

(Artículo publicado en el Butlletí dels Mestres de la Generalitat)

LA GESTION ESCOLAR DESDE UNA COMARCA RURAL

Cuando a un maestro se le encarga y el acepta con desgana muchas veces la dirección de la escuela, lo primero que piensa o debe pensar es compartir las tareas de gestión de su centro, ya sea rural o urbano. ~~Aumentando~~ se pone el acento en la manera, en la forma de llevar a cabo esta función, como hacerla mas participativa, democrática, eficaz. Siendo esto de gran importancia, puede que hiciera falta en la situación actual de nuestras escuelas, preguntarse en primer lugar: ¿Que se ha de gestionar? la respuesta parece, evidentemente sencilla-"Hay que gestionar la escuela". Pero ¿que significado le damos? ¿que quiere decir eso?.

Escuela, puede significar un proyecto educativo global, concreto y explicito ~~del~~ un grupo de maestros, padres y alumnos pretenden conseguir, utilizando unos recursos materiales determinados. Si es así, la gestión consiste en ponerse al servicio de este proyecto: planificar, organizar, buscar recursos, coordinar medios materiales y personales, evaluar y replantear, si es necesario, los objetivos fijados.

Pero a menudo la realidad es otra. Gestionar una escuela quiere decir, la mayoría de las veces, ir solucionando sobre la marcha los diferentes problemas de todo tipo: materiales, económicos sustituciones administración, relaciones humanas, de coordinación, etc... que el proceso normal de un curso va produciendo, de forma inconversa, sin responder a ninguna planificación a corto, medio o largo plazo. Este estado de cosas es motivado principalmente porque los engranajes de la estructura básica y funcional de las escuelas no van bastante finos se encallan demasiado.

El reto actual de la gestión escolar es a nustrro entender, doble:

-Asegurar en primer lugar, que la estructura organizativa de nuestras escuelas funcione, que sus mecanismos sirvan de ayuda y soporte a la tarea pedagógica.

-En segundo lugar, es necesario trabajar para la mejora pedagógica, mediante proyectos educativos elaborados y asumidos en equipo por las escuelas, apoyados siempre en la competencia profesional individual de cada maestro.

Hay que trabajar activamente para que todo esto se haga en un clima de serenidad, tranquilidad, sentido común e ilusión. El oficio de maestro (mas que otros) necesita este estado de animo.

Desde nuestra experiencia en una comarca eminentemente rural, explicaremos a continuación como veremos nosotros el estado actual de los apartados anteriores y las posibles vías de solución.

LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS ESCUELAS

Este punto hay que plantearlo a las escuelas buscando al mismo tiempo la eficacia y la participación: es importante también en este tema, que la comunidad escolar sienta la escuela como una cosa suya. El camino a seguir va en dos direcciones:

A) En primer lugar, la escuela ha de darse a sí misma una organización propia, llamada a menudo "Reglamento de régimen interno".

¿Cual és el mejor sistema de funcionamiento? Es difícil de precisar, varía mucho según el tipo de centro: Completo, graduada a escuela unitaria. Depende, también de la trayectoria más reciente de la escuela: del grado de entendimiento entre los maestros, participación de los padres, nivel de integración en la vida del pueblo, etc.

Cada escuela ha de encontrar el suyo.

En todo caso, pensamos que ha de ser lo más sencillo posible, flexible y muy concreto a la vez, en el que además de los temas generales de organización: organigrama, cargos y sus funciones, sistema de información y de coordinación, reuniones, horario y calendario, participación de los padres y de los alumnos, material y recursos.... también se contemplen las soluciones concretas a algunas de las situaciones que aparecen a menudo en las escuelas a lo largo de un curso: Sustituciones de los maestros ausentes por enfermedades cortas o asuntos propios, accidentes de alumnos etc.

Hay que pensarlo en equipo, hablarlo y aprobarlo, si es necesario en el Consejo de Dirección (pronto Consejo Escolar) cada centro (es una de sus competencias) escribirla, experimentarla, evaluar su utilidad y modificarlo si es preciso.

B) La estructura organizativa de las escuelas, como también la tarea pedagógica, puede potenciarse si sabemos establecer un buen sistema de relación e intercambios constructivos entre unas escuelas y otras. En muchos temas se obtiene una visión mas amplia o nueva se gana en seguridad y se gana tiempo si se reparten funciones y tareas. Esto es muy importante para las escuelas pequeñas, que habrían de poder agruparse entre ellas, funcionando con un cierto proyecto común, sin perder, la personalidad propia de cada una, y con los servicios y ampliaciones de

plantilla que un centro completo puede tener de acuerdo con el número de maestros.

