CE 02 1310

Buenas noches, en el primer espacio de la revista nos ocuparemos de gestión y dirección de centros educativos, con el tema micropolítica de las organizaciones escolares. Después repasaremos los aspectos más importantes del programa de estudio de educación permanente, pensando en las próximas pruebas presenciales. Y por último, sistematización e innovación educativas.

Hablaremos de las resistencias personales ante la innovación educativa. La profesora de gestión y dirección de centros educativos, Teresa Bardisa, nos presenta el primer espacio de la revista. Buenas noches.

Bueno, lo primero es que supongo que todos habréis oído el primer programa que se emitió en octubre. Están aquí con nosotros, de nuevo, Isabel Muñoz, que es profesora de secundaria, y Ángel Lorente, que es inspector de secundaria, los dos en estos momentos en pleno proceso de doctorado. Unos están a punto ya de iniciar la tesis y otros están acabando los cursos.

Como tienen mucha experiencia profesional en sus respectivas ciudades, Ángeles de Zaragoza e Isabel de Córdoba, vamos a comparar un poquito qué pasa en la micropolítica de los centros en sus respectivas zonas. Recordar que es muy importante, para el primer parcial, que tengáis claro cuál es la diferencia, tanto teórica como metodológica, como sugerencias para la práctica, de las tres grandes teorías que estáis manejando de la administración educativa. En este caso, hacemos una especie de análisis transversal, que es la micropolítica de los centros, que no se analiza igual desde un modelo tecnológico, que prácticamente no entra en ella, porque habla de neutralidad, y en cambio, en este caso estamos hablando de ideas o conceptos como poder, conflicto, diversidad de metas, intereses, ideología, enfrentando estos conceptos a los modelos opuestos con los que se han ido analizando las organizaciones educativas.

Luego, qué es lo que quiero señalaros, que trabajéis bien las diferencias entre las teorías de la organización clásicas y las teorías de la organización, sobre todo escolar, que en estos momentos se proponen en los textos. Dicha o hecha esta pequeña introducción, yo quisiera que analizáramos algunos de los elementos de la micropolítica. Así es que cualquiera de los dos, iniciáis algunos de los conceptos que más os gusten, que los viváis también en la práctica.

Pues buenas noches. Yo estoy convencido de que los alumnos, a estas alturas de enero, ya habrán tenido la oportunidad de leer a Bolt y otra bibliografía de la asignatura, y que habrán descubierto que es una verdadera gozada el poder aplicar este marco conceptual nuevo que se nos propone, la micropolítica, para conocer la verdadera cara de la organización escolar. Con este marco conceptual creo que vais a comprender muchísimo mejor por qué se producen algunos conflictos, por qué a veces se defienden ciertos intereses, por qué es tan difícil coordinarse, por qué es tan difícil dirigir un centro, etc.

Yo creo que abre un campo tremendo de posibilidades analíticas, incluso para buscar procesos

de mejora, porque ante todo esto habrá que decir qué podemos hacer desde los equipos directivos, desde los claustros y desde los equipos docentes. Buenas noches. Sí, realmente es un concepto distinto de cómo abordar la institución docente y de cómo percibirla.

Es decir, desde la micropolítica no podemos percibir al centro como algo parcelado, como algo dividido, como algo dirigido a unos objetivos que todos comparten, todos conocen y a los que todos se dirigen. El centro es una realidad holística, compleja, en la que todo está relacionado con todo. El nivel curricular y el organizativo son la cara de una misma moneda.

Es importante esto porque muchas veces nos encontramos incluso con los planes de evaluación o programas o proyectos educativos que nos indican o que nos presentan a un centro demasiado o excesivamente parcelado. La micropolítica indica que el centro es una realidad compleja y única. Dentro de ese sentido, el conflicto también, que es un aspecto importante.

El conflicto, en esta complejidad, seguramente desde Bolles estaré en contacto con esta bibliografía, el conflicto no se vive como algo negativo, como algo desastroso, como algo que rompe la vida, sino al revés. El conflicto es vivificador, es una búsqueda entre todos de soluciones, es una ruptura, pero una ruptura que genera distintas posibilidades, distintas alternativas y en la que hay cabida para las manifestaciones de los distintos grupos de interés. Yo creo que es el propio Bolles que señala que cuando hay cambios, salen, afloran los conflictos que estaban larvados.

