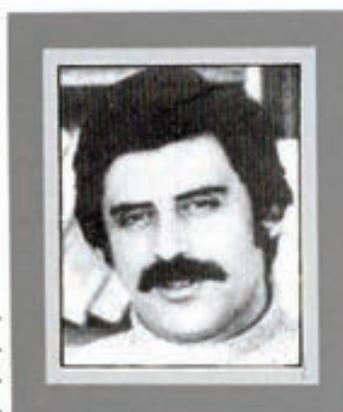


La cultura escolar

FERNANDO PARIENTE



De vez en cuando aparecen por el complejo ámbito del mundo educativo temas nuevos: empieza a sonar una palabra, un nombre, un concepto que se repite de una revista a otra, de artículo en artículo, que surge, aquí y allá, en una reunión de pro-

fesores, en una conferencia o un debate sobre cualquier tema de pedagogía o didáctica. Con frecuencia son ideas que se retoman desde el olvido, conceptos remozados con las aguas bautismales de un término nuevo y, a veces, de un enfoque diferente.

Quienes ven con pesimismo las posibilidades de renovación educativa y consideran el mundo de la escuela como un universo estático, dicen que, en realidad, lo único que queda detrás de cada intento de renovación es simplemente un cambio de vocabulario, una readaptación terminológica..., los más modernos dirían «un discurso» novedoso. Sea esto lo que ocurra, o sea que los cambios vayan de verdad más allá de las palabras, lo cierto es que periódicamente aparecen términos nuevos en el vocabulario educativo.

Una de esas expresiones, que han comenzado recientemente a circular por revistas especializadas, que está pasando ya a los artículos de divulgación y está ya a punto de entrar en la jerga de los profesores más pendientes de las novedades, es la de «cultura escolar».

Se trata de una denominación cargada con toda la ambigüedad de la palabra cultura, pero que, a pesar de ello, tiene la intención de designar un concepto preciso y definido.

A medida que la pedagogía se ha ido convirtiendo en verdadera ciencia se ha visto obligada a elaborar conceptos y términos con denotaciones exactas y objetivas. A veces, echa mano para ello de términos ya existentes en las lenguas. Eso es precisamente lo que ocurre con la expresión «cultura escolar» y en consecuencia el primer encuentro con ella produce desconcierto. ¿Que quieren decir los pedagogos cuando hablan de «cultura escolar»? ¿Por qué, ahora que estamos hablando tanto de reforma, hay quien dice que para conseguir una reforma en profundidad se necesita en primer lugar una cultura escolar fuerte?

La escuela es deudora del mundo empresarial, en esta como en otras cosas que tienen que ver con la organización. A la búsqueda siempre del mayor rendimiento posible, los investigadores de las organizaciones productivas descubrieron una serie de condicionantes y factores

de tipo humano que afectan considerablemente a los resultados de cualquier organización.

En 1982 T.J. Peters y R.H. Waterman publicaron una obra titulada «In Search of Excellence», en la que investigaron las características que presentaban de hecho las empresas que estaban obteniendo buenos resultados. Se trataba de una investigación práctica, no de una reflexión teórica. Buscaban identificar por comparación lo que las empresas seleccionadas tenían de común. Y así descubrieron que una de las características que más parecía influir en los buenos resultados de las empresas era la posesión de lo que denominaron una «cultura» propia.

Entre las muchas acepciones que la palabra cultura puede tener, ellos utilizaban la que se refiere al conjunto de valores, creencias y principios que comparte un grupo social. Las instituciones sociales, como grupos humanos, que son, están formadas por personas que tienen sus propias creencias, se guían por sus propios principios y tienen su particular escala de valores. Cada uno tiene su propia personalidad, su intimidad y es dueño de ella. Pero dentro de un grupo puede ocurrir que las personas que lo integran compartan entre sí algunos o muchos de sus principios, sus valores y sus creencias y eso es, precisamente la que constituye la cultura del grupo como tal.

Hay que precisar que la cultura de una organización se identifica de hecho por lo que los miembros de ella comparten, no por las intenciones que la propia organización pretenda y presente como propias. Una cosa son los valores intencionales y otra los verdaderamente compartidos por la mayoría; una cosa es la definición que de sí misma dé una organización y otra la realidad vivida por sus miembros. Con frecuencia la presentación que de sí misma hace una organización responde a un modelo ideal que sus dirigentes se han diseñado como

objetivo de sus aspiraciones. Eso no es la cultura de la organización; a lo sumo podría ser su proyecto o su cultura intencional. La cultura auténtica está formada por el bagaje común de valores de los miembros que la integran.

Según la teoría de Peters y Waterman, las empresas, como grupos humanos que son pueden crear su cultura y establecer una dinámica interna de acuerdo con ella. Algunas son capaces de conseguirlo en un nivel notable.

En la lengua de la calle suele llamarse a eso «tener un estilo», «un sello». Las personas que forman parte de esas empresas han asimilado un modelo que no es solamente una forma externa de comportamiento, sino una forma común de entender la realidad en su ámbito de actividad.

