

EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN ESCOLAR

Joaquín S. Cano S. Serrano

RESUMEN

En este artículo, en opinión del autor, se quiere mostrar una semblanza, analogía o comparación, a lo largo del tiempo –desde los primeros años de los sesenta a la actualidad –, entre la escuela de entonces y la presente: las dificultades en la atención de alumnos/as de diferentes edades, capacidades, sensibilidades, grados de comprensión, madurez y conocimientos; los trances para llegar a destinos distantes y aislados; el acatamiento de directrices condicionada por el carácter político y religioso de la época; la escasez de los mal llamados materiales pedagógicos; las grandes dificultades económicas para adquirir ese material –no siempre ha habido, en nuestros centros educativos algo que gestionar – y... tantas y tantas vivencias que, sin duda, condicionaron a los que las vivimos.

Es en este campo de la gestión y administración donde se ha querido cargar las tintas y poner de manifiesto lo espectacular de los cambios experimentados en nuestros centros escolares y el incremento en progresiones casi geométricas en la dotación de medios económicos y la asignación de recursos materiales y humanos.

ABSTRACT

In this article, the author shows an analogy or comparison, during the time -from the sixties' beginning until present time-, between the school in those days and the current one: the difficulties to assist pupils with different ages, abilities, sensibilities, understanding degrees, maturity and knowledges; the troubles to arrive at far and isolated destinations; the guidelines observance conditioned by the political and religious character of this period; the lack of bad-called pedagogic materials; the huge economic difficulties to acquire that material -there weren't things to negotiate in the centres whenever- and... so many experiences that, without a doubt, conditioned those who live nowadays.

It's in this management and administration field where change was wanted and to put he/she gives I manifest the spectacular thing he/she gives the changes experienced in our school centers and the increase through geometric progressions of economic resources and material and human as well.

I. EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE LA ESCUELA

Recuerdos, evocaciones, rememoraciones, añoranzas... lo cierto es que tú, Asensi, y muchos de nosotros que nos iniciamos profesionalmente en los años 60, ¡cuántas experiencias hemos ido acumulando en el tiempo de ejercicio de nuestra profesión!. Admitíamos, como algo normal, nuestros primeros destinos, en los que, con muchísimas posibilidades, podíamos ser enviados a

una escuela unitaria, en la que uno sólo tenía que atender a alumnos/as de diferentes edades, capacidades, sensibilidades, grados de comprensión, madurez y conocimientos. Muchas de estas escuelas unitarias estaban situadas en lugares distantes y aislados (la imagen del maestro/a subido en un burro o mula para acceder a su destino aún permanece grabada en nuestras memorias). Sólo en el caso de que nuestro destino fuera una población importante se podía contar con escuelas graduadas, con un aula para cada curso o nivel y separados los niños de las niñas, con metodologías, ocupación del horario y enfoques educativos claramente diferenciados según el papel o rol que la sociedad tenía adjudicado: su proyección al mundo laboral para así poder mantener a la familia, para ellos, y preparación para el cuidado del hogar y de la atención de los hijos, para ellas.

La escuela y, por ende, el maestro estaban condicionados por el carácter político y religioso de la época. Todos recordamos las diversas fechas conmemorativas del 1º de abril, del 20 de noviembre..., la asistencia a la Misa del domingo con los alumnos, el mes de María, las conclusiones espirituales y morales extraídas de cada 'lección' y las máximas éticas de cada semana en el *cuaderno de rotación*... En fin, el abanico de postulados, tan indispensables, tan imperiosos, tan irremplazables... tan pretenciosos que hacían que la escuela y la educación, que en ella se impartía, cumpliera con el alto fin que, alguien del más allá o del más acá, le había encomendado. Amén de la escasez de los mal llamados materiales pedagógicos: la mesa para el maestro, los bancos para el alumnado, la pizarra, los mapas físico y político de España y de las partes del mundo, el cartabón, la escuadra y el compás, las cajas de madera del sistema de pesas y medidas, la bandera nacional, la figura de algún santo o virgen, el retrato de José Antonio y de Franco, un crucifijo... en algunas ocasiones, además, podíamos contar con algún libro de lectura, siempre que la asignación económica lo permitiera.

