

JOSE ANTONIO LOPEZ.-ARTICULO PUBLICADO EN EL N° 101 de "PERSPECTIVA. ENERO 1.986. TRADUCIDO DEL CATALAN.

### LA PARTICIPACION EN LA ESCUELA.¿PARA HACER QUE?

Es frecuente en el mundo de la renovación pedagógica hablar de temas educativos utilizando los términos "escuela", "participación", "calidad" y otros, sin precisar demasiado su orientación y el sentido preciso que tiene para aquel que habla. Estas palabras se han usado hasta ahora mas como bandera de reivindicación genérica de mejora de la escuela pública que no como expresión de propuestas específicas con pasos concretos y realizables que concreten el sentido de la mejora, su orientación tecnico-pedagógica y las condiciones internas y externas que la escuela necesita para mejorar realmente. Esto es perfectamente explicable por el tipo de situación política vivida hasta hace poco tiempo. Reivindicar una escuela pública de calidad con participación de todos los sectores implicados, ha sido hasta ahora la demanda unitaria de los maestros y de los sectores sociales preocupados por la renovación pedagógica. En este momento el orden democrático vigente ha hecho suya la formulación en los mismos terminos en que era reivindicada (artº 27 de la Constitución). Pero del "dicho al hecho va mucho trecho", aunque el dicho en este caso, aparezca recogido en un texto tan importante y trascendente como es la Constitución. El dicho es un paso importante, pero no nos ahorra el trecho. Hay que dar un paso mas. Hay que concretar, impulsar, hacer viable para el conjunto de las escuelas la calidad deseada, (antes por maestros y sectores progresistas minoritarios, hoy teóricamente por el conjunto de la sociedad organizada democráticamente).

En esta tarea de concreción, los maestros y los movimientos de renovación pedagógica tenemos un papel importante, un papel que supone en este momento priorizar y profundizar en los aspectos tecnico-pedagógicos de la escuela tanto desde el punto de vista teórico como práctico. Un papel que no supone de ninguna manera bajar la guardia y dejar de lado de la crítica y la reivindicación, pero que nos obliga a hacer propuestas concretas, razonadas y alternativas viables a las iniciativas criticadas. Un papel que nos aboga a reflexionar en profundidad y hacer balance de las experiencias y de las iniciativas hechas hasta ahora, (escuelas activas, escuelas de verano, publicaciones, movimientos de maestros) para intentar redefinir su orientación en el futuro.

Y centrado el tema del artículo diría que hoy no hacemos mucho si solo continuamos reivindicando la participación en la escuela. Hay que justificar para práctica de las nuevas posibilidades que podemos dar a las escuela con márgenes más amplios de participación y de autonomía. Hay que estar dispuestos como maestros, como escuelas, como movimientos a rendir cuentas de lo que somos y de lo que hacemos. El rigor en el trabajo y el control democrático no son contradictorios con el espíritu de renovación, sino al contrario deberíamos ser unos de sus motores principales. La participación y la eficacia no son términos opuestos, y el ejercicio democrático de la autoridad puede ensanchar las posibilidades de la participación. Desde una óptica de renovación pedagógica hay que hablar sin miedo de conceptos como "eficacia" y "autoridad", por ejemplo, sin descartar que puedan tener sentido positivo y coherente con criterios de renovación cuando están definidos y pensados en un marco de participación amplia.

Dicho de otra manera. Nos hemos de mojar hasta donde sea necesario, tanto en la teoría como en la práctica. Hay que reconocer que la mayor parte de elementos y conceptos técnico-pedagógicos no tienen aun alternativa precisa y bien formulada desde una óptica de renovación pedagógica. Hoy estos conceptos y elementos tienen, mayoritariamente una formulación académica no siempre fruto de la reflexión, ni del conocimiento directo de la realidad. Y por otro lado son numerosas las experiencias y las prácticas renovadoras que aún no tienen una reflexión sistemática realizada que nos explicita los elementos y los conceptos teóricos que sustentan.

1.- ¿QUE ES UNA ESCUELA? Una escuela es un lugar de encuentro, donde personas con talante y papeles institucionales diferentes se comunican y se relacionan para contribuir mediante la influencia mutua, unos al desarrollo de otros y todos al de cada uno. Dicho así, podríamos entender que el mundo, la sociedad, la familia, el grupo de amigos, la calle, etc. son una escuela. Efectivamente, pueden serlo, y lo son de hecho.

