

L'eficàcia en l'assessorament i la burocratització excessiva. EAP del Berguedà.

Allò propi dels EAPs és l'assessorament a centres. Estem convençuts que l'àmbit propi de l'assessorament psicopedagògic suposa aportar elements del camp de la psicologia, pedagogia i treball social als centres educatius, independentment de com, en cada moment, es concretin. D'aquest lloc, de fet, fa anys que se'ns n'està desplaçant excessivament, per a ubicar-nos en un de més empobridor per als centres i per a nosaltres, pròxim a una funció semiadministrativa.

Entenem que moltes de les tasques administratives s'han de fer, i algunes les hem de fer nosaltres mateixos. Però seria una conversió impròpia de la nostra feina si aquestes tasques passessin a primer lloc i definissin la funció dels EAPs. I això està passant.

Els assessors hem de ser un element que ajudi als centres a la reflexió, si més no en els temes que tenen plantejats de caire psicopedagògic i social. Un element de reflexió psicopedagògica, de contenció d'ansietats, que ajudi a prendre distància, a parar l'acció i a pensar, a atendre els alumnes amb nee. Hem d'aportar salut als centres, aportació que implica ajudar-los a contenir les accions poc reflexives, parar, pensar com organitzar respostes adequades, com ajudar-los a oferir una resposta qualificada a la diversitat de ritmes i nivells dels alumnes dels grups classe... i això no ho podem fer adequadament si ens trobem en condicions de desbordament com ells, si nosaltres mateixos ens veiem precipitats a respondre per sistema demandes que ens depassen per la quantitat, urgència o precipitació.

La **pretensió** bàsica que no hauríem de renunciar els qui treballem en l'àmbit de l'assessorament, al nostre entendre, hauria de desplegar-se en dos apartats: d'una banda, aconseguir donar una bona resposta a l'objectiu d'aportar elements útils als centres, des del marc de la psicologia, la pedagogia i el treball social; d'altra banda, aconseguir un adequat grau de benestar professional i de satisfacció en la feina, hauria de ser, també, objectiu de tothom. Creiem, a més, que posar fre a l'excessiva burocratització dels assessors no és un tema d'uns o altres, sinó de tots: els EAPs, les Delegacions, Direcció General, els Centres, Inspecció, tots hem de posar la intel·ligència al servei d'una millor resolució d'aquest tema. Perquè va en benefici de l'educació en general.

El malestar pel desbordament de les tasques burocràtiques és general als EAPS. Existeix en els equips un malestar molt generalitzat, vinculat a

la sobrecàrrega de formalitats que hem anat acumulant els darrers anys. L'increment d'aquests encàrrecs, tal i com es dona, genera una situació confusional en els equips, que segons quins moments arriba a ser molt important, fins al punt que impossibilita cobrir les altres funcions que tenim encomanades i que veiem necessàries per als centres educatius.

Fins i tot, en el control de la feina, sembla que cada vegada té més pes allò numèric i quantitatiu: quan se'ns demana quantificar els casos vistos durant el curs sembla que no es té en compte que, justament, a les escoles que podem fer-hi una feina més reeixida, al cap d'anys ens fan menys demandes, perquè saben resoldre'n una bona part amb les eines que els hem anat aportant: són capaços d'administrar-se les proves pedagògiques a les aules ordinàries, adequar-se millor les programacions a la diversitat de nivells i ritmes a l'aula, tenen eines per a prevenir millor la problemàtica comportamental de l'alumnat, no apareixen tants símptomes de disfuncionalitats en el centre, etc.

La rendibilitat de la feina més pròpia dels assessors en surt afeblida.

Des del punt de vista de rendibilitzar recursos de treball i aprofitar de manera òptima aquells destinats a assessorament a centres, l'escreix d'accions burocràtiques suposa una despesa important de temps, tant des del punt de vista dels centres com des del nostre propi sentir.

La responsabilitat de la burocratització excessiva és compartida.

