

# PROPUESTA ORGANIZATIVA DE LA ACTIVIDAD DOCENTE EN LOS CENTROS DE EDUCACION INFANTIL Y PRIMARIA

JOSE ANTONIO ORAMAS LUIS

## RESUMEN

Este trabajo intenta ser una propuesta organizativa para una mejor clarificación de la gestión pedagógica en los centros de educación infantil y primaria, delimitando responsabilidades y competencias.

En él aparece el claustro como el órgano que dirige todas las actividades docentes, asesorado por comisiones de estudio y planificación, que son los seminarios. El diseño puntual y la ejecución de dichas actividades corresponde a los equipos docentes, con la coordinación de la jefatura de estudios.

## ABSTRACT

This article tries to be an organization proposal for a better understanding of the role of education in the centres of children's and primary education; by delimiting responsibilities and competences.

The staff as the organ that directs all the teaching activities appears in it; this is helped by commissions of study and planning, which are the departments. The punctual design and the performance of the above-mentioned activities is carried out by the teaching teams, with the coordination of the department.

## PALABRAS CLAVE

Actividad docente, Gestión pedagógica, Organización, Claustro, Currículo, Seminarios, Equipos docentes.

## KEYWORDS

Teaching activity, Educational role, Organization, Staff, Curriculum, Departments, Teaching teams.

## 1. INTRODUCCION

En estos momentos de cambio en las estructuras y prácticas docentes, en que un nuevo sistema escolar comienza a implantarse y al propio tiempo se lleva a efecto una nueva reordenación de los contenidos a impartir en las escuelas, resuena por todas partes la palabra *curriculum* como símbolo y bandera alrededor de la cual gira todo este entramado organizativo y didáctico, y hacia la que todos los docentes dirigen su atención expectante, tratando de captar cuál es su verdadero significado y el papel que viene a representar en estos nuevos planteamientos pedagógicos en que se hallan inmersos.

Múltiples son las definiciones y enfoques que sobre dicho término han realizado diversos autores, todas ellas en función de los distintos planteamientos teóricos que

configuran el panorama educativo (Stenhouse, 1987; Gimeno, 1981 y 1988), aunque se pueden colegir ciertos puntos en los que parece converger la mayoría.

Esas notas características se refieren a un modelo de curriculum abierto y flexible, adaptable a las características del profesor y del alumno; contextualizado y adaptado a la vida real del aula; facilitador del aprendizaje socializado y compartido; globalizador y capaz de impulsar la formación integral del alumno. El modelo de profesor subyacente es el del profesor reflexivo y crítico, preocupado más por los procesos de aprendizaje que por los resultados; investigador en su aula para mejorar la práctica y perfeccionarse; que defiende un modelo de evaluación cualitativa y formativa, favorecedora del aprendizaje constructivo y significativo (Román y Díez, 1989, 125).

Al propio tiempo, cualquier proyecto de cambio educativo necesita encontrar un cierto clima organizativo como condición indispensable para la incidencia efectiva y significativa de aquel en las prácticas y procesos educativos que pretende mejorar (Escudero, 1987, 85).

Es por ello que los centros han de adaptar su estructura y organización a las necesidades y estrategias planteadas en el respectivo Proyecto Curricular de Centro y en los diseños curriculares de cada ciclo y aula. Sin olvidar que las teorías más actuales en torno a la escuela como organización han de ser tenidas en cuenta en los intentos sistemáticos de promover el cambio en las escuelas (Muñoz y Román, 1989).

Dicha acción organizativa de los centros se lleva a cabo especialmente en tres campos: directivo, administrativo y pedagógico. Los tres tienen como referente principal el curriculum, pero es a la gestión pedagógica a quien le está asignada esa tarea de modo singular; aunque a veces queda desdibujada o poco concreta, ante el relieve que se le suele dar a los órganos de gobierno, la actividad económico-administrativa, los servicios, etc.

Incluso, en la legislación vigente suele detallarse al máximo las funciones de los órganos directivos y, en cambio, dejar muy en el aire y con bastantes lagunas todo lo relacionado con la actividad docente; lo que, si en parte es bueno, porque deja a la iniciativa de los centros y de los profesores esta parcela tan importante, en cambio puede inducir también a la inhibición y desorientación del profesorado, si no hay una adecuada coordinación de sus competencias.

