

DEPARTAMENTOS Y EQUIPOS DOCENTES

Josep Cuevas Baticón

1. INTRODUCCIÓN

La organización didáctica de un centro de Enseñanza primaria (EGB) tiene que diferenciar, concisa y claramente, los dos principales canales de participación activa del profesorado en su organización: Los departamentos y los equipos docentes.

El trabajo docente socializado, base fundamental del departamento y equipo docente, justifica la educación moderna descentralizada. La participación de los profesores en la organización didáctica de un centro docente rompe con el verticalismo tradicional, potenciando la transferencia personal y metodológica que el individualismo docente imposibilita.

Este tipo de participación didáctica integradora, aunque ampliamente conocida y definida, la podríamos enmarcar aún en el apartado de «renovación pedagógica», pues la realidad escolar actual se identifica más con el trasnochado sentido del «individualismo docente».

No basta tener establecidos los departamentos didácticos y equipos educadores, sus espacios estructurales, su organización interna, el material idóneo, etc., si no se tiene una conciencia clara de socialización educativa, si los tiempos para reunirse y tratar los aspectos instructivos y formativos del proceso didáctico del centro no son adecuados, si los recursos económicos del centro imposibilitan la investigación educativa, etc.; en suma, que el centro educativo no reúna un potencial humano, estructural y económico idóneo que posibilite una acción educativa abierta e integradora.

2. LA ENSEÑANZA EN EQUIPO

En la existencia de cualquier centro docente es indispensable una estructura docente que garantice —tanto en su línea vertical como horizontal— la participación de todos sus miembros, posibilitando su integración en el grupo, potenciando al máximo su poder creador, su eficacia cambiante en la búsqueda de nuevos métodos, técnicas, razones educacionales, etc.; en definitiva, un trabajo docente responsable, uniforme, organizado y funcional, que constituye la base de una buena acción educativa.

La enseñanza en equipo nace de la necesidad de unificar criterios formativos e instructivos, entre los profesores de una misma área de aprendizaje o de un ciclo de enseñanza, a fin de poder dar mayor rendimiento instructivo; así como tener un conocimiento, lo más exacto posible, de los discentes, tanto a nivel grupal como individual.

Por lo tanto, cualquier centro docente de EGB que se precie necesita dividirse en unidades organizativas, en los niveles:

- Instructivo (departamentos).
- Formativo (equipos educadores).

Los departamentos y equipos educadores constituyen las dos principales células organizativas en las que, de una manera especial, se concreta el trabajo cooperativo de los profesores y alumnos, así como su participación en la institución escolar.

Dos elementos son los que caracterizan este tipo de organización:

- a) Una concentración y coordinación de actividades docentes y discentes, al servicio de un sector instructivo o de un grupo de alumnos.
- b) La posibilidad de que todos los profesores participen en el gobierno del centro docente —que constituye un primordial principio de la educación actual.—

3. LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS

3.1. *Concepto*

El concepto de departamento didáctico difiere entre los principales didactas de la actualidad. Sobre todo, en lo referente a la interpretación de la filosofía escolar, y que, por lo tanto, se manifiesta en mayor o me-

nor medida a favor de la participación de los profesores en la organización docente del centro.

Seguidamente señalaremos una serie de definiciones de los distintos didactas españoles más importantes de la actualidad, así como de lo reglamentado por los organismos oficiales, que nos especificarán el concepto de departamento.

—El Reglamento de Institutos de Bachillerato lo define como «una célula natural de integración del profesorado en la vida del centro; canal normal de participación en la organización docente, y medio permanente para asegurar su funcionamiento científico y pedagógico»¹.

—Para Escudero Escorza, «es un organismo que se fundamenta y se define por el trabajo en equipo coordinado», insistiendo en que las decisiones son siempre colegiadas².

—Gómez Dacal, coincidiendo con las definiciones anteriores, señala como muy importante el aspecto organizativo, al situarlo «dentro de la organización general de la institución docente como una parte de la organización Staff de la misma»³.

—Otero Vázquez lo define como «unidades organizativas que integran a todos los profesores que imparten una misma área o tienen intereses comunes». Marcando, como objetivo fundamental, «desarrollar la capacidad de actuar en equipo», a pesar de:

—«choques de personalidad debido a las diferencias interpersonales y generacionales»;

—«creer que cada uno está en el camino verdadero»;

—«la actuación profesional aislada»⁴.

—García Hoz conceptúa la formación de los departamentos como «un conjunto de profesores que trabajan sobre una forma de expresión concreta, un área cultural o un campo de orientación determinado. Son, por lo tanto, grupos de profesores especialistas en una misma función docente u orientadora que entre sí se complementan.

Su tarea es, fundamentalmente, la programación larga y la evolución del programa y material».

De todas formas, insiste García Hoz en el nivel de desarrollo del centro docente, al indicar que «dado que la organización de departamentos exige un suficiente nivel de desarrollo en el centro docente y la disponibilidad de suficientes personas y medios materiales, cuando no se cum-

¹ Artículo 22.2 del Reglamento de Institutos de Bachillerato de 1977. Citado en GÓMEZ DACAL, *El Centro Escolar*, Magisterio Español, Madrid 1980, p. 196.

^{2, 3} Citado en GÓMEZ DACAL, *op. cit.*, p. 196.

⁴ OTERO VÁZQUEZ, J.S., *Diseño organizativo para un centro de EGB*, Escuela Española, Madrid 1983, p. 99.

plen estas condiciones, deben sustituirse los departamentos por equipos técnicos, que asumen las mismas funciones con una organización más simple»⁵.

—Asimismo, Ferrández y Sarramona indican que el departamento «es una unidad funcional administrativa que tiene por misión la colaboración en investigación y enseñanza de un área de conocimientos determinados»⁶.

Por nuestra parte, definiríamos el departamento como «la célula colegiada de funcionalidad instructiva, que tiene como fundamento el trabajo en equipo de un grupo de profesores afines a un área de enseñanza o campo de orientación determinado, en pro de un constante y científico perfeccionamiento docente, base del eficiente aprovechamiento y rendimiento discente».

