

La imagen de la escuela, la imagen de su dirección

M^a José Carrasco Macías
M^a Luisa Fernández Serrat

Universidad de Huelva

Fecha de recepción: 11-05-06

Fecha de aceptación: 30-06-06

Resumen

En este artículo se describe la imagen de varias escuelas que alumnos y alumnas de primero de magisterio conocieron a través de la imagen que su dirección les proyectó al visitarlas. Con esta experiencia se pretende contrastar la teoría aprendida en la Facultad con la realidad escolar y no hay mejor manera de conocerla que introducirse en la escuela y que sus directores y directoras las vayan mostrando. Estas visitas constituyen una aproximación a la realidad, a lo cotidiano de las dinámicas organizativas de los centros, pero muy especialmente un acercamiento a la dirección escolar a través del día a día y contado por sus propios actores.

Palabras claves: Dirección escolar, Docencia Universitaria, Organización escolar.

Summary

This article describes the impression that first-year students of educational science received during in-situ visits to several schools. This experience pretends to contrast theory learnt at university with the empirical experience gained on school premises. The best way to do this is to go to an actual school and have the school officials show them how it works. The visits allowed students to approximate the experience of educators and the view the daily organizational dynamics of a school, and especially afforded them a close-up view of daily school management, demonstrated by the actual players.

Key words: Headmasters, University Teaching, School Organization.

1. Introducción

Una mejora de la educación no se alcanza si no se emprende a partir del perfeccionamiento de todos aquellos elementos que de una u otra forma la condicionan: las personas implicadas, los recursos, las actividades, los objetivos educativos... Pero estos componentes no funcionan de manera aislada, sino formando parte de un sistema, y creándose relaciones de dependencia entre ellos; de esta forma, se relacionan a través de una dinámica organizativa donde se entrecruzan las relaciones personales entre los implicados, los materiales y su utilización, los fines, las estructuras... todo ello formando parte del contexto escolar. Las dinámicas organizativas de los centros aglutinan a las personas, sus relaciones, los fines que pretenden, las estructuras existentes para ello y crean la cultura del centro. Es, a partir de esa cultura, donde deben fijarse las metas educativas, donde deben planificarse las acciones que las posibiliten. Por consiguiente, entendemos

que cuidando la organización de un centro se está atendiendo a la educación que se desarrolle en el mismo y, en esa misma línea, velando por las funciones, competencias y formación de las personas responsables de la misma, los equipos directivos, lo que se está propiciando es una mejora educativa.

2. El origen de la experiencia

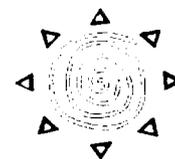
Por todo ello, si la educación mejora con una buena organización y si ésta mejora con una buena dirección, se hace imprescindible que a los docentes, en su formación inicial y en ejercicio, se les forme para una participación activa y crítica en las dinámicas organizativas de los centros, para una intervención colaborativa con los demás implicados, para que desarrollen competencias útiles en los procesos evaluativos y de mejora...

Sin embargo, en la formación inicial de Maestros y Maestras no parece éste un objetivo prioritario. En los planes de estudio de los mismos se suele apreciar desequilibrio tanto entre las áreas de conocimiento en cuanto a contenidos como en el tiempo dedicado a los mismos y no existe una estabilidad en ellos que apunte a futuras acciones. Sirva de ejemplo que el plan de 1995 no duró ni tres años y que ya las Universidades están planteándose modificaciones a los reformados de 1998 ante los cambios exigidos por el Espacio Europeo de Educación Superior.

La Universidad lleva diez años formando maestros y maestras especialistas en las respectivas áreas que en su día reguló la LOGSE para la enseñanza Primaria. Se prepara a los estudiantes de Educación Especial en todo tipo de deficiencias psíquicas y físicas; a los de Educación Física en todo tipo de deportes y juegos corporales y a los de Música en los diferentes instrumentos y aspectos musicales, etc. Pero es posible que en este afán por habilitarles para el desempeño de su trabajo, en este proceso por capacitarles en las competencias precisas, se haya olvidado que este trabajo debe realizarse en un contexto concreto, en un ambiente singular, que debe ser desempeñado colaborativamente con otras personas (compañeros y compañeras, familias...), y que a partir de esas relaciones se construye una cultura que condicionará el mismo, facilitándole o poniéndole obstáculos.

Las profesoras firmantes de este artículo impartimos las asignaturas de Organización del Centro Escolar y Dirección y Gestión de centros educativos, y nos preocupa sobremanera que los contenidos de ambas, que consideramos de gran importancia dentro del perfil profesional del maestro o maestra por las razones anteriormente expuestas, queden reducidos a conocimientos teóricos, a aspectos a estudiar alejados de la realidad escolar y, en última instancia, tememos que se esté profundizando y ampliando la brecha existente entre la teoría y la práctica, ya de por sí tan amplia, en el contexto de trabajo de los maestros. No produce mucha tranquilidad constatar que en el aula universitaria no se les pueda mostrar al alumnado una imagen real de la escuela, de esa escuela como contexto y texto de trabajo, y la formación en la organización y dirección de los centros quede limitada al conocimiento de sus aspectos teóricos y conceptuales, de los que no debe renunciarse, pero sí ser enriquecidos con la parte pragmática de los mismos, que interactúe con la anterior. En la escuela, seguramente más que en cualquier otro contexto, es precisa la interacción de la teoría con la práctica. Los docentes deben apoyar sus actividades en marcos conceptuales fundamentados y científicos y pero estos conceptos deben ser continuamente revisados una vez que se apliquen en la escuela, en el aula y ser enriquecidos con los conocimientos que se desprendan de la práctica.