No obstante, y a pesar de estas vías complementarias que podemos potenciar desde la escuela, la estructura funcional de cada una no resulta todavía ágil. Más bien sus engranajes van duros.

Hay que decir hoy todavía, que a menudo se funciona gracias al tan desprestigiado voluntarismo de muchos maestros. A nuestro parecer, los principales obstáculos que encallan el normal desarrollo de las actividades escolares son:

-Las sustituciones de los compañeros enfermos, principalmente en caso de enfermedades cortas, no cubiertas por la Dirección Provincial, constituyen una de las cargas más importantes de todas las escuelas. En el mundo rural, donde las escuelas son de un reducido número de maestros, este problema se empeora a medida que la escuela es más pequeña.

La solución sería dotar a la comarca de un equipo de sustitutos con una normativa concreta de actuación, en la cual se priorice a las escuelas más pequeñas y se concentren las tareas a realizar en el caso de que no haya ningún enfermo para sustituirle.

-Los equipamientos son todavía viejos en demasiadas escuelas tanto en edificaciones e instalaciones como en material de todo tipo, a pesar de las mejoras realizadas en los últimos años. Esta queja con frecuencia manifestada resulta difícil de entender en toda su importancia sin haberla vivido. Las averías en las instalaciones: tubos de agua reventados, W.C. que no funcionan, cristales rotos, calefacción paradas, etc., no son desgraciadamente, situaciones esporádicas y poco frecuentes. ¡Todo lo contrario!

Hay que pensar que los Ayuntamientos de los pueblos pequeños no disponen normalmente de trabajadores fijos para realizar y prácticamente la totalidad de las escuelas no tienen conserje.

Ha de ser un maestro quien a menudo se preocupe de encontrar la solución y en muchos casos, haga la primera reparación de urgencia, con los problemas que esto comporta cuando todos los maestros tienen un curso a su cargo.

La solución real de este problema es sobre todo económica y de voluntad política, lejos del alcance de los colegios. Desde la escuela pensamos que sería bueno caminar en las direcciones siguientes:

a) Racionalizar el sistema de gestión de las escuelas, actualmente compartido entre el departamento de enseñanza, los Ayuntamientos y el propio Centro, concretando las funciones y coordinando recursos necesarios.

b) Dotar a las escuela de la máxima autonomía posible, incluso económica, a fin de que cada Centro pueda planificar a medio y largo termino sus prioridades.

c) Descentralizar los servicios que no puedan asumir las escuelas, sectorizandolos en ámbitos mas reducidos y abarcables que la actual Dirección Provincial, con poder real de decisión y recursos.

¿Que podemos hacer mientras desde las escuelas? Este es un tema que conviene tratar en el Consejo de Dirección, llegando a un entendimiento agil, práctico y muy concreto con los ayuntamientos respectivos, según las características propias de cada pueblo. Es bueno también que los maestros, padres y alumnos consigan los gastos que la escuela ocasiona al municipio. Si bien quedan todavia algunos ayuntamientos que no se preocupan demasiado de la escuela, todo y que desde las primeras elecciones municipales democráticas hacia acá se ha avanzado mucho en este campo, tambien es cierto que mantener de forma digna el buen funcionamiento material de una escuela supone para los municipios una carga económica muy elevada, superando, en algunos pueblos pequeños, el 10% del presupuesto.

La escuela puede también contribuir a suavizar este problema, cuidando el buen uso de las instalaciones, así como buscar formas para hacer rendir al máximo de sus posibilidades.

La tarea administrativa de las escuelas es uno de los problemas todavia no resueltos del todo aunque el funcionamiento de las oficinas Gestoras ha supuesto una mejora notable al respecto.

Mientras no sea posible dotar a las escuelas de administrativos la mejor solución sería potenciar las Oficinas Gestoras con personal y competencias más amplios, que podrían ser:

-Gestionar todos los trámites administrativos personales de los maestros.

-Asesorar a las escuelas sobre la administración de los centros y gestionar directamente todos los aspectos posibles, especialmente de las escuelas unitarias y pequeñas.

-Tener debidamente archivada y al alcance toda la documentación legislación y formación relacionada con la enseñanza, manteniendo informados a las escuelas.

-Responsabilizarse de mantener la coordinación entre las escuelas en el aspecto administrativo.

-Normalizar el funcionamiento de la estructura organizativa de las escuelas no es el objetivo principal de la renovación escolar, pero sin ella es difícil la normalidad pedagógica.