La mayoría de los didactas coinciden en afirmar que la enseñanza departamentalizada —en lo referente a la Enseñanza secundaria (BUP)— es un sistema eficaz, aunque presentando argumentos en contra que la limitan. Pero es en la Enseñanza primaria (EGB) donde la disconformidad y matizaciones se presentan más claras y radicales en la operatividad educativa de dicha enseñanza —sobre todo por Dougherty, Gorman y Phillips, citados por Woods y C. Roy en *La escuela primaria despartamentalizada y no departamentalizada*⁷, así como por los representantes más directos de los modelos «ecologistas» y «freinetianos», que inciden en definirla como marcadamente inflexible en el campo instructivo, en detrimento de la educación integral del individuo, fin último de cualquier sistema de enseñanza.

Respetando las opiniones adversas, nosotros —basándonos en la investigación y experiencia alcanzada (más de diez años) en la aplicación de la departamentalización en distintos centros docentes de Barcelona y provincia— consideramos que la enseñanza departamentalizada puede estructurarse de forma funcional a partir del 5º de EGB, siempre que en los cursos de 3º y 4º de EGB se haya desarrollado una cierta «semidepartamentalización» (un profesor base que desarrolle las principales materias del programa y uno o dos especialistas que complementen las restantes), y que obligatoriamente exista una completa información y coordinación entre los distintos departamentos y equipos docentes.

⁵ GARCÍA HOZ, V., *Organización y dirección de Centros Educativos*, Cincel, Madrid 1975, P. 37.

⁶ FERRÁNDEZ, SARRAMONA, *La Educación: Constantes y problemática actual*, CEAC, Barcelona 1975, p. 386.

⁷ Cfr. FERRÁNDEZ, SARRAMONA, *op. cit.*, pp. 386-387.

Asimismo, y desde un punto de vista de «madurez intelectual», los niños en estas edades (8-9 años) son:

- muy receptivos en la captación de conocimientos concretos;
- tienen gran motivación para los aprendizajes experimentales;
- comienzan a tener muy estructurado el proceso de razonamiento lógico (partiendo de realidades concretas);
- tienen buena adaptación a las normas y actitudes sociales;
- descubren el gusto por el trabajo productivo;
- es un momento muy adecuado para afirmar técnicas y actividades que les ayuden a adquirir hábitos de trabajo, de estudio y de organización del trabajo;
- etc.,

lo que posibilitará su rápida adaptación a las peculiaridades de varios profesores, con personalidad, técnicas y metodologías diferentes, no solo por ser especialistas en diferentes áreas de enseñanza, sino por razones intrínsecas a sus propias personalidades.

Asimismo, existen otros argumentos intrínsecos al sistema que validan la aplicabilidad de la enseñanza departamentalizada a la escuela, centrados principalmente en que:

- proporciona una instrucción más lógica y eficiente;
- ofrece un programa enriquecido y matizado;
- se consiguen profesores más capacitados (instructivamente hablando);
- la promoción de los alumnos se puede realizar por asignaturas o áreas de enseñanza;
- los alumnos se enriquecen con la observación de distintos tipos de personalidad docente;
- el profesorado participa activamente en la organización instructiva del centro docente;
- es un medio de asegurar el funcionamiento científico y pedagógico del centro;
- la experiencia demuestra que a los profesores y alumnos les satisface el sistema.

Aun con los argumentos a favor descritos anteriormente, somos conscientes de los inconvenientes y limitaciones que se pueden suscitar en la implantación del citado sistema, centrados, primordialmente, en que:

- se suele dar mayor énfasis a la instrucción que a la formación;

- los profesores se especializan exclusivamente en su materia;
- resulta difícil tratar los problemas discentes de conducta;
- se suele destruir la uniformidad conductual discente;
- la integración de conocimientos se mitiga;
- el nivel de burocracia docente se aumenta;
- al necesitar el profesorado mayor número de horas de dedicación, se encarece la enseñanza.

Estos argumentos negativos, consideramos que pueden mitigarse en algún caso e incluso eliminarse en otros con:

- el desarrollo efectivo de la función tutorial;
- la participación de los equipos educadores en la elaboración de los contenidos generales básicos de las materias del ciclo (interdisciplinariedad);
- la puesta en marcha de canales de comunicación y colaboración efectiva entre los distintos departamentos;
- la estructuración y asignación clara de funciones a cada miembro del departamento, evitando interferencias de actividades y facilitando la supervisión.

3.2. Funciones de los departamentos

Como se ha denotado anteriormente, en cualquier trabajo en equipo, es primordial e imprescindible el delimitarse claramente las funciones de cada célula organizativa, a fin de que sea funcional y se engarce en «un todo aglutinador», posibilitando el desarrollo efectivo del «sistema», por lo que consideramos como funciones propias del departamento:

- a) La confección de la programación larga, por áreas, de un curso:
 - Definición de los contenidos generales básicos del currículum.
 - Análisis de tareas a partir de la programación anterior, que determina los objetivos de nivel.
 - Redacción consecuente del «Grupo Diana» o «Sistema de Impacto» (evaluación inicial).
 - Especificación de los objetivos de curso (generales), adaptados a cada grupo de alumnos, a partir de esta evaluación inicial.
 - Determinar los mínimos indispensables, referente a destrezas, hábitos y técnicas de trabajo intelectual.
 - Supervisión de la evaluación final (justificable para conocer la permanencia y relación de los aprendizajes).

b) Representar gráficamente las jerarquías de objetivos, en cuadros, mapas de instrucción, planes de núcleos concéntricos, ejemplos de interacciones individuales, etc.

c) Establecer fórmulas de desdoblamiento de la programación larga en programación corta: Por trimestres, núcleos de experiencias, mensuales, por evaluación, etc., coordinando la homogeneidad instructiva en los distintos grupos de un mismo nivel (centros con más de una «línea»).

d) Confeccionar listas de actividades e ir las incrementando y catalogando (matrices de clasificación).

e) Confeccionar la lista de materiales incluidos en la programación, especificándolos por alumno, clase y general.