Pero cuidado con estas asignaciones. No siempre ha habido, en nuestros centros educativos, mucho que administrar. No siempre ha habido, en nuestros centros educativos, mucho que gestionar. Y, si es cierto que esto marca la autonomía de los mismos, se puede asegurar que nunca existió mucha preocupación por lograrla. No siempre ha habido políticos ni administraciones ni normas legales que se preocuparan de todo esto. Y nuestros centros funcionaban tal como estaba previsto. No había lugar para la imprevisión. Y, a pesar de todo, nuestra ilusión por el buen hacer profesional era creciente. Y... posiblemente batallitas del abuelo Cebolleta.

No, no quiero decir que los tiempos pasados –en el ámbito de la administración, de la gestión y de la organización escolar– fueran mejores. Ni que ninguna de las aseveraciones y reflexiones del párrafo anterior sean traídas con nostalgia ni deseo de vuelta. No hay ninguna añoranza, evocación o rememoración ni a las escaseces ni a los sacrificios ni a las penalidades de nuestros tiempos iniciales. ¡Bien pasados están! Quiero sólo recalcar que las preocupaciones en estos campos eran otras. Ni mejores ni peores. Otras.

En los últimos veinte años –desde la LODE (1985); aunque, para ser justos, en algunos aspectos, desde la LGE (1970)– los cambios experimentados en nuestros centros escolares han sido espectaculares: la dotación de medios económicos y la asignación de recursos materiales y humanos se han incrementado en progresiones, yo diría, geométricas; la forma de administrar y gestionar nuestros centros, tanto en sus aspectos teóricos como en los instrumentos utilizados, también se han adaptado a los tiempos. Es en estos últimos aspectos donde me quiero detener.

La palabra administración tiene en sentido estricto un significado burocrático, propio de oficina y de actividad rutinaria; sin embargo, si lo usamos como sinónimo de dirección, de gestión, se transforma y adquiere la categoría de actividad importante y creativa. Estas dos expresiones

propias de la actividad empresarial, además, se enriquecen cuando vienen determinadas por la palabra escolar.

No obstante, esta apropiación que desde el campo de la enseñanza se hace de las expresiones empresariales, cae frecuentemente en imprecisiones y confusiones debido, en parte, a la peculiaridad del sistema educativo y en parte a la falta de conocimientos, experiencias e investigaciones específicos que, hasta hace no mucho tiempo, en él se han venido haciendo. Por ello, es necesario precisar antes unos puntos de partida, claros y precisos desde la perspectiva educativa, a fin de poder construir sobre ellos nuestra posterior reflexión.

Si consideramos la administración como *el control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política educacional*¹ y admitiendo como buena esta definición, tendríamos que, según el mismo Lemus, el director es el que debería realizar la función administrativa.

Ahora bien, actualmente en los centros educativos, vemos, por un lado, cómo el director cada vez más ejerce, favorecido por la legislación vigente, la función de representación y control de los mismos, y, por otro, quizás como consecuencia de lo anterior, se echa en falta una persona con conocimientos y preparación para abordar aquellas funciones administrativas y de gestión –ya se preveía en la LOGSE, artículo 58.4 (*un administrador que, bajo la dependencia del director del centro, asegurará la gestión de los medios humanos y materiales de los mismos. En tales centros, el administrador asumirá a todos los efectos el lugar y las competencias del secretario*)– que dado la complejidad que los mismos están adquiriendo, se hace precisa.

Entendemos la necesidad de este nuevo personaje, medio verificador, medio jefe de personal y medio administrador, que aunque siempre han existido en los centros privados, parece que ahora está adquiriendo más personalidad y que, como ya se ha dicho, debería empezar a tener carta de identidad normal en los centros públicos, a pesar de todas las dificultades y planteamientos en contra existentes, si es que de verdad se quiere conseguir una garantía de calidad, efectividad y rentabilidad en este campo.