L'increment desmesurat de les feines a cavall de la psicopedagogia i de les accions administratives és responsabilitat de tots. En els darrers anys hem anat rebent un elevat feix d'encàrrecs que es van sumant, un rera altre, es van acumulant amb els anys i interfereixen altres feines, segurament més necessàries des del punt de vista dels centres, assessors, famílies o alumnes. Per part nostra, sovint no tenim la capacitat adequada de comunicar els efectes que generen les ordenacions i ens movem en un nivell de diàleg que no passa de la queixa.

Els assessors tenim una bona part d'implicació en l'escreix de burocratització on hem caigut: quan obrim un tema pròpiament del nostre àmbit i el treballem, moltes vegades apliquem esquemes burocratitzants i ens acaba quedant feixuc i rígid. Sense cap voluntat d'entrebancar-nos nosaltres mateixos, com millor volem treballar un tema (ACIs, informes...), de vegades més ritualitzat i inflexible el deixem.

L'atenció als efectes secundaris de les actuacions, al nostre entendre és bàsica. Una altra manera de plantejar el tema que considerem és a partir

dels efectes secundaris que genera: Hem de tenir en compte les conseqüències i els efectes secundaris dels encàrrecs administratius que rebem. Hem d'evitar que les feines ens desbordin i ens generin confusió i malestar, fins al punt que ens disminueixi l'eficàcia de la nostra resposta als centres, ens bloquegi accions molt més profitoses des del punt de vista dels docents, famílies i nosaltres mateixos.

El tema dels efectes secundaris el podríem exemplificar amb una situació extrema que, sortosament encara no s'ha donat i que esperem que mai es doni: per a tenir idea del temps que esmercem amb trucades telefòniques podríem dissenyar una fitxa per a cada trucada, on hi hagi nom, cognoms i adreça de qui rep la trucada, també de qui truca, data de naixement, DNI i motiu de la trucada, breu resum del què s'ha parlat, temps aproximat de la trucada i una molt breu valoració de com ha anat (només una o dues frases). Esperem que a ningú se li acudeixi, perquè rituals semblants ens els trobem, i sempre avalats amb alguna justificació. Quan s'ajunten temor al descontrol i desplaçament o projecció de la sensació de fracàs poden aparèixer conductes d'aquesta mena, que ens apliquem a nosaltres mateixos o a altres sobre els quals tenim competències.

Hem de prendre més consciència de les **ansietats confusionàries** que generen les situacions on ens trobem. Haver de donar resposta a tants requeriments administratius ha portat als EAPs a una situació de desbordament molt negativa.

En augmentar aquestes demandes, cada equip al seu moment, ha arribat a una situació d'excessiva dificultat en el control de la situació de treball i en ocasions a ansietats confusionàries que no convenen a ningú. L'augment d'aquestes demandes, junt amb moltes altres demandes que ens arriben, han generat situacions en les quals és difícil de mantenir-nos reflexius, i no caure en una resposta compulsiva.

Entre les **possibles causes** que generen aquesta situació de descontrol i escriu de les tasques a fer, assenyallem les següents:

Els **informes d'incorporació tardana i d'alumnes amb condicions socials i culturals desfavorides** tenen algun sentit. Però en general se'ns afegeixen de manera sumativa a l'excessiva càrrega de tramitacions que fem. Podem trobar-hi justificació, però també hem de tenir en compte els efectes secundaris que generen. La resposta dels qui ens dediquem a assessorament a centres ha sigut ben clara i unànime, en aquest sentit. En canvi, és certament important que disposem de disponibilitat per a assessorar aquest alumnat sempre que calgui.

El cas de les **modificacions curriculars** pensem que encara són més excessius els tràmits que se li demanen al professorat amb el conseqüent assessorament de l'EAP, en moltes ocasions, per aconseguir que un alumne pugui romandre un any més en el curs.

De la mateixa manera, posats a dir, que ningú hauria mantingut la prescripció d'elaborar modificacions curriculars als centres si hagués provat de fer-ne alguna. O no s'hauria exigit d'elaborar PCC com es va fer. A aquestes alçades, ja ningú dubte que els PCC no són documents referencials per a prendre decisions sobre què-com-quan ensenyar i avaluar i per a elaborar modificacions curriculars.

