

## LA ORGANIZACIÓN DEL PROFESORADO

Núria Borrell Felip  
Universidad de Barcelona

### 1. Consideraciones previas

Al hablar de la organización y distribución interna del profesorado, hay que tener en cuenta la dotación de plantillas y la adscripción a los puestos de trabajo concretos. Me parece un buen principio transcribir lo que recomienda el equipo que evaluó la Reforma educativa de Cataluña:

*"Se considera fundamental la utilización de criterios como la especialización en áreas y/o ciclos y la complementariedad de perfiles profesionales a la hora de configurar las plantillas. Habría que perfeccionar los procedimientos de adscripción de profesorado en niveles, ciclos, grados y materias y hacerla a partir de estos criterios prioritarios: necesidad de los alumnos y también especialización del profesorado y flexibilidad de agrupamientos y horarios" (1991, p.111).*

Otras voces también piden un replanteamiento de estos aspectos. Reconocidos pedagogos españoles, de ideologías muy diversas, lo manifiestan claramente. Algunos, para facilitar una enseñanza globalizada y contextualizada *"la formación de plantillas cohesionadas exige medidas respecto a la adscripción de los profesores a los centros (que debería estar presidida no sólo por intereses particulares y criterios meritocráticos), así como a la adscripción de los profesores a los ciclos y asignaturas o a la designación de los tutores a los respectivos cursos"* (Santos Guerra, 1989). Y otros al analizar las investigaciones internacionales sobre "escuelas eficaces" consideran que el *"situar a cada cual en el puesto que le conviene, de acuerdo no sólo con su especialización, sino en función de la experiencia y eficacia, y contribuir por esa vía a que la solución organizativa sea óptima, tiene efectos positivos individuales en los resultados escolares"* (Gómez Dacal, 1992, p.211).

Ahora presentaré diferentes estructuras que coordinan el trabajo de los profesores y hacen que éstos se sientan miembros de una escuela, responsables de la formación total de los alumnos y no sólo de aquella materia que imparten o de aquel grupo de niños/niñas de quienes son tutores. Hay que pasar del maestro cerrado y responsable de su aula, al maestro integrado en una escuela. Estas estructuras han de posibilitar el trabajo en colaboración y la responsabilidad conjunta, pero eso pide tiempo y pasar de una cultura individualista a otra de cooperación. En unos materiales para la formación de directivos se recomienda que *"si queremos una enseñanza de calidad, que no dependa de la abnegación individual de personas excepcionales, necesitamos transformar la cultura profesional del/de la docente en una nueva cultura que permita la reflexión colectiva, la discusión permanente de los principios que guían la práctica"* (San Fabián, 1991, p.51). Antúnez y Gairin (1988), en su libro sobre organización de centros, presentan una escuela en la que funcionan departamentos y equipos de ciclos, como ejemplificación de la Organización del profesorado, la evaluación que los propios maestros hacen puede parecer desconcertante si consideramos que las estructuras son más importantes que las personas y que las cosas sólo se pueden hacer de una manera. Primero transcribo sus afirmaciones y seguidamente las comentaré:

*"Nuestro modelo no es demasiado válido en cuanto a organización; hay muchos fallos y cada curso lo cambiamos, según la disponibilidad y las tareas programadas... Ahora bien, en cuanto a la dinámica del grupo, sí que es muy importante el clima de trabajo y la seriedad en la tarea que se ha ido creando y del cual todos se sienten satisfechos, ya que son los protagonistas" (p. 37).*

Como puede verse:

1. Son las personas, el clima de trabajo, la seriedad y el protagonismo más importantes que las estructuras (departamentos y equipos de ciclo, entre otras) que han ayudado a crear este sentimiento colectivo;

2. Estas estructuras son dinámicas y no estáticas, se cambian cada año (o cuando es necesario); y

3. Para su implantación se tiene en cuenta la disponibilidad y están en función del "proyecto educativo", del "proyecto curricular del centro", de las tareas programadas.

Por tanto, yo no estoy de acuerdo con que no sea válido; tal vez no es un "Modelo", pero es válido para esta escuela y en este momento, a pesar de no responder a ciertos factores teóricos o a la escuela ideal.

De acuerdo con lo que acabo de explicar, presentaré formas de organización del profesorado e indicaré aspectos positivos y negativos, porque cada escuela, reflexionando, constituye "su modelo", aprovechando el máximo de ventajas y compensando los defectos o peligros.

## 2. Distribución del profesorado

Al adscribir los profesores a los grupos de alumnos, primeramente nos podemos plantear si es mejor que el maestro se especialice (a) en un curso, (b) en una materia o área, (c) en un grupo de alumnos; o bien utilizamos una combinación. Pero, en segundo lugar, debemos considerar en cada caso el maestro y el grupo de alumnos en concreto.

Todas las alternativas de distribución de los profesores tienen ventajas e inconvenientes. Sin ánimo de exhaustividad, señalaré algunas y espero que el lector amplíe la lista (las ventajas de una suelen ser inconvenientes de la otra). Hasta ahora no se ha encontrado la fórmula óptima y se hace una selección intentando eliminar los aspectos negativos que presentan.