La administración y gestión escolar, entendidos como herramienta de autonomía, deben ser considerados como una modalidad o singularidad de acción del sistema escolar, del centro o de la escuela, en el cual el logro de una calidad educativa o de una óptima relación enseñanza / aprendizaje, sería el objetivo que facilitaría la armonía total a su entorno y se establecerían las diferentes interrelaciones entre los distintos estamentos implicados. Teniendo en cuenta, repito, que la finalidad principal de esta modalidad es la de crear unidad e integridad, característica básica y fundamental del sistema escolar; cosa que, se constata con cierta tristeza, todavía no es valorada en toda su importancia y alcance. Más aún, se puede presuponer que unos planteamientos políticos mal entendidos, una pluralidad agresiva y divisoria, o un control e inspección favorecedores del individualismo y del cumplimiento a ultranza de la normativa pueden causar un estancamiento o retroceso escolar.

Si además de lo expresado, se tiene en cuenta que las nuevas formas de organización social están en relación directa con el desarrollo tecnológico de la información y la comunicación y con los elementos que lo integran, entonces el concepto de administración y gestión tendrá otro significado, ya que estos estarán en función de otros elementos derivados de esas TIC.

¹ Antonio Flores Lemus, auténtico renovador de los estudios económicos de España, tanto desde una perspectiva académica como política.

De ahí que se puede ahora afirmar que no basta con disponer de los medios técnicos materiales (Hardware) ni tampoco del conjunto de Programa (computación) programas y procedimientos necesarios para hacer posible la realización de esa tarea específica (Software), sino que además se necesita una articulación de funciones que esté especialmente desarrollada y con carácter específico dentro del sistema tecnológico y de las condiciones de ampliación de sus principios. Es decir, que la tecnología no desplaza al hombre plenamente, sino que comporta una nueva forma de actuación, a fin de que esta pueda ser utilizada convenientemente, consiguiéndose con ello una mayor rentabilidad tanto técnica como económica.

Si se aplican estas ideas al ámbito educativo y, más concretamente aún, a los centros escolares, nos encontraríamos con un planteamiento organizativo innovador en la línea de lo señalado anteriormente y que se convertirá en punto de partida de lo que se expone a continuación.

Como resultado de la conjunción entre el hardware y el software se requeriría un tipo aplicable y tolerante de administración y gestión, el cual debería ser diseñado –ya existen algunos de ellos en el mercado– para su utilización, en módulos restringidos, a niveles o formas diferentes, según unidades o intereses, con acotación de acceso, a saber: primero, para el maestro o profesor, fundamento de la enseñanza tradicional; segundo, para el grupo de profesores que trabajan juntos, organización simple o simultánea; tercero, para los ciclos, departamentos u organización por materias, asignaturas o áreas de conocimiento o enseñanza; cuarto, para los integrantes o personas comprometidas con los intereses del centro, como unidad sistémica y corporativa o entidades integradas por personas que tienen una finalidad común, con acceso a documentos tales como: Proyecto educativo, Plan de convivencia, Plan de acción tutorial..., expresamente aceptada y, finalmente, a los equipos directivos, de administración, de gestión y a las instituciones y entidades de las que el mismo centro depende.

Todo ello debe llevar a la reconsideración de imparcialidad, entusiasmo y efectividad entre la ambiciosa y creciente demanda de servicios dentro del ámbito del centro escolar y la calidad y congruencia de los resultados que de él se esperan, juntamente con el eficaz aprovechamiento de los recursos materiales, personales, económicos y financieros, independientemente de la ubicación del centro y del ambiente sociocultural del mismo. En una palabra, se está imponiendo, por momentos, un enfoque globalizador y especializado, técnico, logístico y normalizado de la educación.

Debido a este enfoque globalizador y especializado, entre otras actuaciones, tienen lugar y justificación las concentraciones escolares, por las que fueron suprimidas todas las Escuelas Unitarias rurales (sobretudo a partir del segundo ciclo de la Educación Primaria) y, cuyo alumnado y profesorado quedó integrado en los Centros Rurales Agrupados (CRAs) y en las Escuelas Hogar. El alumnado de las escuelas rurales suprimidas asiste al centro escolar mediante Transporte Escolar y cuenta con Comedor del Centro, en los casos que se precisa, acompañado de otros escolares de la localidad madrina, todos ellos convenientemente vigilados y asesorados por educadores adscritos al mismo; en el caso de las Escuelas Hogar, son centros educativos de carácter público, dependiente de las Comunidades autónomas donde están ubicados, en el que conviven, durante el curso escolar, alumnos/as de localidades que carecen de oferta educativa próxima a su domicilio, y que, para facilitar su escolarización, viven de lunes a viernes con otros compañeros/as en su misma situación. Suelen estar pensadas para alumnado de Educación Secundaria Obligatoria. Esta concentración de alumnado y profesorado mejora notablemente la calidad de la enseñanza, debido a la especialización del profesorado, a la mejor clasificación del alumnado y a las buenas instalaciones materiales de los Centros.

