

àmbits

de psicopedagogia

L'EFICÀCIA EN L'ASSESSORAMENT. EL PROBLEMA DE LA BUROCRATITZACIÓ EXCESSIVA

A. Agón, J. Bonals
A. González, M. Pla
EAP del Berguedà

Aquest text pretén ser una reflexió amb l'objectiu de contenir el creixement excessiu de la burocratització en els equips d'assessorament psicopedagògic (EAP). Considerem que l'excés d'aquestes tasques ha arribat a ser una veritable interferència, a causa de la paralització que provoca en l'exercici de les nostres funcions. Ens ha semblat convenient de descriure-les per buscar maneres de simplificar-les i fer més operativa la nostra feina.

Allò propi dels EAP és l'assessorament a centres. L'assessorament psicopedagògic es basa en un ampli ventall d'aportacions als centres educatius, fetes des del marc de la psicologia, la pedagogia i el treball social, independentment de com es concretin en cada moment. 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; però seria una conversió impròpia de la nostra feina si passessin a primer lloc i definissin la funció dels EAP. I això està passant.

Els assessors hem d'ajudar els centres a la reflexió en els temes plantejats de caire psicopedagògic i social. Així mateix, hem de fer una aportació eficaç per a la contenció d'ansietats, que ajudi els docents a prendre distància, a parar l'acció i a pensar, a atendre adequadament els alumnes amb necessitats educatives especials. Hem de potenciar la salut als centres, aportació que suposa ajudar-los a contenir les accions poc reflexives. Hem d'ajudar-los a 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. Tot això no ho podem fer adequadament si ens trobem en condicions de desbordament, si nosaltres mateixos ens veiem precipitats a respondre per sistema demandes que ens depassen per la quantitat, urgència o precipitació.

La **pretensió** bàsica a la qual no hauríem de renunciar els qui treballem en l'àmbit de l'assessorament podria desplegar-se en dos objectius: donar una bona resposta als centres, des del marc de la psicologia, la pedagogia i el treball social, i disposar de condicions que ens permetin sentir-nos satisfets en la feina. Creiem, a més, que posar fre a l'excessiva burocratització dels assessors no és un tema d'uns o altres, sinó de tots: els equips d'assessorament psicopedagògic, les delegacions, la Direcció General, els centres, la 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. Fent una anàlisi de la nostra situació actual constatem reiteradament que:

☞ **El malestar pel desbordament de les tasques burocràtiques** és general als EAP. En els equips existeix una sobrecàrrega de formalitats, que hem anat acumulant els darrers anys. L'increment d'aquests encàrrecs, tal com es dona, genera una situació confusionària en els equips, que segons en quins moments arriba a ser molt important, fins al punt que dificulta 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.

☞ **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 que estan destinats a assessorament a centres, l'escriure d'accions burocràtiques suposa una despesa important de temps.

☞ **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 acumulant i interfereixen altres feines, segurament més necessàries des del punt de vista dels centres, assessors, famílies o alumnes. Per part nostra, potser no transmetem de manera prou entenedora els efectes que generen aquests encàrrecs i en ocasions 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: quan obrim un tema pròpiament del nostre àmbit i el treballem, de vegades apliquem esquemes burocratitzants i ens acaba quedant feixuc i rígid. Sense cap voluntat de frenar-nos nosaltres mateixos, com millor volem treballar un tema (ACI, informes...), de vegades més ritualitzat i inflexible el deixem.

☞ Assumim **encàrrecs impossibles**. Els darrers anys hem assumit l'assessorament als IES, una llista d'encàrrecs de l'escola concertada, el seguiment d'alumnes que assisteixen a unitats d'escolaritat compartida, ens ha augmentat excessivament la burocràcia, hem vist com desapareixia la figura de l'administratiu i en moltes zones no se'ns han ampliat els recursos humans.

Respondre adequadament a totes aquestes demandes és impossible. Davant aquesta impossibilitat inevitablement s'apliquen criteris -normalment implícits - per a seleccionar les tasques que es fan i aquelles que no. Si prioritzem els encàrrecs més formals, sens dubte deixem d'atendre les necessitats que manifesten els centres i les pròpies del funcionament de l'equip. Si anem anul·lant anades a centres per arqueigs, reunions diverses, dictàmens... els centres ens poden veure com "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 la de si presentem els papers dintre dels terminis i si tramitem convencionalment allò que els centres no ens demanen perquè és el que menys els interessa.

☞ **L'atenció als efectes secundaris** de les actuacions, al nostre entendre és bàsica: 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. Hem de prendre més consciència de les **ansietats confusionàries** que generen les situacions on ens trobem. Haver de donar resposta a tants requeriments administratius sovint porta als EAP a una situació de desbordament molt negativa.