Cuando esta influencia es intencionada, hecha de acuerdo con un proyecto explícito, en el contexto de un marco institucional, tenemos definido aquello que en los libros de pedagogía llamamos educación formal o intencional.

Pues bien, el marco institucional donde se realiza la educación intencional es lo que llamamos escuela propiamente dicha. Esta palabra tiene un origen griego y un significado relacionado con personas que juegan o disfrutan juntas. El hecho de que a lo largo de la historia el marco institucional (horarios, programas, determinadas formas de ejercer la autoridad) haya hecho olvidar el sentido lúdico de que nos habla la etimología de la palabra, no quiere decir que esto no tenga aun lugar en donde no podría tener cabida ninguna intencionalidad contraria a la felicidad de los niños y del resto de las personas que interviene.

¿Y el esfuerzo, pues?. ¿No es necesario el esfuerzo en la escuela?. Pues, no cualquier tipo de esfuerzo, y en ningún caso el esfuerzo por el esfuerzo. Solo cuando el esfuerzo tiene un significado para quien lo realiza puede llegar a ser gratificante y por tanto educativo. Soy muy consciente de lo que acabo de escribir, habría que matizarlo mucho. ¿Puede un niño pequeño tener conciencia del significado y de la utilidad del esfuerzo que le pide la escuela cada día?. Seguramente no. Pero lo que sí tiene el niño por muy pequeño que sea una "intuición" y una "vivencia" que le hace distinguir quién "le está" y quién "no le está tanto". Solo de un adulto (padre, maestro) por el cual el niño se sienta aceptado, y estimado, aceptará el niño propuestas de trabajo que le supongan esfuerzo aunque la gratificación dada sea la mínima y desproporcionada en relación al esfuerzo. Le es más necesaria y prefiere mantener e incrementar la estimación y la valoración del adulto por la vía de resolver satisfactoriamente las tareas que le manda. Esto hasta cierta edad (8/9 años). A partir de aquí se incrementa la capacidad del niño para valorar el sentido del esfuerzo que la escuela le pide y comienza el peligro de que "desconecte". Depende del sentido del esfuerzo este peligro se incrementa con la edad y no es arriesgado relacionarlo con el sentido discutible del esfuerzo que se le pide. Y realmente bien pensado, ¿estamos seguros, de que los polinomios, y las ecuaciones de segundo grado, por ejemplo, tienen mucho que ver con la educación básica de una persona?.

Discutible, lo sé. Pero habíamos dicho que hay que mojarse....

2.-ESCUELA Y EDUCACION DE CALIDAD.- Caracterizando a la escuela en el apartado anterior hemos visto como su componente personal era elemento clave. El resto de elementos(el proyecto, la organización, los recursos,...) nada mas tienen sentido en función de los intereses y de las necesidades de las personas de la escuela, aceptado esto resulta sencillo determinar de que variable depende básicamente la calidad de la educación. De las personas sin duda. De sus cualidades personales y profesionales y por encima de ello de sus relaciones. Me explicaré.

Podemos tener excelentes maestros en una escuela, padres con grandes cualidades y niños con muy buena actitud (pobrecitos, la Rosseau dixit), podemos además tener unos buenos recursos materi. Pues, bien. Si estas personas de grandes cualidades no trabajan conjuntamente no se relacionan de forma positiva, pueden no llegar a hacer una educación de calidad. Y es que no es necesario tener solo una buena materia prima. Hay que elaborarla bien. Por el contrario podemos tener unos maestros, unos padres y unos niños y unos recursos sin tanta calidad y llegar a hacer una escuela de calidad. ¿Por que via?. Por la via de una buena gestión del proyecto común, basada en las relaciones personales constructivas, en la participación de todos los estamentos y de cada una de las personas. Una gestión que no excluya a nadie por razones ideológicas, personales ni de ningún tipo. Si la educación de calidad implica la aceptación de la diversidad como un valor que nunca suponga exclusión o marginación hemos de aceptar que solamente en el marco de la escuela pública, en donde todo el mundo tiene un lugar independientemente de su ideología y de sus recursos economicos, es posible intentar la utopia, aún lejana de una educación de calidad para todo el mundo... Y en cualquier otro tipo de escuela (Incluida la concertada de la LODE) ya no es planteable la posibilidad de la utopia, porque, a pesar de la buena voluntad de todo el mundo, la discriminación económica y la ideológica siempre estarán en mayor o menor grado en la base de cualquier escuela que no sea escuela pública. Esto por definición. Discutible. Ya lo sé. Pero habiamos dicho que hay que mojarse....

