

Durante muchos años los teóricos de la educación y los profesionales de la enseñanza han hecho especial hincapié en el estudio de los aspectos metodológicos de la tarea escolar. Esta polarización de los estudiosos y realizadores de la enseñanza hacia la vertiente didáctica de los problemas escolares—por supuesto muy ponderable—ha relegado a un segundo plano de la atención aquellos otros aspectos que están en la base de toda enseñanza eficaz: los **aspectos organizativos**. El ordenamiento de los elementos que componen las instituciones educativas, su estructuración racionalizada, es condición fundamental del éxito del trabajo escolar.

Por otra parte, las reformas que en los últimos años se han llevado a cabo en nuestra enseñanza primaria exigen, sin merma de una progresiva cualificación didáctica, un **agigamiento** de la orgánica de nuestras escuelas.

En este trabajo proponemos a la reflexión de los maestros y directivos de la educación un esquema organizativo del **Consejo Escolar**, órgano por el que puede ser enfocado el mejoramiento de las escuelas dentro de la normativa que regula el funcionamiento de nuestras instituciones escolares primarias. No es aventurado afirmar que, si la buena marcha de las instituciones educativas depende fundamentalmente del interés y eficacia con que actúa su elemento humano, el Consejo Escolar, organismo que agrupa a todo el personal docente y directivo de un establecimiento, ofrece las mejores posibilidades de perfeccionamiento de la organización escolar.

1. La participación del personal docente en la gestión de la instituciones escolares.

Dos son, a nuestro entender, las razones que justifican el acercamiento de los maestros a las tareas de gobierno y de organización de los establecimientos educativos:

- 1) La creciente complejidad de la función directiva.
- 2) El valor positivo que puede tener tal participación como resorte motivacional y enriquecedor de los docentes.

Las reformas que se llevan a cabo continuamente en la enseñanza primaria complican sobremedida las estructuras de nuestras escuelas y hacen cada vez más compleja la función directiva. Si bien es cierto que se ha dado un paso positivo con la posibilidad de establecer en los agrupamientos escolares complejos la nueva figura del Maestro Secretario, las tareas técnico-pedagógicas del Director reclaman una mayor colaboración. Está claro que el Secretario sin curso permite al Director del centro liberarse del aglomerado de formalidades admi-

El Consejo Escolar y el mejoramiento organizativo de nuestras instituciones educativas

Por AGUSTIN ESCOLANO
Inspector de Enseñanza Primaria
SANTANDER

nistrativas que pesan sobre él, pero no se conseguirá un nivel de perfeccionamiento organizativo aceptable mientras no se recabe la real y efectiva colaboración de todo el personal docente.

Por otra parte, la participación de maestros en la gestión de las actividades del establecimiento, además de ser eficaz para el buen funcionamiento de las instituciones, ofrece posibilidades idóneas para un enriquecimiento personal y profesional de los docentes. Si la educación se concibe hoy como una «empresa» que implica y compromete a todos los que la realizan y dirigen, sólo serán válidos los módulos organizativos si se enfocan bajo el ángulo de la cooperación.

Al participar en la gestión y gobierno de las escuelas, los maestros:

- Maduran **corporativamente**, estableciendo relaciones vinculantes entre sí que promueven un mayor nivel de cohesión grupal.
- Se perfeccionan **profesionalmente**, especializándose en el conocimiento y manejo de las técnicas propias de los servicios o actividades delegadas.
- Se enriquecen **personalmente**, en cuanto que el incremento de su nivel de responsabilidad y la mayor significación personal de su trabajo elevan considerablemente su propio nivel de autoestima.
- Promueven una mayor y más concreta **estimación** de la escuela por parte de la **comunidad**, consecuencia esperable por

el mejoramiento de la enseñanza que se derivará de la cooperación del personal docente y directivo.

Es preciso, pues, dar al traste con las estructuras atomizadas que presentan gran número de nuestras instituciones educativas. La **eficacia organizativa**, que es condición instrumental básica del éxito de las enseñanzas, exige como presupuesto fundamental la **acción conjuntada** de todos los elementos personales de la escuela. Nunca se insistirá demasiado en la necesidad de reforzar la cohesión y el sentido cooperativo del personal docente, ya que son éstos los resortes que harán posible el éxito de la escuela como institución educativa al servicio de la comunidad.

