

REFLEXIONES

El periódico escolar: un acercamiento a la cultura organizativa del centro

Juan Jesús Campos García

La cultura organizativa de la escuela, entendida como el conjunto de valores y significados compartidos por sus miembros, se manifiesta en los materiales que elabora. Entre ellos se encuentra el periódico escolar. Su estudio y análisis, desde una perspectiva interpretativa, puede darnos pistas sobre el entramado cultural que sustenta la organización del centro educativo.

Hablar de la cultura escolar presupone sostener que la escuela no es sólo «lo que se ve», sino que subyaciendo a las actividades de sus miembros existe, tal como sugiere Schein (1988), todo un substrato de valores, normas, creencias, mitos sobre la organización y su funcionamiento que da sentido y razón de ser a lo que ocurre en ella (González, 1990). La cultura no es algo que se impone en la pirámide de la organización, es algo que se construye y se desarrolla durante el curso de la interacción social (Stenhouse, 1984). El concepto de *cultura organizativa* tiene diversos componentes según las diversas orientaciones y escuelas de donde proceden: antropología, sociología y psicología social y de la organización. Recientemente han aparecido las revisiones de Coronel Llamas, López Yáñez y Sánchez Moreno (1994), Santos Guerra (1994) y Bolívar Botía (1994) que han colaborado a ampliar esta nueva perspectiva para el estudio y comprensión de las organizaciones. Para centrar nuestra reflexión, digamos que entendemos la

cultura de una organización como el conjunto de valores y significados compartidos por sus miembros, manifestados de forma tangible o intangible, que determinan y explican sus comportamientos particulares y los de la propia organización (Antúnez, 1993). En la cultura están expresados los sistemas de pensamiento, las tradiciones y las costumbres, articulando éstas, la vida organizativa del centro educativo.

El concepto de cultura nos sirve para entender qué es lo que mantiene la cohesión o la desunión en la vida social de la escuela. Nos puede ayudar a comprender el entramado que favorece la presencia o ausencia de colaboración o coordinación entre los miembros de la organización escolar. Es la cultura producto y causa de la acción de los líderes educativos y puede ser barrera o puente para la integración en el centro de las familias y del entorno social. La cultura se transmite, se aprende y se fragmenta para hacer frente a problemas internos y externos de la escuela.

Investigación interpretativa

Para desentrañar estos símbolos y significados es preciso contemplar rigurosamente la vida de la organización, contextualizar los comportamientos, analizar las representaciones y establecer las redes de interacción entre los miembros (Santos Guerra, 1992). Se trata de acercarnos a la escuela para conocer los entresijos de su organización desde dentro, buceando en la capa profunda de la realidad, desde un enfoque interpretativo, para descubrir las claves culturales de los centros educativos que corresponden al lado oculto de la escuela. Leithwood y Musella (1991) y Santos Guerra (1992), entre otros, proponen una metodología cualitativa para investigar los elementos de la organización. Desde esta perspectiva, la fuente principal y directa de los datos son las *situaciones naturales* ya que ningún fenómeno puede ser entendido fuera de sus referencias espacio-temporales.

La finalidad de la investigación interpretativa es comprender e interpretar la realidad tal y como es entendida por los sujetos participantes (Erickson, 1989). Las estrategias utilizadas para la obtención de datos proporcionan registros fenomenológicos que representan la concepción del mundo que tienen los participantes objeto de investigación. Por tanto, siguiendo lo expuesto por Gil Flores (1994), los datos son todas aquellas informaciones relativas a las interacciones de los sujetos entre sí y con el investigador, sus actividades y los contextos en que tienen lugar, la información proporcionada por los sujetos, bien a iniciativa propia, bien a requerimiento del investigador, o por los artefactos que construyen y/o usan (documentos escritos u objetos materiales).

Artefactos

Con el nombre de *artefactos*, Goetz y LeCompte (1988) hacen referencia a aquellos materiales que los seres humanos fabrican y utilizan. Constituyen datos que indican las sensaciones, experiencias y conocimiento de las personas, y que también connotan opiniones, valores y sentimientos. Son manifestaciones materiales de las creencias y comportamientos que constituyen una cultura. Woods (1989) considera que la utilización de estos materiales, en el marco de la metodología cualitativa, supone un apoyo útil a la observación; pueden reemplazar a los investigadores en los sitios y momentos en que para ellos es difícil o imposible estar presentes en persona. Por eso los llama *instrumentos cuasi-observacionales*. Santos Guerra (1990) los clasifica en: *oficiales* (Plan de Centro, Reglamento de Régimen Interior, etc.) cuyo análisis no sólo afecta al contenido ideológico y