f) Supervisar y archivar las hojas de preparación de clase (estrategias docentes), comprobando el nivel de eficacia y el *feed back* de la programación.

g) Controlar la biblioteca técnica, muestras editoriales y los libros de didácticas especiales correspondientes.

h) Coordinar los cambios de curso o de ciclo, a partir del exhaustivo examen de la eficacia individual y grupal, asesorando los problemas de promoción o no promoción.

i) El perfeccionamiento didáctico y científico continuado del profesorado adscrito al departamento.

j) La renovación y experimentación de nuevas técnicas y medios del proceso enseñanza-aprendizaje, publicando las investigaciones que se realicen. (Todo departamento en el que sus profesores realizan investigaciones ofrece una excelente garantía por el perfeccionamiento que todo trabajo de investigación lleva consigo).

k) Determinar los criterios de calificación de pruebas y controles, para evitar la disparidad docente.

l) Establecer la evaluación absoluta (de promoción), de programas, material y técnicas de aprendizaje, así como la posterior supervisión.

ll) Mantener un estrecho contacto con los equipos educadores de ciclo.

m) Analizar y tipificar el mayor número posible de pruebas de control, clasificándolas por dominios taxonómicos, indicando lo que primordialmente miden.

n) Realizará su propia autoevaluación, a partir de los informes de cada profesor, coordinadores, jefe de estudios y director, siempre con referencia a un marco de trabajo más amplio.

3.3. Organización funcional y estructural

Para organizar y poner en marcha cualquier departamento educativo —tanto didáctico como de orientación— es primordial tener en cuenta:

- Los elementos personales
- Los elementos materiales
- Las limitaciones temporales

3.3.1. *Elementos personales.* Todo departamento en completo desarrollo constará de:

- a) Coordinador de departamento
- b) Profesores especialistas
- c) Profesores afines
- d) Auxiliar no docente (cada tres departamentos)

Asimismo, para que su funcionamiento sea efectivo es necesario, como dice García Hoz, que en el departamento «se defina lo más claramente posible la misión de sus respectivos componentes, asegurándose de que son bien conocidas y aceptadas por los interesados»⁸, pues sin estas premisas es difícil exigir responsabilidades y sin las cuales, no podemos esperar que las actividades encomendadas al departamento lleguen a buen fin.

- a) Coordinador de departamento

El coordinador del departamento es el responsable de la marcha del área cultural de su competencia en todo el centro, así como dirige el equipo de profesores pertenecientes al mismo; y, consecuentemente, debe reunir una serie de características profesionales y personales que lo idoneizan como «líder objetivo del grupo».

Nosotros, basándonos en las características típicas del jefe de departamento enumeradas por García Hoz⁹, destacaríamos que todo buen coordinador necesariamente tendría que:

- Ser capaz de trabajar en equipo.
- Potenciar las facultades personales de todos los profesores miembros.

⁸ GARCÍA HOZ, V., *op. cit.*, p. 38.

⁹ GARCÍA HOZ, *op. cit.*, pp. 40-42.

—Ser un experto en las técnicas educativas propias de su departamento, además de ser un buen especialista.

—Ser una persona madura y experimentada. No es deseable que un profesor, aun cuando sea un buen especialista, se haga cargo del departamento si no cuenta al menos con tres años de experiencia docente.

—Tener capacidad para distribuir trabajo, coordinarlo y supervisarlo, (primordialmente la primera).

—Ser capaz de realizar publicaciones propias —de su especialización—, así como dar conferencias a padres o a profesores.

—Ser capaz de mantener unas relaciones interpersonales efectivas (liderazgo).

Especificadas las principales características que debe tener un buen coordinador de departamento, pasamos a señalar sus funciones, destacando que:

—Convoca y preside las reuniones.

—Representa al departamento ante los órganos unipersonales y colegiados del centro.

—Ordena y custodia la documentación.

—Ayuda a los profesores en la realización de resúmenes que establezcan los contenidos, objetivos, actividades y fundamentos de las áreas que desarrollen.

—Mantiene informado al claustro de profesores de las publicaciones importantes de actualidad, libros, artículos de revistas técnicas o no, que puedan serles útiles.

—Estimula el trabajo en equipo de los miembros del departamento, favoreciendo el intercambio de ideas y manteniendo una actitud de renovación constante.

—Ayuda al profesorado en la planificación y realización de investigaciones educativas, despertando la capacidad de desarrollar ideas.

—Dirige coloquios y contribuye con ideas en lo referente a la metodología de las asignaturas, exposición, selección y empleo de materiales.

—Señala, en el orden didáctico, el «mínimo normativo» y la «zona de autonomía» de cada profesor.

—Informa a la Jefatura de estudios sobre el plan de estudios, progreso de los profesores, necesidad de materiales, acuerdos tomados en cada reunión, etc.

—Da amplio margen al profesorado, en cuanto a la elección de libros de consulta, auxiliares y técnicos, así como en lo referente a la metodología y técnicas a emplear en cada área.

b) Profesores especialistas

Son todos los profesores pertenecientes al departamento que imparte una determinada asignatura o área cultural, propia de su especialidad.

Así como el coordinador debe tener unas características profesionales y personales que lo definen como «líder» del grupo, podemos hablar de una serie de aptitudes comunes a este grupo de profesores que, a pesar de la heterogeneidad propia del «ser humano» (razones personales, de formación, de integración, aptitudinales, etc.), aglutinan una serie de características genéricas y afinidades que posibilitan el normal funcionamiento del departamento.

Como ejemplificación, marcamos algunas que consideramos importantes:

—Disposición constante de comunicación y cooperación activa con el resto de los profesores, interesándose —en particular— por los problemas propios de su tarea.

—Ser capaz de realizar y aceptar críticas constructivas, sobre las tareas del departamento (factor necesario para el perfeccionamiento de las tareas), así como la de aportar ideas, sugerencias, planes de trabajo, etc.

—Poseer los conocimientos técnicos adecuados, así como de los avances pedagógicos y científicos de su especialización (característica que define al profesor «formado», sin que ello suponga la conclusión de la etapa de formación).