### 2.1. La especialización por grados o cursos

Es más propia de una enseñanza graduada, comporta clases monodocentes en las que hay un sólo maestro.

#### Ventajas:

- \* el maestro conoce muy bien la psicología y las características de esta edad y las situaciones particulares de este curso (p.e. el primero y el último de un nivel educativo);
- \* aunque cada año los niños son diferentes, la experiencia y el material de los cursos anteriores pueden serle muy útiles;
- \* su perfeccionamiento y los intereses profesionales se centran en una parcela bastante limitada por lo que le permitan profundizar;
- \* el cambio anual de alumnos le obliga a coordinarse con los maestros de los cursos anterior y del posterior;
- \* como es una clase monodocente e imparte todas las materias, puede globalizar e interrelacionar los diferentes conocimientos; y
- \* la constante permanencia, todo el curso, con los mismos niños/las mismas niñas facilita la función educadora y la unidad de criterios.

#### Inconvenientes:

- \* la repetición de los mismos contenidos y procedimientos, le pueden aburrir y estereotipar;
- \* las materias que le disgustan o domina menos pueden tener un tratamiento desfavorable; y
- \* si los niños/las niñas cambian cada año de profesor, es más difícil la coordinación y continuidad del proceso educativo.

## 2.2. La especialización por materias o áreas

Es más propia de la Educación Secundaria que de la Primaria. El grupo-clase tiene un profesor para cada materia (Bachillerato) o área (ESO).

### Ventajas:

- \* responde a la especialización de los sectores científicos;
- \* en muchos casos hay correspondencia con los estudios del maestro o licenciaturas, por tanto, el profesor domina más la materia que un generalista;
- \* al ser un especialista, puede motivar mejor al alumno, porque le gusta la materia; y
- \* al ser una clase polivalente, el alumno tiene más modelos de profesores y relación con más adultos.

### Inconvenientes:

- \* el dominio de la materia no es el único factor para ser un buen profesor;
- \* es difícil la globalización, la interdisciplinariedad y los contenidos transversales del currículum;
- \* puede fallar la coordinación; y
- \* la relación educativa individual y grupal queda perjudicada por el cambio frecuente de profesores.

## 2.3. La especialización en un grupo de alumnos

Sería la permanencia del maestro con los mismos estudiantes a lo largo de cuatro años o más; este sistema se suele llamar "rotación".

### Ventajas:

- \* el profesor puede llegar a conocer los niños/las niñas muy bien, con todas las consecuencias positivas que esto comporta;
- \* al comienzo de cada curso no hay un período de adaptación del grupo al maestro, o viceversa, con la posible ansiedad;
- \* el profesor, cada curso, tiene temas nuevos; y
- \* se presta a una globalización horizontal y vertical de temas.

### Inconvenientes:

- \* es posible que el profesor no tenga las mismas habilidades para todas las edades;
- \* comporta mucho trabajo preparar cada año todas las materias de un curso diferente; y
- \* si el profesor comete errores, toda la promoción quedará perjudicada; incluso pequeñas deficiencias, pero al cabo de unos años, se vuelven más difíciles de superar.

## 2.4. Alternativas mixtas

Las anteriores son las alternativas extremas, pero las más utilizadas son las mixtas que combinan algunas de ellas. Así, en la Educación Primaria se utiliza la rotación del maestro, pero sólo en los dos cursos que forman el ciclo, con lo cual desaparecen muchos de los aspectos negativos. También puede haber una especialización, por ejemplo en el primer curso de la ESO, pero sólo en un área (pensando en un centro grande, con tres o cuatro primeros) o en un área rotando, con los mismos alumnos, a lo largo de los cuatro años de la ESO.

Lo más normal es que en una escuela se utilicen diferentes criterios de acuerdo con la edad de los alumnos. Así, en la educación Infantil y los primeros cursos de la Educación Primaria, es un único maestro quien continúa los dos años del ciclo con los mismos alumnos. En el Ciclo Medio puede haber también algún profesor especialista (Música, Educación Física, Idioma). En la Educación Secundaria Obligatoria, se realiza una moderada especialización en áreas, a la vez que uno de los profesores, que es el tutor del grupo, coordina el trabajo de

todos y da unidad al equipo de profesores. La completa especialización en materias es más propia del Bachillerato.

### 3. Trabajo colaborativo

En las instituciones educativas existe la necesidad de garantizar la calidad de la enseñanza y el rendimiento académico de los estudiantes; este criterio hace que mucho trabajo gire alrededor de las áreas de contenido y obliga a que los profesores formen grupos para cumplir esta finalidad. Así surgieron, en la Educación Secundaria, los seminarios y en otros niveles los departamentos didácticos, con la finalidad de adecuar e impartir los conocimientos propios de su área de conocimiento.

Pero no sólo la instrucción preocupa en las escuelas, sino todos los aspectos formativos y de atención a grupos determinados de alumnos. Así surgen los equipos docentes de nivel o de ciclo que enfatizan la coordinación horizontal de metodología, evaluación, distribución del tiempo escolar, actividades complementarias, etc.

