asegurar la exitosa asimilación de los maestros jóvenes.	0	1	2	3	4
24	Nuestra escuela intenta describirse a si misma a través de sus edificios, salones y recursos que proporciona al personal.	0	1	2	3	4
25	Obtenemos rápidamente retroalimentación acerca de los éxitos y fallas de nuestra escuela.	0	1	2	3	4
26	Cuando un directivo hace una representación formal, él o ella sabe que existe un formato aceptable.	0	1	2	3	4
27	Nuestros héroes son principalmente excelentes maestros.	0	1	2	3	4
28	Los valores y creencias de esta escuela son bien conocidos por todos sus miembros	0	1	2	3	4
29	Esta escuela concede gran importancia a sus reuniones informales.	0	1	2	3	4

30	Nuestros líderes anteponen los intereses de la escuela a los propios y a cualquier otra cosa.	0	1	2	3	4
31	Esta escuela claramente lucha por asuntos de importancia, por ejemplo, el excelente rendimiento de sus estudiantes.	0	1	2	3	4
32	Cuando alguien de nuestra escuela logra un desempeño sobresaliente se le concede gran reconocimiento a través de varias ceremonias bien comprendidas.	0	1	2	3	4
33	Esta escuela se adhiere consistentemente a sus valores, aún en tiempos difíciles y adversos.	0	1	2	3	4
34	Esta escuela tiene claramente identificados a sus héroes (promotores de su éxito) y les da publicidad.	0	1	2	3	4
35	Ritos y ceremonias son una parte importante de la vida diaria de la escuela.	0	1	2	3	4
36	Tenemos reglas claras de comunicación con otros, como la forma de dirigirnos a ellos	0	1	2	3	4
37	Para nosotros es muy importante la experiencia docente.	0	1	2	3	4
38	El personal de esta escuela está dispuesto a trabajar muy duro por que está identificado y entregado a los valores de la escuela.	0	1	2	3	4

Vaya ahora a la guía interpretativa para más instrucciones.

## APÉNDICE B

### Guía de Entrevista al Director de la Escuela

1. ¿Cuánto tiempo lleva como Director de la escuela?
2. ¿A qué atribuye la buena fama y éxito de la escuela?
3. ¿Cuál es su visión de ésta escuela?
4. ¿Cuáles son las metas sobre las que el equipo directivo está trabajando?
5. ¿Cuál ha sido su experiencia en la contratación o el despido de personal para lograr las metas que se ha propuesto?
6. ¿Cómo maneja usted los conflictos relacionados con decisiones impopulares, conflictos entre el equipo de maestros o el equipo directivo?
7. ¿Cuáles son algunos de los principales problemas que ha enfrentado durante estos años?
8. ¿Cómo comunica los valores principales que promueve la institución, a los padres, maestros y alumnos?
9. ¿Cuáles son algunas de las historias o anécdotas que usted comunica a la comunidad para promover algunos de los valores de la institución?
10. ¿Qué ceremonias o rutinas usted implementa y se llevan a cabo para reforzar la visión o misión de la escuela?
11. ¿Qué tradiciones se tienen o usted ha implementado en la escuela, para reforzar la cultura escolar?
12. ¿Puede describir algunos símbolos que se utilizan o usted ha fomentado para fortalecer la cultura escolar?
13. ¿Qué otras estrategias le han funcionado o le funcionan para mantener un buen ambiente en la escuela?

## APÉNDICE C

### Guía de Entrevista del Maestro

1. ¿Cuánto tiempo lleva como maestro de esta escuela?
2. ¿Cómo fue que entró a trabajar en esta escuela?
3. ¿Cómo considera el ambiente general de la escuela?
4. ¿Cómo es su relación con los demás maestros, papás y alumnos de la escuela?
5. ¿Cómo siente que es su relación con el Director de la escuela?
6. ¿Qué aspectos cree que distinguen a esta escuela de otras escuelas?
7. ¿Cuáles son algunos de los eventos o actividades que a usted más le gustan de la escuela?
8. ¿Cómo se siente tratado en la escuela?
9. ¿Cuáles son algunas metas u objetivos que está buscando lograr en el Colegio?
10. ¿En términos generales como describiría usted el estilo de liderazgo y el papel del Director en esta escuela?
11. ¿Que cambiaría o que aspectos a mejorar sugeriría sobre la escuela en general?