2. Una respuesta al problema a través del Consejo Escolar.

Aunque la solución organizativa que proponemos está dentro de la corriente denominada **enseñanza en equipo**, difiere de los módulos y formalidades que, aceptado rigurosamente, podría tener este sistema. La **Team Teaching** encontraría serias dificultades en la adaptación a las estructuras de nuestra organización escolar.

Por otra parte, las finalidades que atribuimos al Consejo Escolar son distintas a las que normalmente se señalan al equipo de docentes en la enseñanza en equipo. La organización del Consejo Escolar, según nuestro propósito, pretende dar respuesta a los **problemas estructurales** de las escuelas más que a las cuestiones de índole didáctica, aunque el mejoramiento metodológico vaya implícito, por supuesto, en la reforma organizativa.

Según el artículo 45 del Reglamento de Centros Estatales de Enseñanza Primaria, el Consejo Escolar actúa como organismo **consultivo**, de **estudio** y **comunicación** en todo lo relacionado con la función educativa. De lo anterior se desprende que las **decisiones** del Consejo corresponden al Director, que es su Presidente.

Esta estructuración legal del Consejo Escolar no vincula y responsabiliza a los maestros en un nivel aceptable y recomendable, ya que—por ser el Consejo un órgano consultivo—las opiniones de los maestros pueden ser rechazadas por el Director.

El Consejo Escolar, de acuerdo con estos presupuestos, corre el riesgo de ser un organismo estéril, en camino de fosilización. Por ello, es preciso **vitalizar** la participación de los maestros en orden a evitar que se coagulen los **resortes de acción y cooperación** dentro del **grupo de trabajo** que constituye el equipo de docentes.

La vitalización del Consejo, de las actitudes y modalidades de participación de sus miembros, es más una cuestión de **relaciones humanas** que de atribuciones legales. El Director apoyará sus decisiones en el **consensus** o corrientes de opinión del grupo de maestros, estimulando y canalizando las opiniones valiosas y sometiendo a un proceso de discusión aquellas que sean discutibles. Actuará también el Director como catalizador de los matices de actitud que operan en el grupo, dirigiéndolos hacia el logro de las metas programadas. La **evaluación permanente** de las actitudes, opiniones e intereses del grupo será un pilar fundamental del éxito en las tareas directivas.

3. Pautas para la organización del Consejo Escolar.

Una experiencia que ha dado ya resultados positivos en algunos de nuestros establecimientos escolares se basa en la posibilidad de **delegar** tareas organizativas especializadas en los maestros aprovechando el interés y preparación de éstos para el desempeño de las funciones que implican tales actividades.

En este sentido se constituyen **comisiones de trabajo**, integradas por un número variable de maestros, según las disponibilidades y exigencias del centro. Generalmente el número de miembros de cada comisión oscila entre dos y cuatro maestros. Al frente de cada comisión de trabajo hay un **maestro ponente**, para usar una expresión muy usual en nuestra organización escolar, que es el encargado de planear y movilizar las actividades delegadas en la comisión, promover nuevos proyectos y exponer al Consejo las realizaciones y problemas del grupo comisionado.

A título de sugerencia, sin pretensiones de exhaustividad, indicamos las **comisiones o ponencias mínimas** que pueden ser establecidas en una institución escolar:

- **Comisión de material didáctico**, que tendría como funciones específicas el registro del material, la elaboración de informes de selección, la divulgación del ma-

nejo de materiales nuevos, la elaboración de un reglamento para la utilización del material de uso común, el ordenamiento y conservación del material...

- **Comisión de bibliotecas**, encargada de la organización y funcionamiento de la biblioteca escolar infantil y de la biblioteca de los maestros (selección de fondos, fichaje, reglamento para el uso de los fondos, organización de la sala de lectura...).
- **Comisión de instituciones complementarias y tiempos libres**, a la que corresponderían todas las actividades relativas a la organización y orientación en el funcionamiento de las instituciones y actividades establecidas en el centro. Según el número de instituciones y actividades complementarias de la escuela, esta comisión podría diferenciarse en otras más especializadas.
- **Comisión de acción social**, que tendrá como cometido el planeamiento y realización de un programa de relaciones públicas entre la escuela y los distintos grupos de la comunidad (padres, autoridades, empresas, asociaciones de todo tipo...), así como la evaluación de tal programa a través de un análisis pormenorizado y objetivo de las modalidades de penetración de la escuela en la comunidad en que actúa.