II. LA DIRECCIÓN ESCOLAR

En cuanto a la orientación técnica, logística y normalizada, se ha ido delimitando, concretando y estableciendo las diversas formas de abordar cada situación concreta. Estas situaciones pueden ser de lo más diversas, variadas y heterogéneas. Si, como botón de muestra, lo precisamos en los cargos directivos, centrándonos en la figura del director, que es la más influyente dentro de la estructura del centro, ésta ha sido cambiante en función de determinadas razones históricas. Para entender las particularidades y/o incongruencias más destacadas de la situación actual, habrá que acudir al análisis de la reglamentación que ha regulado la figura del director de centros de Educación Infantil y Primaria y de Secundaria. La dirección escolar ha ido sufriendo cambios en su reglamentación, a lo largo de la historia, desde la Ley Moyano (1857) hasta la Ley Orgánica de Educación (LOE 2006), pasando por: el Reglamento de las Escuelas Graduadas (1918); la Ley de Enseñanza Primaria (1945); el Reglamento del Cuerpo de Directores (1967); la regulación de la función directiva que se hace a partir de la Ley General de Educación (LGE, 1970), Ley Orgánica reguladora del derecho a la Educación (LODE, 1985), Ley Orgánica general del Sistema Educativo (LOGSE, 1990), Ley orgánica de Participación, Evaluación y Gobierno de los Centros Educativos (LOPEGCE, 1995), Ley orgánica de Calidad de Educación (LOCE, 2004), donde se concretan desde acceso, funciones, actuaciones y desempeños profesionales hasta los esfuerzos de conseguir, a través de esta figura, los planteamientos democráticos recogidos en la Constitución Española de 1978 aplicables al funcionamiento de los centros docentes.

Quizás lo más destacable hayan sido los diferentes cambios que ha sufrido su procedimiento de acceso. A saber:

- En la normativa legal preconstitucional, el director/a de los centros no universitarios era designado por el Ministerio de Educación sin tener en cuenta la opinión del Claustro. Sirva de muestra:

- Requisitos para la selección del directivo: debía llevar diez años de servicio, haber realizado estudios especiales y presentar un proyecto, además de contemplarse otros méritos (Decreto de 25 de febrero de 1911, para enseñanza primaria y Ley de 20 de septiembre de 1938, para la Enseñanza Media).

Nuevo modelo de acceso a la función directiva:

- Determinado por el hecho de que el Ministerio podía nombrar o rechazar la propuesta del directivo entre los profesores numerarios de la escuela, así como cesar al director designado (Ley de Educación Primaria y el Estatuto del Magisterio de 1947, retocado ligeramente y reforzado en el Decreto de agrupaciones escolares de 1962 y en el Reglamento de los centros estatales de Educación Primaria de 1967, para el nombramiento de directores accidentales en los casos en que se produjeran vacantes, en este último, todos ellos para la Educación Primaria.

- Estableciendo que el directivo fuera nombrado por el Ministerio entre la terna propuesta por los catedráticos del instituto. El periodo de duración del nombramiento era por tres años, prorrogable a otros tres, y el Ministerio podía decidir el cese (Ley de Ordenación de la Enseñanza Media de 1953 para las Enseñanzas Medias).

Se promovió una importante novedad con la que se asentaban las bases para un cambio drástico y radical (que duró sólo 5 años): la creación de un Cuerpo de Directores de Primaria. Se accedía a este cuerpo mediante una oposición libre, a la que podían presentarse los maestros con cinco años de servicio y que fueran licenciados desde, al menos, dos años antes. Una vez que los candidatos superaban los procesos de selección, recibían un curso de formación y un mandato indefinido y podían ser destinados a cualesquiera de los centros que la Administración considera oportunos (Reglamento de Directores Escolares, 1967).