formal, sino a otras cuestiones: quién los elabora, cómo se aprueban, cómo se difunden, a quién se destinan, cómo se exige su cumplimiento; *públicos* (periódicos, revistas, murales, cartas...) que tienen un carácter más o menos representativo del sentir/pensar del centro. Importa conocer, y volveremos a ello más adelante, el proceso de publicación de estos materiales: los mecanismos de producción, difusión, censura, utilización de fuentes; *personales de padres, profesores y alumnos* (ejercicios de aula, cartas, diarios), que nacen de la vida misma del centro y que reflejan una parcela de su dinámica; *informales*, que no tienen cauce oficial ni público, son documentos subterráneos que recogen parte de las ideas, actitudes y sentimientos que no se vehiculan

El análisis de los materiales que produce el centro escolar nos introduce en ese conjunto de significados, valores e ideas encarnados en las instituciones, las relaciones sociales, los sistemas de pensamiento, las tradiciones y las costumbres, que constituye la forma de vida del grupo social de la escuela.

en la vida externa del centro: los *graffitti* en las puertas de los aseos, en los pupitres de las aulas, en las paredes de los pasillos...; en estos escritos se esconde (o se manifiesta) una parte de lo que no se puede expresar abiertamente, pudiendo, el investigador, encontrar pistas de investigación y de análisis; *sobre el centro*, a petición del mismo o bien de forma completamente ajena a su voluntad: la prensa -local, regional o nacional- puede jugar un papel de testigo, vocero o caja de resonancia de experiencias educativas o de problemas, de diversa naturaleza, que existen en un centro educativo. Estos materiales escritos también pueden ser objeto de análisis por los investigadores proporcionándoles información sobre la visión de la escuela en su entorno social desde una perspectiva más objetiva. Es interesante conocer cómo se ven, cómo se valoran, desde fuera, las iniciativas, decisiones, experiencias que emergen de la comunidad escolar y establecer la proyección social y familiar de las mismas. A veces, el director o el equipo directivo puede estar interesado en contactar con los medios de comunicación para que éstos actúen de portavoces, ante el ámbito social y político, de sus necesidades y deficiencias o de sus éxitos y logros educativos. El establecimiento de estas relaciones puede facilitarnos datos sobre el tipo de liderazgo que existe en la escuela y su conexión con la cultura de la organización.

Periódico escolar y cultura

Nos hemos aproximado, hasta este momento, al concepto de cultura, su significación en el estudio de las organizaciones y las propuestas de la metodología interpretativa para su conocimiento. El análisis de los materiales

que produce el centro escolar nos introduce en ese conjunto de significados, valores e ideas encarnados en las instituciones, las relaciones sociales, los sistemas de pensamiento, las tradiciones y las costumbres, que constituye, tal como afirman Clarke y otros, citados por Bates (1987), la forma de vida del grupo social de la escuela.

¿Puede aportar, el estudio del periódico escolar, datos significativos para comprender mejor la cultura de esta organización?

La producción de prensa escolar puede responder a las necesidades comunicativas particulares del centro educativo, incluso procurando tener proyección real interna y externa, superando el puro ejercicio/juego de imitación de la prensa ordinaria (Ballesta, 1991). En su elaboración participan, principalmente, alumnos y profesores, estando vinculada la

tarea al departamento de Lengua y Literatura o a talleres de animación socio-cultural. El investigador que realiza su trabajo en un centro educativo debe, en primer lugar, localizar e identificar este tipo de materiales escritos ya que son el resultado de la interacción entre sectores diversos de la comunidad educativa, siendo representación de hechos significativos (así son los que salen todos los días en los periódicos) para un colectivo, dignos de ser comunicados a otros miembros de la organización. Su estructura, secciones y colaboraciones muestran la vida de la organización y por tanto complementan los datos obtenidos mediante otras técnicas como la entrevista y la obser-

vación. Siguiendo la propuesta de Goetz y LeCompte (1988) para el examen de artefactos en la investigación cualitativa, el paso siguiente sería el del análisis del periódico escolar. Entiendo que éste puede realizarse intentando

La producción de prensa escolar puede responder a las necesidades comunicativas particulares del centro educativo, incluso procurando tener proyección real interna y externa, superando el puro ejercicio-juego de imitación de la prensa ordinaria.

resolver tres cuestiones: ¿qué dice?, ¿quién lo dice? y ¿cómo se hace? Se trata, por tanto, de hacer un análisis del contenido, un rastreo entre sus páginas para determinar quiénes participan en su elaboración y una búsqueda de los mecanismos, de control y negociación entre otros, que se ponen en marcha para su publicación.

