

Organización y Gestión del Centro Escolar

Juan Antonio García

Taller de Investigación del Medio Grupo Territorial de Madrid/MCEP

Partimos de la investigación como eje metodológico didáctico de trabajo a desarrollar en la Escuela y, como todo eje, necesitará de un engranaje en el que cada pieza ensamble correctamente. Si las piezas vienen de afuera sin tener en cuenta la máquina a la que van dirigidas es más que probable que no encajen. ¿Cómo organizar un colegio? Indudablemente con un fuerte engranaje interno que lo mueva, que le dé vida, que gestione su razón de ser.

La organización de un colegio ha de responder a tres principios fundamentales: autonomía de gestión, eficacia organizativa y vitalidad educativa.

¿Que dónde quedan la instrucción, la enseñanza, la formación...? Bueno, podrían buscarse docenas de funciones que consideremos en mayor o menor medida necesarias para la etapa escolar de un niño, pero los tres principios citados, siendo válidos para otros muchos tipos de empresas, resultan fundamentales -y frecuentemente olvidados- para nuestra concepción de escuela. Escuela pluralista, escuela laica, escuela educativa, escuela activa, escuela integradora..., todos ellos son conceptos que chocan en la mayoría de los casos con imposibilidades efectivas de la idiosincrasia profesional, la legislación, la exigencia, la falta de participación democrática y, en definitiva, la gestión directa de un Centro. Autonomía, eficacia, vitalidad. No es aquí el momento de analizar el modelo político de escuela por el que luchamos, baste recordar que nos enmarcamos en la Escuela Pública y Popular pero reflexionemos sobre nuestras escuelas actuales: ¿es posible la realización de un proyecto de escuela pública sin una autonomía de gestión y objetivos?, ¿es posible un modelo de escuela pública si no se dota a cada centro de los elementos necesarios -personales y materiales- para que sea eficaz?, ¿es posible un modelo de escuela pública si es simple transmisora y no está en función primordial de un vitalismo autónomo-pedagógico que dé contenido a su diferenciado quehacer escolar? La organización de un centro escolar ha de partir de estos tres citados principios generales si es que quiere cumplir los objetivos educativos propios de la institución escolar.

Partiendo de esta idea, ¿cuál es nuestra opinión sobre la gestión de un centro escolar? Nuestro fin es educar a unas personas que se nos encomiendan y para esta labor hemos de dedicar todo cuanto tenemos a nuestro alcance; la organización y gestión del centro únicamente puede ser entendida bajo ese carácter.

Nuestro esquema de organización de un centro se basa en nuestro ideal educativo. Pretendemos que se eduque a una persona capaz de participar, capaz de ser responsable, capaz de vivir una función comunitaria. Por eso escogemos una gestión que mantenga este mismo esquema. Pretender educar a un chico en la participación y hacerle vivir en un esquema organizativo autoritario es engañarle a él y prostituir nuestra labor de educación. Cuando se nos dice que la participación del profesorado en la gestión de un centro debe ser meramente indicativa, lo mismo que la de los padres, no nos engañemos, estamos

creando niños no participativos, estamos programando la pervivencia de una sociedad autoritaria, piramidal, antidemocrática.

En la escuela actual en España los aspectos organizativos y de gestión sufren tal descoordinación -por inoperancia, por su talante antidemocrático o por otras mil razones- que lejos de suponer una ayuda para el profesor se manifiestan más bien como una losa, como una carga que, en la parte en que al profesor-tutor le corresponde participar, le supone una intromisión y desvío de su función docente, y en la parte en que tal mismo profesor no participa, supone una imposición burocrática que desde el despacho interfiere la autónoma función educativa del docente. Esta triste realidad, demasiado generalizada, tiene que cambiar radicalmente: los aspectos organizativos y de gestión de un centro tienen que suponer una estimable ayuda a la función docente de cada profesor de modo que lo que es considerado como una carga ha de transformarse en un fuerte estímulo y fuente de recurso para el funcionamiento interno de cada clase.

Pero esto no será posible si la organización del colegio no es democrática, esto no es posible si los trabajos de gestión y organización en vez de ser compartidos y asumidos por el colectivo-colegio son individual y burocráticamente remunerados de modo que la aspiración a la ejecución de estos trabajos venga más en función de las necesidades o aspiraciones económicas personales que de la propia disponibilidad organizativa del centro. Nuestro planteamiento de gestión no tolera la preponderancia de uno sobre los demás puesto que la gestión que proponemos está basada en la responsabilidad compartida., Una gestión democrática enriquecerá las posibilidades educativas del centro y potenciará la corresponsabilidad, la participación y el dinamismo de la escuela.

¿Cómo llevar a cabo esta gestión?