—Aceptación de los objetivos-tendencia del departamento, al margen de los intereses personales y en bien de los grupales.

—Comprender y aceptar sus funciones, para que puedan desarrollarse aceptablemente y en el marco normativo del departamento.

Reseñadas las características más importantes y homogeneizadoras de los profesores especialistas, consideramos que sus funciones se podrían centrar en:

—Indicar el orden temporal progresivo en que se debe dividir la programación larga.

—Realizar la programación corta, de su área de enseñanza:

—Marcando los contenidos básicos, de ampliación y de información.

—Definiendo los objetivos operativos (obligatorios, optativos y libres).

—Indicando el material individual y de grupo (clase).

—Señalando las pruebas de control pertinentes.

- Estableciendo las retroalimentaciones correspondientes.
- Desarrollar las hojas de preparación de clase o «estrategias docentes», seleccionando —en el seno del equipo educador— las actividades que se consideren más convenientes para conseguir los objetivos propuestos.
- Determinar las técnicas de trabajo que se van a utilizar en sus áreas.
- Elaborar planes de trabajo para alumnos lentos.
- Sugerir sobre el mejor tratamiento metodológico de cada área.
- Colaborar, realizando eficientemente las actividades que le han sido encomendadas, al buen funcionamiento del departamento.

c) Profesores afines

Son los profesores que sin ser especialistas en las áreas de enseñanza del departamento deben desarrollar todas las asignaturas de un nivel —al ser su único profesor— (Preescolar, 1º y 2º de EGB), estando asignados al departamento por su afinidad o preferencia.

Sus características son similares a las de los demás profesores del departamento, siendo sus funciones análogas, aunque mediatizadas por su falta de especialización; colaborando con los profesores especialistas, en las actividades que se les encomiende, tendiendo siempre a su especialización en un área determinada.

d) Auxiliar no docente

En la mayoría de los centros docentes donde tienen establecida la departamentalización, las funciones del auxiliar no docente las realiza la secretaría técnica, aunque sería conveniente que existiera la figura del auxiliar no docente (cada tres departamentos) desligada de dicha secretaría, actuando como ayudante del profesor secretario del departamento, siendo sus primordiales funciones:

- Copiar a máquina exámenes, cartas, circulares, etc.
- Levantar actas de las reuniones del departamento.
- Hacer anotaciones a los expedientes de los alumnos, según las indicaciones de los profesores.
- Llevar el archivo del departamento, según marque el profesor secretario.
- Completar informes administrativos.
- Etc.

3.3.2. *Elementos materiales.* Aunque algunos didactas relativizan las necesidades materiales del departamento, nosotros consideramos que

los elementos son determinantes para el buen funcionamiento del mismo. Es primordial que el departamento tenga un lugar exclusivo, adecuado y permanente, donde se puedan centralizar todas las actividades del mismo, reuniendo los siguientes elementos:

—Una estantería amplia o mueble biblioteca —clasificada por especialidades— capaz de reunir todos los libros técnicos, de texto —preferiblemente un ejemplar de cada editorial—, de consulta, de lectura, revistas y folletos técnicos, etc.

—Un mueble archivo, donde se tendrán que reunir, en carpetas clasificadas, los documentos técnicos que el departamento elabore, las programaciones, las hojas de preparación de clase o estrategias docentes, ordenadas con sus respectivas pruebas de control —ya supervisadas—, fichero bibliográfico, etc.

—Un armario para guardar el material didáctico inventariado, asignado al departamento (diapositivas, filminas, fotografías, grabados, mapas, aparatos diversos, etc.), así como un fichero de dicho material, en el que quedará constancia del profesorado que lo utiliza, la situación exacta del mismo, revisiones de mantenimiento, etc.

—Una mesa funcional de trabajo preferentemente amplia para mantener reuniones los miembros del departamento.

—Una o dos máquinas de escribir.

—Una pizarra, que servirá de ayuda en las reuniones, sesiones de trabajo intergrupo, explicaciones magistrales de algún miembro, etc.

—Un tablón de anuncios —corcho en una de las paredes— donde se fijarán los anuncios de interés, circulares, el organigrama del departamento, horarios lectivos de los profesores y de reuniones, fechas de las sesiones de evaluación, etc.

—Un gráfico de planeamiento, en el que constará la programación larga y corta de cada nivel y área (asignada al departamento), con las fechas previstas de la consecución de los objetivos.

—Material fungible y no fungible (grapadoras, papel de carbón, lápices, gomas, bolígrafos, rotuladores, reglas, papel de distintos tamaños, etc.).

3.3.3. Aspectos temporales. Uno de los problemas que incide negativamente en el funcionamiento del departamento se centra en los aspectos temporales.

En la mayoría de los centros de Enseñanza primaria (EGB) se estructuran los departamentos sin tener previstos unos tiempos mínimos de dedicación exclusiva, por lo que rara vez su funcionalidad se puede considerar óptima.

Es difícil establecer normas concretas —dada la escasez de tiempo lectivo—, ya que nosotros abonaríamos la idea de ampliar la dedicación lectiva del profesor, aunque esto supondría aumentar el presupuesto económico del centro, (con el consiguiente aumento de cuotas a pagar por los padres en los centros privados), difícilmente justificable ante la Administración, dado su erróneo criterio en lo concerniente a cuestiones temporales, operatividad de la Departamentalizada, *ratio* profesor/alumnos, etc., así como por cuestiones de índole extraeducativas. Como el tiempo determinado al departamento tiene que ir íntimamente ligado al horario de dedicación de cada profesor, consideramos que un tiempo mínimo del 15% del horario presencial de cada profesor sería el adecuado para poder desarrollar, en principio, su labor eficientemente en el departamento, siendo el horario del coordinador ligeramente superior (un 20%).