TRABAJO PEDAGOGICO EN EQUIPO

A este campo es al que hay que dedicar la mayor parte del tiempo y energías de la escuela. A pesar de todo muchos maestros hemos experimentado que los resultados no se corresponden siempre a los esfuerzos realizados, debido seguramente a la deficiencia de una gestión eficaz en este trabajo y a deficiencias en la preparación pedagógica personal, orientada al trabajo en equipo.

No hemos sabido, puede, analizar acertadamente la situación real de maestros alumnos y de maestros escuelas, como punto de partida para planificar con posibilidades de éxito la actividad pedagógica. A veces tampoco hemos sabido evaluar de forma sistemática el proceso educativo, imposibilitando poner remedio a los desajustes: a la utilización deficiente de los recursos, a las técnicas didácticas equivocados, a la planificación mal hecha...

A menudo, quizá, también hemos concretado la actividad más en la búsqueda de técnicas didácticas concretas, a modo de receta, que aclaración y asimilación de los objetivos que se quieren asumir, o bien hemos caído en discusiones excesivas sobre el sentido último de la educación, desconectadas de la realidad y estériles.

Si bien es cierto que desde las escuelas a veces nos hemos equivocado, también lo es que, además de las dificultades ya explicadas y derivadas de una estructura organizativa deficiente, han incidido también negativamente otras causas ajenas al equipo de maestros de una escuela como:

-Inestabilidad de las plantillas de maestros, que ha afectado mucho y afecta todavía, si bien parecer estar evias de mejora, en las zonas alejadas de las ciudades.

-Cambios profundos y rápidos en la sociedad que no se corresponden a los del sistema educativo, a pesar de las modificaciones introducidas en los últimos años, no asimilado todavía por bastantes enseñantes acostumbrados a trabajar de forma demasiado individualista con los niños de un nivel concreto, y difíciles por otro lado, de llevar a la práctica sin que acompañen las condiciones de los edificios, con escasez de materiales y de personal.

En este campo las escuelas hemos recibido en los últimos tiempos mas ayudas nuevas que hemos de saber aprovechar al

máximo, nos referimos a los Centros de Recursos Pedagógicos, la actividad de los E.A.P., los Campos de Aprendizaje, los maestros de soporte en las escuelas unitarias, los planes de formación permanente institucional (FOPI).

No obstante las dificultades existentes y a pesar de que está viva la sensación de un cierto fracaso en la escuela, no podemos esperar abordar el problema esperando mejores condiciones. Tenemos unos niños concretos que hemos de educar ahora y aquí. Hace falta que cada centro tenga un proyecto educativo global, explicitado y concretado de la manera más clara posible.

En el mundo rural, a medida que las escuelas son más pequeñas, se hace evidente la necesidad de relacionarse con otros profesionales, ya sea constituyéndose en zonas escolares con un proyecto en común, ya participando en grupos de trabajo que ayuden a concretar el proyecto propio de cada escuela.

El proyecto educativo que se propone una escuela, pensamos que es un proceso que hay que hacer de manera lenta pero segura, con sentido común, tocando la realidad de cada escuela con la suficiente visión de futuro y considerando siempre susceptible de revisión.

No se ha de pretender, de entrada, ser exhaustivo, hay que priorizar temas y trabajarlos.

Puede ser de utilidad tener presentes los puestos siguientes:

a) Partir de un conocimiento de la situación actual de los niños, de la escuela y del pueblo: deficiencias, recursos, posibilidades personales y materiales tiempo...

b) Reflexionar sobre los objetivos generales que se quieren alcanzar, clarificarlos, asumirlos por parte de todo el equipo de la escuela de una manera viva, priorizándolos según la urgencia y las posibilidades de éxito.

c) Planificar la manera concreta de trabajarlos programando actividades, diversificando funciones y responsabilidades.

d) Establecer unos mecanismos de control y seguimiento. Evaluar los resultados, haciendo los reajustes y rectificaciones, si hace falta, al proyecto inicial.

Para acabar, quisieramos insistir en la importancia que para el mundo rural tiene la escuela, como una de sus instituciones más importantes y vivas. Hay que cuidar la redacción y la integración de la escuela en el pueblo, tanto en sus actividades diversas, fiestas, etc., como en sus contenidos arraigados en el medio. Los niños han de aprender a estimar, valorar y respetar lo que son tienen y si hace falta, han de ser capaces de mejorarla. Nuestra tarea es ayudarlos.