Podríem exemplificar el tema 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 que 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 i que provoquen efectes secundaris negatius.

Per a posar-nos a treballar tots plegats el tema de la simplificació de la burocràcia i l'agilitació de la feina, proposem incidir alhora en tres àmbits:

- 1. La simplificació dels documents**
- 2. L'agilitació dels tràmits burocràtics**
- 3. L'operativitat de les reunions**

LA SIMPLIFICACIÓ DELS DOCUMENTS

En els darrers anys ha augmentat considerablement la quantitat i tipologia d'informes que elaborem. Sota el nostre criteri s'hauria de revisar la utilitat de cadascun. En tot cas s'haurien de deixar de fer els que no tinguin una clara repercussió en l'alumnat i buscar maneres molt més àgils d'elaborar els que es considerin realment necessaris. Entre els documents a revisar hi hauria:

- ☞ Els **informes d'incorporació tardana** i els **d'alumnes amb situacions socials i culturals desfavorides**. En general se'ns afegixen de manera sumativa a l'excessiva càrrega de tramitacions. 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, necessitem disposar de temps suficient per a assessorar aquesta tipologia d'alumnes, sempre que calgui.
- ☞ Els informes per a sol·licitar **modificacions curriculars**. En el cas de les modificacions curriculars, encara són més feixucs i injustificables els tràmits que es demanen al professorat, amb l'únic objectiu de sol·licitar que un alumne pugui augmentar o reduir la durada d'un cicle. De la mateixa manera, posats a dir, 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 el projecte curricular de centre (PCC) com es va fer. A aquestes alçades, ja ningú dubta 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 per a proposar el centre més adequat per a escolaritzar 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 justificades 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 poder elaborar-los.
- ☞ A més a més dels que ja hem citat anteriorment, s'hi afegixen els informes per demandes d'atenció logopèdica, informes d'alumnes per anar a les UAC o a les UEC, informes de valoració psicopedagògica, informes de transició, informes per justificar augment de recursos a les escoles... Podem arribar a rebre tanta demanda d'informes, que si entre tots no som capaços de donar-

hi una resposta intel·ligent ens empobriran bona part de les possibilitats professionals.

L'AGILITACIÓ DELS TRÀMITS ADMINISTRATIUS

A la tasca pròpiament assessora se'ns afegeixen els tràmits administratius:

- ☞ La **justificació de factures**, tal com està establerta, suposa un procediment excessivament feixuc. Durant el curs se'ns demana de fer-la cinc vegades. Cadascuna suposa tot un ritual de recollida de factures, desglossar-les, omplir els formats... Els EAP que disposen d'una persona amb funcions administratives ho viuen amb menys angúnia, però quan no se'n disposa, el director 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 director 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 proposen fórmules més àgils? En aquest cas hem de resoldre la inflexibilitat existent 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 rere any, en lloc d'agilitzar aquestes actuacions, ens van restant cada vegada més temps en la nostra feina pròpia, que no és administrativa sinó psicopedagògica.
- ☞ L'**arqueig** al qual vam assistir 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 rendibilitzar al màxim el temps?
- ☞ 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 hores en tràmits que s'haurien d'alleugerir.
- ☞ El **Gest-EAP** ha generat reticències. La reacció gairebé unànime dels EAP ha estat d'entrada de rebuig, per diversos motius ben fonamentats: perquè pot suposar un pas més en el desbordament dels tràmits, perquè ens aboca a emfatitzar aspectes quantitius de la nostra feina, per damunt dels qualitius, i perquè ja estem prou sobresaturats 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, que aquests puguin assumir la valoració, la intervenció ajustada i el seguiment de l'alumnat amb necessitats educatives especials. O sigui, en la mesura que s'integra l'assessorament als centres, menys casos hauríem de valorar, 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.

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

- ☞ Els **canvis en el format dels documents** són comprensibles, i en ocasions responen a millores de consideració. Però sens dubte també generen més despesa de temps i més confusió. Perquè fem servir molts documents alhora, i si van canviant hi ha l'esforç per anar-nos adaptant a tant canvi. Per exemple, en les instruccions de memòries, de plans de treball, justificació de factures... l'actualització necessària d'aquests documents s'ha d'articular amb la mínima sensació de mareig i han de suposar la màxima simplificació als qui els hem d'utilitzar cada any. També en aquest cas cal valorar els guanys que aporten els canvis i els efectes interferidors que generen.