## APÉNDICE D

### Guía de Entrevista para Padres de Familia

1. ¿Cuánto tiempo lleva siendo padre de familia de la escuela?
2. ¿Cuáles son algunas de las razones por las cuáles escogió ésta escuela para sus hijos?
3. ¿Cómo siente el ambiente general de la escuela?
4. ¿Cómo percibe usted a su hijo en la escuela ¿Porqué?
5. ¿Cuáles son algunas de las actividades en que participa usted como padre de familia de la escuela?
6. ¿Qué aspectos consideraría como los más distintivos de la escuela?
7. ¿Cuáles son los aspectos sobre los que más les insisten a ustedes padres de familia, los maestros y directivos?
8. ¿Si pudiera que aspectos modificaría usted como padre de familia de esta escuela?
9. ¿Qué piensan otros papás de estas escuelas?
10. ¿Cómo definiría usted el estilo de trabajo del Director?

## APÉNDICE E

### Guía de Entrevista para el Alumno

1. ¿Cuánto tiempo llevas siendo alumno de la escuela?
2. ¿Por qué estás en esta escuela?
3. ¿Cómo sientes el ambiente general de la escuela?
4. ¿Cuáles son algunas de las actividades en que participas en la escuela?
5. ¿Qué aspectos consideraría como los más distintivos de la escuela?
6. ¿Cuáles son los aspectos sobre los que más les insisten los maestros y directivos?
7. ¿Qué le cambiarías a tu escuela?
8. ¿Qué piensan otros compañeros de esta escuela?

## APÉNDICE F

## Resultados Colegio del Norte en la encuesta sobre cultura escolar

## Puntuación

114-152	=	Cultura fuerte
76-113	=	Cultura moderadamente fuerte
38-075	=	Cultura débil
0-037	=	Cultura muy débil

Colegio del Norte:

Rango menor = 78

Rango mayor =149

Promedio general = 129

No. de participantes = 178

Categoría obtenida**Cultura fuerte**

- Tienen una filosofía ampliamente compartida;
- Enfatizan la importancia de su gente en el éxito de la organización;
- Organizan ritos y ceremonias para celebrar eventos;
- Identifican sus héroes y cantan sus hazañas;
- Mantienen una amplia red de comunicadores;
- Tienen reglas de conducta informales;

## REFERENCIAS

- Almeida, M. (2005). *A Middle School case study on principals behaviors effecting change in school culture*. Unpublished. Doctoral Dissertation. Johnson & Wales University.
- Alveson, M. (1993). *Cultural Perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University.
- Argyris, C. (1976). *Increasing leadership effectiveness*. New York: Wiley-Interscience.
- Baldrige, J. y Deal, T. (1975). *Managing Change in Educational Organizations*. Berkeley: Mc Cutchan.
- Barth, R. (1991). *Improving school from within*. San Francisco: Jossey Bass.
- Beare, H., Caldwell, B., y Millikan, R. (1989). *Creating an excellent school: Some New Management Techniques*. London: Routledge.
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: Harper and Row.
- Berry, G. (1997). Leadership and the development of quality culture in schools. *International Journal of Educational Management*, 11, 2. 52-64.
- Bodgan, R.C. y Biklen, S. K. (1998). *Qualitative Research for Education: An Introduction to theory and methods*. (2<sup>nd</sup> ed.) Needham Heights, Mass.: Allyn Bacon.
- Bohannon, P. y Glazer, M. (Eds.) (1988). *High points in antropology*. New York: Mc Graw Hill.
- Brookover, W., Beady, Ch., Flood, P., Schweitzer, J., y Wisenbaker, J. (1979). *Schools can make a difference*. New York: Praeger.
- Brophy, J. y Good, T. (1986). Teacher behavior and student achievement. En Wittrock, M. (Ed.) *Hanbook of research in teaching*. (pp. 328-375.). New York: Mc millan.
- Brown, R. (2004). *School culture and organization: lessons form research and experience*. The Denver commission on secondary school reform.
- Brubaker, D. (1976). *Creative leadership in elementary schools*. Dubuque, Iowa: Hunt.
- Bulach, C. (2001). Reshaping school culture to improve its partners. *The Education Digest*, 67(1), 8-13.