Els **Dictàmens** tenen una utilitat. La nostra intervenció per a decidir el centre és adequada per a alguns alumnes i també per a orientar les accions que han d'iniciar els docents.

Però sens dubte es poden buscar fórmules molt més àgils i operatives. Hem de revisar si les hores invertides en cada dictamen estan prou equilibrades pels objectius que es volen aconseguir. Si no és així, caldria trobar fórmules més senzilles. Comptant les còpies, omplim uns 54 folis per cada dictamen! La informàtica resol el problema de la quantitat de text; però aboca a una despesa excessiva de temps i de materials. Creiem que es podria fer molt més senzill. Si pensem en les conseqüències, hem de valorar els guanys d'aquesta feina i la interferència que suposa, en moltes zones, deixar d'anar a centres durant un període per a poder elaborar-los.

Els **canvis en el format dels documents** són comprensibles, i en ocasions responen a millores de consideració. Però sens dubte també generen més confusió. Perquè fem servir molts documents alhora, i si van canviant hi ha l'esforç per anar-se adaptant a tant canvi. Per exemple, en el format dels desplaçaments, en les instruccions de memòries, de plans de treball... l'actualització necessària d'aquests documents s'ha d'articular amb la mínima sensació de mareig per part dels qui ens els apropiem cada any. També en aquest cas cal valorar equacionalment els guanys que aporten els canvis i els efectes interferents.

La **justificació de factures** és feina per la qual s'hi ha dissenyat un procediment excessivament feixuc. Durant el curs se'ns demana de fer-la cinc vegades; cadascuna suposa tot un ritual de recollida de factures, desglosar-les, omplir els formats... Els EAPs que disposen d'una persona amb funcions administratives ho viuen amb menys angúnia, però quan no se'n disposa el coordinador o un altre component de l'equip ha de

carregar-se part d'aquesta feina fora d'hores laborals. Tothom sap que per molt que el coordinador es deixi unes hores per a feines de coordinació, les gestions que suposen la justificació de factures es resisteixen a ajustar-se a un horari tan acotat. Per què tot i sabent-ho no es poder proposar fórmules més àgils? En aquest cas hem de complementar la inflexibilitat administrativa amb flexibilització del nostre horari, laboral i personal.

Però a més dels aspectes directament interferidors en el temps que dediquem a assessorar, sentim els efectes que aquests rituals generen en l'estat d'ànim: desanima veure com any rera any, en lloc d'agilitar aquestes actuacions, ens van restant cada vegada més temps en la nostra feina pròpia, que no és administrativa sinó psicopedagògica.

L'**arqueig** que hem assistit darrerament és un exemple de les interferències que provenen de tasques administratives.

Les interferències de l'arqueig serien anecdòtiques si no fos un més dels constants entrebancs a les tasques que incideixen directament en la millora dels centres educatius, en l'àmbit que ens pertoca. Quantes hores vam perdre entre tots? Quantes ens en podíem estalviar amb una adequada sensibilitat per a evitar interferències?

Les **demandes de material** són un problema no resolt de fa molts anys. És freqüent que hàgim de fer la mateixa demanda diverses vegades, fins i tot quan allò que demanem ens fa molta falta o ens és urgent i sovint, malgrat la despesa de temps, el material no arriba. Són temes que ens fan perdre nombroses hores en tràmits que s'haurien d'alleugerir.

El **Gest-EAP** ha generat reticències. La reacció gairebé unànime dels EAPs ha estat d'entrada, de rebuig, per diversos motius: perquè pot suposar un pas més en el desbordament dels tràmits, perquè ens aboca a enfatitzar aspectes quantitius de la nostra feina, per damunt dels qualitatius, i perquè ja estem prou sobressaturats d'encàrrecs que no incideixen directament en benefici dels centres, sense que se'ns donin els recursos necessaris per a poder-los fer.