Y yo creo que estamos justo en una posición de cambio con todo el diseño de la LOCSE, del desarrollo ya, ya no es diseño, ya es puro desarrollo, ya hay varios cursos de experiencia, donde se están detectando conflictos muy concretos. Y yo recuerdo en la emisión pasada, como Ángel o Isabel, no recuerdo, yo creo que fue Ángel el que hablaba de los problemas, por ejemplo, de disciplina. Es decir, los profesores, cuando los alumnos hacen los trabajos de curso y tienen que hacer grupos de discusión o entrevistas, notan que en sus discursos el tema disciplina sale con mucha frecuencia.

Tema que hace siete, ocho o quince años no se tocaba en el discurso pedagógico. Yo no sé si vosotros, en vuestra experiencia cotidiana también, detectáis que este es un tema que está encima de la mesa, que yo no sé si es tan real o es más una especie de bomba o de pompa de jabón a la que los docentes se están agarrando para decir que es imposible trabajar en una organización escolar. Sí, realmente yo creo que es un tema que está preocupando en estos últimos años y cada vez más.

Primeramente por la avalancha, entre comillas, de los alumnos más pequeños a los institutos. Sí, pero un momento Isabel, porque eso ya lo he oído en alguna ocasión. ¿Es que eran santos cuando estaban en el séptimo y octavo DGB? No, pero había un profesorado que estaba acostumbrado a tratar con ellos.

Ahora nos encontramos con un profesorado que estaba acostumbrado a tratar con personas

de otras edades y con otras expectativas. Claro, pero no me querrás decidir con eso, que es que los profesores de secundaria, ¿se han hecho cargo de primero y segundo de eso? No, pero sufren el hecho de que estén allí. O sea, es decir, comparten los mismos espacios, comparten los mismos departamentos.

Es decir, los niños hacen ruido, que antes no hacían. Eran mayorcitos, más sensatos, más santos. Yo creo... A ver Ángel, Ángel, que no interprete yo más, venga.

Soy capcioso. Sí, sí, sí. Las cosas son un poco complicadillas, ¿no? Bueno, vamos a ver.

Pues efectivamente, el profesor de secundaria, como decía Isabel, quien estaba acostumbrado a tener alumnado de enseñanza obligatoria, ojo los de bachillerato, porque los centros de PP tenían otra complejidad y otro tipo de alumno, pues ciertamente están haciendo un esfuerzo tremendo de adaptación. Porque es verdad que son los mismos alumnos, pero es que están en un contexto organizativo y escolar ya muy diferente. Y además con una perspectiva de estar hasta los 16 años de forma obligada en el centro.

Pensemos que algunos chicos, al terminar el grado escolar de la antigua EGB, no iban a ningún lado, ni siquiera a FPARAC, todos están ahí, incluidos minorías étnicas, alumnos de integración, etc. Claro, esto ha sido un revulsivo y ha producido una crisis de identidad en los propios institutos. ¿Qué ocurre? Pues que efectivamente la mayor parte de la carga lectiva la tienen los maestros, pero también hay profesores de secundaria que están bajando al primer ciclo.

Y ahí se están produciendo, como creo que es inevitable, por ciertos conflictos de cultura organizativa y pedagógica distinta. Porque el maestro estaba acostumbrado a tratar a estos chicos, pero el profesor de secundaria no. Y el profesor de secundaria se va a tener que replantear aspectos como la tutoría, el seguimiento educativo de esos chicos... El recreo.

La propia programación, la vigilancia de recreos, por qué no, los resultados. No hace mucho me decía un jefe de estudios, los que más suspenden el primer ciclo son algunos de secundaria y menos los maestros. Pues claro que son percepciones muy distintas.