A nivel orientativo, consideramos que se tendrían que diferenciar tres tipos de dedicación:

- a) Antes de iniciarse el curso escolar
- b) Durante el curso escolar
- c) Al término del curso escolar

a) Antes de iniciarse el curso escolar, el departamento tendría como misión el reajuste de la programación (objetivos de curso) a partir del análisis de tareas del curso anterior y de las peculiaridades personales y educacionales del «grupo clase», desarrollando los objetivos operativos, metodología, técnicas y pruebas de control, a fin de comenzar el curso con un sistematismo docente y discente.

b) Durante el curso escolar, los profesores tienen que dedicar un mínimo de dos horas semanales a sus actividades propias de la especialidad y a las actividades que el departamento les haya asignado, así como dos horas quincenales para la reunión de todos los miembros del grupo, en la que se controlará:

—La marcha de la programación corta de los profesores (hojas de preparación de clase).

—Los posibles problemas que puedan surgir.

—El reseguimiento de las investigaciones puestas en marcha por el departamento.

—Los libros, artículos periodísticos o revistas que puedan interesar al departamento.

—La situación de las actividades que los profesores tengan encomendadas.

c) Al terminar el curso escolar, el departamento se reunirá el tiempo necesario para terminar y concretizar su labor, extendiendo un documento donde se valorarán las actividades realizadas, así como la planificación de las actividades previstas a realizar al próximo curso, a fin de comunicarlo a los órganos unipersonales o colectivos del centro, justificando el trabajo realizado y el que se piensa realizar durante el próximo curso escolar.

3.3.4. *Estructuración de los departamentos en un centro docente.* En la estructuración de un centro docente de educación primaria, el número de departamentos, en principio, tiene que ir en relación con las áreas de enseñanza y de orientación que se puedan atender departamentalizadamente —dada la complejidad funcional de los mismos, la especialización de los profesores, etc.—, a fin de llegar en un próximo futuro al número de departamentos idóneos que garanticen el buen funcionamiento instructivo de todas las áreas de enseñanza.

En esta línea, consideramos que el tipo de agrupación más idónea sería el de «áreas afines», que consiste en desarrollar tantos departamentos como grupos de materias afines incluya el programa escolar.

A título de ejemplo enmarcamos los departamentos que se podrían establecer en un centro docente de EGB:

a) Departamento de Lengua

Que englobaría las materias:

—Lengua Catalana (autóctona)

—Lengua Castellana

—Lengua Inglesa/Francesa

b) Departamento de Ciencias

Aglutinando las materias:

—Matemáticas

—Ciencias Naturales

—Física y Química

c) Departamento de Formación Humanística

Que incluye las materias:

—Geografía e Historia

—Ética

—Formación Religiosa

—Constitución

d) Departamento de Expresión Plástica y Dinámica

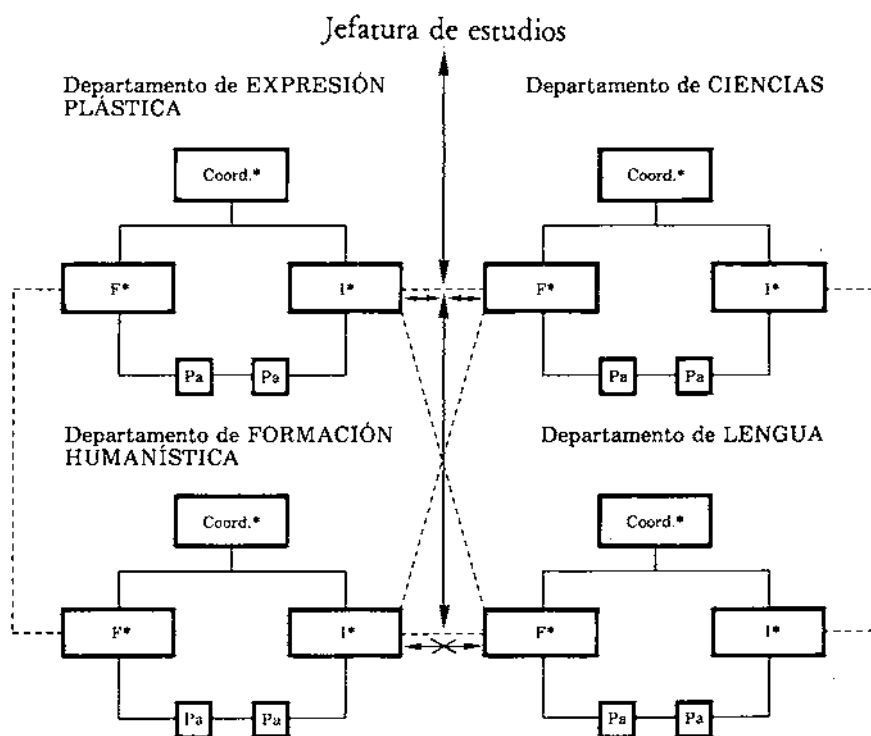
Englobando las materias:

—Plástica (Dibujo, manualidades, etc.)

—Dinámica (Psicomotricidad, Educación Física, Deportes, etc.)

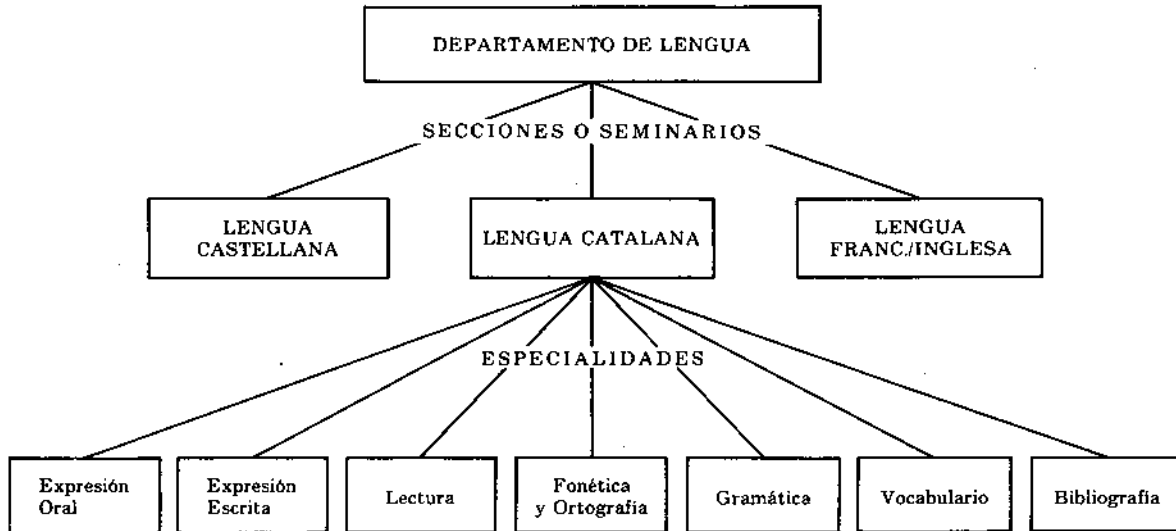
A modo de resumen, señalamos a continuación dos cuadros organizativos de un centro docente de EGB departamentalizado (con dos «líneas» y un *ratio* profesor/grupo clase de 1,3). En el primero podemos observar las relaciones entre departamentos, dependencias, funciones, etc., y en el segundo el desarrollo interno de un departamento, desdoblando una de las secciones o seminarios.