Por otra parte, en situaciones de cambio como las que nos ha tocado vivir, se hace preciso que ese cambio se vea reflejado en la escuela a partir del análisis sobre la situación de la que se parte y de los medios de que dispone para conseguir los objetivos que se propone. Las innovaciones tienen que iniciarse con la suficiente reflexión sobre su planificación y desarrollo, y la experiencia ha demostrado que



no existen innovaciones perdurables si no se abordan en su totalidad, en todos los ámbitos organizativos donde pueda implicarse: planificación de tareas, toma de decisiones, utilización racional del tiempo y del espacio...las innovaciones educativas valiosas son aquellas que implican a todo el centro, a toda la organización (Fernández Serrat, 2001: 12). Unido a esta afirmación, existe la convicción de que la escuela necesita fórmulas organizativas nuevas, sobre todo en unos momentos de progresiva descentralización y acentuación de autonomías, por lo que debe estar abierta a iniciativas personales y creativas, que no podrían conseguirse si no vamos apuntalando en este sentido la formación inicial de los maestros; no podemos consentir, en palabras de Santos Guerra (1996: 40) que la mecánica de la intervención haga desaparecer los principios de la explicación.

Todos los indicios parecen indicar que los centros exigen un papel protagonista en cualquier movimiento de cambio y mejora, y que los equipos directivos, responsables de los mismos, deberán ser formados para velar por la coordinación de todas las actividades a realizar en ellos, tanto curriculares como organizativas y de gestión. Es decir, que para conocer la escuela se debe estar al tanto del contexto conceptual organizativo de la misma y también de los aspectos pragmáticos, el hacer cotidiano del profesorado y del alumnado y las estructuras creadas para ello y que todo este marco está dinamizado y controlado por la dirección de la misma.

3. Intenciones

A partir de este análisis, nos propusimos acercarnos a nuestros alumnos y alumnas universitarios a los centros con intención de que observasen los espacios, los servicios, el ambiente, el trabajo del profesorado... Y, sin lugar a dudas, si existe una persona que disponga de una visión global de todo el contexto, con acceso a los recursos y con una perspectiva integral de toda la dinámica organizativa, esa persona es la directora o el director del centro.

Nuestra intención se resume en conseguir que los estudiantes de Maestro, en sus diversas especialidades, puedan llegar a intervenir eficazmente en la escuela, una vez que sea capaz de comprenderla e interpretarla a través de la visión que de ella tenga la dirección de la misma.

Nos propusimos que visitasen centros escolares de Primaria diversos, públicos y concertados, de medio alto nivel sociocultural y de bajo, grande y pequeños... Una vez allí que los estudiantes interrelacionaran debidamente los marcos conceptuales que hemos desarrollado en las aulas universitarias para que les sirviese de marco de referencia para comprender lo que observasen y lo que oyesen a directores y directoras y que comprendan que las experiencias en los centros no sirven por sí solas para afrontar otras nuevas si no interactúan con otros conocimientos (Bush, 1986).

Por otra parte, ante la seguridad de la interrelación existente entre la Universidad y la sociedad y de la que prestigiosos autores se han ocupado (Michavila y Calvo, 2000; Mora, 2000...), creemos que desde la Universidad debemos señalar caminos y abrir puertas para facilitar dicha relación, puesto que la influencia mutua se puede producir tanto hacia fuera del sistema como hacia dentro; puede constatarse, de esta forma, que la institución universitaria no permanece estable y evoluciona constantemente. De ahí que mediante esta actividad (subvencionada por el Vicerrectorado de Tecnología, Calidad y Evaluación) se pretendiese, simultáneamente, tender un puente hacia las escuelas de Huelva que al mismo tiempo que nos abran sus puertas, la Universidad, y más concretamente la Facultad de Ciencias de la Educación, también las abra hacia ellas, consolidando relaciones y convirtiéndose en objeto de aprendizaje.

4. Desarrollo de la experiencia

El primer paso para el desarrollo de esta experiencia se emprendió visitando centros de la capital y observando si cumplían estas condiciones:

- Presentar dinámicas organizativas innovadoras de las que nuestro alumnado pudiera aprender aspectos organizativos nuevos y dirigidos a conseguir cambios en la escuela.
- Mantener alguna relación personal con los equipos directivos para que nos fuesen facilitados los medios para el desarrollo de esta experiencia.

Además, nos interesaba disponer de centros públicos y centros privados concertados para que pudiese aprenderse de ambos y tener posibilidad de realizar análisis comparativos.