A lo mejor el mismo conflicto en una clase lo vive de forma distinta al maestro que un profesor de secundaria. Pero ojo, ¿qué profesores de secundaria bajan al primer ciclo? Los interinos, aquellos que no tienen horas, etcétera, etcétera. Es decir, que tampoco, y esto hay que decirlo abiertamente, no hay un interés por bajar a los cursos, como se dice, bajar a los cursos de abajo.

Sí, porque la palabra bajar ya es connotativa. Salvo que no quede otro remedio y, por supuesto, salvo excepciones. Hay profesores que bajan muy a gusto, pero otros, muchos de secundaria, prefieren estar en tercero, cuarto y bachillerato, pues porque de momento quizá les venga un poquitín grande aquello, ¿no? Ya, por eso aquí la micropolítica tiene tanto que decir.

Porque desde otros paradigmas, desde otras metodologías, el centro es algo uniforme. Pero ante este problema, este conflicto que estamos nosotros ahora mismo describiendo, nos

damos cuenta de que el centro está parcelado. Hay dos culturas profesionales distintas, diplomado y licenciado.

Hay dos grupos de alumnos completamente distintos, con intereses distintos. Es decir, los intereses son múltiples, los grupos de intereses también, las presiones también. Es decir, si aquí el conflicto se entiende como algo que acaba con la institución, sería una manera desastrosa de entender la institución o de acercarte a ella.

Debemos entender la micropolítica como la clave para avanzar, para que sea un centro que se perfeccione también a sí mismo, ¿no? Sí, para comprender por qué le pasa lo que le está pasando, claro. Y tener en cuenta también que el centro es lo que perciben las personas que viven en él. No solamente lo que vemos desde fuera, sino cómo se perciben todas estas cosas.

Desde la propia subjetividad. A mí esto me parece muy importante y ojalá muchos docentes descubrieran estos marcos conceptuales. Incluso, yo creo que son de utilidad hasta para la propia inspección.

Es decir, los inspectores también deben conocer los aspectos micropolíticos de la vida de los centros que tienen encomendados. Porque si no, pues difícilmente podrán mediar en algunos conflictos o podrán buscar ciertas soluciones o dar ciertos asesoramientos. Yo creo que el que descubráis los alumnos, pues todo el campo de los intereses me parece importantísimo.

En estos momentos los institutos son muy complejos, como decía Isabel, porque hay distintas etapas educativas. Ha habido profesores que han sido suprimidos. Ha habido materias que han sido reestructuradas en sus planteamientos didácticos y de contenidos.

Y ahí se han generado un montón de intereses y de conflictos en los que parte del profesorado ha salido beneficiado y otros, pues, perjudicados. Porque han sido desplazados, porque han perdido horas, etc. Y en eso, pues, el tener en cuenta para comprender por qué se ofertan unas optativas y no otras, porque si quieren coger unas tutorías y no otras, etc., pues creo que ahí tenemos ciertas claves para interpretar ciertas conductas de los profesores.

Esto no lo digo con ningún ánimo de crítica, sino para saber hacer el análisis certero de lo que está pasando ahí para que luego eso lo conozcan los equipos directivos y los propios equipos docentes y se vayan buscando las soluciones más adecuadas. Fíjate, cuando en el año 89 se edita ya en español este libro de Vol, y yo lo recomendé a los alumnos ese mismo año, me decían que es que no tenía nada que ver con lo que pasaba en España. Y yo decía, estamos anticipando lo que va a ocurrir.

O sea, ir preparando no se entendía. Ahora, cuando lo leen los alumnos, dicen, es que esto también pasa en mi centro. Es que este análisis que hace sobre el poder, sobre los intereses creados, sobre las ventajas y desventajas que tú señalas, las carreras de las mujeres, el rumor, el cotillo, bueno, esto era impensable y no era nunca objeto de comentario dentro de un claustro.

Ahora, no se sabe formalizar conceptualmente porque no han leído el libro, pero los alumnos, en cambio, tienen claves para entender por qué se agrupan los profesores en un claustro. Eso lo estáis viviendo vosotros. Bueno, tú lo has vivido.

Ahora entras como inspector y observas desde fuera. Pero tú entras en la sala de profesores y simplemente la colocación de los grupos ya te da pistas. O dónde van, a qué cafetería va cada grupo, que están divididos.