Dichas actividades son fundamentalmente tres: el diseño, el desarrollo y la evaluación curriculares, cuya organización y puesta en práctica se hallan condicionadas en parte por la legislación en vigor, que de alguna forma puntualiza la existencia de ciertos estamentos como responsables de esa parcela.

Así, aparte de las competencias que en este terreno tiene atribuidas el Consejo Escolar, como órgano supremo del centro, y el Director como responsable de todas las actividades del mismo, dicha legislación (léase LOGSE y Reglamentos que la desarrollan) sólo menciona y reglamenta dos órganos específicos cuya función principal sea la actividad docente: el Claustro y la Jefatura de Estudios; el primero, como principal responsable de esa tarea, y el segundo, como coordinador y dinamizador de la misma. Normalmente quedan fuera de dicha legislación otros órganos, como seminarios, equipos de ciclo y de nivel, profesores, tutores, etc., cuyas atribuciones habrían de estar recogidas necesariamente en el Reglamento de Régimen Interno de cada centro.

Es por ello que este trabajo tiene por objeto buscar un modelo de coordinación entre los diversos agentes que intervienen en la actividad docente del centro educativo (Ciscar y Uría, 1986, 337), con la intención de que pueda servir de pauta para su diseño estructural y, de esta forma, posibilitar su apertura a la introducción de innovaciones y cambios, en los que queden implicados responsablemente todos los estamentos que intervienen en dicho proceso (MEC, 1989, 263). Pues, como señala Zabalza (1987, 49), "*la programación ha de ser pensada más en términos de comunidad escolar, de equipo de profesores, etc., que de profesor singular*".

Veamos, pues, el papel que deberían desempeñar los diversos órganos que intervienen en la planificación y desarrollo del *currículum*, dentro del nivel de decisión docente que Guarro (1989, 34) denomina *microdiseño*, distinto al nivel de decisión política, o *macrodiseño*.

## 2. EL CONSEJO ESCOLAR Y EL EQUIPO DIRECTIVO

Son los responsables directos del primer nivel de diseño curricular en un centro. Algunos autores distinguen entre Proyecto Educativo de Centro y Plan Anual de Centro, dándole al primero una vigencia temporal más extensa que el curso académico, y dejando el segundo en la temporalidad concreta de un curso (Moreno, 1990).

Por razones de operatividad preferimos unificar ambos en lo que denominaremos Proyecto Curricular de Centro, que anualmente ha de elaborar o reelaborar cada centro. Y decimos reelaborar, porque una parte del mismo, la referida a las bases culturales y pedagógicas de la comunidad, que explicitan las notas de identidad de la misma, puede tener una vigencia de varios cursos académicos, mientras la comunidad educativa las asuma y potencie. La otra parte del Proyecto Curricular de Centro, la referida a la organización y distribución de actividades, responsabilidades y equipamientos, impone que su temporalidad se concrete a un curso académico.

La responsabilidad directa de su elaboración corresponde al Equipo Directivo, bajo las directrices y asesoramiento de la comunidad escolar, tal como se especifica en el siguiente cuadro.

	<i>C. Escolar</i>	<i>Director y E. Directivo</i>	<i>Claustro</i>	<i>Seminario</i>	<i>J. Estudio</i>	<i>Eq. ciclo</i>	<i>Eq. aula</i>
<i>P.C. Centro</i>	Aprueba	Elabora y dirige	Eleva propuesta	Asesora	Coord. act. doc.	Aplica	Aplica
<i>D.C. Ciclo</i>	Supervisa	Dirige	Aprueba	Asesora	Coordina	Elabora	Adapta
<i>D.C. Aula</i>	Supervisa	Dirige	Coordina proceso	Asesora	Coordina activid.	Coord. diseños	Elabora y aplica

### 3. EL CLAUSTRO Y LOS SEMINARIOS

Es la LODE la que, en su artículo 45, al señalar las funciones del Claustro, atribuye a éste la mayor parte de la responsabilidad de las actividades docentes del centro, pues de él dependen de alguna manera la programación, la evaluación, la orientación y la investigación. En resumen, es el órgano pedagógico y didáctico por excelencia y el responsable de la dirección de dichas actividades. Por ello, sus funciones han de abarcar los siguientes ámbitos:

- a) En base a los principios educativos fijados en el Proyecto Curricular del Centro, elaborar y aprobar el plan de actividades docentes que han de llevar a cabo seminarios, equipos de ciclo y de aula, profesores y tutores.
- b) Fijar y coordinar criterios sobre la tarea de evaluación y recuperación de los alumnos.
- c) Promover y ser cauce de iniciativas en el ámbito de la investigación y experimentación, así como en la formación y perfeccionamiento del profesorado.
- d) Aprobar el plan de actividades complementarias, propuesto por los equipos docentes.
- e) Fijar directrices y asignar tareas y responsabilidades en las funciones de orientación y tutoría de los alumnos.
- f) Aprobar los horarios de las actividades docentes, elaborados por los equipos docentes y jefatura de estudios.
- g) Aportar propuestas al Consejo Escolar y Equipo Directivo acerca de la organización y programación general del centro, así como informar dicha programación antes de su presentación al Consejo Escolar.
- h) Estimar periódicamente la marcha de la acción didáctica del centro, para verificar su relación con los objetivos y orientaciones proyectadas.
- i) Elaborar la memoria anual sobre la ejecución del plan de actividades docentes del centro.

Para poder ser eficaz en todas estas parcelas, el Claustro necesita estructurarse adecuadamente, ya que como tal organismo pleno es muy difícil las pueda atender. Es imprescindible, por tanto, que en su seno se formen una serie de comisiones técnico-pedagógicas que elaboren los trabajos correspondientes que, tras la aprobación de aquel, luego han de ser concretados y puestos en práctica por los equipos docentes.

Algunas de estas comisiones podrían estructurarse en función de las áreas o grupos de áreas a impartir en el centro; serían los *seminarios didácticos*, cuya misión consistiría en marcar pautas y orientaciones de la actividad docente, las cuales, asumidas por el Claustro, pasarían a los equipos docentes para su concreción en el diseño curricular correspondiente. Como afirma M. Lorenzo, su objetivo primordial es "*la coordinación vertical de la enseñanza de un área determinada del currículo*" (Lorenzo, 1985, 226).

El número de seminarios didácticos de un centro dependerá del de profesores del mismo, aunque todas las áreas que en él se impartan han de tener ubicación en ellos; incluso unos podrían ser ocasionales y otros permanentes, de acuerdo con las necesidades y estrategias de la institución. Sus cometidos serían:

- a) Señalar los objetivos y contenidos básicos o terminales del área o áreas de su competencia para cada uno de los ciclos.
- b) Sugerir actividades y material didáctico para dichas áreas.
- c) Sugerir las líneas metodológicas generales de cada área.
- d) Participar en la definición de los sistemas y criterios de evaluación y recuperación.
- e) Ser cauce y motor de la investigación y experimentación en el área correspondiente.
- f) La información y perfeccionamiento del profesorado.
- g) La evaluación anual de las tareas llevadas a cabo por el seminario.

Estrechamente unida a la actividad docente está la de orientación y tutoría de los alumnos, que también es competencia del Claustro, y para la que sería necesaria otra comisión, o *seminario de orientación*, que se encargaría de elaborar los planes y estrategias en esta parcela, y que asumiría por delegación algunas de las funciones que tal cometido conlleva.

Así, el seminario de orientación, formado por el responsable de dicha actividad en el centro y con la colaboración estrecha de los tutores y otros especialistas, tendría como funciones:

- a) Programar las tareas de orientación a llevar a cabo con alumnos, profesores y padres.
- b) Fijar criterios y programas para la acción tutorial en el centro.
- c) Llevar a cabo las tareas de orientación que el Claustro le asigne, dentro del plan general de orientación del centro.

#### 4. LA JEFATURA DE ESTUDIOS

Toda esta actividad asignada al Claustro requiere de un estamento que la impulse y coordine, para que pueda llegar a feliz término. Esta tarea corresponde al Jefe de Estudios, cuyas competencias suelen aparecer un tanto desdibujadas y con acusadas diferencias entre unos centros y otros.