- Bunce, C. y Willower, D. (2001). Counselor subculture in schools. *Journal of Educational Administration*, 39(5), 472-487.
- Calcutt, A. (1993). *De la Salle: A city Saint and the liberation of the poor through education*. Oxford: De la Salle Publications.
- Cameron, K.S. y Ettington, D. R. (1988). Conceptual Foundations of organizacional culture in J. C. Smart. (Ed.) *Higher Education Handbook of theory and research*. (pp.356- 396). New York: Agathon.
- Campbell-Evans, G. (1993). *A value perspective on school-based management and school effectiveness*. London: Routledge.
- Castoriadis, C. (1995). El malestar de la cultura. *Libre pensamiento*, 19, 43-50.
- Clark, S. y Clark, D. (2003). Standard, accountability, and developmental appropriateness: a leadership challenge for middle school principals. *Educational Leadership*, 34(4), 56-73.
- Coyle, I. M y Witcher, A. I. (1992). Transforming the idea into action: policies and practice to enhance school effectiveness. *Urban education*, 26(4), 390- 400.
- Creemers, B y Reetzigt, G. (1996). School level conditions affecting the effectiveness of instruction. *School effectiveness and school improvement*, 7 (3), 197-228.
- Cunningham, W. y Gresso, D. (1993). *Cultural Leadership: The culture of excellence in education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Cheng, K. (2004). *Cultural Perspectives in Educational Studies*. Boston: Harvard.
- Daft, R. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy Management Review*, 9, 284-295.
- Dávila, A y Martínez, N. (1999). *Cultura en las organizaciones latinas*. México: Siglo XXI.
- Deal, T. E. y Peterson, K. D. (1990). *The principal's role in shaping school culture*. Washington, D. C.: Office of Educational research and improvement.
- Deal, T. D. y Peterson, K. D. (1999). *Shaping school culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- Deal, T. E, y Peterson, K. D. (1998). How leaders influence the culture of schools. *Educational Leadership*, 56(1), 28-30.