Sin pretender ser exhaustivos, puesto que este tema es solamente un apartado más del tema global del presente documento, citaremos a continuación los pasos necesarios para poder llevar a cabo la organización adecuada para el tipo de escuela que venimos exponiendo. Hay que partir de la idea de que todo profesor, por el hecho de serlo, ha de estar implicado en la marcha organizativa de su centro de trabajo, "puesto que en la empresa educativa el producto, la elaboración y el destinatario confluyen en un mismo ser: el niño; por ello no cabe pensar que uno, el profesional de la enseñanza, se encuentra en un extremo de la cadena de producción sin preocuparle qué es lo que hacen en otros departamentos de la fábrica. Nuestro trabajo tiene mucho más de artesano y ello nos obliga a conocer y gestar cada uno de los pasos que intervienen -por seguir con el símil- en la fabricación y distribución del producto.

Ciertamente, siempre se ha dicho que la profesión de maestro tiene un 50 por 100 de técnica y un 50 por 100 de arte, técnica y arte que en la institución escolar -donde el profesional no es un preceptor ni un ilustrado feudal-, han de ser forzosamente cooperativos. Y en esta cooperación coexisten muy distintos factores, todos ellos influyentes en el resultado final de la función educativa. Veamos:

1. El equipo docente surge como necesidad de cooperación y coordinación de dos facetas fundamentales en el trabajo escolar: la función tutorial y la función didáctico-temática. Por equipo docente entendemos, por tanto, los equipos de nivel, los equipos de ciclo, los seminarios, departamentos, talleres. etc. Según la práctica de cada colegio, pero en cualquier caso imprescindibles de organizarse en todo centro educativo.

2. Organización de los recursos como necesidad fundamental en la gestión escolar. Tal vez esto de los «recursos» para muchos profesores se limita a pensar «cómo doy la clase de mañana» o «cuántos folios y tizas le pido al director»; sin embargo, esta minimización está mucho más cerca de la realidad actual que lo que supone un planteamiento serio de uno de los aspectos menos explotados y más trascendentes en la actuación escolar: la gestión y organización de los recursos materiales y humanos de que dispone el centro escolar. En síntesis, podemos decir lo siguiente:

Recursos personales: profesores. Participarán en distintas tareas de trabajo pedagógico o de gestión, a través de los equipos docentes, órganos de gobierno del colegio, comisiones de trabajo, etc.

Padres de alumnos. Participarán a través de los órganos de gobierno, comisiones de trabajo y cualquier otra aportación que a nivel personal o colectivo surja en la vida activa del centro.

Alumnos: igual al anterior.

Administración y colaboradores: recurso siempre abierto inicialmente a las posibilidades institucionales que se den y adicionalmente según las posibilidades y trabajos generados por el propio colegio.

Recursos materiales: son objeto de estudio más detallado en otro capítulo, pero una buena gestión escolar ha de tener en cuenta y activar que estos recursos cumplan al máximo su función en las tres siguientes dimensiones: recursos de la clase. Mediante el material brindado por el colegio y el elaborado dentro del propio aula.

Recursos del colegio: importantísima labor que requiere una profunda activación en la mayoría de los colegios actuales. La organización del centro de recursos que distribuya y asesore a ciclos, tutorías y especialistas todos los materiales de que dispone el centro (desde la simple tiza al sofisticado ordenador) es imprescindible.

Recursos locales: los cuales podemos cifrar en los disponibles por parte de Ayuntamientos, Ceps, etc., y que han de ser objeto de búsqueda, utilización -y exigencia si es el caso- por parte de los profesores en cada localidad.

3. Gestión escolar: de todo lo anterior se deduce que entendemos la gestión escolar como una indiscutible gestión colectiva, democrática, participativa. Pueden existir muchas variantes en la forma concreta de llevarse la gestión de un centro, pero siempre han de responder a los tres principios citados al comienzo de este capítulo y con la participación de todos los sectores implicados. Hay que buscar la autogestión, aunque ésta se vea limitada continuamente por las posibilidades reales y la corta disponibilidad que permiten las leyes.

En la gestión de un centro, aparte del funcionamiento más o menos dinámico de los órganos colegiados designados por la LODE, la mayoría del profesorado y la sociedad, en general, admiten como bueno que es responsabilidad de la dirección del colegio todo lo relacionado con este tema. Sin embargo, un mínimo análisis nos hace ver que a mayor participación, mayor implicación y, por tanto, mayor dinámica educativa. En nuestro esfuerzo por una escuela cooperativa podemos encontrarnos frente a tres situaciones fundamentales de organizarse la gestión en un centro escolar. Estas son:

- Mediante comisiones de trabajo.
- Mediante dirección colegiada.
- Mediante dirección personal.

Nosotros nos inclinamos totalmente por la primera, consideramos buena y pragmática la segunda y nos resignamos activamente ante la tercera. Indudablemente cualquiera de las tres puede darse de forma más o menos mixta.