CUADRO I
Organización de los Departamentos



Coord.: Función Coordinadora.
 F.....: Función Formativa (conductual).
 I.....: Función Instructiva (contenidos).
 Pa.....: Profesor Afín (participativa).
 *.....: Profesor especialista.

CUADRO II



4. LOS EQUIPOS EDUCADORES

Si aceptamos que «la educación» en su sentido escolar queda sustentada por dos sólidas columnas, «la instrucción» y «la formación» —aunque es sabido que entre ambas existe una estrecha interrelación y que es difícil entender la instrucción sin que lleve implícita la formación o viceversa—, podríamos afirmar que en la estructura funcional de un centro docente, los departamentos serían las células colegiadas de funcionalidad instructiva y los equipos educadores las de funcionalidad formativa, y que entre ambas posibilitan que los discentes lleguen a estar equilibradamente formados e instruidos.

El equipo educador centra su esfuerzo en el conocimiento formal de los alumnos, y, sobre esta base, adapta la metodología, técnicas a emplear, recursos, etc., a los intereses, aptitudes, inteligencia, etc., del grupo de alumnos.

Los profesores que integran el equipo educador van conociendo al alumnado de forma global debido a los distintos puntos de vista y situaciones escolares que constantemente la interrelación docente posibilita.

4.1. *Concepto*

La expresión equipo «docente» o «educador» es utilizada, por la mayoría de los didactas actuales, indistintamente, para nombrar la célula funcional de organización horizontal en un centro docente.

Para nosotros la denominación de equipo educador tiene más sentido puesto que dentro de dicho equipo existen personas —el tutor, preceptor, etc.— cuya función no se limita solamente a la docencia¹⁰.

Hecha esta diferenciación que patrocina García Hoz, pasamos a definir el concepto de equipo educador:

«equipo educador es la célula colegiada de funcionalidad formativa que tiene como fundamento el trabajo en equipo de un grupo de profesores —especialistas en distintas funciones docentes u orientadoras— pertenecientes a un mismo curso, nivel o ciclo y que centran su actuación en el mejor y más completo conocimiento de los alumnos, sus peculiaridades, problemas, intereses, actitudes, etc., a fin de coordinar sus actividades y conseguir una educación completa y equilibrada en cada uno de los estudiantes».

De esta definición remarcaríamos la «fundamentación en el trabajo en equipo», pues en la funcionalidad de un centro docente moderno y

¹⁰ Cfr. GARCÍA HOZ, V., y otros, *Organización y dirección de centros educativos*, Cincel, Madrid 1975, pp. 50-51.

activo ha de quedar muy clara la conciencia de «equipo» en contraposición al individualismo magistrocéntrico. Han muerto los tiempos en que cada profesor impartía su enseñanza como diminuto, autónomo y paternal reyezuelo en el que la autosuficiencia en unos casos, su impotencia o ineficacia en otros, imposibilitaba una relación abierta entre docentes.

El equipo educador —como bien dice Gay¹¹— antes que «educador» es «equipo». Los miembros que pertenecen a él deben, pues, llevar a cabo su actividad docente, teniendo en cuenta la trascendencia formativa de cada materia y las peculiaridades, problemas e intereses del grupo de alumnos. Deben colaborar en la consecución de unas metas comunes, renunciando, si es preciso, a visiones e interpretaciones excesivamente individuales y no compartidas; deben comunicarse, en un ambiente de auténtica profesionalidad, iniciativas, observaciones, sugerencias, etc., y finalmente deben impregnarse de una responsabilidad grupal que no excluye, evidentemente, la que cada uno debe tener en relación con su actuación en la materia o materias de su competencia.

Asimismo, en la definición reseñada tenemos una nota diferenciadora respecto a los departamentos, anteriormente tratados. En estos los profesores son especialistas o en periodo de especialización en una misma área cultural u orientadora; en los equipos educadores las especialidades son diversas. Por otra parte el departamento como tal normatiza, programa, asesora y orienta técnicamente, siendo el equipo educador quien ejecuta las tareas educativas con los discentes, tanto a nivel individual como grupal. Por lo que los podríamos considerar como los órganos ejecutivos de los programas y planes realizados en los departamentos.

4.2. *Funciones de los equipos educadores*

Las funciones de los equipos educativos, aunque autónomas, tienen una gran relación con los departamentos.