Emprendimos la tarea de visitar colegios de Infantil y Primaria de Huelva capital, hablar con sus directores y directoras para explicarles el proyecto y de paso, a través de la conversación, reunir datos acerca de la organización del centro. Una vez visitados ocho centros, se procedió a seleccionarlos en función de determinados criterios como:

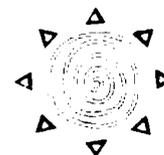
- Disponibilidad de los equipos directivos para atender los viernes al grupo de estudiantes.
- Desarrollo de fórmulas organizativas novedosas.

Pero, sobre todo, lo que por fin hizo que se delimitaran los colegios fue el entusiasmo que apreciamos en determinados directores y directoras, lo que nos hizo pensar que había posibilidades de que asumiesen la experiencia que pretendíamos, como suya propia. Las conversaciones mantenidas con ellos nos confirmaron nuestra idea inicial: desde la dirección se analiza el centro con una perspectiva global e integradora, por lo que es inútil buscar a otra persona ajena a la dirección para que «muestre» su centro; el profesorado, las familias, o el personal no docente aún conociéndolo bien, tienen parcializado este conocimiento, es como si analizaran la escuela a través de una ventana, «su» ventana. El director o directora mantiene la puerta entera abierta para dicho análisis. Pero también pudimos comprobar cómo desde esta situación se consigue insuflar ánimo al profesorado para conseguir su colaboración, observamos cómo se contagia con facilidad sensaciones, cómo se convence. De hecho, tenemos claro que para conseguir algo de la escuela, lo primero es conseguirlo de su dirección; ésta dispone de medios de comunicación óptimos para trasladar al profesorado sus ideas. Es lo que Ball (1989) llama «el efecto dominó».

A partir de las anteriores razones e intentando combinar la institución privada con la pública se efectuó la selección de centros y se elaboró el Plan de trabajo junto con los miembros de los equipos directivos a fin de determinar qué aspectos organizativos se destacaría en cada una de las visitas con objeto de desarrollarlo en clase de forma teórica y como diligencia previa a la visita propiamente dicha.

Una vez en los centros, la primera actividad consistía en un recorrido por todas las dependencias del centro: aulas de Infantil, Primaria, Logopedia o Educación Especial, salón de actos, comedor, patios de recreo, gimnasio, espacio administrativo... Observamos en este recorrido el tono eminentemente didáctico utilizado por parte de directores y directoras que en ningún momento se limitaron a su visualización sino que se comentaba las posibilidades pedagógicas de los espacios, las razones que avalaban esa distribución y no otra, la finalidad que perseguían con la distribución espacial de las aulas... La dirección siempre justifica las acciones (unas veces con fundamento pedagógico; otras, las razones estaban más mercantilizadas) tanto las colectivas (decisiones de Claustro o de Consejo escolar), como las individuales del profesorado.

Una vez aprehendido de alguna manera el contexto (se pidió expresamente a los directores y directoras que describiesen el entorno de su escuela y sus



relaciones con el mismo), se reunían en la sala de profesores uno o más miembros del equipo directivo con los estudiantes para que les informasen acerca de cómo organizaban ellos el aspecto de que se tratase ese día (relación familia escuela, organización de la atención a la diversidad, recursos, etc.). Nuestros alumnos y alumnas debían realizar un análisis comparativo entre lo que la ley dice que debe ser y lo que realmente es, disfrutando de la posibilidad de poder preguntar todas las dudas que les surgían o las curiosidades que se les presentaban tanto a los jefes de estudio, o a los secretarios o directores.

Con las notas tomadas en los centros, los estudiantes elaboraban cada semana un documento en el que reflejaban el resultado de ese análisis, subrayando las diferencias entre la teoría (normativa al respecto, desarrollo de los temas correspondientes en el aula universitaria...) y la práctica (observaciones de la cotidianidad del centro), y al que sumaban una valoración personal de la experiencia vivida.

La primera sesión de clase de la semana se dedicaba a comentar, analizar y debatir sobre lo observado y aprendido el viernes en los colegios. Se convertía en un rico encuentro de pareceres en donde cada grupo de alumnos y alumnas contaba a sus compañeros lo vivido en el colegio, considerando que se habían visitado cinco centros, posibilitó el comparar diferentes acciones y justificarlas. A partir de este análisis vamos a describir la percepción que nuestro alumnado obtuvo a partir de cómo cada director relataba la realidad de su centro.

5. Análisis descriptivo de los centros

Los cinco centros visitados a lo largo de la experiencia fueron cuatro públicos y uno concertado, todos en la ciudad de Huelva.

Centro 1

Su directora parece enorgullecerse del hecho de que su colegio es el que cuenta con el mayor número de inmigrantes de toda Huelva, y posiblemente uno de los más altos de Andalucía, con casi un 30% del su alumnado. Tiene alumnos y alumnas de trece nacionalidades, de modo que incorporar a este alumnado con éxito en la dinámica del centro ha sido un trabajo muy costoso y sacrificado; no obstante, como recompensa le han otorgado varios premios, entre ellos, la medalla de oro de Andalucía en Educación.

