

# MICROPOLÍTICAS: EL DÍA A DÍA DE LA ESCUELA

Ángel Felpeto Enríquez  
FEAE CASTILLA LA MANCHA

## Micropolítica y éxito escolar

Mucho se ha escrito e investigado sobre este tema, pero, en el día a día, cada uno de nosotros cuando hablamos de micropolítica, hablamos de “la vida interna” de la escuela.

Los centros educativos en general no son organizaciones aisladas ni respecto a la gestión, en la medida en que dependen de otra organización superior, ni tampoco en lo que respecta al contexto en que se mueven, porque en realidad son un reflejo de lo que ocurre en la sociedad.

La micropolítica en realidad es la vida política de los centros educativos con un componente de diversidad de ideas, diversidad de formas de entender la gestión y también con diferencias de criterio respecto a la forma de alcanzar el éxito escolar. Y eso genera tensiones y conflictos. Y se hace necesario saber gestionarlos.

Hoy más que nunca, quienes entendemos que la sociedad solamente podemos transformarla a través de la educación, sabemos que *la ciudad educa* y que estamos obligados a *educar para vivir en la ciudad*, siendo muy pocos los que hablan de éxito escolar tomando como indicador un rendimiento académico alto.

Se trata de formar personas para vivir en sociedad, para transformarla, para saber adaptarse y superar los cambios que cada día son más rápidos y en algunos

casos vertiginosos. Se trata de formar personas para vivir en una sociedad global y diversa que requiere mayores grados de solidaridad, respeto al otro, y donde la igualdad de oportunidades sea un objetivo irrenunciable que no solo esté en las leyes, sino que seamos capaces de interiorizarlo todos desde la escuela.

Las comunidades educativas que en su proyecto persiguen ese objetivo más allá de lo que esté escrito en sus documentos organizativos, están construyendo el futuro de las siguientes generaciones, en la certeza de que desde esa organización es posible.

El éxito escolar depende en gran medida del clima de convivencia que se vive en la comunidad educativa, de que el profesorado pueda realizar su trabajo con ilusión y reconocimiento, que el alumnado se sienta motivado, de que las familias se sientan parte del proceso de enseñanza-aprendizaje y de que *la ciudad* en su conjunto crea en la educación como un derecho de todos, como un proceso transformador en el que estamos llamados a ser todos protagonistas.

Lo mismo que en la grande pequeña o mediana empresa, se fijan objetivos, se conoce la importancia de las relaciones y de la influencia de los conflictos y se llega a final de año (curso) y se hace balance.

Y en nuestros centros somos plenamente conscientes de que *la escuela está sometida permanentemente a*



*su evaluación, y no sólo es lo que es, sino que sobre todo es lo que los demás piensan de ella. Y entonces nos preguntamos:*

¿Es posible alcanzar el éxito en la organización escolar? ¿Qué condiciones se necesitan para ello? En qué grado la micropolítica en la organización escolar, normativa, modelo de gestión, entorno, relaciones.... influye en el éxito escolar?

¿Es posible transformar la educación con el aval de las organizaciones superiores y con el grado de autonomía que la normativa permite a los centros y en los contextos en que cada uno de ellos se desenvuelve?

### **Autonomía y micropolítica**

Para hablar de micropolítica es necesario hacerlo desde un breve análisis de la macropolítica en nuestro sistema educativo.

Una de las cosas que nos preguntamos muchas veces es donde está la frontera entre la macropolítica de las organizaciones o estructuras superiores y la micropolítica de los centros. Las políticas educativas vienen determinadas por las normativas que con rango de ley y su posterior desarrollo dictan los gobiernos. Y digo gobiernos, porque en el caso de España corresponde en buena parte a las comunidades autónomas marcar esas políticas que, en teoría, deben ser consensuadas en los órganos de coordinación competentes que son la comisión general de educación y la conferencia sectorial.

En una parte importante de la sociedad está instalada la idea de que las escuelas son organizaciones que dependiendo de una institución/organización superior programan y desarrollan su trabajo conforme a las leyes, instrucciones, órdenes, que reciben sin que les preocupe demasiado la existencia de un proyecto propio.

La realidad es muy diferente. Los equipos directivos y los claustros se afanan en general en tener señas de identidad corporativa propias, en proyectar una imagen de su centro basada en su historia, en una buena gestión de los recursos, en las relaciones entre sus miembros y en el éxito escolar

Las organizaciones escolares en general sienten y desarrollan su autonomía curricular y de gestión en la medida en que son capaces de abordar procesos de cambio e innovación.