Decís los dos que sí con la cabeza. Y muchos otros elementos que antes no se habían analizado porque además parecían trivialidades. Esto no es importante.

Pues mire usted, señor inspector, cuando usted entra en un centro, este tipo de claves que reconoces te ayuda al poco tiempo para ver si los grupos están fraccionados, si hay grupo de oposición, quiénes son, si son los de secundaria frente a los de primaria, si son las mujeres frente a los hombres, si son por un cambio o, como tú has dicho, es que me suprimen. Bueno, no es que eliminen al profesor, vosotros entendéis el lenguaje. Es que le han quitado las horas en este centro y se tiene que ir a otro y se tiene que desplazar.

Eso afecta a su vida privada, no solo a la institucional o profesional. Es que se ha comprado un piso en su zona y de pronto está terminando de pagar las letras, permitirme estos comentarios, pero yo creo que lo vais a entender, y lo desplazan a 200, a 60, a 80 kilómetros. Le han destrozado la vida personal.

No sé si esto daría claves para entender también qué tipo de análisis se hace. Incluso para entender el propio lenguaje. Los que bajamos, los que subimos.

Este problema que estaba comentando ante Ángeles, los institutos todavía en Córdoba y en bastantes zonas de Andalucía se viven los mismos centros de primaria en los que conviven infantil, primaria y primer ciclo de educación secundaria obligatoria. Esto está generando también problemas y mucho malestar. Yo tengo que bajar porque me faltan horas y tengo que bajar a los chicos, o tú tienes que subir, tú que eres una persona, un profesor de primaria, con un sueldo de primaria distinto al de secundaria, te faltan horas y das tu educación física o das tu música en alumnos de secundaria, que además generan normalmente más problemas disciplinarios.

Con lo cual, el malestar entre el profesorado está casi garantizado en algunos centros, con razones y con motivos. Porque volvemos otra vez a los intereses distintos, a las expectativas. ¿Qué expectativas tenía el profesorado que se ascribió a secundaria? Evidentemente irse a un instituto, compartir un departamento y, vamos a decirlo así un poco, meterse un poco en su disciplina y en su especialidad.

Vamos a ser claros, yo creo que eso estaba en la mente del legítimo. ¿Y qué expectativas tiene un profesor de primaria que continúa en primaria además? Pues dar clase a niños que no le generen excesivos problemas preadolescentes, ni adolescentes, ni de disciplina. Y ahora resulta

que ni unos ni otros hemos conseguido lo que queremos y estamos convirtiendo el centro en un lugar un poco de malestar, no por el compañerismo, sino porque las circunstancias y las decisiones muchas veces políticas van en contra de esta visión pedagógica.

En ese sentido, Ángel, ¿cuál es la respuesta de la administración? No es que yo diga que tú eres la administración, no quiero molestar esta noche, pero de alguna manera lo eres, de alguna manera tu responsabilidad profesional es hacer de puente entre lo que es la administración de la educación y lo que son los centros escolares. ¿Qué respuestas da la administración a todos estos problemas que estamos señalando? Bueno, yo no soy representante de la administración, sí que puedo opinar algo como técnico de la misma, como inspector de educación. Yo creo, al menos en Aragón, se ha hecho un esfuerzo considerable de aumento de plantillas orgánicas, estabilizándolas en los institutos en el pasado curso, creando muchas plazas de departamentos de orientación, de ámbitos y de orientación.

En fin, yo creo que la política de recursos, aunque todavía es insuficiente, yo creo que ha dado algunos pasos muy importantes. Por otra parte, quizás en el sentido de Zaragoza no sea representativa, la mayor parte de los alumnos, por no decir todos, están en institutos, es decir, no tenemos alumnos en los colegios, me refiero a los alumnos de 12 y 13 años. Y ha habido también una política de dotación de los institutos, pues yo creo que bastante satisfactoria, aunque todo es mejorable, por supuesto.