No sólo se ha intentado integrar al alumnado, también a la familia. Para ello la dirección organiza unas meriendas con las que intentan dar a conocer otras culturas como forma de integrar y apoyar a las familias inmigrantes. Cada madre lleva dulces y bebidas típicas de su país que comparte, siendo esto una buena forma de entablar relaciones y conocerse.

El centro cuenta con varios profesores de apoyo que ayudan a estos niños, tanto con el idioma como con los estudios. Al tener un número tan elevado de alumnado inmigrante, dos días a la semana les asiste un profesor específico para el alumnado inmigrante.

Además desarrollan un programa de atención a la diversidad, con el que intentan dar solución a las necesidades educativas de todo el alumnado, y que contempla tres tipos de apoyo:

- Al aula ordinaria, por parte de un profesor/a libre al tutor del aula.
- A los ciclos.
- A la educación especial, que se realiza en el aula específica.

Otro de los aspectos que resalta mucho la directora es la participación del centro en el proyecto TIC., lo cual conlleva que todas las clases tengan sus ordenadores, incluida la de educación especial; reconociendo sus ventajas educativas, reconoce que no todo el profesorado está preparado para desarrollar la enseñanza mediante este medio.

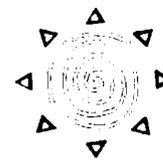
Referente a las relaciones familia-escuela, la directora comenta que se puede hablar de dos tipos de relaciones: la administrativa y la educativa. La relación administrativa es cuando un padre o madre viene por primera vez al colegio, se tiene que enterar cómo es el centro y pasar por secretaría donde se le informa del tipo de oferta que tiene el centro: aula matinal, actividades extraescolares, etc. La relación educativa se puede establecer entre los padres y la dirección en cualquier hora del horario lectivo y con los profesores oficialmente una tarde a la semana. Aunque se lamenta, en este sentido, de que los padres no se preocupan de la educación de sus hijos, ni de lo que hacen en el centro, ya que su gran preocupación es que estén recogidos.



Entre los servicios que presta el centro está el aula matinal, dentro del Plan de Familia. El colegio abre sus puertas a las siete de la mañana hasta las seis de la tarde, lo que permite a los padres poder dejar a sus hijos allí mientras están trabajando. Así, los servicios de comedor se dan en el salón de actos, que funciona ocasionalmente como tal para 150 alumnos, la mayoría de ellos árabes, para los que se prepara un menú especial. El 70% de ellos de los niños y niñas que utilizan este servicio no cuentan con recursos para pagarlo y corre a cuenta del colegio. Con detalles como éste, se aprecia claramente la influencia que tiene el entorno (barrio pobre) sobre el centro educativo y como éste consigue adaptarse a las circunstancias que dicho entorno le impone.

A la hora de manifestar insatisfacciones la directora se queja del edificio escolar, viejo y no está todo lo bien conservado que debería para desarrollar la oferta educativa que desde allí se hace a las familias y al barrio en general. Aclara que el equipo directivo no deja de afanarse en conseguir las mejoras de infraestructuras que el centro necesita.

Nuestros alumnos y alumnas universitarios cuando analizan las realidades visitadas en los centros señalan este centro como aquél en el que más actividades se realizan y que más movimiento tiene, en parte gracias a su riqueza como crisol de



tantas culturas (por ejemplo tienen tres profesores de religión: islámica, evangélica y católica) y a la acción del personal docente, y especialmente al compromiso social que ostenta su equipo directivo; equipo que entiende que la educación va más allá del currículo y de las paredes del propio centro.

Centro 2

En este centro nuestro alumnado se encontró con una peculiaridad que en sí misma constituyó un contenido de aprendizaje acerca de la realidad de los centros: nos encontramos con un director que no pidió serlo y que entre las dificultades, que admite haber encontrado, resalta que el papel pedagógico que podría y desearía desempeñar no lo está realizando, unas veces por faltas de recursos y otras por falta de motivación de los padres. Este caso nos sirvió para introducir a los estudiantes en una de las problemáticas habituales relacionadas con la dirección de los centros: la ausencia de candidatos al cargo.

Este director, nombrado por la administración, presenta el colegio de manera muy formal (con transparencias), lo que puede dar la imagen de una planificación y sistematización necesaria para su gestión; pero también de una priorización en los aspectos formales de la misma, relegando a ellos los no formales y no menos ricos, por ello. Se remonta a la historia del centro, concretando que se creó en 1985 y que los profesores que accedieron a él lo hicieron mediante la presentación de un proyecto de innovación. Actualmente están centrados en un proyecto de «aulas abiertas», que consiste en el compromiso de participación y colaboración de las familias en el proyecto educativo de centro.

En este sentido, en cuanto a la colaboración de los padres con el colegio, según su director, siendo anteriormente muy rica y fluida (participaban en la realización de actividades extraescolares y talleres), ha ido disminuyendo y ahora es muy escasa. Piensa que la sociedad ha pasado lo educativo a un segundo plano dándole importancia a otras cosas. Ahora la participación está solo de forma institucional, es decir, en el consejo escolar (un dato curioso sobre el mismo y que puede delatar la relación de los padres con el centro es que su elección se realiza mayoritariamente con los votos por correo). Esta situación puede utilizarse como motivo de análisis para los estudiantes universitarios, una vez que creemos que las situaciones no cambian casualmente y que es primordial, en estos casos, las acciones que se emprendan desde los equipos directivos.