Se declaró la extinción del Cuerpo de Directores de Primaria cinco años más tarde (LGE, de 1970 y su normativa complementaria). Precisamente, fue esta LGE, de 1970 quien, adelantándose a su tiempo, da un giro copernicano a la forma de acceso, cambiando la forma de nombramiento del director, realizado por la Administración, con una ligera, parcial o superficial intervención de la comunidad educativa, privada de vías de participación en el gobierno de los centros, por otra, en la que esa misma Administración educativa nombra a los directores pero de entre los profesores del centro y articula vías para la participación de la comunidad escolar. El cargo era temporal y renovable cada cinco años y en su designación participaban de forma consultiva el Claustro y el Consejo asesor.

· En la normativa legal postconstitucional, aun sufriendo algunos avatares, el director/a de los centros no universitarios, es nombrado por el Ministerio de Educación (Comunidades Autónomas, en su caso) con la participación de la comunidad escolar. Sirva como ejemplo:

Se señala el carácter profesional del cargo de director, al que, por primera vez, se demanda cierta preparación técnica para el desempeño de su gestión, y se permite la participación de la comunidad educativa en la selección de los candidatos. Destaca, respecto a la normativa anterior, la creación de órganos colegiados de gobierno, con lo que se inicia el fin del modelo de dirección totalmente unipersonal. A los profesores, padres, personal laboral no docente y, en su caso a los alumnos, se les concedía cierto poder para intervenir en el control y gestión de los centros sostenidos con fondos públicos; no obstante, el director seguía siendo la máxima figura responsable de la gestión de los mismos (LOECE, 1980, que no terminó de implantarse).

Se establece un sistema mixto que encomendaba la responsabilidad de la designación del Ministerio, para un mandato por un periodo de tres años prorrogable por dos periodos más. La selección se realizaba entre profesores del centro con un mínimo de un año de antigüedad y consistía en un concurso de méritos en el que el Consejo de dirección de cada centro valoraba la capacidad de los candidatos para desempeñar la función directiva. En la práctica, el Consejo decidía realmente quién no podría acceder al cargo, ya que los candidatos que no alcanzaban una puntuación mínima no podían ser designados por la dirección provincial (Real Decreto 2762/1980).

Se configuran las claves del modelo de dirección actual determinando que es el Consejo Escolar del Centro, ahora máximo órgano rector del mismo, quien designa al director/a (LODE, LOGSE, LOPEGCE, LOCE, LOE y sus desarrollos). Si cambiamos de tercio, otra situación también contrapuesta, viene determinada por los que entienden y acogen una proyección *no sólo docente* del maestro o profesor dentro del centro, en contraposición con los que defienden, a ultranza, su labor docente, delimitando su actuación sólo y exclusivamente dentro del aula.

Respecto a los defensores de la primera postura, se encuentran todavía con el handicap o inconveniente de que todavía se mantiene una estructura escolar instalada sobre la buena voluntad

y vocación de los docentes, a los cuales se les exige en el ámbito de la administración y gestión, más de lo que pueden y saben. En cuanto a los defensores de función únicamente docente, mantienen una visión reduccionista de los problemas escolares fundamentales, situándolos tan sólo en la preparación de las clases y en el mantenimiento de la disciplina, planteamientos totalmente lícitos, pero que sin duda conllevan a una apreciación simple de lo que se debe entender por *proceso educativo*, como si fuera algo que se desenvuelve tan solo y de forma aislada dentro del aula, por medio de una interrelación entre maestro-alumno y por fuera de este binomio no existiera nada más.

Esto no debería continuar así. La profesionalidad ha de sustituir y desbancar al voluntarismo en el caso de la actuación *no docente*, y el trabajo en equipo, las acciones conjuntas consensuadas y la unidad de criterios en las actuaciones fundamentales han de sustituir y desbancar al animoso individualista que se aísla en su aula. La preparación tecnológica, la utilización de las TIC y del audio y vídeo y la actualización, en los diferentes campos, que la complejidad actual de la profesión educativa exige debe destacar en contraposición a una perspectiva tradicional de la enseñanza; el trabajo en equipo ha de prevalecer y sobresalir del *francotirador* que, aun pudiendo ser un excelente profesional, poco aporta al consenso cooperativo del que tan necesitados están nuestros centros.