¿Qué dice?

Lo que aparece escrito en el periódico escolar, en un editorial, reportaje o crónica, no es más que un conjunto de datos cualitativos tal como fueron definidos anteriormente. Son descripciones de hechos, interpretaciones de la realidad, informaciones significativas que han elaborado y producido algunos miembros de la comunidad escolar. En palabras de Marcelo (1994), «dar sentido» a los datos cualitativos significa reducir estos materiales, que pueden ser algo complejos, a unidades más manejables. Significa también estructurar y representar estos contenidos y extraer unas conclusiones que apoyen nuestra comprensión de las claves organizativas de la escuela.

En el análisis de los contenidos de la prensa escolar vamos a encontrar indicadores de la cultura peculiar del centro. ¿Qué tipo de información *cultural* puede aparecer en las páginas del periódico? Louis (1985) y Van Maanen y Barley (1985) nos proporcionan algunas pautas en el análisis cultural. Es probable que aparezcan datos sobre los orígenes de la cultura; es decir, sobre las condiciones históricas a lo largo de las cuales han emergido los elementos culturales y se ha conformado su contexto actual. Este contexto estará constituido por las características del entorno físico y social, las fuerzas históricas que contribuye-

ron a la formación del grupo y las expectativas, demandas y organización social.

Ejemplo 1: *En busca de los planos perdidos*. Información aparecida en *Aulas*, nº1 (1994) referida a la paralización del proyecto para la construcción de la segunda fase de un Instituto en el que se detalla, también, las circunstancias que acontecieron desde su inauguración en el año 1991. Está realizada por un alumno de 2º BUP.

Ejemplo 2: *Cómo nos gustaría que fuese nuestro Instituto en 1995*. Información que aparece en *Sebanario*, nº 2 (1994) en la que se pasa revista a las deficiencias del centro escolar: emisora de radio, pistas deportivas, etc. Lo firman dos alumnas de 1º C.

También encontraremos manifestaciones de la cultura: elementos simbólicos como historias, leyendas, mitos, elementos físicos o metáforas.

Ejemplo 3: *Entrevista a una profesora del Seminario de Matemáticas*, aparecida en *Estravagario*, nº 1 (1993), en la que se hace referencia al elevado número de suspensos de la asignatura y se le interroga sobre sus causas.

Ejemplo 4: En la sección «*Cartelera*» del estudiante de *Sebanario*, nº 2 (1994) se usan algunas metáforas cinematográficas asociadas a algunos aspectos del instituto: «Consejo Escolar»/Los doce del patíbulo, «Director»/Drácula, «Servicios»/La marrana, «Aprobado»/Misión imposible.

Productos de la cultura, como las relaciones positivas y satisfactorias entre los miembros, los conflictos, enfrentamientos entre la dirección y el resto de los componentes de la comunidad educativa, salpicarán, también, las hojas del periódico escolar.

Ejemplo 5: Aparece en *Estravagario*, nº 1

Lo que aparece escrito en el periódico escolar... son descripciones de hechos, interpretaciones de la realidad, informaciones significativas que han elaborado y producido algunos miembros de la comunidad escolar.

(1993) una reseña de una huelga realizada por los alumnos como medida de protesta ante las deficiencias del Centro. El editorial apunta también la intervención de la directiva y el Consejo Escolar en la reconducción de la situación.

En la medida en que se establezcan relaciones directas y precisas entre estos ámbitos y los individuos que forman parte de la organización, estaremos en condiciones de definir el periódico escolar como una *elaboración cultural* que responde a un tipo específico de cultura organizativa y que sería sustancialmente distinto si las variables culturales hubiesen sido otras.

¿Quién lo dice?

Basta ver los sumarios de los periódicos escolares para entender qué sectores o qué miembros de la comunidad educativa participan en su producción. Normalmente el peso específico lo llevan los alumnos, reunidos éstos bajo los objetivos y contenidos de una asignatura o de una actividad o taller de animación socio-cultural. En ambos casos, hay uno o varios profesores que coordinan el trabajo. Es interesante analizar qué tipo de relaciones se establecen en este grupo y cómo se expresan las subculturas que representan (alumnos y profesores) en el trabajo colaborativo. Cuantitativamente hay mayoría de alumnos pero pueden ser superados por un grupo, el de los profesores, que cuenta con un instrumento poderoso: la evaluación. La capacidad de influencia que puede ejercer este sector sobre las decisiones del grupo de redacción puede y debe interrogarnos sobre quiénes son realmente los que se expresan en las páginas del periódico. Y esto nos lleva a contrastar, mediante la entrevista y la observación, si las opiniones vertidas en él son representativas de

las subculturas a las que pertenecen sus miembros. ¿Es un órgano vocero de las estrategias o decisiones del claustro de profesores? ¿Es reivindicativo de las necesidades y demandas de los alumnos? ¿Está *patrocinado* por la dirección? Como vemos, se están poniendo de manifiesto las relaciones de liderazgo y poder, habituales en la organización escolar, y que son resultado y causa de la cultura organizativa.