Son funciones propias las de:

a) Velar por conseguir una coordinación (sincronismo) a nivel de curso y ciclo, así como favorecer las interrelaciones de los niveles próximos aunque pertenezcan a distintos equipos.

b) Responsabilizarse del mantenimiento de las pautas de disciplina establecidas y que tienen vigencia para alumnos, profesores y directivos.

c) Controlar la limpieza de las aulas, la disposición estética de los ele-

¹¹ GAY y otros, *Organización y dinámica de un Centro educativo*, Edelvives, Zaragoza 1971, p. 60.

mentos decorativos y de los específicamente didácticos; siempre respetando la autonomía de cada tutor.

d) Completar las evaluaciones del alumnado del curso y ciclo, como grupo dotado de una dinámica propia.

e) Realizar su propia autoevaluación, a partir de los informes de cada tutor y del equipo directivo, siempre con referencia a un marco de trabajo más amplio.

f) Registrar de forma sistemática las observaciones sobre la personalidad del niño y evolución de su conducta, que aporten los distintos profesores del equipo.

g) Mantener constante comunicación e intercambio de experiencias con los distintos departamentos.

h) Determinar los estímulos y condiciones óptimas, para que los alumnos que estén a su cargo realicen los trabajos de acuerdo con sus propias posibilidades y limitaciones.

i) Colaborar con los departamentos en la elaboración de los objetivos generales de curso (interdisciplinariedad).

j) Planificar las actividades escolares y extraescolares grupales, así como coordinar la programación corta de las actividades docentes u orientadoras que cada miembro del equipo construya para el grupo de alumnos que el equipo educador tiene a su cargo.

k) Establecer la comunicación familia-escuela, a través del preceptor¹². Es de gran importancia que el conocimiento adquirido por todos los miembros del equipo sobre cada alumno pase íntegramente al preceptor correspondiente, a fin de que la acción educativa conjunta familia-escuela se produzca armónicamente y con el máximo de posibilidades.

Apoyándonos en las afirmaciones que realiza García Hoz¹³, consideramos oportuno diferenciar algunas funciones de los departamentos y equipos educadores, a fin de evitar confusiones y hacer más eficaz la colaboración entre cada uno de estos organismos.

En la función «programadora», es propio del departamento confeccionar verticalmente la programación larga (todos los niveles), supervisando la programación corta (hojas de preparación de clase o estrategias docentes) realizada por los profesores en las asignaturas dependientes del departamento; mientras que es propio del equipo educador colaborar con el departamento en el sincronismo de la programación larga,

¹² Los preceptores son los encargados de orientar la marcha del alumno como individuo. (En el apartado *Organización funcional y estructural se especifica dicha función*).

¹³ Cfr. GARCÍA HOZ, V., *op. cit.*, p. 52.

adaptando a las necesidades personales y grupales de los alumnos que tienen a su cargo la programación corta.

En la función «evaluadora», es propio del equipo educador la evaluación del rendimiento de cada alumno, siendo el departamento el que proporciona la información adecuada para que los profesores realicen una evaluación objetiva y adecuada. Asimismo el departamento debe evaluar el desarrollo temporal de las actividades, es decir, controlar que cada actividad se haya realizado en el tiempo y modo para ella programado. La evaluación de ciclo y de centro debe ser hecha, conjuntamente, por los departamentos y equipos educadores, ya que por ella, al margen de conocer la realidad grupal y general del centro docente, tenemos un punto de referencia significativo para la evaluación de cada alumno.

4.3. Organización funcional y estructural de los equipos educadores

Como hemos indicado con anterioridad, el equipo educador está formado por todos los profesores que tienen a su cargo la educación de un mismo grupo de alumnos, por lo tanto, tienen como función primordial asegurar la coordinación horizontal de las tareas educativas imprescindibles en toda organización escolar (Cuadro III).

Lo indicado en la organización de los departamentos es aplicable a la de los equipos educadores, salvando algunas características obvias en lo referente a las funciones que unos y otros tienen asignadas, y a su mayor flexibilidad estructural. Esta permite y posibilita frecuentes reuniones formales e informales a lo largo del curso escolar. Incluso tomando café, si existe un adecuado clima colegial, se puede reunir el equipo educador llegando a alumbrar, alejados de todo formalismo, conclusiones de actuación muy certeras y eficaces. No olvidemos que los miembros del equipo, a causa de su constante actuación sobre un determinado grupo de alumnos, tienen de ellos un conocimiento muy preciso, enriquecido por la suma de confrontaciones y perspectivas individuales¹⁴.

Con referencia a los «elementos personales del equipo educador», destacaríamos las figuras del coordinador, tutor y preceptor. Profesores que, como complemento de su función propia docente u orientadora, integran un equipo de trabajo básicamente formativo.

—El coordinador es el jefe del equipo con funciones específicas de estimular, integrar y buscar cohesión dentro del mismo, colaborando con los tutores y preceptores en la determinación de los objetivos operativos, así como en el establecimiento de planes de actuación familiar.

¹⁴ GAY y otros, *op. cit.*, p. 61.

—El tutor es el que complementa su propia función específica con la coordinación de los alumnos de un curso, como grupo, en todos los aspectos educativos; siendo su misión principal la de establecer los contactos oportunos con los distintos preceptores de un grupo de alumnos, organizando las evaluaciones y recuperaciones y demás tareas análogas de un grupo. Informa al coordinador del equipo sobre los problemas grupales o individuales de su curso, y coordina a los profesores que imparten algún área en su grupo de alumnos.

—El preceptor es el encargado de orientar la marcha del alumno como individuo, recopilando, registrando y analizando sus peculiaridades, personalidad, proceso instructivo, etc. Por él se canaliza la relación familia-escuela, manteniendo reuniones —individuales o de aula— con los padres, en las que se les informa de las características de sus hijos y recabando información del ambiente familiar, procurando relacionar el ambiente escolar con el familiar.

Son elegidos libremente por los alumnos —Ciclos medio, superior y terminal— entre los profesores pertenecientes al equipo educador. En el Ciclo inicial la figura del preceptor y tutor coincide con el profesor del curso, al no existir departamentalización ni semidepartamentalización.

Como la principal tarea del equipo se realiza con los alumnos, los espacios necesarios para que alumnos y profesores realicen los trabajos se tendrán que tener en cuenta a la hora de programar las actividades. Esto no quita, naturalmente, la necesidad de que cada equipo educador tenga un lugar fijo donde se realicen los trabajos generales del equipo y se disponga del material.

La programación de las actividades, así como su evaluación, ha de realizarse en conjunto, por lo cual en el calendario de actividades se ha de prever y señalar la periodicidad de las reuniones y el tiempo que previsiblemente se tiene que emplear.