La educación de calidad, que depende como hemos dicho, básicamente de las personas y de sus relaciones no es ajena a el conflicto. Es más. No creo que se pueda hablar de relaciones personales constructivas sino son el resultado de muchos conflictos vividos y resueltos en común por la vía del diálogo. El conflicto puede llegar a ser el alimento del grupo, su elemento básico de cohesión, si se aborda y es resuelto de cara al contrario. Los conflictos no resueltos pueden provocar graves regresiones en una organización y los conflictos latentes, no explicitados, pueden ser como tumores malignos que afluyen poco a poco en la organización y puede llegarla a matar.

La superación de los conflictos y el mantenimiento de las relaciones personales constructivas implican la participación de las personas afectadas. Y no una participación cualquiera. La calidad será tanto más grande, cuanto más conveniente y profunda sea la participación. Y ahora sí que ya hemos entrado de lleno en el tema.

**3.- LA PARTICIPACION: PROBLEMATICA Y NIVELES.**- A pesar de que hay pocas afirmaciones que se puedan hacer sin matices me atrevería a decir que la educación no es posible sin la participación de los implicados aunque sea en un mínimo grado de aceptación pasiva. Si la educación es resultado, como decimos, de unas relaciones y de una comunicación entre personas, hemos de admitir que la participación es uno de sus caminos básicos y a la vez su instrumento principal.

La participación no tiene, pues una finalidad en si misma, está en función de". Cuando comete el error (y se comete a menudo) de considerar que la participación tiene una finalidad en si misma, se corre el peligro de ineficacia. Veamos.

El funcionamiento de la escuela requiere el ejercicio inexcusable de determinadas funciones: planificación, coordinación, toma de decisiones (dirección), control-regulación, ... Ninguna de ellas es posible sin la participación (comienza a tener ya respuesta el título del artículo) sin algún nivel de participación.

Ahora bien. ¿Todos los estamentos de la escuela han de participar, en todas las funciones? ¿Todos con la misma intensidad?. ¿Hay aspectos propios de unos estamentos que de otros?. Estas preguntas no tienen respuestas simples, ni homogéneas. Como

... con los niveles de participación...

Como criterio general diríamos que las formas y los niveles de participación, serán necesariamente diferentes según el grado de madurez institucional de la escuela. Para saber cuando está bien orientada la participación en una escuela, un buen indicador es el grado de consciencia general que tienen las personas implicadas de estar consiguiendo cosas útiles y significativas tanto desde el punto de vista personal como desde el punto de vista de la organización. La participación bien orientada debe tender a hacer reales los objetivos previstos en el proyecto educativo de la escuela. Tener bien orientada la participación no quiere decir necesariamente hacer muchas reuniones (a veces vale mas pocas y bien preparadas), ponerlo todo a consulta, informar de todo a todo el mundo en todo momento, no tomar decisiones sin haber conseguido el consenso de todos... Todo puede llegar a ser ineficaz y frustrante, sea el nivel institucional de la escuela y puede llevarnos a la participación, la participación para no hacer nada...

Hay efectivamente que informar y comunicarse al máximo. Este es un primer nivel de participación posible, pero hay que saber escoger los canales y los momentos. Dada la cantidad de informaciones posibles, hay que saber priorizarlas en función de su interés para el proyecto de la escuela y del tiempo disponible. Conviene que el reglamento de orden interno concrete cuales son los canales de información habitual (carteleros, coordinadores, comunicaciones escritas, reuniones ordinarias, específicas...). Y más importante que esto es que la información que se dé esté siempre en función de".

Este primer nivel de participación, la información es un derecho de todos los elementos y todas las personas de la escuela y si se utiliza bien puede ayudar a prever resolver en gran parte los problemas de la gestión. Cuando uno se siente suficientemente informado genera actitudes de confianza y de colaboración para con los órganos de decisión y esta confianza es la base de las relaciones personales constructivas.

