

## Organización y administración de los centros docentes, por TOMAS ALVIRA

Dos aspectos tiene el concepto de organización escolar: científico y práctico. Me referiré en estas líneas al aspecto práctico, y dentro de él, a señalar algunos de los variados elementos que un centro docente tiene, con su acción, con su actividad, y a la manera de encauzarlos, de ordenarlos para que todos concurren al fin esencial de la institución escolar, que es la educación de los alumnos.

Veo un centro docente como una entidad compleja constituida por una comunidad de elementos: unos, personales (alumnos, profesores, padres); otros, materiales (edificio, mobiliario, material didáctico, etc.), pero no aislada, sino inmersa en sociedades más amplias, con recíprocas influencias. Y esta comunidad escolar con vida, con dinamismo, con flexibilidad, activa y cambiante, porque todo dejaría de tener sentido en esa institución si no fuera encaminado a la tarea de educar, que no se comprende dentro de un sentido estático o de rutina, y que está muy por encima de los quehaceres meramente operacionales.

Pero toda tarea sería precisa de orden, y el trabajo escolar, dentro de la variedad de sus aspectos, ha de tener una unidad con un fin concreto.

La organización escolar trata de disponer ordenadamente, adecuadamente, los elementos que integran un centro docen-

te, relacionándolos entre sí y haciéndolos eficaces para el mejor servicio del fin que se propone aquella institución.

La administración escolar se refiere, en un sentido amplio, a problemas de política pedagógica; de relaciones humanas, de relaciones del centro con el exterior, con la sociedad de la que ha de recibir influencia por una serie de motivos, entre ellos, y fundamentalmente, por las exigencias que un país tiene en un determinado momento. Autoridad centralizada, autoridad de arriba abajo; relaciones profesores-alumnos; relaciones entre profesores; disciplina formal o por persuasión; normas democráticas; participación de los componentes de la comunidad educativa en la organización y desarrollo de la misma; evaluación de la tarea realizada..., son temas propios de la administración escolar.

En un sentido más restringido, la administración se ocupa del conocimiento y aplicación de la legislación y de la financiación escolar.

### OBJETIVOS

Una buena organización debe tener en cuenta, en primer término, los objetivos que pretende alcanzar el centro docente para poner al servicio de ellos *todas* las

actividades y los medios materiales. No podemos obsesionarnos en nuestra tarea escolar siguiendo al próximo farolillo; hemos de tener la vista fija en la luz potente, más o menos lejana, que debe ser la meta de nuestro camino. Por ejemplo, no puede un profesor cansar a un alumno con pequeños detalles de su asignatura, sin pensar que los conocimientos que le da esa materia no son más que *un medio*, que, unido a los demás medios de aquel centro, tiene como objetivo el mejor desarrollo del alumno en todos sus aspectos.

Considero que es muy conveniente meditar los objetivos antes de ser propuestos y seleccionarlos cuidadosamente: unos serán amplios, metas para ser alcanzadas a lo largo del curso; otros, para plazos más cortos (mensuales, semanales). Esos objetivos son los que van a determinar las técnicas que vamos a emplear. No quiero decir con esto que cada centro docente vaya a descubrir nuevas técnicas para alcanzar los objetivos que se ha propuesto, pero sí que las técnicas recogidas de otras instalaciones escolares deben estar puestas al servicio de los objetivos específicos que aquella comunidad escolar ha considerado fundamentales para su mejor desarrollo. Finalmente, un atento control de objetivos nos dará a conocer las realidades logradas.

## GOBIERNO DEL CENTRO DOCENTE

En toda empresa hay un equipo de personas capacitadas que llevan la dirección. Para formar parte de este equipo se requieren una serie de características cuya posesión hace que la empresa tenga un mejor desarrollo. Un centro docente puede considerarse, y de hecho lo es, como una gran empresa, con una función tan noble como es la de preparar para la vida. Por esto, en su organización se ha de tener en cuenta las características del equipo directivo. Si para ser director de una empresa industrial o agrícola se precisan unos conocimientos específicos, una preparación técnica y unos valores humanos, con mayor razón deberán ser estas condiciones necesarias para dirigir un centro educativo. La complejidad de funciones

que un centro docente tiene hacen que no sea posible dirigirlo resolviendo los problemas que van saliendo al paso, de un modo intuitivo. Creo que va siendo cada vez más necesaria la formación de directores, secretarios, jefes de estudios o coordinadores de actividades y programas, así como de otras personas que puedan formar parte de los equipos de dirección, para conseguir una labor más eficaz.

Sobre este equipo recae la responsabilidad de la organización del centro, la fijación de política y objetivos, la forma en que han de agruparse los alumnos, la preocupación por la preparación del profesorado, las relaciones entre las personas que constituyen la comunidad de aquel centro, la fijación de actividades fuera de programa, horarios, calendario escolar, finanzas y, finalmente, deberá ejercer un control minucioso que permita comprobar que la formación de los alumnos corresponde a la política y objetivos trazados.