Su figura es necesaria, como representante del Claustro y del Equipo Directivo, para seguir y coordinar tanto la puesta en práctica de la programación general del centro como la

programación específica de las actividades docentes, concretada en los diseños curriculares de cada ciclo; su cometido sería:

- a) Velar por la ejecución de la programación de las actividades docentes, aprobadas por el Claustro.
- b) Ordenar y coordinar las actividades de carácter académico de equipos docentes, profesores y alumnos.
- c) Confeccionar, junto con los equipos de ciclo, los horarios académicos y vigilar su cumplimiento, así como la distribución de grupos y espacios en el centro.
- d) Velar y coordinar el cumplimiento de los criterios y calendarios de evaluación y recuperación de los alumnos.
- e) Coordinar la ejecución del plan de actividades complementarias del centro.
- f) Coordinar las actividades de apoyo y orientación.

Podríamos decir, por tanto, que es el responsable directo de la actividad pedagógica en el centro; de su actuación depende en gran medida el desarrollo de la misma.

## 5. LOS EQUIPOS DOCENTES

La actividad del Claustro y seminarios tiene su aplicación práctica en otros equipos de trabajo, también dependientes del Claustro y coordinados por el Jefe de Estudios: los equipos docentes. La estructura de la enseñanza en ciclos convierte a dichos equipos en los núcleos fundamentales de la acción educativa, ya que abarcan etapas concretas de la vida del niño con características singulares cada una de ellas. Su misión fundamental consiste en adaptar el currículum propuesto por la administración y los órganos superiores del centro a las peculiaridades de los alumnos, la institución y el entorno, así como su aplicación práctica.

Estos equipos docentes ejercen su actividad en dos planos sucesivos: como equipos de ciclo, coincidentes con la estructura actual de la enseñanza en ciclos; como equipos de nivel o aula, con incidencia directa sobre los alumnos.

En un centro tendremos, por tanto, varios *equipos de ciclo*, formados por los profesores que intervienen en cada uno de ellos y estructurados en función del número de unidades que los formen, de acuerdo con los intereses y necesidades del respectivo colegio. Serían órganos técnico-pedagógicos con la finalidad de coordinar y diseñar la acción educativa en su ámbito, tanto a efectos organizativos como didácticos; al frente de cada uno habría un coordinador de ciclo.

Las funciones de estos equipos de ciclo serían:

- a) Elaborar y hacer el seguimiento del diseño curricular de cada ciclo.

- b) Adaptar a cada ciclo los criterios y normas de evaluación fijados por el Claustro, así como las actividades de recuperación y de apoyo.
- c) Proponer al Claustro el plan de actividades complementarias del ciclo y efectuar su seguimiento.
- d) Fijar el material didáctico necesario y coordinar su utilización, de acuerdo con las orientaciones metodológicas sugeridas por los seminarios y el Claustro.
- e) Elaborar los horarios del ciclo, en coordinación con el Jefe de Estudios.
- f) Realizar reuniones de información y orientación familiar sobre temas específicos del ciclo, en coordinación con el seminario de orientación.
- g) Elaborar la memoria final del ciclo, que sirva de evaluación de todas las actividades del mismo.

Los equipos de ciclo se subdividen a su vez en *equipos de nivel o de aula*, cuya tarea sería:

- a) El diseño curricular de nivel o aula.
- b) La puesta en práctica del mismo.
- c) La evaluación continua de cada alumno y las actividades de recuperación a que haya lugar.
- d) Preparar el material didáctico de apoyo y refuerzo.
- e) El contacto directo con las familias de los alumnos.
- f) La investigación en la acción.

## 6. CONCLUSIONES

El Consejo Escolar es el que define y aprueba la política educativa general del centro que, con el asesoramiento de los diversos órganos de la comunidad educativa, se plasma en el Proyecto Curricular de Centro, que elabora el Equipo Directivo. A partir de ahí, los equipos de ciclo y de aula elaboran los respectivos diseños curriculares.

En este ámbito, las principales tareas docentes directamente relacionadas con la práctica educativa derivan las siguientes responsabilidades.

