

**EL PROYECTO ESCOLAR Y LA ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA ESCUELA.
UNA MIRADA MICROPOLÍTICA**

ROSARIO GARCÍA JIMÉNEZ

Problema de estudio:

La preocupación que orientó al trabajo presente, se relaciona con la necesidad de avanzar en la comprensión de los factores que se encuentran en juego en la posibilidad de organizarse como colectivo docente al emprender y llevar a cabo un Proyecto Escolar. ¿Qué condiciona que un proyecto, ya sea propuesto desde fuera o desde el seno mismo de la escuela, pueda ser asumido por el equipo docente y se realice de manera exitosa?.

En la medida en que, por un lado, se comprende que el análisis de los procesos de innovación que se proponen con programas de la naturaleza del Proyecto Escolar no pueden ser vistos como mera aplicación, sino que, por el contrario, suponen procesos de apropiación, es que el análisis de los procedimientos de participación existentes en las escuelas resulta ser crucial para explicar su éxito; y por el otro, se asume que dichos procesos se despliegan en la vida real de la institución, en sus estructuras informales, más que desde los organigramas formalmente establecidos, los cuales en muchas ocasiones distan mucho de las formas y relaciones organizacionales concretas de cada escuela.

Aunque esta dimensión de la organización escolar real vivida por los maestros que se construye dentro de la cultura escolar cotidiana es un factor fundamental para la transformación educativa, ha sido ignorada por las concepciones más difundidas, centradas en la definición de la escuela ideal. De este modo, el presente trabajo pretende aportar algunos elementos para comprender ¿qué condiciona la dinámica de los centros escolares?, ¿qué tanto la estructura de participación establecida dentro de los centros escolares, genera condiciones para el impulso del trabajo colegiado?.

Así, el trabajo de investigación enfoca su mirada a reconocer ese submundo organizativo: cuál es la realidad de la vida organizativa en las escuelas, al dar cuenta de los procesos que

enfrentan los colectivos docente en el desarrollo de un Proyecto Escolar desde una perspectiva micropolítica.

PREGUNTAS Y OBJETIVOS:

Objetivo General:

Dar cuenta del modo en que las escuelas operan en la realidad cotidiana en cuanto cómo se organizan, cómo se toman las decisiones, qué tipo de conflictos enfrentan como grupo, cómo los resuelven, cuál es el grado de participación de cada uno de los actores, es decir, qué sucede en el seno de las organizaciones escolares para que un Proyecto Escolar se aplique exitosamente, medianamente, o simplemente no lleve a cabo.

Preguntas de investigación

- ¿cuál es la estructura organizativa que predomina en cada una de las escuelas y cuáles son las estrategias que se despliegan para participar?,
- ¿cómo se procesa la diferencia, se resuelven los problemas, se toman acuerdos, se distribuyen las tareas y se define lo que hay que hacer?,
- ¿qué condiciones crea todo lo anterior para la participación de los individuos en el desarrollo del Proyecto Escolar?

METODOLOGÍA:

Dado que la presente investigación se basa en el mundo simbólico y significativo de las organizaciones escolares, la metodología empleada es de corte cualitativo/interpretativo con herramientas etnográficas.

La mirada

Se toma como referente el Proyecto Escolar porque propone un modelo organizativo democrático, donde el poder y la toma de decisiones deben ser socializados (a través de reconocer las condiciones reales de las escuelas), por medio de procesos de discusión y consenso, con metas comunes y una visión a futuro compartida.

Considerar los procesos intraorganizativos, permite llegar a la comprensión del modo como las escuelas cambian o permanecen igual, y por lo tanto, reconocer los límites y posibilidades prácticos de desarrollo educativo; lo que resulta fundamental al examinar las evoluciones que se relacionan con el logro de una educación más igualitaria, justa, eficaz, autónoma (Ball, 1994, p.21).

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS:

Para el estudio de las organizaciones escolares, se hace necesario repensar a la escuela y a sus personajes como sujetos que inciden en la definición que de ella se tiene, así como en la optimización de su funcionalidad. La realidad escolar nos muestra que la escuela primaria es en gran medida lo que hacen y piensan quienes viven en ellas. Ni la normatividad, ni las estructuras laborales establecidas por la federación, determinan la dinámica y/o eficacia escolar, ni mucho menos el grado de participación de cada uno de los actores.

A lo largo de su propia historia, a través de la experiencias vividas, las escuelas construyen el tipo de relación que prevalecerá o dominará entre los actores, y así, a través del tiempo, edifican su propia cultura escolar que influye decisivamente en la forma de organizarse y finalmente en el rendimiento escolar. Ejercicios como la distribución de tareas, la participación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la interacción docente, el ambiente de trabajo, los procesos de control, la aplicación de la norma, etcétera, son definidos por la cultura escolar establecida en cada centro. Son los sujetos los que de manera individual y grupal quienes precisan las condiciones que prevalecerán en determinada escuela de acuerdo a la forma de pensar el ejercicio de la autoridad, de procesar la diferencia, de ver los problemas y darles solución, de percibir la participación.