III. LA ESCUELA Y LAS NUEVAS NECESIDADES FAMILIARES

No quisiera terminar estas consideraciones, producto de un repaso un tanto disociado, disperso y anárquico de tantas y tantas concepciones que sobre la escuela he acumulado a lo largo de los años de profesión, sin hacer algún comentario sobre la proyección de los locales e instalaciones de los centros docentes a su entorno.

Son muchos los servicios, prestaciones, ayudas y funciones que la sociedad demanda y que los centros han de estar dispuestos a dar, independientemente de quienes han de prestarlos, aunque parece generalizada la idea de que esta 'disposición' –en los centros públicos- no está orientada a satisfacer las necesidades de las familias, tal como se plantean en la época que nos toca vivir.

Es principio admitido por la mayoría que no es posible evaluar la calidad de un servicio sin vincularlo con las necesidades de sus usuarios. En el caso concreto de la escuela pública, ésta tiene la obligación responsable de ser útil a la sociedad y, de forma más restrictiva, al entorno social al que pertenece por su ubicación y, específicamente, a las familias con alumnado en edad escolar obligatoria matriculados en el centro correspondiente. Si a esto agregamos que el modelo familiar es ahora muy diferente de lo que ha sido en el pasado, con una gran pluralidad de situaciones: mono y biparentales, autóctonas, foráneas, mixtas y de procedencia dispar, con la mujer incorporada al mercado laboral..., que les obliga a ajustar su tiempo de maneras diferentes y casi siempre con agobio. Para resolver el problema, sobre todo fuera del horario lectivo, se recurre a soluciones diversas. En unos casos, a la contratación de personas que les atienda; en otros, involucrando a los parientes más próximos, especialmente a los abuelos, los hermanos mayores...; entre las que trabajaban, demandando sus empresas reducción de jornada (cuando es posible), lo que las condena, en la mayoría de los casos, a renunciar a sus aspiraciones de ascenso profesional.

En estas circunstancias, una necesidad básica de las familias, entre otras, es la de contar en los centros con un servicio de cuidado del alumnado fuera del horario lectivo. No hablo de atención educativa, que está bastante bien determinada, sino del lugar donde el alumnado pueda

permanecer con todas las garantías de atención. Las madres y los padres necesitan dejar a los hijos en buenas manos antes de la hora de iniciar su trabajo y recogerlos una vez acabada su jornada laboral. No sé de la bondad o maldad de la medida, ni siquiera espero que haya consenso acerca de esto entre los pedagogos; lo que sí es indiscutible y apremiante que debemos dar solución a esta situación que, en la actualidad, nos toca vivir.

No obstante, la escuela pública parece estar de espaldas a estos problemas y establece unos horarios y un calendario que desdeñan los mejores esfuerzos de adaptación de los padres. Sin contar, en algunos casos, los diferentes horarios para los mismos hermanos. No es una medida de adaptación, es, simplemente, una medida consecuente que permita la organización del centro acorde a los servicios que ha de prestar: educativo, formativo, cultural, social, favorecedor y compasivo del horario laboral de los padres.

Aún más, el calendario escolar está lleno de resquicios generados por esas festividades no contempladas por el almanaque laboral, que afectan sólo a los centros esclares, así como la jornada continuada durante el mes de junio, de la primera quincena del mes de septiembre, las vacaciones..., en donde los centros se cierran a cal y canto, sin ninguna posibilidad de aprovechamiento. ¿Qué hacen esos días los padres? ¿Piden fiesta en sus trabajos? ¿Dónde quedó la promesa de centros abiertos 365 días al año, siete días a la semana?

Repito, en esta sociedad que nos ha tocado vivir, la escuela pública (como edificio) no puede circunscribirse sólo a la función educativa, sino que además debe incorporar la atención de su alumnado durante el horario laboral de sus padres. ¡Qué más quisieran muchos de ellos que poder ocuparse por sí mismos! Para bien y para mal, ésa es una ocupación que muchos se ven obligados a delegar.