Entonces, en cuanto a política, digamos, de personal y de recursos, yo creo que se han dado unos pasos bastante favorables. Ahora bien, en cuestiones relativas a la formación, pues ahí tenemos un campo en el que se han hecho esfuerzos, pero yo creo que hay todavía mucho que hacer. Todo el tema del asesoramiento, la propia presencia de la inspección con unas funciones de mayor asesoramiento, de mayor presencia en los centros, pues ese es otro reto que también nos planteamos, la ayuda a los equipos directivos.

Yo, a lo mejor os parece que soy poco crítico, creo que algunos esfuerzos se están haciendo por parte de la Administración, pero que no son suficientes ante lo que son los problemas a veces del día a día del director que se ve agobiado por un alumno díscolo que no sabe ni qué hacer con él, que no encaja ya en la estructura formal de un instituto, que no acepta la enseñanza arreglada y que es un tema que a lo mejor no supera a todos. En ese sentido sí que es verdad que a veces la Administración se ve un poco impotente, porque quizás habría que buscar respuestas imaginativas y distintas para ciertos alumnos que tienen que estar hasta los 16 años escolarizados y que no quieren estar. Y que claro, los profesores piensan que la Administración no hace nada, que habría que buscar ese otro sitio, pero claro, ¿qué sitio? Estamos teniendo problemas nuevos en la enseñanza secundaria que yo creo que es una responsabilidad compartida de la Administración y de los propios centros.

En ese sentido yo creo que a veces el recurrir siempre a la Administración no quiere decir que vayas a conseguir ya lo que te propones, porque la Administración también tiene sus límites, es decir, los problemas a fin y al cabo se tendrán que resolver en los centros. Y a mí fíjate,

solamente un ejemplo, profesores de apoyo, ¿os recordáis el énfasis que se puso para responder a las necesidades educativas de algunos alumnos? ¿Tú crees que la política de profesores de apoyo no solo se mantiene, sino que se fortalece? ¿O todo lo contrario? Bueno, yo puedo hablar de mi provincia. Bueno, tú habla de la tuya, quizás él habla de Andalucía, porque aquí hay dos buenos representantes.

Sí, sí, sí. Yo insisto, todos los institutores de la Goza Capital, todos tienen un orientador, dos profesores de ámbito, uno de apoyo al área práctica, todos que tienen integración un PT o dos, y donde hay problemas de compensatoria, un profesor o dos. Yo creo que son los recursos muy importantes, porque además la propia creación del departamento de orientación ha sido fundamental para los nuevos institutos de enseñanza secundaria.

Ahora bien, ¿que haría falta más profesorado para desdoblar más las materias instrumentales, lengua, matemáticas, etcétera? Pues está en ello, pero ahí hay mucho... Yo no me refería tanto a desdoblar porque hay número de alumnos, sino la respuesta a ese tipo de alumnos que distorsiona mucho el trabajo. Es decir, cuando hay un síndrome de Down, cuando hay... Que el profesor quiere, pero no sabe cómo actuar. Y se le dijo, no te preocupes, que en cuanto haya un número de alumnos data, vendrá el profesor de apoyo para el alumno ciego con baja visión, para el síndrome de Down, para todos estos alumnos que necesitan un apoyo para integrarse bien dentro de los centros.

Ahí en ese sentido, el contacto del centro, lo que comentábamos en otra ocasión, el contacto del centro con la localidad es muy importante, porque muchos de esos apoyos están viniendo por vía de ayuntamiento, o por vía, en ese sentido, porque en realidad, y hablo también ahora mismo, me limito a mi provincia, parece que hay una restricción, que se quiere restringir de alguna manera el aporte de recursos humanos a los centros. Es decir, hay reestructuración en los horarios actualmente en los centros para que el propio profesorado, o la propia plantilla del centro, cubra la primera baja y hasta la segunda baja. Es decir, que el propio profesorado, hemos dejado a profesores sin tutoría, no quiere decir que no tengan funciones en el centro, pero que están disponibles a la primera ausencia y hasta la segunda, o intentando que la segunda también se cubra.