Respecto a las relaciones con el AMPA, tienen establecido con la misma un acuerdo para utilizar el material escolar en régimen de cooperativa, que conlleva una serie de ventajas: el material es más económico; el profesorado siempre tiene el que necesita a mano; se comparte mucho más (todo es de todos); no hay diferencias entre unos alumnos y otros... También tiene una función social ya que las familias que están mal económicamente pagan menos e incluso en ocasiones no pagan y sus hijos tienen el mismo material. Esta situación, ventajosa socialmente, propicia que el director afirme que el AMPA se mantiene sólo por intereses económicos, lamentándose de que no existe participación en otros aspectos realmente educativos programados por el centro.

Destaca la metodología de enseñanza utilizada por el profesorado, que es globalizada, a través de módulos con utilización de la biblioteca de aula y con uso de materiales alternativos a los libros de texto, elaborados por el propio profesorado. Asimismo subraya el desarrollo de un proyecto de conservación y mejora del medio ambiente mediante la creación de un aula ecológica que tiene por finalidad que el alumnado descubra la naturaleza.

Ante el convencimiento que las nuevas tecnologías podían aportar un apoyo a las clases se presentaron a la convocatoria de Proyecto TIC en el curso 2002/03 que actualmente están desarrollándolo sintiéndose muy orgullosos de ello, lo que no quita que constaten una serie de inconvenientes como son la falta de movilidad del mobiliario.

Otro proyecto en el que el centro está integrado es el Plan de Apoyo a la Familia, por lo que el centro permanece abierto desde las 7 de la mañana hasta las 6 de la tarde con una programación de actividades extraescolares para el alumnado y el entorno, aunque no tienen comedor propio y el alumnado ha de ir a otro centro para almorzar.

Centro 3

Durante las visitas la directora de este centro hizo mucho hincapié en la evolución sufrida en el ambiente sociocultural del barrio, que se había ido modificando en los últimos tiempos hasta la actualidad en que llegaban niños con familiares drogaditos, en la cárcel, etc. La directora matiza las consecuencias que podrían derivarse de dicho ambiente para enfatizar cómo a partir de las relaciones establecidas entre los respectivos tutores y ese alumnado no se producían respuestas negativas por parte de estos niños y niñas, que iban consiguiendo adaptarse al ambiente del aula consiguiéndose entre todos un buen ambiente de trabajo; lo cual induce a pensar nuevamente en las relaciones de los centros con el entorno y las dependencias que se establecen entre ambos, así como la influencia que se pudiera ejercer desde el propio centro y, más concretamente, desde la dirección de los mismos. Para hacer uso de estos influjos, desde la dirección se toman medidas: «El colegio está disponible para los padres a cualquier hora del día, ya que creo que ellos son los que más se deben implicar en la educación de sus hijos».

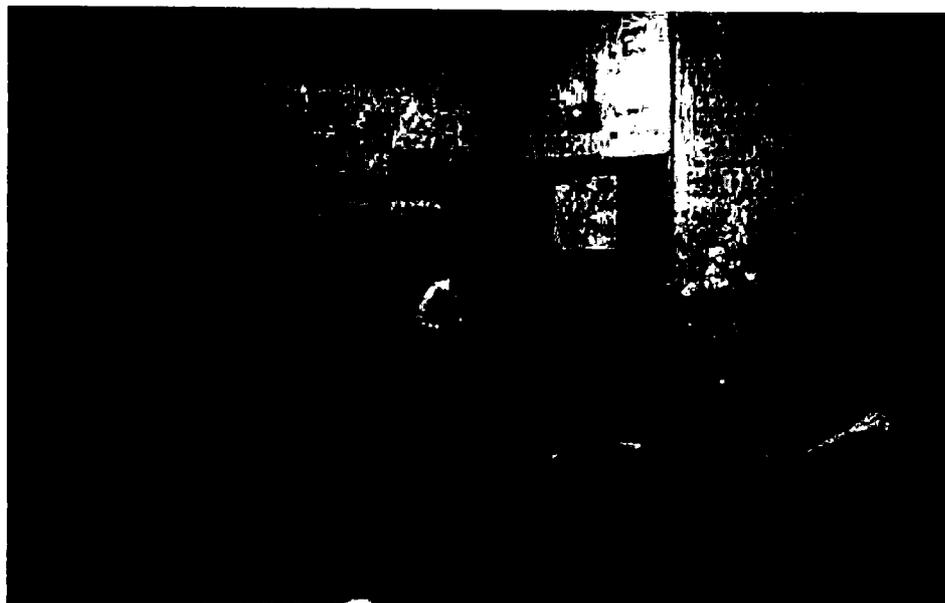
También puso mucho énfasis en la enorme ayuda que prestaban los padres al centro en los talleres que en éste se realizan, y que sin la ayuda de los mismos no se podrían elaborar las actividades, fiestas, talleres... y multitud de acciones que actualmente se desarrollan.