Probablement el requeriment respon a diverses raons, una de les quals és la necessitat del Departament de disposar d'unes dades quantitatives, cosa raonable. En tot cas caldria tenir en compte que un índex de progrés de la nostra intervenció en els centres és, molt sovint, com hem dit, que aquests vagin podent assumir la valoració, intervenció ajustada i seguiment de l'alumnat amb necessitats educatives especials. O sigui, com millor ens va la feina, menys casos hauríem d'atendre, amb la qual cosa la interpretació de les dades del Gest-EAP pot ser paradoxal. En tot cas, la interpretació de

les dades quantitatives, sense ajut d'altres informacions és gairebé impossible.

D'altra banda, si se'ns demana quantificar un determinat aspecte de la nostra intervenció, la tendència és que se'ns precipiti a actuacions sobre allò que se'ns demana, fet que pot empobrir el camp d'acció psicopedagògic.

Les **comissions de matriculació** tenen ple sentit i una clara utilitat en segons quins llocs. Però en algunes zones representen un exemple més de com la rigidesa administrativa genera efectes interferents. De fet, si la idea de les comissions d'escolarització hagués sortit de comarques de muntanya poc poblades no hi ha dubte que s'haurien fet diferent: en una comarca plena de pobles petits, de només una escola per poble llevat comptades excepcions, on quasi tothom es queixa perquè la població infantil minva, s'haurien buscat fórmules molt més econòmiques per a resoldre aquest tema.

Les **reunions de coordinació** de tant en tant són necessàries. La sensació generalitzada és que són poc eficaces, i que no compensen les hores de treball que deixem de fer als centres. Però, a més, alguns dels temes que treballem - alguns a demanda dels EAPs - sovint els passem pel sedàs de la burocràcia professional i acabem entre tots fent-los feixucs.

Tenim la sensació, sovint, que moltes reunions ens suposen portar als equips propostes que engruixeixen les feines menys útils des del punt de vista dels centres i de nosaltres mateixos. En general, sortim desanimats, desitjant que la propera trobada es faci el més enllà possible. I en canvi, l'espai de coordinació podria ser prou interessant i enriquidor si des d'una altra dinàmica poguéssim aportar-nos suggeriments, rebre informació, compartir la visió que dels centres en tenim tant nosaltres com el Departament...

Hi ha, encara, **altres feines burocràtico-administratives**. Cada vegada se'ns omple més el calendari i l'horari de cada dia de feines semiadministratives, una part de les quals inevitables, però perfectament alleugeribles.

A més a més de totes les tasques burocràtiques que ja hem citat anteriorment, s'afegeixen els informes per justificar augment de recursos a les escoles, informes per demandes d'atenció logopèdica, informes d'alumnes per anar a UACs, UECs,... la correspondència, el correu electrònic, els e-mails, el fax... Hem arribat a rebre tanta quantitat

d'informacions que si entre tots no som capaços de donar-hi una resposta intel·ligent ens boicotejaran la major part de les possibilitats professionals. En canvi, a més d'un lloc se'ns ha dificultat les reunions amb grups de mestres d'educació especial, amb psicopedagogs dels IES, en moments que les hem vist ben necessàries.

El treball d'equip també se'n ressenteix. Una part de les vegades queda reduït a tot el munt d'interferències que ens apareixen de manera constant.

Assumim **encàrrecs impossibles**. Els darrers anys hem assumit els IES, un llistat d'encàrrecs de la concertada, la intervenció a UECs, ens ha augmentat descontroladament la burocràcia, hem vist com desapareixia la figura de l'administrativa i no se'ns han ampliat els recursos humans. Una paradoxa.