Las escuelas investigadas son muestra muy clara de la diversidad de culturas escolares: en una de ellas, la más antigua y numerosa, se destaca buena disposición y entusiasmo de los profesores en proyectos de trabajo en común, mientras que en la otra, predominan la apatía

y la hostilidad. Al explorar paralelamente algunos aspectos de la vida cotidiana de dichas escuelas se puede deducir que:

- ♪ La participación no se logra a través de la normatividad, se da cuando se propicia un ambiente de colaboración, respeto y confianza y se considera la opinión de todos los integrantes en la toma de decisiones. Este proceso de reconocimiento, da la oportunidad de escuchar y debatir, aprender de los otros.

- ♪ Algunas condiciones que posibilitaron la participación y el trabajo en equipo en las escuelas investigadas fueron:
 - ☺ Aumentar el grado de satisfacción y mejorar el clima de relaciones de las personas implicadas,
 - ☺ Propiciar la convivencia fuera del terreno laboral, que les permite conocerse mejor y reconocer y respetar las diferencias de los demás,
 - ☺ Hacer sentir al docente valioso,
 - ☺ Tomar decisiones en consenso con la participación de todos, reconociendo lo que verdaderamente se puede hacer,
 - ☺ Permitir que se externe la voluntad de todos los miembros, así como el aprecio a lo manifestado,
 - ☺ Anunciar toda propuesta de trabajo como sugerencia y no como imposición,
 - ☺ Respetar los acuerdos y si no es posible, revisar por qué no se cumplieron,
 - ☺ Separar el compromiso laboral de los intereses personales,
 - ☺ Siempre poner en la mesa, los problema para su revisión y si es posible para su soluciones, y NUNCA dejarlos sin examinar,
 - ☺ Asumir la función propia,
 - ☺ Conocer lo mejor posible las peculiaridades e intereses de todos: “reconocer al otro”,
 - Ejercer una función directiva con tintes democráticos, comprensivos y humanitarios; tomar en cuenta las opiniones de los docentes con sensatez e imparcialidad; otorgar confianza a los profesores para acercarse a dialogar en condición de iguales; participar en todas las tareas propuestas por el

colectivo; estar presente en la escuela el mayor tiempo posible; resolver las problemáticas a través del diálogo y no de la normatividad; agradecer y reconocer la participación de los profesores; socializar la conducción de las juntas de Consejo Técnico; y, dejar que las propuestas de trabajo, como es el Proyecto Escolar, sea iniciativa del personal docente.

- ♪ Los conflictos más frecuentes fueron: rivalidad, rencores y diferencias propios del sexo femenino; incompatibilidad de horarios e inasistencias de los profesores; informalidad y falta de seguimiento de las actividades del proyecto; no socialización de problemas de aprendizaje o disciplina; falta de compromiso y de disposición al trabajo en equipo; inconformidad con la labor del los directores; doble cara de algunos profesores; incapacidad de aceptar errores, críticas o propuestas de cambio, y los herméticos y muy fuertes subgrupos de profesores que divide profundamente al personal.
- ♪ En cuanto a la influencia o poder que tienen algunos maestros en la escuela, se encontró que se da a través de lazos informales como la admiración, miedo, compromiso, obligación o competencia. Las personas que ejercen influencia en la toma de decisiones son los que tienen reconocimiento de sus compañeros, experiencia como docentes, los de mayor antigüedad en la escuela o personas bien relacionadas. Los hombres son en general, más escuchados y sus propuestas mayoritariamente son aceptadas. También encontramos que existe una estrecha relación entre el poder o dominio del algunas situaciones de la escuela, con el apoyo de los padres de familia, que han ido ganando los profesores con mayor antigüedad en la escuela.
- ♪ En cuanto al género, observamos que la escuela con mayor número de conflictos tiene mayor porcentaje de mujeres que la que tiene menos dificultades. En ambas escuelas los conflictos entre mujeres, se hacen notar de manera significativa y pueden afectar el trabajo docente según sean tratados.

- ♪ En las escuelas investigadas resulta que aquella que tiene menor número de problemas, cuenta notoriamente con un personal de mayor edad y experiencia de trabajo, así como con docentes con mayor grado de escolaridad.
- ♪ La escuela con un ambiente hostil, presenta constantes cambios de directores, docentes y personal de apoyo, lo que ha generado, que no pueda llevar a cabo proyectos con visión a futuro.
- ♪ El Proyecto Escolar como tal, es una ilusión guajira debido a que, como Proyecto que suscribe, se piensa que al implementarlo, simultáneamente, las escuelas reconocerán su situación real, y con base en ello, avanzarán en la determinación de propósitos, estrategias, acciones y compromisos comunes en atención a sus necesidades; sin embargo, en las escuelas se generan múltiples reacciones, desequilibrios y desencuentros que determinan la dinámica escolar que no siempre los lleva al trabajo colaborativo y mucho menos a la mejora de la calidad educativa.