Y consideran cumplidos sus objetivos en la medida en que los cambios son vistos en clave de éxito por todos los agentes educativos del centro y de su entorno, es decir, por la comunidad educativa

### **Equipo y liderazgo**

Las políticas que se desarrollan en la vida diaria de los centros y que conforman su proyecto educativo, se mueven entre quienes entienden que basta con desarrollar las normas establecidas sin más complicaciones y quienes entienden que las instrucciones que emanan de la macropolítica



permiten el suficiente espacio de flexibilidad para poder desarrollar un proyecto propio, adaptado a la realidad del entorno y con el grado necesario de participación de otros agentes educativos como son las familias y *la ciudad*

Cuando tienes la oportunidad de ir centro a centro, cuando puedes hablar en la sala de profesores y escuchar a docentes y equipos directivos en reuniones con familias cómo son capaces de afrontar en equipo dificultades y hasta adversidades como las que nos han tocado vivir en estos últimos dos años, percibes que la mayoría renuncia a esa postura que se supone más cómoda de aceptar la norma establecida, seguir el dictado de los órganos de gobierno y medir y obtener unos resultados que desde fuera sean considerados aceptables.

Personalmente he tenido la oportunidad de escuchar y reflexionar en las reuniones de gran grupo con quienes lideran, directores y directoras de centros educativos, sobre lo que realmente es la micropolítica de las organizaciones escolares cuando se ponen en común proyectos, preocupaciones y también conflictos. Y mi conclusión es muy clara: a la inmensa mayoría, por no decir a todos, les ocupa y preocupa que "su proyecto" se diferencie de los demás, y no por un afán competitivo, sino siempre por un deseo legítimo de mejora.

He visto también muchas veces como las organizaciones, las escuelas, los institutos, incluso en medio de los conflictos, necesitan un IMPULSO que suele llegar a través de un liderazgo.

Existe un denominador común independientemente del tamaño y nivel de los centros:

Un líder pedagógico y de gestión respaldado por un proyecto, por un equipo de trabajo, refrendado por la comunidad educativa y que básicamente:

- *Promueve ante los padres estrategias que generan la confianza en el trabajo y la profesionalidad del profesorado*
- *Exige al profesorado el cumplimiento de sus obligaciones teniendo siempre como meta fomentar la responsabilidad individual y valorando como merecen las iniciativas innovadoras y de mejora, creando un clima de confianza y de relaciones humanas que facilita el trabajo diario.*
- *Avala con autoridad y competencia ante la comunidad educativa el trabajo y la toma de decisiones del profesorado*
- *Resuelve la gestión de los recursos y los distribuye con eficacia y con la misma vara de medir para todos*
- *Trabaja con las familias y con las instituciones exteriores estableciendo un sistema de relación de confianza que le permita incluso generar recursos siempre necesarios para llevar a cabo los proyectos*

La existencia de liderazgo, de equipo y de proyecto, en poco tiempo da lugar a un claustro motivado individual y colectivamente. En centros grandes, colegios o institutos, es difícil que el cien por cien del grupo se sienta comprometido con la organización, pero cuando la mayoría marca el camino, los obstáculos desaparecen.

El cambio llega cuando se da un modelo de participación real en el que el profesorado se siente comprometido sobre todo porque ve que sus aportaciones son tenidas en cuenta y su trabajo es reconocido.



En cualquier proceso si los intereses de las partes son coincidentes la garantía de éxito es mayor.

### Alumnado y familias

¿Es el alumno el centro del proceso educativo? Sí, en la medida en que en la organización escolar no basta con un profesorado motivado, con un liderazgo reconocido, con proyectos innovadores y con infraestructuras y recursos del siglo XXI. Todo eso es imprescindible. Pero la institución escolar ha de poner en el centro:

- La igualdad de oportunidades para su alumnado
- Cómo ser capaces de transmitir conocimientos y valores para formar personas que sepan vivir en sociedad y estén preparadas para desenvolverse en la vida.
- Cómo lograr un sistema de comunicación y equilibrio en las relaciones familia-escuela que además sean percibidas por el alumnado como algo imprescindible para su educación. Algo empieza a cambiar cuando el alumnado entiende que las relaciones de sus padres con el profesorado y especialmente con su tutor/a le ayudan a mejorar.

Las políticas de los centros tienden cada vez más, muchas veces sin que aparezca explícitamente en sus proyectos, a que el alumnado y sus familias se sientan felices en la escuela.

Podría describir muchas situaciones reales donde se cumple una fundamental característica de la organización independientemente de su tamaño: Un líder, un equipo y un claustro motivado y que motiva recibiendo con una sonrisa todas las mañanas a familias y escolares en la puerta del colegio.