Si el equipo de dirección es colegial, su función misma está más acorde con las exigencias de la educación. Cada miembro del equipo tendrá responsabilidad individual, pero también responsabilidad común, para lo cual se requiere el conocimiento de todos los asuntos por parte de todos los componentes y la opinión de cada uno para tomar resoluciones.

Tutores y directores de departamentos son también miembros destacados en la organización de un centro docente y, sobre todo, los primeros, junto con los directores espirituales, deben ser piezas fundamentales para la buena formación de los alumnos.

Es muy conveniente, según la práctica me ha demostrado, que todo centro de enseñanza tenga una Asociación de Padres (padres y madres), con la misión de colaborar en las tareas educativas, a la vez que sus componentes reciban en el centro orientaciones y técnicas para desarrollar mejor su profesión de padres.

También los alumnos deben cooperar de modos diversos en las actividades del centro, para lo cual conviene darles a conocer su marcha, su desenvolvimiento, los proyectos que los directivos tengan, para que se sientan participando en las tareas colegiales. *Participación*, he aquí una pa-

labra cuyo significado creo que debe tenerse en cuenta constantemente por directivos y profesores. Todos los componentes de la comunidad colegial deben *participar* en la labor que se realice a diario. Me atrevería a decir que cuando un equipo directivo haya conseguido la participación en tareas diversas de profesores, padres y alumnos habrá logrado la verdadera comunidad educativa y todos sus miembros podrán recibir influjos, unos de otros, que les irán perfeccionando.

## AGRUPAMIENTO DE ALUMNOS

Tema éste de gran interés y muy debatido actualmente, que entra de lleno en la organización escolar.

Continúa en nuestro país, en la inmensa mayoría de los centros, el sistema tradicional de agrupación de alumnos: grados o secciones con un número determinado de escolares; un solo maestro en Primaria y los profesores correspondientes a las distintas asignaturas en Enseñanza Media; unos libros de texto y unos programas con materias específicas. Al terminar el año escolar, los alumnos pasan al grado superior, y los que no están en condiciones repiten curso. Con estos gru-

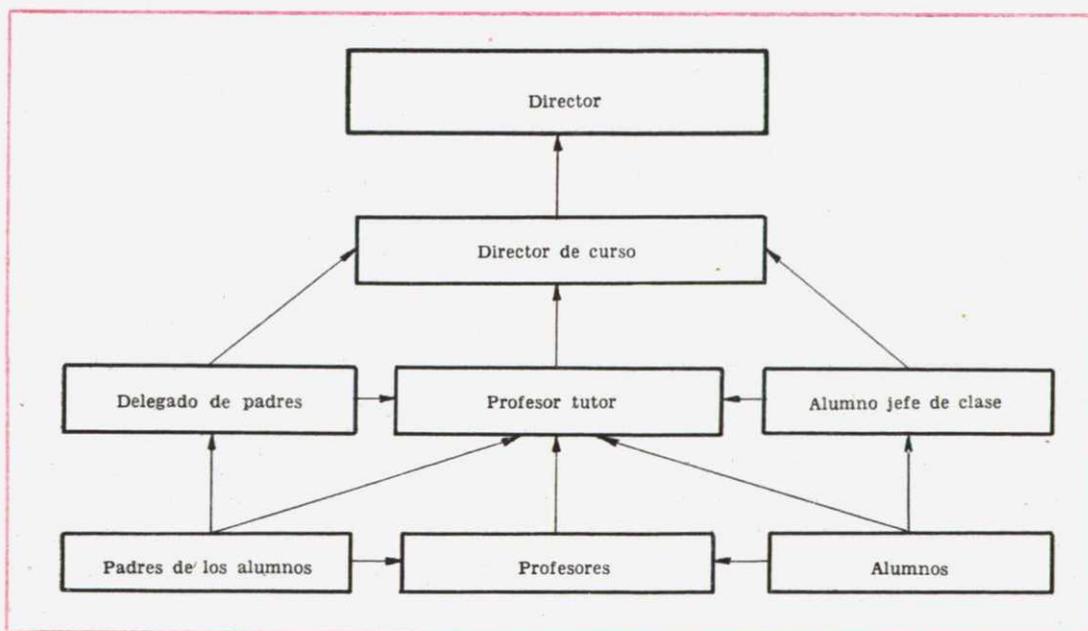
pos se pretende lograr una homogeneidad de alumnos para obtener una eficacia mayor en la enseñanza, cosa que no se logra plenamente por existir rasgos que los diferencian individualmente.

En este sistema no se tienen en cuenta las diferencias individuales de los alumnos; las clases tienen un carácter uniforme, con el mismo ritmo de aprendizaje para todos, y aquellos que no han podido saltar el obstáculo repiten curso.

Otra manera de clasificar los alumnos es la que tiene por base la agrupación flexible, es decir, «la organización de las actividades escolares, de tal suerte que en el centro de enseñanza puedan los alumnos sacar el mayor partido posible de su trabajo individual y de su trabajo en diferentes clases de grupos». Con un agrupamiento flexible se pretende facilitar el progreso continuado de cada alumno, según su capacidad y ritmo. No existe, por tanto, alternativa entre promoción o repetición.