#### LA CONSULTA UN SEGUNDO NIVEL DE PARTICIPACION.-

La consulta, es conveniente siempre como criterio. El tema a veces requerirá que se haga una consulta general, otras más restringidas a circulos donde afecte más la decisión consultada...

Conviene que la organización de la escuela prevea las temáticas y los canales de consulta, así como los procesos más convenientes. Jamás el proceso de consulta debería ser tan poco ágil que pudiese bloquear la decisión. La finalidad de la consulta es recoger todos los elementos posibles que puedan enriquecer y, por tanto garantizar, el acierto de la decisión. Finalidad también muy importante es conseguir la máxima implicación de los afectados con la decisión que se pretende tomar para conseguir su colaboración a la hora de la realización en la práctica.

#### LA TOMA DE DECISIONES, TERCER NIVEL DE PARTICIPACION.-

La escuela hemos dicho que era una organización donde se quería hacer una tarea, la educación, de una forma intencional. Esto implica, pues la necesidad de tomar decisiones.

Conviene mucho que la toma de decisiones vaya precedida de un proceso de información y de consulta previa. La organización de la escuela ha de prever, quienes son los órganos decisorios cual es el ámbito específico de decisión de cada uno de ellos.

Estos centros de decisión han de actuar en los ámbitos respectivos de acuerdo con las previsiones hechas, y en las situaciones no previstas, habrán de decidir igualmente y en ocasiones sin poder hacer ningún proceso de información, ni de consulta previa. En todos los casos las decisiones han de estar orientadas por el proyecto de la escuela y justificadas por su realización.

Las decisiones tomadas habrán de ser objeto de información a todo el mundo (coordinación) como criterio general aunque sea a "posterior". Una organización donde no se tomen decisiones es una organización débil, enferma. Síntoma de enfermedad es también el fenómeno de la decisión fuera de tiempo, por falta de agilidad o por precipitación. Por muchas previsiones que se puedan hacer en los reglamentos internos, siempre saldrán situaciones en las que habrá que tomar decisiones en temas y en situaciones no previstas. Hay que hacerlo sin muchas dudas. Me atrevería a decir que vale más una decisión mediocre que ninguna decisión. En el primer caso siempre hay un punto de referencia para acertarla más la próxima vez... En el segundo caso puede haber una frustración colectiva más, una nueva causa de insatisfacción de todas o de parte de las personas de la escuela...

i Cuesta tanto caminar hacia delante en el funcionamiento participativo de una escuela ! i Es t n facil,por otro lado volver atras!.

Ejercer la participación en cualquiera de los niveles descritos quiere decir ejercer la democracia. Por razones biológicas e historicas obvias a la mayoria de los ciudadanos actuales nos falta experiencia democrática. somos todavía unos aprendices de demócratas muy tiernos en un contexto democrático todavia poco consolidado...

Hará falta un rodaje de años y nada sencillo. Pero hay que ponerse con ganas y sin recelos. Comoo dice Freinet en una de sus invariantes pedagógicas:"LA DEMOCRACIA DE MAÑANA COMIENZA CON LA DEMOCRACIA EN LA ESCUELA".

#### 4.-EL MARCO DE LA PARTICIPACION Y SUS CONDICIONAMIENTOS.-

Es posible que cuando este artículo salga a la calle las escuelas vivan preocupadas por la reglamentación de la LODE y su aplicación referida justamente al tema de la participación.

Esta ley,la LODE,es el nuevo marco de participación que la sociedad ofrece a la escuela. Es un marco discutible,aunque aceptable en muchos aspectos. Mas discutible resulta la reglamentación que se hace(el BOE ya ha sacado los decretos básicos de reglamentación,entre ellos el de los organos de gobierno en la escuela). El decreto del MEC peca de reglamentarista y uniformador,sigue la tradición iniciada por Felipe V,basada en la desconfianza y el menos precio para la capacidad del administrado. Nos da practicamente todo reglamentado y no deja rendijas para la creatividad, ni la adecuación a situaciones específicas.