- Deal, T., y Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison– Wesley.
- Deal, T., y Kennedy, A. (1983). Culture and School performance. *Educational Leadership*, 40(5), 140-141.
- Decoux, B. y Holdaway, E. (1999). Some aspects of leadership in independent schools in Alberta. *The Alberta Journal of Educational Research*, 1, 67- 84.
- Dyer, W. (1985). *Team Building*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Dwyer, D. C., Lee, G. V., Barnett, B. G., Filby, N. N., y Rowan, B. (1984). *Ray Murdock and Jefferson Elementary School: Instructional Leadership in a rural setting*. San Francisco: Far West Laboratory for Educational Research and Development.
- Dwyer, D. (1987). *Five principals in action: Perspectives on instructional management*. San Francisco: Far West laboratory for Educational Research and Development.
- Ediger, M. (1997). Improving the school culture. *Education*, 118(1), 36-41.
- Edmonds, R. E. (1979). Some schools work a more. *Social Policy*, 9, 5-29.
- Eriksson, F. (1987). Conceptions of school culture, An overview. *Educational Administration Quaterly*, 23(4), 11-24.
- Furtwengler, W. J. (1985). Implementing strategies for a school effectiveness program. *Phi Delta Kappan*, 67(4), 262-265.
- Firestone, W. A. y Wilson, B. L. (1985). Culture of school is a key to more effective instruction. *Educational Administration Quaterly*. 21(2), 7-30.
- Fullan, M. (1982). *The Meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. (3<sup>nd</sup> ed.). New York: Teachers College: Columbia University.
- Fullan, M. y Hargreaves, A. (1991). *What's for fightin for? Working togheter for your school*. New York: Teachers College Press.
- Fyans, L. y Maher, M. (1990). *School Culture, student ethnicity and motivation*. Urbana. IL: National Center for School Leadership.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Gallego, S. (1993). *An Introduction to the thought of Saint John Baptist De LaSalle*. Rome: Christian Brothers.
- Gaziel, H. (1997). Impact of school culture on effectiveness of secondary schools with disadvantaged students. *The Journal of Educational Research*. 90, 310-318.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of culture*. New York: Basic Books.
- Getzels, J. (1967). Conflict and role behaviour in educational settings. In W. W. Charters y N. Gage. (Eds.), *Readings in the social psychology of education* (pp. 312- 333). Boston: Allyn and Bacon.
- Giroux, H. (1981). *Ideology, culture, and the process of schooling*. Philadelphia: Temple Press.
- Glasser, B. G. y Strauss, A. L. (1967). *The discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Goldring, I. y Knox, C. (2002). The power of school culture. *Leadership*, 32(2), 32-35.
- González, G. M. (1994). *Dirección y cultura escolar*. Madrid: Ediciones Pedagógicas.
- Goodenough, W. H. (1981). *Culture, Language and Society*. Menlo Park, CA: Benjamin Cummings.
- Goodlad, J. (1975). *The dynamics of educational change*. New York: Mc Graw Hill.
- Grace, G. (1995). *School leadership: Beyond Educational Management: An Essay in Policy Scholarship*. London: Falmer Press.
- Greene, M. I. (1992). Teacher supervision as professional development, does it work?. *Journal of curriculum and supervision*. 7(2), 131-148.
- Greenfield, W. D. (1995). Toward a theory of school administration. The Centrality of Leadership. *Education Administration Quarterly*. 31(1), 65-85.
- Grousset, B. y Messonier, A. (1979). *La Salle en México*. México: Enseñanza.
- Gruenert, S. (2000). *Shaping a new school culture*. 71(2). 14- 17.
- Guba, E. G. y Lincoln, Y. S. (1981). *Effective Evaluation*. San Francisco: Jossey Bass.

- Hall, G. y Manni, M. (1992). Entry strategies: Where do I begin?. In F. Parkway y G. Hall. (Eds.). *Becoming a Principal: The challenges of beginning leadership* (pp. 215-236). Boston: Allyn and Bacon.
- Hallinger, P. y Heck, R. (1998). Exploring the principals contribution to the school effectiveness. *School effectiveness and school improvement*, 7(3), 197-228.
- Hallinger, P. y Leithwood, K. (1996). Culture and Educational Administration: A case of finding out what you don't know. *Journal of Educational Administration*, 34(5), 98-116.
- Halpin, A. y Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: University of Chicago.
- Handy, C. y Aitken, R. (1986). *Understanding schools as organization*. New York: Basic Books.
- Hargreaves, D. (1995). School cultures, school effectiveness and school improvement. *School effectiveness and School improvement*. 6(1), 23-46.
- Harvey, M. (1991). *Strategy for the new principal negotiating the Culture of the School*. Australia: Edith Cowan University.
- Henry, M. (1993). *School cultures. Universes of meaning in private schools*. New Jersey: Ablex.
- Hobbs, N. (2001). *Strategies for building and maintaining a positive school culture*. Doctoral Dissertation. University of Pittsburgh.
- Karpicke, H. y Murphy, M. (1996). *Productive school culture. Principals working from the inside*. National Association of secondary school principals.
- Kilman, R. (1985). *Beyond the Quick Fix: Managing five tracks to organizational success*. San Francisco: Jossey Bass.
- Krajewski, B. (1996). *Enculturing the school: The principal*. A paper published by NASSP.
- Jentz, B. (1982). *Entry: The hiring star up and supervision of administrators*. New York: Mc Graw Hill.
- Johnson, J., Bickel, W., y Wallace, R. (1990) *Building and sustaining change in the culture of secondary schools*. San Francisco: Jossey Bass.