L'OPERATIVITAT DE LES REUNIONS

Els EAP assistim a reunions diverses durant el curs:

- ☞ 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 diferents: en una comarca plena de pobles petits, majoritàriament de només una escola per poble, 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** són necessàries. La sensació generalitzada és que són poc eficaces, i que no compensen per les hores de treball que deixem de fer als centres i la despesa que generen. Però, a més, alguns dels temes que treballem – alguns a demanda dels EAP – 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 tendeixen a engruixir les feines menys útils, des del punt de vista dels centres i de nosaltres mateixos. En general, sortim desitjant que la propera trobada es faci al 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, etc.
En canvi, a més d'un lloc se'ns havien dificultat les reunions amb grups de mestres d'educació especial, amb psicopedagogs dels IES, en moments que les vam considerar necessàries. El treball d'equip també se'n ressent. Moltes vegades ens queda empobrit per tot el munt d'interferències que ens apareixen de manera constant.

Com hem dit, aquest document vol ser una crida per a treballar aquesta temàtica tan lligada a l'eficàcia de la nostra feina. Pretén augmentar la sensibilitat pels efectes secundaris que ens generen tantes formalitats, i agafar el tema com a

objecte de treball, amb pretensió de resoldre'l de manera prou satisfactòria 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 interessa a tothom.

PROPOSTES I CONSIDERACIONS

Ens convé a tots reduir les feines burocràtiques, en els àmbits que hem desplegat, a uns nivells que no representin un boicot per a les altres funcions que tenim encarregades, per a poder dedicar el temps a feines més útils des del punt de vista dels centres, de les famílies i de nosaltres mateixos. Es tracta de minimitzar aquelles tasques que, per elles mateixes, no en surt beneficiat ni el professorat, ni l'alumnat, ni els EAP. Ben segur que, en ocasions, els mateixos objectius s'aconseguirien sense algunes de les formalitats que se'ns encarreguen, o bé formulant-les de manera molt més àgil.

Proposaríem que es revisessin cadascun dels apartats que hem desplegat, amb els objectius en què hem insistit durant tot el text. Cal que fem més fàcils 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 prou conscients que han de simplificar. Estem convençuts que a les delegacions deu passar el mateix, i que també cal simplificar. En tot cas, considerem que s'ha de tenir especialment en compte:

- ☞ Que **rendibilitzar** els recursos psicopedagògics suposa, de molt, agilitar el temps destinat a accions que no es tradueixen en 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** tot el que es pugui resoldre amb procediments més senzills. Moltes vegades estem treballant amb esquemes massa complexos. Hem estat poc sensibles a resoldre les coses de la manera més senzilla possible. 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 dictamen, per a la derivació d'un alumne al CREDA, per a l'escolarització d'un nouvingut... hem de fer un recorregut excessiu. Hem de resoldre d'una manera fàcil tot allò que es pugui resoldre amb facilitat, i deixar les estratègies més complexes només on estigui justificat.

Pel que fa a les tasques administratives, si un administratiu se n'encarregués, es suavitzaria prou el problema; si en lloc de justificar cinc vegades l'any es justificués una vegada i prou, es reduiria el temps a allò que tothom entendria raonable; si el procediment fos molt més senzill, ens estalviaríem un temps que traïem 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 negatives.

Als EAPs ha passat igual: qui té cura de l'ordenació dels EAP de vegades elabora normatives que tenen efectes més negatius que els guanys pretesos. És raonable regular l'adscripció dels alumnes amb handicaps, instal·lar comissions de matriculació, quantificar dades en un programa informàtic..., però tot això junt boicoteja la bona resposta a demandes que importen més als centres i a altres problemes que percebem.

- ☞ **I el que ja va bé, no ho toquem.** Quan una feina, un procediment... funciona bé, no el toquem gaire. 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 CEIP corresponents. Dir això té la seva bona raó. O bé, es diu que 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.
- ☞ Necessitem aconseguir una **flexibilitat** suficient en l'organització i funcionament intern dels equips. S'hauria de considerar de manera més oberta les diferents possibilitats d'intervenció que tenim a les zones: atenció a l'alumnat amb NEE, treball en cicles, en claustres, grups de treball amb mestres d'educació especial, psicopedagogs... També s'hauria de preveure, com ja s'havia fet, la flexibilitat d'acumular hores de treball algunes tardes: molts hem viscut aquesta falta de flexibilitat com una clara pèrdua professional i com un debilitament de la tasca d'equip.
- ☞ **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 per als 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 confusionalment 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'estímul, 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, a causa, entre altres factors, de la reducció d'hores per a treball d'equip i 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 de manera urgents... amb el que ja costa treballar en equip amb bones condicions, es dona 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 dificultats en què ens trobem els EAP en aquest sentit són extrapolables a gairebé tots els altres àmbits dins el Departament d'Ensenyament. És necessari resoldre-les per a fer possible la millora de les condicions de treball, si volem que es tradueixin en una millora de l'educació.

Desembre de 2001