El decreto de la Generalitat todavia no se ha hecho publico, esperemos que resulte mas sensible a la autonomía de los centros y deje margenes suficientes para acoger toda la realidad organizativa y diversa de las escuelas en Catalunya. Veremos,porque a veces los decretos y "els decrets" se parecen mucho. El DOG parece a menudo una edición reducida y en catalán del BOE. iQue fuerte fue la obra de Felipe V!. A pesar de todo tambien en Cataluña,cuando despues de tantos años se tiene ocasión de hacer una Administración propia,agil y de acuerdo con el talante del pais,se copia básicamente el modelo centralista y uniforme que el nieto del Rey Sol puso a la fuerza "a todas las Españas". Hoy,pues,a pesar de la Constitución,la LODE y nuestro Estatut d'Autonomia,las escuelas públicas padecen los mismos condicionamientos prácticos para ejercer la participación que hace 25 6 50 años.

Ha cambiado el marco político. Tenemos unos márgenes teóricos más amplios, pero habrá que llenarlos de realidades.

**FALTA DE AUTONOMIA FUNCIONAL.**- Hoy la escuela no puede mandar reponer un cristal, comprar un retroproyector o una máquina de escribir. No puede resolver el problema de la enseñanza del Inglés por falta de maestro idóneo, y se ve impotente por atender el problema de las sustituciones. ¡Ay, el día que dos o tres maestros esten malos!. No puede decidir tampoco que en el Consejo Escolar haya un padre mas o menos, ni nada diferente de lo que viene reglamentado, por muy contrario que sea a las necesidades de la escuela. Nada de esto puede hacer la escuela por que la faltan las competencias y los presupuestos para hacerlo. Y aunque tuviese el dinero (por la vía de los gastos de funcionamiento) caería en la ilegalidad (malversación de fondo), si compra lo que no debe, a pesar de que sea muy necesario, o contra a por su cuenta al sustituto que le hace falta...

La LODE aporta vías de participación. De acuerdo, pero participación ¿para hacer, qué?. Para continuar haciendo los mismos impresos o instancias que antes, cuando se necesita reponer algún material i/o mobiliario. ¿Sabe alguien cual es el canal por el cual llega, cuando llega (lo normal es que no llegue) el material de reposición de equipamiento didáctico y mobiliario?. Una escuela puede estar 10, 15, 20 e incluso 30 años funcionando sin que jamás se le reponga nada. La LODE también incrementa la participación para hacer nuevas actas, censos electorales, estadísticas, fruto de los complicados procesos electorales que reglamenta y aun sabiendo que las escuelas públicas no tienen apoyo administrativo...

Es también verdad que la LODE permite participar para hacer otras cosas, por ejemplo para escoger el director, un director que una vez elegido, delante de cada problema concreto ha de hacer una instancia a un órgano diferente para que se lo arreglen dado que él teórico responsable inmediato, no dispone ni de presupuestos ni de competencia para resolverlos. La LODE también permite participar, haciendo debates ideológicos-pedagógicos en el marco del Consejo Escolar, que pueden concretarse en el mejor de los casos en una línea pedagógica, en un proyecto educativo que mas tarde para su realización necesita unos recursos y una autonomía que la escuela no la tiene. Trabajo en vano. No, si la participación no implica competencia y presupuesto, tiene un valor relativo. Primum vivere, deinde filosofare...

¿DONDE ESTA EL TIEMPO PARA PARTICIPAR? La escuela tiene un viejo problema que jamas ha sido resuelto ni de momento se preveen soluciones inmediatas. El problema del tiempo no lectivo. Las horas que no son clase directa a los niños(preparación, coordinación, relación con los padres...). Hoy se dispone de 5 horas maestro/semana, mas de 2 del tiempo libre del Director con función docente caso que lo haya. Podemos decir que cada aula que funcione con 25 horas a la semana, tiene aproximadamente 7 horas semanales tambien para hacer trabajo conjunto de profesorado, relación con los padres y tareas administrativas(la gran crus de los directores, impropia por otro lado de sus funciones y ajena totalmente a su preparación). Esto es lo que tenemos. Hay estudios y experiencias que aportan elementos para demostrar que el minimo necesario son 15/16 horas por aula/semana. Dicho de otra manera la ratio nº de maestros/nº de aulas es actualmente en Catalunya de 1,1(las 7 horas que hablabamos antes)cundo sería necesario un ratio minimo de 1,3(las 15-16 horas clase/semana de que hablabamos antes).