- Joyce, B. R., Hersh, M., y Mc Kibbin, A. (1983). *The structure of school improvement*. New York: Longman
- Kroeber, A. L., y Kluckhohn, C. (1952). *A critical review of concepts and definition*. Cambridge, M. A: Harvard University.
- Lackner, J. H. (1997). *Componentes de la cultura escolar marianista*. San Francisco: University of San Francisco.
- Leithwood, K y Hallinger, H. (Eds.) (1991). *Second International Handbook of Educational Leadership and administration*. London: Kluwer.
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (1991). *Transformational leadership, how principals can help reform school cultures*. London: Sage.
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (1999). The relative effects of principal and the teacher sources of leadership on student engagement with school. *Educational Administration Quaterly*, 35, 679-706.
- Levine, D. y Lezotte, L. (1990). *Unusually effective schools: A review and analysis of research and practice*. Madison, WI: National Center for effective school research and development.
- Lighfoot, S. (1983). *The good high school: Portraits of character and culture*. New York: Basic Books.
- Lincoln, Y. S. y Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury: CA: Sage.
- Lynch, P. (1997). The school cultures in the lower Rio Grande Valley. Dallas, TX, EE. UU.: (No. de servicio de reproducción de documentos ERIC ED 422 136)
- Mackenzie, D. (1983). Research for school improvement: And appraisal of some research trends. *Educational researcher*. 12, 4-8.
- Malinowsky, B. (1944). *A scientific theory of culture*. Chapel Hill: University of North Carolina.
- Malowski, R. (1992). *School Culture and School Performance*. Netherlands: Twente Univesrsity.
- Marcoulides, G. y Heck, R. (1993). Organizational Culture and performance. *Organization science*, 4(2), 209-225.
- Martin, J. (1999). *Organizational culture. Mapping the terrain*. London: Sage.

- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and case study applications in Education*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Merton, R. K. (1957). *Social Theory and Social Structure*. New York: Wiley-interscience.
- Miles, M. B. y Huberman, A. M. (1994) *Qualitative Data analysis: An expanded sourcebook*. (2<sup>nd</sup> ed). Thousand Oaks: CA: Sage.
- Mitchell, J. T y Willower, D. J. (1992). Organizational culture in a good high school. *Journal of Educational Administration*, 30(1) 6-16.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage.
- Mortimore, P. y Sammons P. (1998). *School matters: The junior years*. Somerset, England: Open books.
- Mortimore, P. (1980). *The study of secondary schools a researchers reply, in the Rutter research*. University of Exeter.
- Mc Phee, J. (1966). *The headmaster* New York: Basic Books.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. New York: Avon Books.
- Ouchi, W. G y Wilkins, A. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Ott, J. (1996). *The organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey.
- Pang, N. (1996). School values and teachers feelings. *Journal of Educational Administration*, 34(2), 64-83.
- Parkway, F y Hall, G. (Eds.) (1992). *Becoming a principal the challenges of beginning leadership*. Boston: Allyn and Bacon.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. New York: Free Press.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation Methods*. (2<sup>nd</sup> ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.

- Patterson, W. (2000). Grounding school culture to enable real change. *The Education Digest*, 65(9), 4-8.
- Pérez-Gómez, A. (1992). *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Madrid: Morata.
- Peters, T. J. y Waterman, R. H. (1982). *Search of excellence*. New York: Harper Row.
- Peterson, K. y Brietzke, R. (1994). *Building collaborative culture*. Urban Monograph Series. North Central Regional Educational Lab.
- Peterson, K. (1999). Time use flows from school culture. *Journal of staff Development*, 20(2), 18-19.
- Peterson, K. y Deal, T. (1998). How leaders influence the culture of schools. *Educational Leadership*, 56(1) 28-30.
- Picucci, A., Brownson, A., Kahlert, R; y Sobel, A. (2002). Shaping school culture. *Principal Leadership*. 3(4), 38-40.
- Power, S. y Whitty, G. (1999). Market Forces and school cultures. In J. Prosser, (Ed.), *School culture* (pp. 47 -78) London: Sage.
- Prosser, J. (Ed.) (1999) *School culture*. London: Sage.
- Purkey, S, C, y Smith, M. S. (1983). Effective Schools: A review. *The elementary school journal*, 83, 353-390.
- Radcliffe-Brown, A. (1952). *Structure and function in primitive society*. New York: Free Press.
- Reynolds, D. (2000). *The processes of school effectiveness*. London: Falmer Press.
- Roberts, J. (1992). Building the school culture. In Parkaway, F. y Hall, G. (Eds). *Becoming a principal: The challenges of beginning leadership* (pp 178- 198). Boston: Allyn and Bacon.
- Rudduck, J. (1994). *Innovation a change: developing involvement and understanding*. Buckingham: Open University Press.