Respondre adequadament a totes les demandes és impossible. Davant aquesta impossibilitat inevitablement s'apliquen criteris -normalment implícits- per a seleccionar les tasques que es fan correctament i aquelles que no. Si prioritzem els encàrrecs més formals, sens dubte deixem d'atendre les necessitats que manifesten els centres, les pròpies de l'equip. Si anem anul·lant anades a centres per l'arqueig, les reunions diverses, els dictàmens... els centres ens veuran com a "aquells que fan informes", com ha passat fora de Catalunya a més d'un lloc. Però la major insistència que rebem del Departament és justament si presentem els papers dintre dels terminis i si tramitem convencionalment allò que els centres no ens demanen perquè no els interessa.

En resum, aquest document vol ser una **crida** per a treballar tot aquest macrotema que, ens sembla, formulat en aquests termes, queda prou delimitat. Vol ser una crida per a posar sobre la taula el tema de l'escreix de burocratització de la nostra feina. Pretén ajuntar esforços per augmentar la sensibilitat pels efectes secundaris que ens generen tantes formalitats, i agafar el tema com a objecte de treball, amb pretenció de resoldre'l de manera prou satisfactoria per a tots. Partim del supòsit que és un guany per a l'educació que es contingui l'actual desbordament d'accions burocràtiques dins les tasques dels assessors, i que per tant, és quelcom que, mirat fredament, interessa a tothom.

PROPOSTES

Ens hem de posar com a objectiu reduir les feines burocràtiques a uns nivells que no ens representin un boicot per les altres funcions que tenim encarregades. Per a poder dedicar així el temps a feines més útils des del punt de vista dels centres, de les famílies i de nosaltres mateixos. No es tracta només de frenar-les, sinó de fer marxa enrera: de minimitzar aquelles tasques que, per a elles mateixes, no en surt beneficiat ni el professorat, ni l'alumnat, ni els EAPs, ni el mateix Departament. Ben segur que, en ocasions, els mateixos objectius s'aconseguirien sense algunes de les formalitats que s'encarreguen, o bé formulant-les de manera molt més àgil.

Proposaríem que es revisessin cadascun dels apartats que hem desplegat, amb els objectius que hem insistit durant tot aquest text.

Cal que fem més fàcil els processos de tramitacions. Ens trobem amb la paradoxa que moltes institucions es llancen a l'acció per l'acció, sense finalitats clares, i sense ser conscients que han de simplificar. Estem convençuts que a Delegació deu passar el mateix, i que també cal simplificar.

Rendibilitzar els recursos psicopedagògics suposa, en molt, agilitar el temps destinat a accions que no suposen una clara aportació des del punt de vista de les necessitats dels centres, que no incideixen en l'alumnat o les seves famílies, o que des de la percepció dels assessors són poc útils.

Cal **simplificar**. Hem muntat uns esquemes massa complexos. Hem estat poc sensibles a resoldre les coses de la manera més senzilla possible. Tot allò que es pugui resoldre amb procediments senzills, no ho hauríem d'abordar amb procediments feixucs. I es fa. La burocratització de les accions té sentit quan la coordinació simple es mostra insuficient. Mentre n'hi hagi prou amb una entesa directa, no ho fem més difícil. Hem d'aconseguir escolaritzar adequadament els alumnes amb nee, sense convertir aquests processos en tràmits feixucs. Per a un dictàmen, per a la derivació d'un alumne al CREDA, per l'escolarització d'un nouvingut, per a la comissió d'escolarització... hem de fer un recorregut excessiu. Hem de resoldre en fàcil tot allò que es pugui resoldre en fàcil, i deixar les estratègies més complexes només on estigui justificat.

I el què ja va bé, no ho toquem. Quan una feina, un procediment... funciona bé, no el toquem. Prou feina hi ha per a fer que les coses funcionin. Això ha passat, i passa: es modifiquen massa aspectes que

funcionen. Dos exemples: es diu que un mateix assessor ha d'anar assumint els centres d'ESO d'on provenen els alumnes dels CEIPs corresponents. Dir això té la seva bona raó. O bé, un assessor no hauria d'estar molts anys en un mateix centre. Hi ha bones raons també que ho avalen. Però per damunt d'aquestes raons, de bon manual d'assessorament psicopedagògic, hi ha la qüestió de si l'assessorament funciona com està i la previsió de com anirà el canvi. Si s'institucionalitzés de forma rígida una norma que digués que un assessor no pot estar més d'x anys en un centre, cauríem una vegada més en ordenacions que no tenen en compte la situació concreta.