La solución a este grave problema tiene vias que no pasan unicamente por el incremento de la inversión, pero que supone eso si una gran racionalización de los recursos disponibles, la reinversión en calidad del decrecimiento de la cantidad por el descenso de la natalidad y la aplicación de la LODE(escuela concertadas consideradas como servicio público), el soporte administrativo a las escuelas(un solo administrativo con un buen equipo informático y programas propios de gestión administrativa puede dar apoyo a 10 ó 12 escuelas cercanas), habrá que considerar tambien el incremento del gasto público allí donde las medidas anteriores no lleguen a cubrir los minimos...

#### RESPONSABLES CUALIFICADOS Y ESTABLES PARA LA GESTION.-

La participación en la escuela requiere de personas con calidad personal que impulsen la participación por la via de la gestión y con la finalidad de conseguir realizar el proyecto educativo de la escuela. Y no solo hace falta que sean cualificadas, es necesario que duren.

Los tiempos minimos señalados por la LODE(tres años con posible reerección)pueden ser adecuados. Habrá que confiar que los Consejos Escolares eligieran las personas mas idoneas y que la Administración les dará el apoyo técnico especifico de gestión (via formación permanente) que los maestros en general no tuvimos en la formación inicial...

La participación bien orientada requiere pues, además de la LODE, la superación de los condicionamientos reseñados. No es suficiente la buena voluntad de los maestros. Lo contrario tampoco sería cierto.

Sin ganas y buena voluntad de los maestros y todos los condicionamientos resueltos tampoco se aclararía el camino del buen funcionamiento participativo de la escuela. Pero no es el caso. A los maestros en general nos sobra buena voluntad. Hay casos que no evidentemente, pero en general, de los maestros-lo he dicho y escrito otras veces-se puede decir lo mismo que el poeta anónimo decia del Cid: ¡Oh Dios que buen vasallo si hubiera, buen Señor!.

**5.-PROPUESTAS PARA AVANZAR.**-Despues de lo que llevo escrito alguno podría deducir que no veo salida al problema de la participación. Muy al contrario. Estoy perfectamente convencido de que justamente por la via de la participación y solo por esta via encontrará la escuela pública su salida.

Estoy tentado de cerrar aqui el artículo diciendo que las vías para avanzar en el camino de la participación son los mismos, que tienen todas las cosas importantes y difíciles, es decir el sentido común y la ilusión, pero corro el riesgo de que algún lector critico me diga ¿y los recursos?. De acuerdo. Ya he dicho antes que la escuela hoy no tiene los mínimos. Y ahora agrego que no los tendrá nunca si mucha gente, mucha, no trabaja y participa con ilusión y sentido común. Y llegado aqui es posible que otro lector ahora esceptico (Conste que lo comprendo, hay motivos para serlo) me diga ¡ah!, ¿pero queda ilusión y sentido común?. Pues si, quedan. Yo aún tengo ilusión, no renuncio a la utopia de una escuela pública de calidad para todo el mundo y conozco mucha mas gente que tiene aún más que yo, pero desgraciadamente somos pocos. Es necesario mas implicación de todos. Ni esta ni ninguna otra administración teniendo toda la responsabilidad máxima puede sola resolver los problemas. Si no hay una sociedad viva que sueñe colectivamente la utopía de la Escuela Pública de calidad para todo el mundo, seguiremos lejos durante muchos años... Sólo habrá Escuela Pública de calidad para todo el mundo cuando la sociedad lo quiera de una forma consciente y mayoritaria...

## LOS ORGANOS UNIPERSONALES EN LA GESTION DE UN CENTRO EDUCATIVO DE E.G.B.

La normativa que contempla la Ley Orgánica del Derecho a la Educación cita en calidad de órganos unipersonales, en la responsabilidad escolar, la figura del director, jefe de estudio y otros cargos. A estos otros cargos convendría añadir los coordinadores. Sobre la formación de los directores y de los cargos unipersonales no se especifica nada en concreto. Tampoco se contempla que la Comunidad Autónoma que tenga traspasadas las competencias en materia de Enseñanza, podrá articular la normativa adecuada para garantizar la formación previa y necesaria en el ejercicio de la responsabilidades propias de los órganos unipersonales.

Comenzaré hablando de las responsabilidades directas. Antes de analizar el perfil del cargo y algunas de sus funciones, quiero hacer unas consideraciones.

