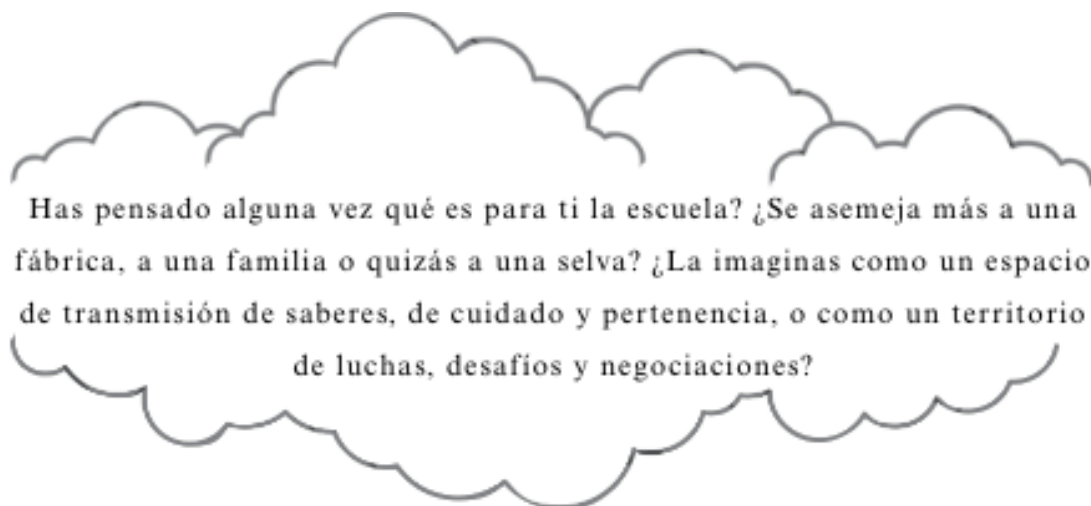


## 1.1 . ¿Qué lentes nos ponemos cuando observamos la escuela?



Antes de continuar con la lectura, te invitamos a detenerte unos minutos para responder a estas preguntas de manera honesta y personal. No busques la "respuesta correcta": piensa en tus experiencias, en las imágenes que acuden a tu mente, en las emociones que te despierta la palabra "escuela"



Este pequeño ejercicio de reflexión inicial no es un mero trámite; es un primer gesto de apertura hacia una mirada crítica y situada. Reconocer qué representaciones cargamos sobre la escuela nos permite también comprender desde dónde observamos y qué filtros o lentes llevamos puestos. Nuestras ideas, experiencias previas, valores y expectativas influyen inevitablemente en la forma en que interpretamos aquello que vemos.

Tomar conciencia de ello nos invita a asumir una postura de humildad epistémica, reconociendo que toda observación está atravesada por nuestras propias posiciones y trayectorias. Solo así podremos acercarnos a la realidad escolar con mayor sensibilidad, con una mirada atenta a las múltiples voces, tensiones y posibilidades que habitan en la escuela.



Imagen generada por Canva

Cómo definimos la escuela viene determinado por las lentes o perspectiva que utilicemos y que Townsend y Gebhardt (1994) nos hicieron entender a través del siguiente relato:

*“El rey de Ancient, que había oído hablar en una Conferencia de Reyes sobre la importancia de los elefantes, encarga a sus expertos Lawrence, Curleigh y Mough que le traigan información de estos extraños animales. El Rey les da el nombre de una ciudad que alberga un elefante. Acuden a ella y cada uno, durante la noche, se acerca sigilosamente al lugar donde se encuentra el elefante.”*



Imagen generada por Canva

*— El elefante es como un muro, se dijo Lawrence, que había topado en la oscuridad con el costado.*

*— El elefante es como una soga muy larga, pensó Curleigh, quien había tocado su cola.*

*— El elefante es como un árbol, concluyó Mough, que se había encontrado con una pata.*

*Se organizó un Symposium para analizar las distintas informaciones. Los tres expertos hicieron sus respectivos dibujos. Lawrence fue el primero en mostrar su dibujo. Era muy parecido a un trozo de pared con patas cortas y pies pequeños, una cabeza y una cola pequeñas de aspecto curioso. El dibujo de Curleigh mostraba una soga gruesa con uno de los extremos unido a lo que parecía un perrito con grandes orejas y una nariz larga. El dibujo de Mough parecía ser el de un pequeño bosque hasta que se notaba que en la copa de cuatro árboles gigantescos estaba apoyado un cuerpo pequeño. La pared de Lawrence, la soga de Curleigh y el árbol de Mough estaban muy bien dibujados y causaban impresión.*

*El coordinador señaló con rapidez que todos los cuadros parecían incluir los mismos componentes, pero con distintas proporciones”*

Con este relato entendemos que una perspectiva teórica constituye el marco cognitivo del que partimos o, dicho de otro modo, las lentes que nos ponemos para describir, explicar e interpretar lo que observamos.

No existe una única manera de ver la escuela, y aquello que creemos estar observando de forma “objetiva” está mediado por marcos previos, narrativas, creencias y posicionamientos teóricos que organizan nuestra comprensión de los fenómenos educativos. Reconocer desde qué lugar miramos —y qué aspectos priorizamos o dejamos fuera del campo de visión— es fundamental para construir una observación crítica, consciente y situada.