És necessària una **flexibilitat** suficient en l'organització i funcionament intern. Fa anys, alguns equips havíem aconseguit consolidar grups de treball amb mestres d'educació especial, que estaven valorats de manera excel·lent per ells mateixos, pels centres i per nosaltres. Sovint vam veure com desapareixien per canvis de l'estil esmentat, tots ells amb algun tipus de fonamentació, però amb una fonamentació que ha perjudicat molt més que els suposats guanys que pretenien. El mateix ha passat amb la **flexibilitat** d'acumular hores de treball als EAPs algunes tardes: molts ho hem viscut com una clara pèrdua professional i com un debilitament de la tasca d'equip.

Si un administratiu s'encarregués de part de les tasques administratives, es suavitzaria prou el problema; si en lloc de justificar 5 vegades l'any es justificués una vegada i prou, es reduiria el temps a allò que tothom entendria raonable; si en lloc de tot el ritual establert, el procediment fos molt més senzill, ens estalviariem un temps que treiem del dedicat a les nostres funcions més pròpies.

Estem convençuts que als IES un dels factors amb més conseqüències negatives és també la situació massa complexa que assumeixen, que no poden controlar -I a les Delegacions, probablement també-. Se'ls ha complicat excessivament la feina, sense tenir en compte les conseqüències i els efectes secundaris que això tindria. Han quedat desbordats i al cap de temps el desbordament ha generat dinàmiques molt negatives.

Als EAPs ha passat igual: qui té cura de l'ordenació dels EAPs va llançant normatives... sense tenir prou consciència que els efectes poden ser més negatius que els suposats guanys dels encàrrecs. És raonable regular l'adscripció dels alumnes amb hàndicaps, instal·lar comissions de matriculació, quantificar casos en un programa informàtic..., però tot això junt boicoteja la bona resposta a les demandes que importen als centres i als problemes que percebem.

La cura dels qui treballem al Departament d'Ensenyament implica a tothom. Ens hem posat unes condicions de treball frenètiques, embogidores, i això és negatiu pels objectius educatius del país i per a nosaltres mateixos.

En un moment que es parla tant de seguretat en el món laboral, de prevenció d'accidents, estem posant-nos unes condicions que ens aboquen a una situació confusionària altament generadora d'insalut. Hi ha el perill que ens instal·lem en una situació amb un nivell considerable de malestar personal, al qual cadascú afrontarà defensivament com podrà.

És paradoxal el fet que, quan sembla que ens hem fet més sensibles, en aquests darrers anys, a la salut en el món laboral, estem ara més que mai bombardejats per un excés d'estímuls, per encàrrecs impossibles, quantificacions obsessives, tramitacions en nombre exagerat... amb tots els efectes negatius que aporten.

Tothom sap, a més, que un equip pot fer front a tanta confusió si s'enforteix com a tal. En els darrers anys hem assistit a un progressiu debilitament dels equips, degut, entre altres factors, a la reducció d'hores per a treball d'equip i a la dificultat de preservar les hores de treball en equip de les múltiples interferències semiadministratives que hem rebut. En altres paraules, quan un equip ha de donar resposta a tants informes, tràmits, qüestions burocràtiques que es presenten com a urgents... amb el que ja costa treballar en equip amb bones condicions, es dóna un afebliment del funcionament intern, gens favorable al control de les ansietats dels seus integrants i a la resolució satisfactòria de la feina.

Estem convençuts que les necessitats i les dificultats que els EAPs ens trobem en aquest sentit són extrapolables a gairebé tots els altres àmbits dins el Departament d'Ensenyament.

En resum, demanàriem que tingueu en compte el què hem exposat, per a facilitar que puguem treballar en millors condicions.

4 de juny de 2001

EAP del Berguedà