No soy contrario a la formación teórica y científica previa en el ejercicio de la función directiva. Estoy convencido de su necesidad. Querría decir bien claro, no obstante, que la formación teórica es insuficiente para garantizar una función directiva válida. No podemos prescindir de las cualidades personales del liderazgo, las cuales sería necesario que fuesen reconocidas por los diversos colectivos que integran la escuela. De estos colectivos hay dos que son fundamentales. Merecieron a los niños y a los adolescentes y al claustro de profesores.

No hay que olvidar que los técnicos de la Enseñanza son, por encima de todo, los mismos maestros. La expresión "técnico de enseñanza" no me agrada mucho y creo más idóneo hablar del "maestro", que es la figura clave en todo el proyecto educativo. Por eso no hemos de creer que por el sólo hecho de haber cursado unos estudios con más o menos brillante, mágicamente nos convertimos en maestros. El maestro ha de mostrarse persona delante de los niños a los que quiere ayudar a madurar en los procesos de aprendizaje y en la consecución de los valores humanos y sociales integradores en buena parte del propio "yo". Los niños son personas pequeñas, pero personas, y por eso mismo seres individuales, concretos e irrepetibles.

Si esto es así, no bastará con las "artes aprendidas" y sería necesario construir constantemente el arte difícil de enseñar adecuadamente a cada niño.

Los maestros directores han de ser capaces de vertebrar un equipo con una distribución adecuada de las responsabilidades personales. No todos servimos para todo. Es bueno que el director sea escogido de entre el equipo de maestros del mismo centro, siempre que ello resulte posible. Es imprescindible para ejercer la responsabilidad de la dirección, la capacidad de liderazgo, tal como ya he dicho. Ahora hay que añadir la capacidad, sin complejos de funciones de gobierno.

El liderazgo ha de ser entendido como la capacidad de hacer trabajar y crear acuerdo entre las personas, sabemos que en el último término la responsabilidad será del equipo, pero, sobre todo, del director. Es necesario que sepa escuchar y hacerse escuchar.

Para los niños y adolescentes el liderazgo ha de consistir en aquella capacidad de conectar con el alumno. Es necesario andar el terreno del educando, no para manipularlo, sino para ayudarlo a crecer. El trato personal ha de hacer saltar la chispa que facilite la relación humana con la personalidad infantil o adolescente que se tiene delante. Hay que huir del director-líder perfecto que avasalla a los otros compañeros de profesión o alumnos con su seguridad, perfeccionismo y sapiencia.

Es necesario que tenga la capacidad de asumir la última palabra, después de haber escuchado a los miembros de los colectivos conocedores del tema sobre el que se ha de tomar una decisión. No creo que sea un hecho positivo dejar en manos de todo el colectivo, de manera indiscriminada, la responsabilidad pedagógica de un centro. Si he manifestado que no todos servimos para todo, ahora añadiría que no todos saben de todo. No podemos caminar contra la ley, y es necesario observar lo que la normativa vigente dispone; pero eso no implica que los órganos colectivos tengan mucho sentido para dejar la pedagogía a los pedagogos, a los profesionales de otros oficios sus especialidades y a los padres la faena de los padres, y relacionarse con la escuela en aquello que reclama el correcto desenvolvimiento pedagógico, con vistas al crecimiento de los propios hijos.

Coordinar y orientar el trabajo pedagógico y didáctico será otro trazo configurador de la función directiva. Conviene poseer cualidades técnicas que hagan el trabajo colectivo eficaz. Es necesario conocer la dinámica de grupos, a fin de sacar rendimiento de los equipos y los colectivos diversos del centro.

Saber distribuir y delegar el trabajo pedagógico entre los maestros que ejercen una responsabilidad, con el seguimiento puntual de las tareas encomendadas y reconduciendo y rectificando siempre que convenga; suplir las deficiencias de todos y exigir responsabilidades, cuando sea necesario.

La capacidad de diferenciar funciones y competencias de la elaboración de un organigrama adecuado del centro, preparado con la participación del claustro, y asumido por ellos mismos, pero principalmente trabajando a fondo con las personas que tienen cargos y responsabilidades escolares en la escuela. El organigrama, con toda su importancia, no es una pieza inamovible y convendrá andar amoldándolo a realidad viva surgida a partir de la experiencia diaria.

El director ha de saber encauzar un equipo de dirección que comparta con él la responsabilidad global del funcionamiento del centro a todos los niveles.