Según la teoría de las organizaciones escolares, la escuela puede ser vista desde tres grandes perspectivas:

- 1 Perspectiva **técnico-científico-administrativa**
- 2 Perspectiva **cultural-interpretativa**
- 3 Perspectiva **político-crítica**

La **perspectiva técnico-científico-administrativa** concibe la escuela como una máquina o una fábrica regida por una lógica racional. Desde esta mirada, la organización escolar se entiende como un sistema formal, eficiente y predecible, donde lo importante es el control, la planificación y el cumplimiento de objetivos. Es una visión que privilegia lo normativo y cuantificable, y que tiende a tratar la escuela como una entidad objetiva, separada de las personas que la habitan.

En contraste, la **perspectiva cultural-interpretativa** propone una comprensión de la escuela como un grupo social, más cercana a la metáfora de una familia o comunidad. Aquí, el foco se desplaza hacia los significados compartidos, los valores, los símbolos y las relaciones que se tejen en la vida cotidiana del centro. La escuela no se interpreta solo a través de estructuras formales, sino a partir de las experiencias, emociones y narrativas que construyen quienes la habitan.

Por último, la **perspectiva político-crítica** plantea una visión de la escuela como un espacio de disputa, más semejante a una jungla o campo de batalla simbólico, donde se confrontan intereses, ideologías y relaciones de poder. Desde esta mirada, cada experiencia, decisión o práctica institucional no solo construye significados (como señala la perspectiva cultural), sino que también responde a estructuras sociales, políticas e históricas más amplias. Se cuestiona así la aparente neutralidad de la institución escolar y se visibilizan los conflictos que la atraviesan.



Imagen generada por Canva

De entre estas tres, **la perspectiva técnica** ha sido históricamente la más predominante en los estudios sobre organización escolar, debido al peso del enfoque naturalista y científico-racional. Este enfoque ha tendido a presentar la escuela como una realidad observable, estable y externa a los sujetos que la conforman (González, 2003), lo cual limita el reconocimiento de su complejidad humana, simbólica y política.



Imagen generada por Canva

En este sentido y según la misma autora, la organización se mantiene estable mientras que los individuos vienen y van de la organización. Se entiende, por tanto, que son organizaciones en las que se establecen unas metas y se diseña una estructura (normas, roles, protocolos, etc.) para alcanzar dichas metas y que dicha estructura comparte similitudes con las estructuras de otros centros educativos adscritos a la misma administración. Desde esta definición, la perspectiva técnica no nos dice nada de la vida en la organización escolar sino si la estructura diseñada funciona más o menos para alcanzar las metas establecidas por los miembros de la organización. Es por ello que se centra en la gestión de la organización escolar, en su rendimiento, eficacia y eficiencia, es decir, en la manera racional y lineal de funcionar de la organización como si fuera, en este sentido, una fábrica o máquina de producción. Por tanto, el observador u observadora desde esta perspectiva pondrá el foco de atención en todos los elementos estructurales de la escuela, es decir, en las normas, las declaraciones de funciones, responsabilidades, órganos de gobierno, protocolos, etc.

Mientras que, desde la **perspectiva cultural e interpretativa** lo importante no es tanto la estructura sino las realidades que se van construyendo socialmente a partir de las interpretaciones que van haciendo los miembros que la forman. Las personas constituyen lo que es una organización, las organizaciones son personas que van configurando una manera de ser y pensar la organización. Lo que importa no es tanto las estructuras, lo que



Imagen generada por Canva

está definido y estipulado formalmente, sino lo que importa son los significados, los valores, las creencias que dan lugar a una manera determinada de funcionar. Esta perspectiva se centra, por tanto, en conocer el por qué (las razones o causas) que hay detrás de esa manera de trabajar, de hacer, de enseñar. Debajo de lo que nosotros vemos hay mucho contenido, las cosas no ocurren porque sí, no se hacen porque sí sino que ocurren porque se han ido configurando o construyendo a lo largo del tiempo determinados valores, creencias, significados, se han ido generando unas rutinas, unas normas de funcionar

y eso es, en realidad, la esencial de la organización. Desde esta perspectiva, el observador u observadora de la organización escolar se centra en aquello que no es objetivable, en los valores, creencias y significados que hay detrás de cada acción.

Por último, está la **perspectiva política**, de corte más crítico que la anterior, tiene muchos elementos comunes con la perspectiva cultural-interpretativa en tanto que reconoce que las organizaciones sociales son construcciones sociales en la que entra en juego los valores, creencias y significados de las personas que constituyen dicha organización por lo que la escuela no pueden ser solamente estructura. La diferencia entre la perspectiva cultural y la política reside, en este sentido, en cómo los miembros de la organización van construyendo su realidad organizativa, esto es, desde el punto de vista político, alejada de toda neutralidad y determinada por unas condiciones históricas, políticas y económicas del momento. Esas condiciones son las que legitiman que la organización escolar se construya de una manera u otra, es decir que las decisiones que se toman al interior de la organización escolar están orientadas ideológicamente, mediatizadas por determinantes políticos, históricos y económicos que responde a intereses y/o metas particulares o grupales. Desde esta perspectiva, la observación que se haga de las organizaciones escolares no solo debe de reflejar los aspectos objetivos de la misma (estructura) y los aspectos más subjetivos sobre cómo se construye la organización (cultura, creencias y significados) sino también desvelar cómo las organizaciones escolares son impronta o resultado de las condiciones políticas e históricas en las que los sujetos están inmersos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

González González, M. T. (Coord.). (2023). *Organización y gestión de los centros escolares. Dimensiones y procesos*. Pearson Educación.

Towsend, T., & Gebhardt, M. (1994). *Calidad en acción*. Paidós.