No es extraña la aparición en la prensa de la escuela de los padres y madres de los alumnos. Ésta podrá ser a título individual o asociado (APAs), pero siempre será indicadora de un sistema de relaciones aprobado por la organización del centro y que

les faculta a participar, aun minoritariamente, en los materiales que la institución elabora.

Ejemplo 6: En el sumario de *Estravagario*, nº 1 (1993) aparecen secciones realizadas por alumnos (reportajes, entrevistas, suplementos, cómic), un artículo de opinión elaborado por el director y dos páginas de información y opinión reservadas para la Asociación de Padres. Otros dos profesores colaboran con sendos artículos.

Ejemplo 7: Todas las informaciones del nº 2 (1994) de *Sebanario* han sido realizadas por los alumnos. En la mancheta aparecen los nombres de tres profesores colaboradores.

¿Cómo se hace?

Varios aspectos podrían considerarse en este apartado. En primer lugar, podríamos analizar lo relativo a la constitución, coordinación y metodología de trabajo del equipo o consejo de redacción. Es importante conocer si la elaboración del periódico escolar participa de la vida cultural del centro o se programa, exclusiva y aisladamente, por uno o varios profesores, entusiasmados por la tarea, que

La capacidad de influencia que pueden ejercer los profesores sobre las decisiones del grupo de redacción puede y debe interrogarnos sobre quiénes son realmente los que se expresan en las páginas del periódico.

logran contagiar a un grupo de alumnos, sin que exista una mínima vinculación con el Proyecto o Plan de Centro y el apoyo de la dirección y órganos colegiados. Este forma de actuación o la contraria (es decir, una actividad encuadrada en una planificación debidamente conocida, aprobada y apoyada por todos los sectores de la comunidad escolar) puede darnos pistas sobre el conjunto compartido de pautas de acción, creencias y costumbres del grupo, que sostienen la práctica educativa y organizativa del centro: su cultura.

El apoyo o la participación de los distintos sectores o subculturas de la escuela puede verse reflejado en aspectos muy diversos: económico (en los tres periódicos escolares que hemos tomado como ejemplo, aparece expresamente recogida en la mancheta, la colaboración de las APAs en la financiación de los mismos), opinión (artículos firmados por miembros del equipo directivo o de la APA), etc.

A lo largo del proceso de realización de un periódico o revista pueden plantearse diversas situaciones conflictivas, que difícilmente aparecen después con claridad en sus páginas, pero a las que se puede llegar a través de otras técnicas etnográficas como la entrevista. Nos interesa conocer los mecanismos de control y censura que planean sobre el equipo de redacción. Éstos provienen, normalmente, del claustro de profesores y tienen que ver con alusiones caricaturescas de sus «métodos educativos» (muletillas, gestos, *tics*, etc.). La cultura de la organización va a jugar un papel decisivo. Presumiblemente estará presente en la génesis del conflicto y en su solución. Supondrá una barrera o actuará de puente para el acercamiento entre alumnos y profesores. Presenciamos la labor

mediadora de la dirección y su decantamiento hacia un grupo u otro. En suma, asistiremos al desarrollo de un *producto cultural* asociado a la confección del periódico escolar. En él figurarán algunos perfiles indicativos.

Ejemplo 8: En la página de «Cómic» de *Aulas*, nº 1 (1994) aparecen caricaturas de algunos miembros de la comunidad escolar (profesores, alumnos y personal no docente) con algunos adjetivos referidos a su físico o personalidad.

Otro aspecto relacionado con la elaboración de prensa es el de su difusión y relación con su entorno social. ¿A quién llega?, ¿cómo llega?, ¿cómo está presente en nuestro periódico el barrio, la ciudad, los problemas juveniles, el ocio y el tiempo libre fuera de las aulas? El sistema de interacciones que se establece con el medio socioeconómico en el que está enclavada la escuela es una construcción cultural. Los que lean el periódico escolar van a percibir

su cultura. Detectan la forma de ser del centro educativo, hasta el punto que esa visión de la escuela va a perdurar en la conciencia social y va a influir en las relaciones que puedan plantearse. Podemos observar las percepciones de los alumnos sobre la realidad en la que se mueven, sus miedos e incertidumbres, sus ilusiones y desesperanzas. Ésto va a llegar a sus padres y a los profesores, propiciándose así un nuevo cauce de comunicación entre los distintos sectores educativos.