Conviene, además que sea un hombre creador, renovador y conocedor del medio y el tiempo en que se haya la escuela para adecuarla a la realidad circundante. Por esto es necesario que abunde en el interés por la formación permanente del claustro.

El director ha de surgir de aquellos maestros que hayan ejercido otras funciones de responsabilidad en cualquiera de los cargos unipersonales.

La función directiva ha de ser ejercida durante un periodo de tiempo largo que permita mantener la estabilidad de la escuela. Es verdad que no es buena una permanencia ilimitada, pero un periodo de tres años resulta, a mi entender, demasiado corto. Si la continuidad del claustro, en un centro es muy importante, también lo es la del director. Es así como se ayudará a obtener la solidez del equipo. Está bien que otros miembros del claustro accediesen a la responsabilidad directiva.

Los coordinadores de ciclo formarían el equipo directivo conjuntamente con el director. Habrían de ser los miembros natos, y responsabilizarse en el funcionamiento global del centro.

La rotación de las personas seleccionadas para la función coordinadora proporcionaría un bagaje de conocimientos en las áreas específicas de los ciclos. La escuela contaría así con un buen plantel de personas que estarían preparadas para asumir la responsabilidad directiva con el rodaje y la preparación técnicas suficientes. Su preparación específica habría de adecuarse al conocimiento de las líneas vertebradoras de cada ciclo, y con un conocimiento psicopedagógico adecuado de los alumnos que lo integran.

Otras características definitorias del perfil de los coordinadores podrían ser, además del talante humano, el saber estimular el trabajo de equipo y el conocimiento personal de las programaciones, para optimizar el trabajo didáctico, el seguimiento global de los niños en el aprendizaje y las motivaciones personales. Conviene que esto llegue a término a la vera del maestro responsable del grupo-clase y evitar así la descoordinación que podría producirse.

Estaría bien crear la figura del responsable de área, en los centros de unidades o más, con una especial proyección en el Ciclo Superior. Me refiero más específicamente al Ciclo Superior en el que es más necesario trabajar más los contenidos. El responsable de área asesoraría globalmente a los maestros sobre las materias que integrasen el área. Las características propias habrían de ser el conocimiento exacto de los mínimos de cada ciclo con la adaptación de los temas y procurando establecer el enlace correcto entre los tres ciclos. Tendría que saber articular los niveles, discernir contenidos básicos y relacionarse con los responsables de los ciclos.

En las escuelas de menos unidades no será necesario, a mi entender, el responsable de área para no caer en la dispersión y multiplicidad de cargos. Los coordinadores de los ciclos asumirían las funciones de coordinador de área.

No querría concluir este artículo sin referirme a una figura clave en el organigrama de cualquier escuela. Conviene que los directores y los diversos coordinadores queden liberados de las faenas administrativas y como consecuencia se ha de prever la existencia de la secretaria o secretario en el centro

docente, que tenga una buena sintonía profesional con el equipo pedagógico. Este perfil ha de contemplar la capacidad de interpretar la normativa vigente en materia de enseñanza. Las relaciones internas y externas de la escuela habrían de ser facilitadas por una presencia discreta y colaboradora con el director y el equipo de profesores. También es conveniente que sea capaz de efectuar con plena responsabilidad, las tareas administrativas de un centro escolar.

La Ley Orgánica del Derecho a la Educación se prevé la figura del Jefe de Estudios. Desde mi punto de vista es poco necesaria si se crean los coordinadores de ciclo. Pero con tal de dar cumplimiento a la Ley sugerimos que el director o un coordinador asuma las funciones de Jefe de Estudios. Esta figura ha de tener la responsabilidad académica general del centro. Su perfil habría de ser el mismo que el del coordinador de ciclo. Cuando existiere esta figura, con independencia de otras responsabilidades, es necesario que tenga una buena coordinación con el director y los coordinadores, que tendrían que existir siempre.

Para acabar querria valorar positivamente la colaboración de los padres en la escuela. También aqui conviene encontrar aquel punto que ayude y no dificulte el buen funcionamiento escolar. El marco idóneo de participación son las asociaciones de padres y la presencia en los órganos colegiados, tal como prevé la normativa vigente.

IGNASI GARCIA CLAVEL.

(Artículo publicado en el Butlletí dels Mestres de la Generalitat traducido del Catalán).