En referencia a la vida organizativa del centro considera que el trabajo en equipo es algo primordial para este centro, considerando que la distribución de espacios constituye un buen recurso a utilizar; de ahí que la zona de administración, por ejemplo, no tenga muros para poder trabajar todos juntos compartiendo al mismo tiempo que el espacio, la relación entre ellos. El profesorado, como no podía ser de otra forma, si desde la dirección se trabaja en ese sentido, también trabaja en equipo, hasta tal punto que determinados documentos formales cuya elaboración son competencia de personas concretas del equipo directivo, son elaborados por ellos mismos (el horario, por ejemplo). En esta situación supone un hecho muy peculiar el que hasta el mismo proyecto de dirección (que debe ser elaborado por la persona que se presente como candidato o candidata) haya sido planificado por el propio claustro, en virtud de las necesidades y carencias que éste exprese, para que sea aceptado como documento de trabajo por la persona que opte a la dirección del mismo. Así fue el proceso seguido por esta directora según ella misma cuenta. Evidentemente, se trata de una forma de trabajo colaborativo que exige unas condiciones determinadas y una gestión del tiempo muy singular: «Los claustros -asegura su directora- consumen buena parte del tiempo no lectivo del centro». Es muy complejo el hecho de consensuar y negociar todas las tomas de decisión para ese centro.

Nuestros estudiantes aseguran haber aprendido mucho en este centro, que no se limitó a las cuestiones organizativas, sino que supo enlazarlas con las didácticas propiamente dichas. En cada una de las clases que visitaron se les explicaba qué procedimientos seguían de enseñanza, qué estrategias utilizaban y como distribuían el tiempo. El profesorado se sentía muy satisfecho de la modalidad didáctica que desarrollan, sobre todo de los resultados obtenidos en la enseñanza de la lecto-escritura, enseñándola a través de textos y frases. Los recursos que utilizan son de elaboración propia, por lo que no utilizan libro de texto de editoriales. De esta forma, este centro no sólo tiene diferencias significativas respecto a otros en la metodología o manera de enseñar, sino también en las relaciones personales establecidas entre el profesorado; así, maestros y maestras ya jubilados van a



apoyar a profesores noveles, lo que le hace diferenciarse de todos los demás centros públicos, algo que a su directora complace resaltar como característica del mismo.



Dentro de esta importancia que se le otorga a las relaciones, se le concede un lugar destacado a los talleres que tienen organizados, en el que participan profesorado, alumnado y padres. Disponen de aulas específicas y un espacio reservado en el horario escolar y de algunos de sus resultados están decoradas todas las paredes.

Todos los padres y madres pertenecen al AMPA, en donde no existe presidente, sino un representante de las familias por cada aula, lo que denota ser un órgano muy democrático. Las familias se encuentran muy implicadas en la dinámica del centro, como se demuestra con algunos datos como el hecho de organizar una cooperativa en la que los padres abonan una determinada cantidad de dinero a principios de curso para asegurar que todos los niños tengan el mismo material. Dinero que también se emplea para las excursiones que se organizan en el centro. Una de las finalidades más destacadas de dicha cooperativa consiste en desterrar la competitividad entre el alumnado, ya sea por la disposición de medios económicos, materiales o personales.

Todo el alumnado, desde infantil hasta 6^o de primaria, rotan un día a la semana por los talleres divididos por ciclos, así se relacionan con niños de otros cursos de su mismo ciclo. También acuden los padres y ayudan a crear lo que tengan entre manos, tapices, murales, etc. con los cuales están decoradas todas las paredes de la escuela. Los padres, también, colaboran en el comedor, incluso entran en el aula de sus hijos para ayudar. Puede afirmarse que la escuela está totalmente abierta no sólo para la familia, sino para el propio barrio.

Por otra parte, la atención a la diversidad es algo presente en el día a día de esta escuela, (aunque tengan grandes barreras arquitectónicas) por lo que tienen un gran número de alumnado discapacitado que intentan estén integrados en el aula ordinaria el mayor número de horas posible.

Nuestros estudiantes recuerdan gratamente la atención que les dio la directora, «fue de lo más llana y amigable, su trato fue impecable», por lo que la visita se les hizo muy corta, «disfrutamos mucho con los niños en las clases y nos integramos aunque para ellos éramos prácticamente un grupo de extraños en su medio habitual».

Centro 4

Este centro constituye una cooperativa de enseñanza, la más antigua de Andalucía, de lo que se sienten muy orgullosos sus integrantes, los socios que, al mismo tiempo, constituye el profesorado del centro, por lo que posee una doble estructura organizativa, por una parte la empresarial, la cual lleva el consejo rector, y por otra la pedagógica, que lidera el equipo directivo.

Al ser concertado recibe subvención de la administración pero, según su director, no la suficiente para desarrollar su proyecto y por ello recurren a otro tipo de medidas, como por ejemplo el crear una pequeña librería y un kiosco como negocio, en donde los beneficios que se obtienen son reintegrados al colegio. Esta situación propició el planteamiento de las diferencias existentes entre la escuela pública y la privada; de hecho, algunos de nuestros estudiantes confesaban que les surgía la duda acerca de qué se priorizaba en un centro de este tipo si las cuestiones económicas o las educativas propiamente dichas.