	<i>C. Escolar</i>	<i>Director</i>	<i>Claustro</i>	<i>Seminario</i>	<i>Jefe Est.</i>	<i>Eq. ciclo</i>	<i>Eq. aula</i>
<i>Evaluación</i>	supervisa	dirige	planifica	asesora	coordina	programa	aplica
<i>Activ. comp.</i>	supervisa	dirige	aprueba	asesora	coordina	programa	aplica
<i>Investigac.</i>	supervisa	dirige	aprueba	planifica	coordina	impulsa	aplica
<i>Orientación</i>	supervisa	dirige	aprueba	planifica	coordina	aplica	aplica
<i>Horarios</i>	supervisa	dirige	aprueba	asesora	coordina	elabora	aplica

El *Claustro*, como responsable directo de las actividades docentes en el centro, para llevarlas a cabo se vale de órganos de estudio y planificación, los *seminarios*, y de órganos de programación y ejecutores, los *equipos docentes*; la coordinación de toda esta tarea queda a cargo del *Jefe de Estudios*. De esta forma:

- En lo referente al *currículum*, los seminarios establecerán la planificación vertical del mismo que, tras el visto bueno del Claustro, los equipos de ciclo transformarán en el diseño curricular de cada uno de ellos. Posteriormente, los equipos de nivel o de aula llevarán a cabo su adaptación y puesta en práctica con cada grupo de alumnos.

- En cuanto a la *evaluación*, los seminarios asesoran al Claustro en lo relativo a fijación de criterios y normas de evaluación y recuperación; posteriormente, los equipos docentes de ciclo y de aula lo incorporarán a sus respectivos diseños curriculares; todo bajo la coordinación del Jefe de Estudios.

- Por lo que respecta a las *actividades complementarias*, serán programadas por los equipos docentes, aprobadas por el Claustro y coordinadas por el Jefe de Estudios, incorporándose al respectivo diseño curricular.

- El plan de *investigación y experimentación* partiría de los seminarios y, tras la aprobación del Claustro y con la coordinación del Jefe de Estudios; su puesta en práctica correspondería a los equipos docentes. Naturalmente, la investigación en la acción estaría incorporada al diseño curricular de cada aula.

- Las actividades de *orientación y tutoría* de los alumnos, previa planificación del seminario de orientación y la aprobación del Claustro, serían puestas en práctica por los equipos docentes y tutores, bajo la coordinación del Jefe de Estudios.

- Los *horarios* de las actividades didácticas, elaborados por los equipos docentes y jefatura de estudios, antes de su puesta en práctica necesitan el visto bueno del Claustro; su control y seguimiento corresponde a dicha jefatura de estudios.

De esta forma, la gestión pedagógica de los centros discurriría por unos cauces apropiados, cada estamento tendría claro su cometido y responsabilidad, se evitarían interferencias y lagunas y la tarea docente podría alcanzar mayores cotas de eficacia y calidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- CISCAR, C. y URÍA, M.E (1986): *Organización escolar y acción directiva*. Madrid, Narcea.
- ESCUADERO, J.M. (1987): "La innovación y la organización escolar", en PASCUAL, R. (coord.) *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid, Narcea.
- GIMENO, J. (1981): *Teoría de la enseñanza y desarrollo del currículo*. Madrid, Anaya.
- GIMENO, J. (1988): *El currículum: una reflexión sobre la práctica*. Madrid, Morata.
- GUARRO, A. (1989): "Diseño del currículum: conceptualización e implicaciones". En P. Hernández (Coord.): *Diseñar y enseñar*. pp. 23-41. Madrid, Narcea.
- LORENZO, M. (1985): "El profesor: departamentos y equipos docentes". En O. Sáenz (Coord.): *Organización Escolar*. Madrid, Anaya.
- MEC (1989): *Libro blanco para la reforma del sistema educativo*. Madrid
- MORENO, J.M. (1980): *El diseño curricular del centro educativo*. Madrid, Alhambra.
- MUÑOZ, A. y ROMAN, M. (1989): *Modelos de organización escolar*. Madrid, Narcea.
- ROMAN, M. y DIEZ, E. (1989): *Currículum y Aprendizaje. Un modelo de Diseño Curricular de aula en el marco de la Reforma*. Dir. Prov. MEC. Pamplona.
- STENHOUSE, L. (1987): *Investigación y desarrollo del currículum*. Madrid, Morata.
- ZABALZA, M.A. (1987): *Diseño y desarrollo curricular*. Madrid, Narcea.