Para este criterio de flexibilidad, García Hoz señala como necesarias cuatro situaciones de aprendizaje distintas: a) grandes grupos: expositivo (estos grupos pueden comprender de 80 a 200 escolares); b) grupo medio: coloquial (con 35 a 40 alumnos, es decir, las clases actuales);

ESQUEMA DE RELACIONES DENTRO DE LA INSTITUCION ESCOLAR Y CON LOS PADRES DE FAMILIA



c) grupo pequeño: equipo de trabajo complejo (de 5 a 7 alumnos, que forman un equipo de trabajo); d) sujeto aislado: estudio individual.

La enseñanza en cada una de estas fases o situaciones tiene que estar estrechamente relacionada con el trabajo en las otras. Un centro organizado de esta manera armoniza los dos procedimientos de agrupamiento de alumnos: en pequeñas y en grandes unidades escolares.

Acoplándose a esta flexibilidad de agrupamientos ha surgido el sistema *Team Teaching* o de *equipos docentes*, en el cual «varios profesores, que forman un equipo, se responsabilizan conjuntamente de la planificación, ejecución y evaluación de la totalidad o de una parte significativa del programa de instrucción del mismo grupo de alumnos» (1). Todos los componentes participan en la planificación, en el desarrollo, en la evaluación del proceso instructivo, a la vez que señalan las tareas que consideran más apropiadas para cada uno de sus componentes.

El creciente número de alumnos en los centros docentes españoles hace que consideremos conveniente tener en cuenta estas agrupaciones flexibles que están dando buenos resultados en algunos centros donde han sido implantadas.

Naturalmente que el edificio que alberga alumnos clasificados por agrupaciones flexibles tiene características arquitectónicas especiales diferentes de las que tienen los edificios tradicionales, ya que deben permitir agrupar y reagrupar fácilmente a los alumnos, por lo que han de tener espacios de tamaños diversos que permitirán actividades diferentes, lugares para reuniones de equipos de profesores, etcétera. En otro orden de cosas considero muy conveniente tener en cuenta espacios para el funcionamiento de clubs y para estancia y reuniones de padres.

## UNA EXPERIENCIA EN EL INSTITUTO «RAMIRO DE MAEZTU»

¿Qué hacer ante un centro masivo?  
¿Cómo puede tener el equipo directivo una visión detallada, concreta, de funciona-

miento de tantas clases y tantos profesores? Esta es la situación que se presentó en el Instituto de Enseñanza Media «Ramiro de Maeztu», de Madrid, y lo que a continuación expongo no es más que la experiencia que se está llevando a cabo y en la cual se realiza una de las varias posibilidades de organización.

Este centro tiene la organización tradicional por cursos, y éstos divididos en secciones de 40 alumnos. Los cuatro primeros cursos, con siete secciones cada uno; quinto y sexto tienen seis secciones, y preuniversitario, cinco. Suman 45 secciones, con un total de 1.800 alumnos.

Cada sección tiene un profesor-tutor, y los alumnos de una sección eligen su jefe de clase. El Consejo de Dirección nombra a los directores de curso.

En esta organización, cada curso constituye una unidad formada por tantas partes como secciones. El director de curso y los tutores correspondientes se reúnen semanalmente y a estas reuniones asiste un padre miembro de la Junta de la Asociación. Esta Junta está formada por siete padres y cada uno de ellos es el representante de la Asociación en un curso.

En las reuniones de director de curso, con tutores y padre se cambian impresiones sobre las enseñanzas de las distintas asignaturas, los aspectos educativos más importantes, nivel del alumnado, calificaciones, disciplina, actividades de los alumnos, etc. La presencia del padre trae información a nivel familiar y puede ayudar mucho en la corrección de alumnos, tarea ésta en la que debe intervenir fundamentalmente la familia y que personalmente me ha dado magnífico resultado.

Otro día de la semana se reúne el director de curso con los alumnos jefe de clase. Estos se han reunido antes con los compañeros de la sección y llevan sus problemas, sus opiniones, sus sugerencias... El director de curso las escucha, recoge y resuelve lo que puede, y anota, para estudio y consulta, las que no puede resolver en el acto. Además, en estas reuniones, el director de curso da cuenta a los alumnos de la marcha del centro: objetivos, acuerdos, proyectos, todo cuanto en el instituto

(1) J. T. SHAPLIN: «Team Teaching». *Saturday Review*, XLIV (1961).

ocurre y puede ser de interés para los alumnos y requerir su participación. Después los jefes de clase informan a sus compañeros de cuanto se ha tratado en esta reunión. El director de curso tiene, de esta manera, una minuciosa información del funcionamiento de las secciones

que le corresponden a nivel profesor, a nivel padres y a nivel alumnos.

Cada director de curso ve al director del instituto o delegado de éste un día de la semana, con lo cual tiene una visión muy concreta de la marcha del instituto y puede informar al equipo de dirección.