El edificio escolar cuenta con espacios muy amplios y diversos: aulas para música, informática, educación especial, plástica, etc. Hay que destacar la importancia que se le da al idioma, ya que el centro está dotado de clases específicas de «listening» y laboratorios para ello. El idioma se trabaja desde infantil.



El alumnado lleva uniforme desde infantil a secundaria y se observa que las tres etapas educativas deben estar muy separadas, incluso cada una de ellas tiene una puerta distinta para entrar en el centro.

En cuanto a la atención a la diversidad, su director admitió no estar del todo satisfecho con lo que se viene realizando en este sentido y justifica sus actuaciones con la falta de recursos (así, son los padres los que pagan a una logopeda para que se haga cargo del alumnado con deficiencias en el lenguaje). En cambio, se sienten orgullosos de la atención a la diversidad religiosa (como ellos llaman); a pesar de la carencia de niños y niñas de otros países, pues sólo tienen escolarizados a seis alumnos inmigrantes.

Referente al AMPA, parece que no hay una relación directa entre profesorado y padres, sólo están como presentación simbólica, ya que intervienen poco en el colegio, aunque actualmente están inmersos en un plan integral de desarrollo del distrito en el que se encuentran ubicados.



Centro 5

Su director lleva siete años en el cargo, de los cuales sólo los dos primeros ha impartido clases, los cinco restantes se ha dedicado a la función directiva. Parece ser que una vez que este director llegó a este colegio, fue cuando comenzó a cambiar y a tener buenas prestaciones, buen funcionamiento y buen prestigio, lo que denota una lucha continua para conseguir los medios.

El director del colegio opina que si por las ayudas de la administración fuera, viviría en una absurda miseria, por lo que considera que una de sus funciones debe ser el encontrar recursos; de esta forma, sacan dinero gracias a que alquilan las aulas para que se hagan allí cursos, que, aunque quebranta de alguna forma la organización formal del centro, al colegio le viene muy bien. Llama muchísimo la atención ese afán por conseguir el dinero suficiente a costa de un mayor esfuerzo para cubrir su objetivo principal, es decir, que a su colegio no le falte de nada para que los niños puedan obtener una mejor educación. El 92% del alumnado obtiene ayudas para el aula matinal, comedor y actividades extraescolares.

Con dichos medios ha conseguido que el centro esté medianamente dotado de recursos y nuevas tecnologías al que le saca un impresionante rendimiento. En este momento piensa que necesita más recursos humanos y no tantos materiales, lo que no quita que participasen en el concurso para ser centro TIC, cosa que no se le concedió. A pesar de ello el centro cuenta con una página en internet que sirve para informar a los padres de todo lo relacionado con el centro. También cuentan con otra página web, que es un proyecto de idioma con cuatro colegios de cuatro países. Con este proyecto realizan intercambio de profesorado y pretenden llegar a ser un centro bilingüe. Actualmente están realizando un diccionario en español, inglés, alemán y lituano y todo el colegio está señalizado en los cuatro idiomas, pues así los niños pueden aprender otras lenguas y además adquirir grandes conocimientos sobre Europa y la cultura de otros países.



Se siente muy orgulloso de que su centro cuente con cuatro aulas matinales (que se abren a las 7:30 de la mañana), comedor y una amplia diversidad de actividades extraescolares como pueden ser: deportivas, informática, talleres de cuento, música, baile, técnicas de estudio, etc. lo que le permite ofrecer a las familias el servicio que éstas precisan. Prueba de ello, asegura su director, que es el centro más demandado de la zona.

Durante las vacaciones el centro queda abierto prestando servicio al AMPA, para evitar los problemas familiares de no saber donde dejar a los niños cuando se marchan a trabajar. Esto forma parte del Plan de Apoyo a las familias.

Lo más importante para el director son las relaciones «no formales», tanto con el profesorado como con los padres. Comenta que son buenas y algo a lo que se le da mucha importancia en el centro. Dentro de este afán disponen de un programa para fomentar la convivencia y evitar la violencia.

Con los padres hay que improvisar bastante para obtener una buena relación y conseguir una armonía entre los padres y el profesorado, por ello se les mantiene informados constantemente de todo lo que se realiza en el colegio y se les pide participación en el AMPA, aunque esta no vive uno de sus mejores momentos, ya que cada vez se implican menos los padres. Una excepción, en este aspecto, puede señalarse con la experiencia que tienen con «el abuelo» (abuelo de alumnos de hace muchos años y que forma parte de la cultura de este centro, con atribuciones propias establecidas para él como colaborador) En cuanto al profesorado, en esta experiencia les da la voz para que cuenten sus experiencias en el centro, y respecto al alumnado tienen formalizadas las relaciones hasta tal punto que está constituida una Asamblea de Delegados, formados por todos y cada uno de los cursos del centro, incluida la etapa de Infantil y que coordina la jefa de estudios.