Y a continuación podría describir un patio de colegio limpio y ordenado, con plantas y árboles cuidados donde los mayores juegan en espacios pintados con juegos de "tres en raya" o lanzan el balón a la canasta de



baloncesto; los pequeños hacen "el corro de la patata" mientras "su seño" da palmadas para animar el juego al tiempo que come su bocadillo porque no ha habido tiempo de hacerlo antes ni lo habrá después.

Hay niños y niñas, muchos, la inmensa mayoría que están deseando llegar al colegio o al instituto cada mañana, que no les importa madrugar para aprender, para compartir, para superar obstáculos cada día, para jugar a baloncesto, para cuidar las gallinas de su granja-cooperativa, para iniciar la lectura de un nuevo libro, para aprender a resolver una ecuación o hacer un pequeño trabajo de investigación sobre el cambio climático.

Hay adolescentes, muchos, que están deseando cada mañana levantarse porque encontrarán en la puerta a su profesora de música que les saluda con una palabra y una sonrisa y les motiva para formar una pequeña orquesta donde se sienten protagonistas y aprenden que la suma de esfuerzos va a dar un resultado que además será la imagen amable de su instituto.



Hay afortunadamente muchas familias que cuando dejan a sus hijos en el colegio o en el instituto traspasan la puerta del centro también para participar aportando experiencias y contenidos concretos o para ayudar en tareas de biblioteca, de animación a la lectura o de cuentacuentos. O abuelos que dan continuidad en vacaciones a actividades como el cuidado de las plantas o atender el huerto o la granja.

Invito a conocer ejemplos de buenas prácticas de centros constituidos en comunidades de aprendizaje o proyectos propios de intervención responsable y comprometida de las familias en el proceso educativo.

### EL ENTORNO: La ciudad

El modelo de descentralización de las competencias en materia educativa ha supuesto un cambio sustancial en los últimos veinticinco años en el modo de entender su papel las administraciones más cercanas a los ciudadanos, los ayuntamientos. De desarrollar competencias que se limitaban en la mayoría de los casos al mantenimiento de los edificios y a estar simbólicamente presentes en los consejos escolares han pasado a convertirse en agentes educativos en dos direcciones:

- Poniendo a disposición de la institución escolar sus recursos y servicios al margen de lo que están obligados por ley
- Sintiendo parte del proyecto educativo porque entienden con claridad que la educación es el mejor instrumento transformador de la ciudad

Escuela, familia y sociedad, TODOS, necesitamos creer y trabajar juntos sintiéndonos agentes educativos con papeles que se complementan en un objetivo común: educar a lo largo de toda la vida, *formar ciudadanos comprometidos con los desafíos globales a los que nos enfrentamos día a día, como la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad, la paz y la justicia para no dejar a nadie atrás* (objetivos agenda 2030)

Más de quinientas ciudades en 35 países del mundo, 385 en Europa están comprometidas y han suscrito la carta de la AICE. 229 en España, más de la mitad, lo que dice mucho de la concienciación de nuestra sociedad respecto a los objetivos antes citados, aunque como ocurre tantas veces, parecemos indiferentes a esta sensibilidad que si está presente en nuestras escuelas y en muchos de nuestros ayuntamientos, formalmente asociados o no. ●

#### REFERENCIAS

##### REFERENCIAS

ASOCIACION INTERNACIONAL DE CIUDADES EDUCADORAS

<http://www.edcities.org/>

COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

<https://www.educacionyfp.gob.es/en/mc/sgctie/convivencia-escolar/en-accion/comunidades-aprendizaje.html>

TEORIA Y PRACTICA DE LA MICROPOLITICA DE LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES Teresa Bardisa Ruiz - Profesora Titular de Gestión y Dirección de Centros Escolares de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), España.

EL LUGAR DEL CONFLICTO EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR. Nº 15 Revista 15 Revista Iberoamericana de Educación 1997. Xesús R. Jares. Profesor Titular de Didáctica y Organización Escolar de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de La Coruña

ORGANIZACIONES EDUCATIVAS . LA MICROPOLITICA <https://innovandorganizaciones.blogspot.com/2012/06/tema-las-micropoliticas-unsentimiento.html>

UN EJEMPLO DE MICROPOLITICA EN UN CENTRO EDUCATIVO

<https://educaconflito.blogspot.com/2009/12/un-ejemplo-de-micropolitica-de-un.html>

<http://www.iesprincesagaliana.com/> PROYECTO EDUCATIVO

PROYECTO GALIANA PRESENTA

<http://ceip-nsdelcastillo.centros.castillalamancha.es/> PROYECTO EDUCATIVO

PROYECTO "LA DOCENA"