Ejemplo 9: En las páginas de *Aulas*, nº 1 (1994), encontramos referencias a aspectos medioambientales de la provincia de Huelva, la moda de los jóvenes y el «*mountain bike*».

Ejemplo 10: En *Sebanario*, nº 2 (1994), publicado cercana la Navidad, aparecen referencias a menús, actividades, películas, dis-

Los que leen el periódico escolar van a percibir su cultura. Detectan la forma de ser del centro educativo, hasta el punto que esa visión de la escuela va a perdurar en la conciencia social y va a influir en las relaciones que puedan plantearse.

cos, libros, etc. También una encuesta sobre medio ambiente.

Hemos llegado al final. No he querido ser exhaustivo. Tampoco he podido serlo. El tema es suficientemente amplio para completarlo con experiencias más concretas e investigaciones encuadradas en el marco interpretativo. Aquí quedan, tan sólo, algunas ideas que pueden ayudarnos a conocer mejor, a través de un producto que elabora la escuela, las claves culturales que guían el funcionamiento de la organización.

Juan Jesús Campos García es profesor del IB «Pablo Neruda» de Huelva

Referencias

- ANTÚNEZ MARCOS, S. (1993): «La cultura organizativa, barrera y puente para la formación permanente del profesorado», en GAIRÍN y ANTÚNEZ (Coords): *Organización Escolar. Nuevas aportaciones*. Barcelona, PPU.
- BALLESTA PAGÁN, J. (1991): *La incorporación de la prensa a la escuela*. Madrid, Seco Olea.
- BATES, R. (1987): «Corporate culture, schooling, and educational administration», en *Educational Administration Quarterly*, 4 (23), 79-115.
- BOLÍVAR BOTÍA, A. (1994): «El compromiso organizativo de un centro en una cultura de colaboración», en VILLAR ANGULO, L. y VICENTE RODRÍGUEZ, P. de: *Enseñanza reflexiva para centros educativos*. Barcelona, PPU.
- CORONEL LLAMAS, LÓPEZ Y ÁÑEZ y SÁNCHEZ MORENO (1994): *Para comprender las organizaciones escolares. Ocho temas básicos*. Sevilla, Repiso.
- ERICKSON, F. (1989): «Métodos cualitativos de investigación sobre la enseñanza», en WITTROCK, M.: *La investigación de la enseñanza, II. Métodos cualitativos y de observación*. Barcelona, Paidós.
- GIL FLORES, J. (1994): *Análisis de datos cualitativos. Aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona, PPU.
- GOETZ y LECOMPTE (1988): *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid, Morata.
- GONZÁLEZ GONZÁLEZ, M. (1990): «Investigación en organización escolar: el análisis en la cultura organizativa», en *Anales de Pedagogía*, 8, 41-51.
- LEITHWOOD y MUSELLA (1991): *Understanding school system administration. Studies of the contemporary Chief Education Officer*. London, The Falmer Press.
- LOUIS, M. R. (1985): «An investigator's guide to workplace culture», en FROST: *Organizational culture*. Beverly Hills, Sage Publications.
- MARCELO GARCÍA, C. (1994): «Estrategias de análisis de datos en investigación evaluativa», en VILLAR ANGULO (Coord): *Manual de entrenamiento: evaluación de procesos y actividades educativas*. Barcelona, PPU.
- SANTOS GUERRA, M. A. (1990): *Hacer visible lo cotidiano*. Madrid, Akal.
- SANTOS GUERRA, M. A. (1992): «Cultura y poder en la organización escolar», en *Cultura escolar y desarrollo organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Sevilla, GID, Universidad de Sevilla.
- SANTOS GUERRA, M. A. (1994): *Entre bastidores. El lado oculto de la organización escolar*. Málaga, Aljibe.
- SCHEIN, E. H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, Plaza y Janés.
- STENHOUSE, L. (1984): *Investigación y desarrollo del currículum*. Madrid, Morata.
- VAN MAANEN y BARLEY (1985): «Cultural organization», en FROST: *Organizational culture*. Beverly Hills, Sage Publications.
- WOODS, P. (1989): *La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa*. Barcelona, Paidós.