Por lo tanto, este profesorado está pasando a desarrollar, a desempeñar labores de apoyo, de refuerzo educativo a alumnos con problemas, y los problemas graves, los problemas, digamos los que tú estabas hablando antes, de alumnos ya con deficiencias más graves, parece que cuesta un poquito de trabajo cubrir, y que muchas veces los ayuntamientos y las localidades están teniendo un papel muy importante. Por eso la apertura y el contacto del centro con la localidad, yo creo que está siendo un tema que es crucial, crucial para que el centro se desarrolle y ofrezca un servicio y atienda sus necesidades. Bueno, a mí parece que nuestros alumnos, que hemos puesto algunos ejemplos de conflicto, de metas, de intereses, no nos toca mucho el tema de poder, algo lo tocamos en la emisión pasada, pueden ver la cantidad de dimensiones que se pueden analizar en una institución, y aunque en el texto vienen ejemplos concretos de Inglaterra, algunos de ellos son perfectamente generalizables al contexto español

en este momento de cambio.

Lo que importa es que ellos detecten cuáles son sus intereses a la hora de hacer el trabajo, porque el trabajo siempre tiene un enfoque micropolítico, y significa que tienen que abrir los ojos para ver ese lado oculto que decía antes Ángel, que señala Hoyle, ese lado oculto de la organización, no visible a primera vista, pero sí si eres capaz de tener la sensibilidad de escuchar a compañeros, a padres, a alumnos, que te van diciendo cuáles son los elementos más importantes que ocurren micropolíticamente en los centros donde va a trabajar. Y es importante que en la primera fase, en los primeros acercamientos, nos limitemos a problemas concretos, porque la micropolítica es tan apasionante que muchas veces quieres verlo todo, analizarlo todo y abarcarlo todo, y eso es imposible. Yo creo que el esfuerzo está en recoger todos estos conceptos micropolíticos e intentar aplicarlos a uno o dos problemas acuciantes e importantes que nos interesen.

Para ello es fundamental que en los grupos de discusión o en las entrevistas, a través de esta metodología de tipo cualitativo y etnográfico, entréis en contacto con los actores de la organización, es decir, con profesores, con alumnos, con padres en su caso, según el planteamiento, los objetivos de vuestro trabajo. Porque ellos son los que verdaderamente captan lo que está sucediendo en la vida cotidiana de los centros. Y ahí veréis cómo el conflicto es importantísimo, ese conflicto que es negado por las teorías de tipo tecnocrático y que sin embargo está ahí.

Y que gracias a este marco vais a descubrir y vais a comprender por qué se producen ciertas dificultades para la innovación y para el cambio, y por qué es difícil también transformar las escuelas. Yo creo que este aspecto micro es muy importante, y luego estaría otro aspecto importantísimo que sería el macro, pero hoy me parece que nos da tiempo. No, hoy nos hemos quedado en el micro.

Pero mire, a mí me parece importante lo que acabas de señalar de recogida de información, porque no solamente se trata de describir con palabras de los actores a los que son informantes lo que ocurre, sino trascender esa descripción para buscar elementos, marcos, teóricos, que ya hay bastante aportación para poder comprender por qué dicen lo que dicen e interpretar lo que dicen. Es decir, se supone que son más expertos los alumnos de este año que el profesor que no toca estos temas. Si están hablando de esto, ¿a qué categoría atribuyo toda esta conversación? Bien, dicho lo cual, espero que preparéis muy bien las pruebas de febrero.

Ya sabéis que siempre pregunto alguna de las teorías o pregunto alguna de las metodologías o pregunto alguna de las prácticas que se derivan de los modelos anteriores. Mucha suerte y mucha tranquilidad. Y bueno, hasta la próxima.

En el programa del pasado día 15 de octubre sobre la complejidad de la dirección escolar, también hemos contado con la colaboración de Ángel Lorente, inspector de educación, y Isabel Muñoz, profesora de educación secundaria. Teresa Bardisa, la profesora de gestión y dirección de centros educativos, nos ha presentado este espacio dedicado a micropolítica de las

organizaciones escolares, un tema muy relacionado con el que hemos emitido el pasado 15 de octubre. Recuerden que los programas ya emitidos se pueden volver a escuchar desde las páginas web de la UNED.