- **Comisión de Psicología escolar y orientación**, encargada de la elaboración de la ficha psicopedagógica de cada alumno y los informes a las familias. A través de esta comisión debe ser enfocado el problema de la orientación de los escolares en las etapas críticas de su escolaridad (ingreso del niño en la escuela, final de cuarto curso y final de la escolaridad obligatoria).
- **Comisión de documentación e investigación**, cuyo cometido sería la puesta al día de los datos estadísticos referidos a los elementos de la escuela (matrícula, asistencia escolar, coeficientes de deserción, Certificados de Escolaridad y de Estudios Primarios expedidos...), el estudio de las características del medio que rodea a la escuela (características fisiográficas, socioeconómicas y culturales) y la evaluación sistemática de los resultados de la labor escolar en los alumnos y en la comunidad.

La estructuración del Consejo Escolar, según los módulos organizativos expuestos, implica cambios que hacen referencia a toda la orgánica de nuestras escuelas. El nuevo enfoque, derivado de los postulados cooperacionistas, puede ser una respuesta coherente a los problemas de actualización y mejoramiento cualitativo que hoy tienen los complejos escolares.

4. Plan de actividades.

La programación de las actividades de los grupos comisionados y del Consejo Escolar, globalmente considerado, puede elaborarse teniendo en cuenta los hitos que jalonan la estructura del curso escolar.

En la fase de **puesta en marcha** del curso predominarían las **actividades de planeamiento** sobre las de ejecución y valoración del programa. La matriculación y apertura del expediente personal de los alumnos, la clasificación y agrupamiento de los mismos, la distribución de los maestros por cursos, la elaboración de horarios y programas, la selección de manuales escolares..., son actividades que, aunque implican aspectos de realización y evaluación, hacen referencia clara al planeamiento del trabajo.

Durante el **primer y segundo trimestres** predominarán las **actividades de realización** sobre las de planificación y valoración, aunque, como en el caso anterior, resulta arbitrario separar unas de otras. En estas fases del curso tiene lugar el despliegue del plan de actividades programado por cada una de las comisiones de

trabajo. La aplicación de pruebas psicotécnicas y elaboración de la ficha psicopedagógica, la utilización del material didáctico, el funcionamiento de la biblioteca, la realización del programa de actividades e instituciones complementarias, la puesta en práctica de un programa de acción social... son actividades propias de estas etapas.

Por último, el plan de actividades del **tercer trimestre**, fase terminal del curso, insistiría sobre las **actividades de evaluación** de rendimientos, continuando la línea directriz del curso en cuanto a los aspectos de ejecución y planeamiento.

5. El Director como agente coordinador de las actividades del Consejo Escolar.

El trabajo diferenciado de cada una de las comisiones exige una actividad coordinadora que le preste unificación de criterios y puntos de mira. Corresponde al Director, como responsable del funcionamiento del centro, la vinculación de todas las actividades programadas por las comisiones, en orden a evitar los desfases y tendencias divergentes que pondrían en peligro la eficacia del sistema.

Las reuniones del Consejo Escolar contribuirán a consolidar la unidad de criterios y la cohesión de las actitudes del personal docente. Por lo que se refiere a la **periodicidad** de estas sesiones de trabajo conjunto, parece conveniente que sean más frecuentes que lo preceptuado (una vez por trimestre). Parece claro que las comisiones de trabajo habrán de reunirse siempre que lo exija su plan de actividades y que el Pleno del Consejo celebre reuniones ordinarias una vez por mes o con carácter extraordinario siempre que sea necesario.

En cuanto a la **técnica** de las reuniones conviene seguir las orientaciones de la dinámica de grupos de trabajo. Tras una breve exposición de cada uno de los ponentes de los grupos comisionados, se someten a discusión dirigida los puntos problemáticos y se formulan las conclusiones emergentes del debate. De todo ello quedará constancia en el acta de sesión que se redactará al final de la misma y se repartirá entre los miembros del grupo.

De acuerdo con estas directrices organizativas, el papel del Director tendrá que sufrir una cierta **metanoia**, rompiendo con los moldes tradicionales que favorecían y extremaban las relaciones jerárquicas autoritarias y abriendo paso a las nuevas interpretaciones que conciben la tarea directiva como manejo de grupos de trabajo.