Sin embargo, hay otras que no lo consiguen. Generalmente lo que ocurre en los grupos humanos es que las personas tienden a establecer relaciones informales en razón de afinidades personales y a formar subgrupos que compartan una misma cultura. Ordinariamente estas subculturas no representan un peligro para la organización, sino un enriquecimiento cuando existe por encima una cultura dominante.

Los resultados y la eficacia de las empresas tienen una relación directa con su capacidad de creación de una cultura propia fuerte y estable. Los problemas surgen cuando se es incapaz de generar unos valores comunes compartidos y el grupo se disuelve en una serie de subculturas concentradas en grupos minoritarios, con frecuencia enfrentados entre sí que producen la confusión entre las personas y la tendencia al caos dentro del grupo. El rendimiento, entonces, es pobre.

La aplicación de estas ideas al ámbito de las organizaciones escolares está siendo muy abundante, porque no es ninguna idea nueva. Toda la labor de enseñanza desarrollada por las órdenes religiosas se asentaba sobre principios parecidos. Lo que resulta nuevo es la conciencia que está tomando la escuela laica en muchas partes del mundo de la conveniencia de partir de una base común de valores y principios aceptados por la mayoría y vividos realmente. No se trata de que todo el mundo tenga la misma ideología, de lo que se trata es de que, por encima de ella, haya unos principios y valores que no solamente están aceptados por todos sino que son «sus» valores. La eficacia en ese marco será mucho más elevada, medida en transmisión a los alumnos de esa cultura.

Tenemos en España algún ejemplo histórico bastante claro. La Fundación Libre de Enseñanza tuvo una enorme influencia no sólo sobre su limitadísimo número de alumnos, sino también sobre toda la nación por la alta calidad de los resultados pedagógicos de la institución. Sin embargo no era una organización grande. Lo que realmente la hizo eficaz fue la arraigada y fuerte «cultura» propia que poseía.

Cultura escolar e ideario

Cuando los centros privados religiosos estaban formados mayoritariamente por un claustro de miembros de la propia comunidad, apenas se hablaba de ideario porque el modelo ideal educativo de todos era el mismo. A medida que el sector amplió su campo de acción y disminuyeron los miembros de las distintas congregacio-

nes religiosas los centros fueron contratando profesores seculares. Entonces comenzó a hablarse de ideario como una etiqueta que garantizara la visión educativa común y obligatoria para todos los profesores y, al mismo tiempo, como una clarificación de la oferta ante los padres.

Por eso ideario o carácter propio del centro no es lo mismo que cultura. La existencia de idearios revela el interés de las comunidades religiosas por crear culturas propias. Pero no siempre se sigue del hecho de que exista un interés, que se logre plasmar en una realidad.

El ideario está constituido por los valores intencionales. La cultura por los valores realmente compartidos. El problema está en cómo convertir el ideario en verdadera cultura.

Algunas veces el deseo de conseguir el éxito lleva a tomar caminos equivocados. Se puede caer en el error de creer que el modo más rápido de conseguirlo es cultivar de un modo especial a los miembros del claustro cuyas ideas son más afines, o a los que están más dispuestos a seguir directrices marcadas sin actitud crítica hacia ellas. Probablemente de ese modo lo que se hace es entorpecer más la posibilidad de crear una cultura fuerte en la escuela, porque el elemento básico de la cultura es el de la aceptación general. Es mucho mejor que sean pocos los valores que se compartan, con tal de que la mayoría de los miembros los tengan como propios, que el que sólo unos cuantos compartan profundamente muchos.

La tendencia natural cuando aparece un subgrupo, por más fuerte que sea, y no existe una cultura común por encima de él, provocará el nacimiento de otros de diferentes signos que producirán una confusión y perjudicarán la eficacia de la transmisión del modelo educativo propuesto idealmente.

A veces valores compartidos, que pueden parecer superficiales o demasiado formalistas, crean sin embargo una cultura y un estilo fuertes que son muy eficaces pedagógicamente. El éxito que durante dos siglos han tenido las «Public Schools» en Gran Bretaña son buena prueba de ello. Han creado un estilo educativo bien definido, se esté o no se esté de acuerdo con él, con curricula y sistemas (internado, disciplina muy rígida, separación de sexos, etc.) bastante tradicionales, pero han mantenido su prestigio y han educado a la mayor parte de la clase política e intelectual de la nación.

También es un riesgo

La eficacia indudable que tiene una cultura fuerte para transmitirse a sí misma puede ser también un factor de riesgo. La historia ha sido testigo de cómo se han expandido, con la rapidez del fuego en las praderas secas, ideologías y visiones del mundo radicalmente equivocadas. El factor de riesgo es mucho mayor aplicado a la adolescencia y la juventud. Las convicciones apasionadas, vividas de forma colectiva, se transmiten con tremenda eficacia en las edades escolares. Esta eficacia no tiene nada que ver con la calidad moral y ética de los valores transmitidos. Ejemplos tristes y todavía suficientemente recientes, como el de la Alemania nazi, ilustran desgraciadamente esta realidad.

Una reflexión necesaria y complementaria de estas ideas debería tratar de encontrar formas de crear o reforzar la cultura propia de un centro escolar, pero eso puede quedar para otro día.