- Rutter, M., Maughan, B., Mortimer, P., Ouston, J. (1979). *Fifteen Thousand Hours. Secondary School and their effects on Children*. London: Open Books.
- Saphier, J. y King, N. (1985). Good seeds, grow in strong cultures. *Educational Leadership*. 42(6), 67-74.
- Sarason, S. (1971). *The culture of the school and the problem of change*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sashkin, M. y Sashkin, M. (1990). *Leadership and culture building in schools*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Boston, MA.
- Sashkin, M. y Walberg, H. (Eds.) (1993). *Educational Leadership and school culture*. Berkeley, CA: Mc Cuthan.
- Scheerens, J. (1997). Conceptual models and theory-embedded principles on effective schooling. *School effectiveness and school improvement* 8(3), 269-310.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sperber, D. (2005). *Explicar la cultura. Un enfoque naturalista*. Madrid: Morata.
- Sergiovanni, T. (1984). *Leadership and organizational culture*. Urbana, IL: University of Illinois.
- Sergiovanni, T. (1995). *The principalship a reflective practice perspective*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T y Corbally, J. (1984). *Leadership and organizacional culture*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Smith, S., C y Stolp, S. (1995). Transforming a schools culture through a shared vision. *School Study Council*, 35(3), 1-6.
- Smirich, L. (1995). Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves?. In J. Martin. (Ed.), *Organizational Culture*. (pp. 55-72). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Smirich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quaterly*. 28, 339-358.

- Sokugawa, H. (1990). *Faculty perceptions of organizational culture in community colleges*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Hawaii.
- Southworth, G. (1990). Leadership, headship and effective schools. *School organization*, 10, 3-16.
- Stoll, L. (1986). School culture or fertile garden for school improvement. In J. Prosser. (Ed) *School Culture*. London: Sage.
- Stoll, L. y Fink, D. (1996). *Changin our schools: linking shool effectiveness and school improvement*. Buckingham: Open University Press.
- Stoll, L. y Fink, D. (1998). The cruising school: The unidentified ineffective school. In L. Stoll y K. Myers. (Eds.), *No quick fixes: Perspectives on school difficulty* (pp. 3-47). London: Falmer Press.
- Stolp, S. (1994). *Leadership for school culture*. East Lansing, MI: National Center for Research on Teacher Learning.
- Stolp, S. y Smith, S. (1995). *Transforming school culture: stories, symbols, values and the leaders role*. Dexter, MI: Tom Shore.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss, A. Z. (1987). *Qualitative analysis for social sciences*. Cambridge, England: University Press.
- Taylor, S. y Bodgan, R., (1984). *Introduction to Qualitative Research Methods*. (2<sup>nd</sup> ed.) New York: Wiley.
- Thacker, J. L. y Mc Inerney. W. D. (1999). Changing academic culture to improve Student Achivement in elementary schools. *Spectrum*, 10,4, 18-23.
- Thevenet, M. (1999). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Diaz de Santos.
- Torrington, D., Weightman, J., Johns, K. (1989). *Effective Management*. Hempstead: Prentice Hall.

Van Grieken, G. (1995). *To touch hearts*. Unpublished doctoral Dissertation. Boston College.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Waller, W. (1932). *The sociology of teaching*. New York: Wiley.

Wolcott, H. F. (1994). *Transforming Qualitative Data: Description, Analysis and Interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage.