

## LA ORGANIZACION DEL TRABAJO ESCOLAR DE ACUERDO CON NUEVOS PRINCIPIOS

Los fecundos movimientos innovadores producidos en los últimos años en el campo de las instituciones escolares, arrancan fundamentalmente de la falta de educación, cada vez más ostensible, entre los fenómenos sociales que se producen en el medio en que dichas instituciones—escuelas, colegios, universidades—viven, y los fenómenos característicos de su propio desenvolvimiento.

Todo cuanto se haga para conformar la vida escolar, en todas sus manifestaciones, a las soluciones planteadas o resueltas de los problemas políticos y económicos de la vida social, asegurará evidentemente la marcha progresiva de las escuelas, colegios y universidades, sin las violencias y las explosiones revolucionarias inevitables si se han de resolver, como deben serlo de cualquier modo, las antinomias existentes.

Con este criterio, a poco que se medite sobre el problema de la educación, habrá de convenirse en que la noción y la utilización actuales del trabajo escolar deben modificarse sustancialmente, así en cuanto a su concepto como a su organización, respondiendo a las variaciones fundamentales que, en ambos órdenes, ha sufrido el trabajo en general y, en particular, el trabajo industrial.

Por una parte, el trabajo originariamente considerado como fruto de una necesidad penosa e impuesta, y como revistiendo una forma degradante y servil, ha ido transformándose gradualmente en algo digno de ser deseado y realizado por sí mismo, en un valor real y propio, independientemente consi-

derado de sus efectos y de su carácter específico de productor de la riqueza; y, entendido en su más lato sentido filosófico como la traducción en actos de las propias energías espirituales, el principio del trabajo ha ido coincidiendo, cada vez más, con el principio de la personalidad que siente como un deber imperativo la necesidad de afirmarse en concreto.

Nadie ignora, por otra parte, los cambios introducidos en las formas de organización del trabajo, para evitar el desperdicio enorme de energías y de esfuerzos y, por tanto, de valores, resultado que no se conseguiría ni aun con la buena fe en el propósito y el empeño en la realización, con sólo buscar los hombres competentes y ya preparados.

Se pensó que en lugar de estar sujetos a la aparición providencial de los hombres competentes, debía iniciarse la formación de esos hombres con una sistemática cooperación común.

En el pasado, dice Taylor, prevalecía la idea que está contenida en la expresión: “los capitanes de la industria nacen, no se formán”, y la norma consistía en arrebatarse unos a otros el hombre necesario a quien podía dejarse con seguridad la elección de los métodos de trabajo. En el porvenir en cambio, se comprenderá que los hombres dirigentes podrán ser naturalmente predispuestos, pero que podrán también ser formados y que ningún grande hombre puede, con el viejo sistema de educación personal, competir con un grupo de hombres medios, organizados para cooperar eficientemente.

En el pasado, antes estaba el hombre, en el porvenir antes vendrá el sistema; sin que esto importe establecer que el hombre superior es innecesario, siendo al contrario, el mejor fin de un buen sistema poner en valor los hombres de mayores condiciones porque, con una organización sistemática, los mejores se elevan más fácil y seguramente que antes.

Un buen sistema de trabajo debe asegurar la eliminación de los factores de desperdicio de material y de energía de parte de los trabajadores, por la lucha contra el empirismo y la consideración científica de los elementos y forma de trabajo.

Debe además consistir en la consideración orgánica del trabajo mediante la estrecha y lógica correspondencia entre los varios elementos que la integran: la dirección técnica, la

inspección y vigilancia, los trabajadores, los horarios, los salarios, etc.

El simple examen de estas líneas generales de un buen sistema de trabajo que, en el orden industrial, se han ido paulatinamente incorporando a las prácticas corrientes al punto de que los que no las siguen se exponen a sentir rápida y enérgicamente los efectos de su incuria; y su comparación con los procedimientos aun en uso en el trabajo escolar, demuestran claramente cómo este último se encuentra todavía en un período en que impera el desperdicio de material y de energías de parte de docentes y de alumnos y en el cual no se halla establecido un nexo lógico entre sus elementos: los que dirigen, los que vigilan, los maestros y profesores, los alumnos, los horarios, etc.

Limitándonos al estudio de lo que ha sucedido y sucede entre nosotros y especialmente desde la vigencia de nuestra Ley Orgánica de la Educación Común, podemos verificar que la enorme labor realizada en el campo de la educación primaria se caracteriza por un enorme desperdicio de fuerzas y de energías: se ha hecho frente primero a las exigencias de las necesidades corrientes a medida que se han presentado y como se ha podido y el esfuerzo se ha gastado muchas veces en movimientos no coordinados, sin significación y sin resultados; se ha realizado luego el trabajo de selección en el fárrago de hechos y prácticas pedagógicas y se ha llegado al momento en que se hace como se ha visto hacer, en que se ha cristalizado una ordenada tradición de prácticas didácticas, pero en el cual no se hace todavía como se calcula que debe hacerse para alcanzar el mejor resultado.

No existe, en realidad, la conciencia clara de la finalidad que debe alcanzarse ni la de los medios más adecuados para alcanzarla. Se ha exigido en todos los tonos a los maestros un despliegue enorme de trabajo; los maestros mismos han cifrado en ello su aspiración más vehemente, pero nadie ha pensado en dar a los maestros los preceptos metódicos necesarios para economizar sus fuerzas, para evitar un inútil desperdicio y para procurarles el rendimiento proporcional a sus esfuerzos. Esta situación explica la sensación de agotamiento dominante en el maestro al terminar su año escolar: ha gastado sus fuerzas mentales y morales en tanta mayor medi-

da cuanto mayor es su espíritu de fervor y de sacrificio; las ha gastado sin contarlas y cuando se pregunta qué resultados ha obtenido se encuentra con que, en el mejor de los casos, no puede siquiera comprobarlos.

Por otra parte, para mantener en vigor la serie de prácticas conquistadas por la tradición, se hacen necesarias disposiciones reiteradas y órdenes, y si la situación de peligro para el maestro fervoroso y abnegado es la del desaliento depresivo, la del maestro sin esas cualidades morales llega a ser fácilmente rayana en la rebeldía.

Tanto una situación como la otra llevan fatalmente a la crítica de los sistemas y de las prácticas, pero si la crítica anuncia siempre la proximidad de la declinación de las tradiciones, no siempre lleva en su seno algo con que reemplazarlas y puede ser y es, las más de las veces, tan irracional e instintiva como la misma tradición.

Para que ella señale un paso adelante debe ser entendida, como se ha dicho, como una discriminación racional. No debe partir de la anulación total de lo existente: debe operar con los elementos acumulados por el esfuerzo de todos y de entre las prescripciones, las prácticas, las disposiciones, debe determinar cuales han demostrado ser útiles y en qué medida deben aprovecharse como elementos constitutivos de un nuevo orden de cosas más racional, con lo cual habrá abierto un campo en el que, a los efectos de entenderse o por lo menos de la discusión, podrán tener cabida tanto los pedagogos conservadores de la tradición, como los educadores que enarbolan la bandera revolucionaria.

Con este criterio y con la conciencia de las dificultades enormes que importa la modificación, siquiera sea en modo limitado, de prácticas tradicionales y la implatación de nuevos métodos de trabajo, se inició por las autoridades escolares nacionales de la instrucción primaria una campaña de renovación con resultados que excedieron a las mayores esperanzas y que corresponden, justo es reconocerlo también, a las condiciones de preparación profesional y de superioridad moral que caracterizan a nuestro magisterio y que lo constituyen en alto exponente de nuestra cultura nacional y en factor indiscutible del grandioso futuro reservado a nuestra patria.

Supuesto que de la mayor eficiencia de la obra del magisterio resulta, en definitiva, un aumento de la eficiencia nacional, surge, como un problema, la evidente necesidad de mejorar aquella que, hoy por hoy, no es sino el resultado de la acción individual de docentes y directores y puede considerarse como la simple suma de sus esfuerzos, realizados en forma no sistemática y con un desperdicio enorme de energías.

Para acercarse a la solución de ese problema, se pensó que debía atenderse a la ordenación sistemática del trabajo escolar mediante una definición más precisa y a la vez más amplia de las funciones de cada uno de los órganos que la realizan, maestros, directores, inspectores, y a asegurar el contralor de los resultados obtenidos, tratando de que la obra de la escuela no estuviera supeditada exclusivamente a la existencia de grandes maestros o de grandes directores, raros en virtud de su excepcional superioridad, sino que dependiera de una sistemática cooperación común que, aprovechando la existencia de aquellos como guías y puntos de referencia, levantara a la mayoría hasta el más alto grado, en forma rápida y segura.

En el sistema de trabajo escolar generalmente aceptado, toda la carga y responsabilidad recaen sobre los maestros, dependiendo el éxito para los directores e inspectores, de sus aptitudes para saber aprovechar la iniciativa y el trabajo de aquellos. Falta de justicia distributiva sentida por el magisterio y traducida en protestas y rezongos que, mal apreciados, concurren a agravar su situación y a malograr los resultados de la obra escolar, y que no puede ser neutralizada sino con excitantes y estímulos constantes: aumentos de sueldos, promociones rápidas, recompensas especiales, distinciones honoríficas, etc.

A conseguir esos estímulos tienden casi todos los movimientos del magisterio con despliegue de fuerzas dignas seguramente de mejor empleo, porque, como el que les sean acordados o no depende de autoridades que se mueven en esfera exterior a la función docente, los resultados son siempre precarios: el éxito significa cuando más una corta tregua en la lucha; el fracaso es el desaliento y la depresión; y en uno y otro caso se reconoce como un postulado una situación de dependencia subalterna que anula los factores de espontaneidad y de libertad que deben caracterizar la acción del maestro.

Los bien entendidos intereses del magisterio deben llevarlo a encarar el problema de la definición de sus propias funciones y de una mejor organización de la tarea escolar.

En un sistema escolar bien entendido y cuando se cuenta, como sucede en la Capital, con un personal docente en su casi totalidad diplomado y con las condiciones de preparación general y profesional necesarias, la iniciativa en la enseñanza que se traduce en trabajo intenso, buena disposición de ánimo e ingeniosidad, debe dejarse librada al *maestro*: es función que le pertenece por definición y en la cual no puede ser sustituido por nadie sin entorpecer la buena marcha de la escuela; es función que debe ejercer con amplia libertad y autonomía y sin otras limitaciones que las que resultan de los planes y programas y del contralor de los resultados.

La tarea de estrecha vigilancia y de continuas incursiones en el campo de la docencia reservado al maestro, debe sustituirse, cada vez más, para el *director*, por la preparación bien meditada de los programas de estudios y de su distribución en el año escolar, por las instrucciones precisas y claras para su mejor aplicación práctica, por la comprobación regular e inteligente de los resultados, por la observación y estudio de las iniciativas del personal docente, con el fin de coordinar los esfuerzos de cada uno y multiplicar su eficiencia en beneficio de todos.

Del mismo modo que el director no debe sustituir al maestro en la función propia de éste, el *inspector* no deberá invadir las atribuciones privativas de unos y otros. Su función comprende dos órdenes de actividades inherentes al cargo: las que deben dirigirse a estudiar los métodos y procedimientos y a preparar las instrucciones para hacer factibles las mejoras; y las que se refieren a la vigilancia y ejecución del trabajo escolar y a la comprobación de los resultados, de acuerdo con un plan de instrucciones fijado.

De este modo, las funciones de director e inspector no deben ser mero trasunto de una situación accidental de superioridad gerárquica, sino concurrentes a la realización de una obra orgánica e integral, y no necesitan apoyarse, para su ejercitación, en reglamentaciones disciplinarias sino en el consciente acuerdo y voluntaria colaboración: cada vez se afirma más el concepto de que el gobierno de una organización

cualquiera, como el de los estados, debe proceder con el concurso de los gobernados.

Si no se cuenta con la buena voluntad de los maestros de nada valdrá su preparación técnica, y la acción directiva ha de encaminarse principalmente a obtener de los maestros el convencimiento de que la tarea diaria es razonable y de que cumplida debidamente ha de traer aparejadas, de inmediato, las compensaciones materiales y morales condignas.

Para ensayar, sin peligro, un sistema tal como el esbozado, se determinó cuáles serían los elementos objetivos de auto-contralor para el maestro y de comprobación de los resultados para directores e inspectores: *el plan de estudios* y los *programas sintéticos* dictados por el Consejo Nacional de Educación y cuyo cumplimiento debe, por la ley, vigilar la Inspección Técnica; los *programas analíticos* que con la distribución de sus asuntos en períodos de uno o dos meses, es tarea propia de los directores; los *cuadernos de tópicos* en los que con la anticipación de un día, por lo menos, debe constar la forma y medida en que dichos programas analíticos se van aplicando; y los *cuadernos de deberes* de los alumnos en los cuales, día por día, clase por clase, deben reflejarse, en la variedad de las ejercitaciones que impliquen las lecciones y como parte integrante de las mismas, no sólo la materialidad del cumplimiento del propósito formulado por el maestro en su cuaderno de tópicos, sino también la marcha metodológica seguida y los resultados alcanzados.

Tratándose de elementos incorporados ya a nuestra vida escolar todos ellos, el nuevo sistema no importaba otra innovación que la de asegurar su más ajustada correlación y la modificación más sustancial del concepto del cuaderno de deberes. Éste último debió perder su característica de elemento decorativo destinado a impresionar por su presentación cuidada, sus detalles caligráficos, sus mapas y sus ilustraciones, fruto de horas extraordinarias de trabajo escolar o casero, sin conexión con la tarea educativa e instrucción diaria, para pasar a ser un elemento de ejercitación y de trabajo en el que, hora por hora, aparece la colaboración del alumno con el maestro, en cada lección y en la medida de sus propias fuerzas; en que cada conocimiento nuevo y cada adquisición de aptitudes

se revelan en la ejercitación y aplicación práctica correspondiente: problemas, ejercicios de elocución y de composición, dictados, croquis, esquemas, cuadros sinópticos, resúmenes, etc., respondiendo al concepto de que la actividad escolar no ha de tener por único agente al maestro, sino que ha de orientarse en el sentido de llevar al niño a *hacer*, para poder alcanzar el ideal a que todo el mundo aspira hoy: el de que la escuela primaria sea verdaderamente práctica y aun de carácter pre-profesional y pre-industrial, entendido este último término, no en su acepción puramente técnica, sino en el trabajo ordenado y fecundo, en el de iniciar y aplicar ideas con ingenio práctico y ejecutivo para obtener la mayor productividad.

Concebido el cuaderno de ejercitación como elemento animado y actual, en lugar de reflejo y eco apagado de la vida y actividad, ha traído como consecuencia la supresión de ese verdadero tormento chino que significaba, para el maestro, la corrección con tinta roja de los cuadernos de los alumnos, tarea ímproba y sin resultado porque los niños no vuelven la vista atrás para aprovechar la experiencia del maestro.

La eliminación de esa pesada e inútil tarea era necesaria si el maestro se propone como objetivo el trabajo más intenso, y más noble, de corregir al niño para formar su espíritu y dotarlo de aptitudes, en vez de corregir los cuadernos para presentarlos sin faltas y con adornos superfluos.

Por otra parte, la eliminación de esos esfuerzos inútiles porque no se traducen en resultados correlativos, lo mismo que la supresión de ciertas tareas escolares de productividad inferior, equivalentes a las que, en los regímenes industriales, se han llamado de *sub-trabajo*, suponen una mayor intensificación del trabajo real y una mayor aceleración en el ritmo de su marcha, y esta situación ha sido encarada con el propósito de facilitarla poniendo a los maestros en condiciones más favorables para hacerle frente con éxito.

Para hacer posibles las exigencias relativas a la mayor intensificación de la labor docente y a la mayor aceleración del ritmo de la marcha del trabajo escolar, se procedió con criterio análogo al que ha motivado las conclusiones aceptadas generalmente por las organizaciones industriales respecto a la duración del día de trabajo y a su distribución horaria.

En ese sentido se dispuso la implantación de vacaciones

de mitad de curso, no por motivos de orden climatérico sino respondiendo a la más conveniente distribución del trabajo docente y a su mayor eficiencia.

Se adoptó además un nuevo tipo de horario escolar, más corto que el vigente hasta entonces y dividido en sesiones horarias reducidas a 45 y 40 minutos, con lo que se pudo disponer de un instrumento más en consonancia con la intensidad del trabajo exigido y mejor adaptado a la curva de eficiencia de los resultados y de fatiga mental de los alumnos.

En síntesis, la nueva organización del trabajo escolar descansa en estos dos grandes principios:

1º La eliminación de las prácticas y procedimientos que importan un desperdicio de fuerzas y energías y, por ende, de valores.

2º La ordenación sistemática del trabajo mediante la definición precisa de las funciones de cada uno de los órganos y la correlación e integración de las mismas con un criterio de cooperación común.

Los medios escogitados para la mejor realización de estos principios son los siguientes:

- a) Una distribución más racional y equitativa de las cargas y responsabilidades que incumben a cada uno de los órdenes de funcionarios que realizan la obra docente.
- b) La determinación de los elementos objetivos de autocontralor para el maestro y de comprobación de los resultados para directores e inspectores.
- c) La reducción del horario escolar considerado en conjunto y de las sesiones de trabajo en que se distribuye
- d) La intensificación del trabajo escolar y la aceleración del ritmo de su marcha.
- e) La constancia obligada del trabajo realizado en cada caso por los alumnos, individual o colectivamente, en forma que permita en todo momento su contralor y la comprobación de la eficiencia de los resultados.

Los resultados obtenidos en el ensayo de este sistema de trabajo durante dos años, en un organismo escolar tan vasto y complejo como el de la ciudad de Buenos Aires cuyas escuelas primarias cuentan con 200.000 alumnos, se han tradu-

cido de inmediato por la disminución del sedentarismo en las escuelas y las mejores condiciones para el trabajo de maestros y alumnos; por la más fácil individualización de los niños deficientes fisiológicos o mentales y la consiguiente posibilidad de la organización científica de las clases especiales que han de recibirlos; por la mayor eficiencia de los resultados que no dependen ya casi exclusivamente de las condiciones personales de maestros y directores; por el mayor valor de la personalidad del alumno y del maestro; por la autonomía que, dentro de la función propia, se le reconoce a uno y otro; por la mayor tranquilidad y seguridad reveladas en su tarea por los maestros y el más alto grado alcanzado por su colaboración voluntaria; por la sólida base que representa para la implantación de una bien organizada escuela práctica, escuela del trabajo, al hacer imposibles lo sensayos artificiosos y de mera simulación de ese tipo de escuela..

Estos resultados, ya tan apreciables, habrán de afianzarse con la extensión del sistema de trabajo implantado en sus líneas generales y directrices, con la más precisa definición de las funciones, y con la tipificación de los medios e instrumentos de trabajo y de las ejercitaciones correspondientes; y permitirán aprovechar, con mayores frutos, la obra grande y meritoria realizada por los que no han precidido en la tarea y dar mayor unidad a sus elementos, haciéndolos converger más vigorosamente a la consecución de la alta finalidad propuesta a la escuela pública: en el orden individual, formar la conciencia de sus educandos y dotarlos de aptitudes físicas, mentales y morales; en el orden social y humano, poner en valor esas aptitudes, creando hábitos y sugiriendo ideales de trabajo, de cooperación, de solidaridad nacional y social que lleven a asegurar para nuestro país, sobre la ancha e incommovible base de un sano y hondo sentimiento de patria, una situación de preeminencia y de respeto en el concierto de las actividades productoras y de las concepciones éticas de los pueblos.

JOSÉ REZZANO.