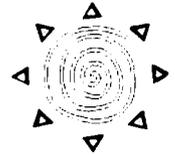
Muchos de nuestros estudiantes terminan su análisis del centro con frases similares a éstas: «Me he llevado un buen recuerdo de este centro, ya que su director se implica de manera especial con los alumnos y personal del centro, obteniendo un gran ambiente de cordialidad y respeto». «Si tuviera que elegir me quedaría con este colegio por el ímpetu que tiene el director de llevar el colegio hacia delante».

6. Conclusiones

Consideramos que esta experiencia ha sido útil desde el momento en que se consideran logrados los dos objetivos propuestos en ella: pretendíamos que el alumnado de las titulaciones de Maestro de primer curso conociese y comprendiese los elementos organizativos de los centros educativos mediante la observación en la realidad escolar, y no sólo lo han aprendido por la observación, sino por el análisis comparativo que han efectuado entre los conceptos y su aplicación en la escuela. Por otra parte, se les ha brindado la oportunidad de comprender que la escuela es única y genuina, que estando reguladas por las mismas leyes y normas, se comportan de manera diferente ante ellas, interpretándose de diferente manera la normativa, ejerciendo cada una de ellas su parcela de autonomía. Por ello, no sólo se ha conseguido el objetivo en cuestión, sino que han sido más los aspectos aprendidos con los que no contábamos al principio.

Consideramos la autoevaluación un elemento importantísimo en la mejora de cualquier experiencia, tanto que no hemos esperado al final de ella para someterla a evaluación sino que se ha sometido a una evaluación procesual. De ahí que hayamos considerado la evaluación en este caso, y siguiendo a Imbernón (1996) como un «proceso de investigación» en el que a partir de unos datos recogidos, se confirman hipótesis de acción con el fin de confirmarlas o de introducir modificaciones.

A lo largo de la historia de la dirección escolar en nuestro país, se ha reconocido como función de sus directivos el «representar al centro» y así se ha ido asumiendo a niveles formales, aunque siempre ese director o directora haya deseado representar a un centro, con una cultura cercana a la filosofía sobre la educación y la organización que posea cada uno. A partir de que la LOPEGCE (1995) exige como condición para presentar candidaturas a la dirección de los centros el presentar un proyecto de dirección, se facilita a dichos candidatos que, una vez estudiadas las necesidades del centro y formulados los objetivos para



el mismo y una vez planteado un plan de trabajo para conseguirlo, sirva este proyecto como determinante para asumir o no el cargo.

A partir de la LOCE (2002) y actualmente con la LOE (2006), los directores y directoras que han accedido al cargo han presentado dicho proyecto a las personas implicadas en el centro, y en este documento se refleja cómo ve cada uno su centro y a qué aspira para el mismo. Parece, por tanto, que se va asumiendo la idea de que directores y directoras disponen de una imagen de su centro, de una peculiar manera de verlo y aceptarlo y de una singular forma de proyectarlo al exterior. Y se trata de una imagen única porque la analizan y aprecian desde una posición no compartida por ningún otro sector de la comunidad educativa. Siendo, ellos y ellas, sus representantes en todas las instancias, es más que razonable pensar que cuando describan o analicen sus respectivos centros, lo harán desde esa imagen que de los mismos se han forjado. De forma que cuando nuestros estudiantes universitarios han visitado estos centros, nos consta que la imagen que se traen de los mismos es la que los directores y directoras les han presentado y que corresponde a la que ellos tienen formada.

Estas visitas han constituido una aproximación a la realidad, a lo cotidiano de las dinámicas organizativas de los centros, pero muy especialmente han servido como acercamiento a la dirección escolar a través del día a día y contado por sus propios actores. La dirección se les ha presentado a nuestros estudiantes como el hall de recibimiento y acceso a la escuela, como una puerta lo suficientemente entreabierta para permitir vislumbrar lo que de verdad sucede en su interior, como para atreverse a hacer pronósticos sobre su hoy y su mañana, su presente y su proyección educativa.

Referencias

- BALL, S. (1989): *La micropolítica de la escuela: hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona, MEC/ Paidós.
- BUSCH, T. (1986): *Theories of educational Management*. Londres. Harper and Row.
- FERNÁNDEZ SERRAT, M. L. (2001): *Dirigir centros educativos*. Granada. Graó.
- IMBERNÓN, F. (1996). «El trabajo de cada día. La programación del aula» en ANTÚNEZ y Otros: *Del Proyecto educativo a la programación de aula*. Barcelona. Graó.
- MICHAVILA, F. Y CALVO, B. (2000): *La Universidad española hacia Europa*. Madrid. Fundación Alonso Martín Escudero.
- MORA, J. G. (2000): «Conclusiones». En MORA, J. G.: *Profesorado universitario. Situación en España y tendencias internacionales*. Madrid. MEC (Consejo de Universidades), pp. 207-213.
- SANTOS GUERRA, M. A. (1996): «El río de las teorías y el mar de la práctica». En CANTÓN, I.: *Manual de organización de centros educativos*. Barcelona. Oikos-Tau, pp. 41-79.

M^a José Carrasco Macías y M^a Luisa Fernández Serrat
son Doctoras en Psicopedagogía por la Universidad de Huelva
Profesoras del Departamento de Educación
Correo electrónico: mjcarra@uhu.es y mlfernán@uhu.es