Es más, estoy convencido de que este servicio, junto con otros ya implantados en los centros privados y privados concertados, trasladados a los centros públicos, harían elevar el prestigio que estos centros han ido perdiendo en los últimos tiempos precisamente, por la falta de oferta que amplíe la eminentemente educativa.

El problema de la conciliación de la vida laboral y personal es tan apremiante y, a la vez, en mi opinión, tan obstinado y perseverante al rechazo de nuevas medidas de fomento, que es hora de considerar este problema, que atañe a tantas familias, como un servicio público básico. Su financiación no debería ser una dificultad: lo mismo que actualmente se paga por el comedor, se podría pagar por estos servicios; si bien, hasta sería factible poderlo considerar como un servicio subvencionado y/o sufragado. Esto sería viable, después de un periodo de previsión de fondos, no demasiado dilatado en el tiempo, gracias a que, de nuevo, muchos colegios públicos conseguirían llenar sus aulas, en detrimento de los colegios subvencionados. Estos fondos retrotraídos a estos centros permitirían sufragar los gastos.

Aunque, en el fondo, no es preciso hacerse estos planteamientos de ahorro, ya que *competencia mercantil* y *servicio público* son conceptos antagónicos. Esto quiere decir:

- Que un servicio público debe estar encaminado a satisfacer derechos ciudadanos fundamentales que, de ningún modo, pueden ser comprometidos por principios de rentabilidad o a intereses privados sea cual sea su naturaleza.
- Que desde el plano estrictamente económico la existencia de un servicio público de calidad imposibilita, por definición, el desarrollo del sector privado, cuyas perspectivas quedan reducidas a aspectos insignificantes y superfluos.
- Que el desarrollo del sector privado implica, de forma inexorable, la precedente degradación y quebranto del sistema público. Esto, que se puede aplicar a cualquier sector del mundo

financiero, es igualmente aplicable en educación, donde la existencia de una red pública de calidad disuade, si no hay intencionalidad política en contra, el desarrollo de la actividad privada.

El centro educativo ve ampliados sus roles ante la necesidad de los padres y madres, por los cambios sociales en los que se ven envueltos (trabajo de ambos miembros del matrimonio, familias monoparentales y menor disposición de tiempo para los hijos e hijas), de delegar en la institución más funciones respecto a la educación y cuidado de éstos/as. Ello obliga a la institución a proporcionar a su alumnado un conjunto de servicios complementarios que antes eran externos a la escuela.

Esto implica un cambio en la cultura organizativa del centro para poder pasar a coordinar, desde éste, todas las acciones de los/las especialistas que el o la adolescente requiera durante su vida escolar, poniendo, dentro de la comunidad, el centro escolar como referente de todas estas acciones. También implica una dinámica de funcionamiento flexible y adaptable a esas necesidades, que genere cauces para encajar en su acción diaria las intervenciones externas.

Una relación cooperativa y coordinada entre la comunidad y el centro escolar, un fomento del aprendizaje basado en lo próximo al alumnado, más significativo, donde se integre el aprendizaje individual con el cooperativo, donde se desarrolle al alumno y a la alumna en un continuo proceso de socialización, donde se resuelvan los conflictos en positivo, a través del diálogo y la aceptación de unas normas consensuadas y democráticas, y donde todos los miembros de la comunidad puedan implicarse en la toma de decisiones favorece, sin duda, una mejor atención al alumnado. Todos estos elementos delimitan el perfil de un centro de futuro, de un centro arraigado y útil a la comunidad.

Seguro que se podría continuar haciendo referencia a disciplina, pautas de conducta, intolerancia, convivencia, coeducación, educación mixta, educación de ambos sexos, esfuerzo inversor y tantos y tantos temas que ayer, hoy, mañana y siempre serán materia de encuentro, discusión y debate, pero por no extenderme en demasía, porque tampoco entraría de lleno dentro del tema esencial del trabajo y, sobre todo por no cansar al lector, daremos por concluido este artículo no sin antes reiterar mi admiración, respeto, consideración a Jesús Asensi. Gracias maestro por darme la ocasión de demostrarte mi amistad.