Antes de comenzar el curso escolar, se deben coordinar y concretar las programaciones de las distintas actividades relativas al grupo de alumnos que el equipo tenga encomendado. El contacto entre el coordinador del equipo y los miembros del mismo ha de ser casi constante y, dentro de él, las reuniones serán tan frecuentes como sea posible —una mensual como mínimo— habida cuenta de las obligaciones personales y profesionales de los miembros del equipo¹⁵.

El número de equipos educadores que se debe establecer en un centro docente primario (EGB) estará determinado por el número de ciclos —unidades organizativas funcionales integradas por alumnos con carac-

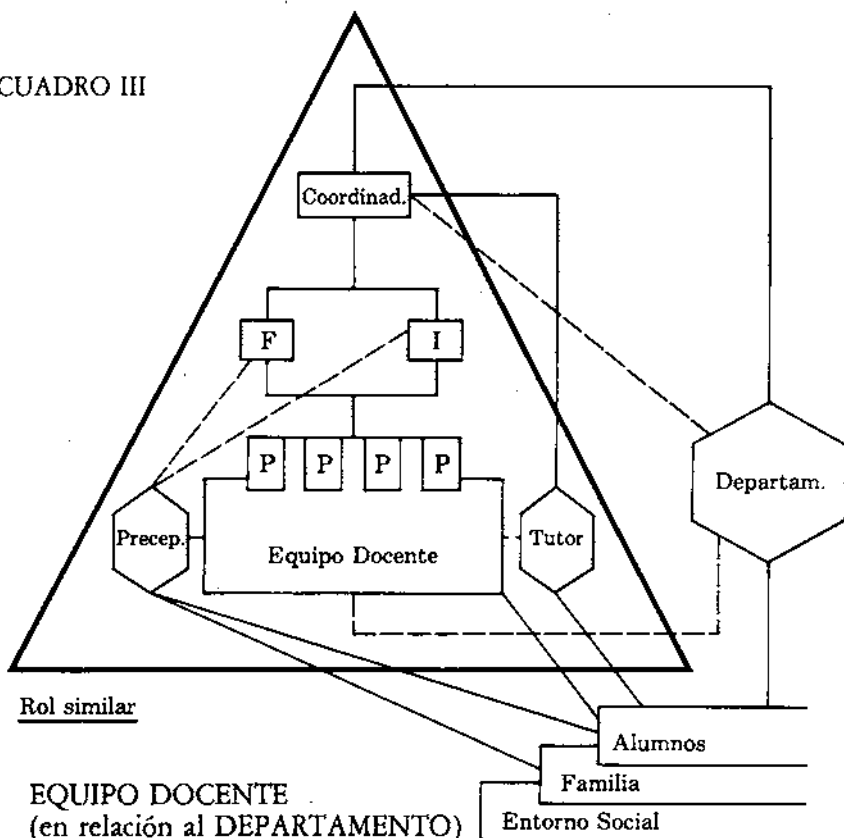
¹⁵ Cfr. GARCÍA HOZ, V., *op. cit.*, p. 54.

terísticas psicológicas e instrumentales semejantes— que existan en el centro. Por lo tanto, nosotros consideramos, basándonos en razones psicológicas y en nuestra experiencia en este campo, que un centro de EGB completo tendría los cinco equipos educadores siguientes:

- Equipo educador de Preescolar (alumnos de 3-4 años)
- Equipo educador del Ciclo inicial (alumnos de 5-7 años)
- Equipo educador del Ciclo medio (alumnos de 8-9 años)
- Equipo educador del Ciclo superior (alumnos de 10-11 años)
- Equipo educador del Ciclo terminal (alumnos de 12-13 años)

En los centros docentes que tengan más de una línea, como cada ciclo comprenderá un gran número de alumnos, consideramos que pueden crearse subequipos que atiendan a grupos de alumnos con peculiaridades diferenciadoras.

CUADRO III



BIBLIOGRAFÍA

- CYRIL, P., *Dirección y gestión de Centros educativos*, Anaya, Madrid 1981.
Dirección y Administración escolar, Anaya, núm. 1, enero-marzo, pp. 1-3; y
núm. 4, enero-marzo 1982, pp. 9-10.
- DOUGLASS, H.R., *Un nuevo concepto de la Organización Escolar moderna*,
Magisterio Español, Madrid 1968.
- ESCUDERO ESCORZA, J.M., *Modelos Didácticos*, Oikos-tau, Vilassar de Mar
1981.
- FERRÁNDEZ y SARRAMONA, *La Educación: Constantes y problemática actual*,
CEAC, Barcelona 1975.
- FERRÁNDEZ, SARRAMONA y TARÍN, *Tecnología didáctica*, CEAC, Barcelona
1981.
- GARCÍA HOZ, V., *Organización y dirección de Centros educativos*, Cincel,
Madrid 1975.
- GAY y otros, *Organización y dinámica de un Centro educativo*, Edelvives,
Zaragoza 1971.
- GÓMEZ DACAL, G., *Bases para una dirección científica de la empresa educati-
va*, H. de Santiago Rodríguez, Burgos 1973.
- , *El Centro Escolar*, Escuela Española, Madrid 1980.
- GROUNLUND, N.E., *Medición y evaluación de la enseñanza*, Pax-México,
México 1973.
- LAFOURCADE, P., *Evaluación de los aprendizajes*, Kapelusz, Buenos Aires
1972.
- LÁZARO FLORES, E., *La dirección del centro escolar público*, MEC, Madrid
1982.
- MARCH, J.G., y otros, *Teoría de la organización*, Ariel, Barcelona 1961.
- OTERO VÁZQUEZ, J.S., *Diseño organizativo para un centro de EGB*, Escuela
Española, Madrid 1983.
- RODRÍGUEZ DIÉGUEZ, J.L., *Didáctica General*, Cincel-Kapelusz, Madrid 1980.
- TENBRINK, Terri D., *Evaluación. Guía práctica para profesores*, Narcea,
Madrid 1981.