La participación y la toma de decisiones (así como las formas y el tipo de relaciones entre el personal docente), se establecen con base a determinadas concepciones, a ciertos valores, a la primacía de unos intereses sobre otros. En el intento de instituir procesos de participación y consenso, inevitablemente los grupos de maestros pasarán por un proceso conflictivo, aunque estén orientados a la negociación y al acuerdo. El nivel y la manera de resolver los problemas, precisará a la vez, el grado de participación, el qué y el cómo de la participación y la toma de decisiones. Dichas concepciones y valores conforman el clima propicio o no para decidir participar y de qué manera en los trabajos a realizar entre el colectivo docente.

REFERENTES TEÓRICOS:

En las últimas décadas, el estudio de la escuela como organización ha tomado gran importancia en función de medir el grado de eficacia de la misma, hasta hace poco tiempo, el estudio de las escuelas desde una perspectiva organizativa ha estado dominado por

orientaciones sociológicas y psicológicas que han focalizado su atención en las estructuras o en los microprocesos dentro de las escuelas, que han ignorado el poder y la política que se desarrollan dentro y alrededor de las escuelas (Bacharach y Mundell, 1993, p.423, citado por Bardisa, 1997, p.3). Son propuestas políticas para hacer funcional a la escuela; que no consideran las tensiones y conflictos no previstas que se dan en el seno de los grupos escolares y que son determinantes en el desarrollo de toda organización. “Las teorías actuales son ideologías, legitimaciones de ciertas formas de organización, exponen argumentos en términos de racionalidad y eficiencia para lograr el control” (Ball, 1994, p.23).

Estos aspectos de la vida escolar aunque no se reconocen o de los que poco se habla, pues “son capas de significación que permanecen ocultas a la observación superficial y que a menudo son diferentes de lo que se supone que son” (Woods 1987, p.21), están presentes en todas las actividades que se plantean al realizar algún trabajo como colectivo escolar, impidiendo en algunas ocasiones, el logro del consenso.

A ese juego de relaciones que se mueven en los grupos de maestros de las escuelas es a lo que algunos estudiosos han designado como *micropolítica* (Ball 1994, Blase 2000, Bardisa 1997, Holey 1986, Bacharach 1993). Al respecto Ball (1994, p.18) menciona “negar la importancia de la micropolítica es condenar la investigación organizativa a ser siempre ineficaz y permanecer alejada de las realidades inmediatas de la vida en las organizaciones”. En muchas ocasiones es en la organización informal donde se toman las decisiones para la realización o no de un proyecto, ya que de acuerdo con este enfoque, la toma de decisiones no es un proceso racional, es una cuestión política.

La política organizativa surge cuando la gente piensa y actúa de modo diferente (Morgan, 1986, p.148, cit. por Bardisa, p.6), por eso, reconocer a sus miembros como agentes políticos supone aceptar la complejidad y la incertidumbre en la vida escolar, y el empleo por parte de sus actores de diversas estrategias de lucha para alcanzar sus fines particulares o grupales (Bardisa, 1997, p.6). El análisis micropolítico se desarrolla desde la perspectiva política, la cual se caracteriza por la diversidad de intereses y puntos de vista, por el

intercambio, la influencia, el poder y la toma de decisiones, entre otros, en un intento de explicar por qué la escuela es como es. Trata de comprender las dimensiones explícitas y ocultas que están enraizadas en la estructura, la cultura y en las interacciones dentro de la organización. “El futuro del análisis organizativo de las escuelas está en el ámbito de lo que no sabemos sobre las escuelas, en particular en la comprensión de la micropolítica de la vida escolar” (Ball, 1994, p.25).

REFERENTES EMPÍRICOS:

Las instituciones que se toman como referentes son dos escuelas primarias del turno vespertino enclavadas en el área geográfica de Santa Martha Acatitla de la Delegación Iztapalapa en el Distrito Federal. Ambas escuelas participan en el Programa Escuelas de Calidad (PEC) con un Proyecto Escolar.

El personal que conforma estos centros educativos es el siguiente:

ESCUELA	DIRECTOR		APOYO TÉCNICO		MTROS. FTE.GPO.		EDUC. FIS.		9-14		USAER		A.A.E.		TOTAL		
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	T
“Eclipse”	1		1	1	4	15		2	1			4		2	7	24	31
“Cometa”		1		1	2	8		1						1	2	12	14

(Fuente: *Plantilla de Personal* de los centros investigados, ciclo escolar 2003-2004)

FUENTES UTILIZADAS:

Para la recopilación de datos, se recurrió a tres fuentes básicamente:

- Opinión de los docentes, directivos y apoyos técnicos a través de entrevistas.
- Observaciones de los consejos técnicos y de los acontecimientos ordinarios.
- Diario de campo, para el registro de historias profesionales, historia de la escuela, relatos de los profesores, registro del acontecer cotidiano y revisión de plantillas escolares.

Como resultado se muestra dos formas distintas de organización escolares y los efectos que tienen en los individuos para inducir procesos de colaboración y participación.