Departamentos didácticos y equipos educativos son elementos complementarios. Los departamentos permiten una coordinación vertical de las actuaciones del profesorado y los equipos educativos garantizan la unidad de acción ante el alumno y la adecuación de las intervenciones a sus propias posibilidades (Antúñez y Gairín, 1996). Todos los profesores pertenecen, al menos, a un departamento y a un equipo educativo.

#### 3.1. Los departamentos didácticos

El Diccionario de Ciencias de la Educación (1986) define los departamentos didácticos como *"unidades de docencia e investigación formados por todos los profesores de un centro que trabajan sobre una forma de expresión concreta, un área de enseñanza, un asignatura o un campo de orientación determinado"* (volumen X, 152-153).

En la EGB se empiezan a poner en marcha a partir de la Ley General de Educación (1970) y paralelamente a la especialización de los maestros en áreas temáticas. La mayor autonomía que comportan los actuales Diseños Curriculares Base piden un riguroso trabajo de los centros en los segundos y terceros niveles de concreción y, por tanto, la implicación del departamento en el Proyecto Curricular de Centro. La comisión que evaluó la experimentación de la Reforma en Cataluña constata como ésta *"ha servido para impulsar los departamentos y los equipos de ciclo, especialmente las comisiones pedagógicas por el despliegue que comporta el trabajo conjunto de profesores sobre un área de conocimiento y el intercambio de experiencias hace que entre pequeñas escuelas rurales se constituyan departamentos intercentros"*.

Las principales ventajas que se consideran propias de los departamentos son:

- \* evitar lagunas o contradicciones en el aprendizaje del alumno;
- \* permitir un mejor aprovechamiento del material y recursos didácticos;
- \* integrar y cohesionar al profesorado;
- \* facilitar y motivar al profesor para su constante puesta al día; y
- \* desarrollar la especialidad y los intereses científicos y didácticos de cada uno de los miembros.

Además de los departamentos disciplinarios, también hay otros en los centros. Me refiero al Departamento de Orientación que, con el soporte del psicopedagogo, ha de vigilar este aspecto fundamental de la educación de los alumnos. También sería recomendable el de recursos didácticos, actividades extraescolares, relaciones con el mundo laboral, etc.

Las funciones de los departamentos se pueden agrupar en grandes bloques:

1. Participación en la determinación y ejecución de la política, centro escolar como órgano "staff" o de asesoramiento a las estructuras jerárquicas y ejecutivas (Consejo Escolar, Equipo Directivo, etc.);

2. Programación didáctica: elaboración, actualización y coordinación vertical de los programas del área. Esto quiere decir contextualizar, determinar el hilo conductor de la materia, conocer en qué punto de los aprendizajes los alumnos superan un curso o ciclo y a qué nivel se espera que lleguen cuando finaliza un año. Proponer las directrices generales de la metodología, elegir textos, analizar recursos didácticos y programar actividades complementarias, estudiar la organización del tiempo, etc.;

3. Evaluación: coordinar las actividades y los contenidos de la evaluación del área. Proponer indicadores y criterios y colaborar con los equipos educadores y profesores en la evaluación del rendimiento de los escolares. Analizar los resultados globales por grupos y cursos. Elaborar y proponer criterios y materiales para la recuperación, etc. Evaluar el funcionamiento del propio departamento y optimizarlo;

4. Perfeccionamiento científico y didáctico del profesorado: a través de la puesta en común y análisis de las experiencias, estudios de casos, comentarios bibliográficos, formación de profesores noveles, seminarios con asesores externos, intercambios con otros centros, etc.;

5. Innovación e investigación: investigación centrada en el aula, introducción de innovaciones, investigación-acción, participación en proyectos de innovación pedagógica o didáctica intercentros, investigación colaborativa con agentes externos (Inspección, ICE, Universidad, etc.); y

6. Elaboración de recursos para la enseñanza, creación de una biblioteca o laboratorio temáticos, un archivo de material de soporte, un banco de datos, etc.

En la organización interna del departamento debemos tener en cuenta los elementos personales, materiales y temporales. Es importante que el departamento defina claramente las misiones y funciones de cada uno de sus miembros, así el funcionamiento será óptimo y el resultado satisfactorio. Algunos autores proponen una clara estructura jerárquica más propia de los de Secundaria, y otros recomiendan un trabajo colaborativo entre iguales.

Todo departamento ha de proponer un jefe o coordinador que, con un liderazgo natural, anime y motive un trabajo colaborativo y distribuya las tareas entre todos. Se recomienda que sea una persona reconocida por los otros como experto en la materia y en las técnicas educativas propias del departamento, que sea capaz de trabajar en equipo y de potenciar las facultades de los otros profesores, que sepa distribuir el trabajo, coordinarlo y supervisarlos, etc.

También es importante que haya un secretario que ordene y custodie la documentación, que prepare el material previo a las reuniones y que resuma las conclusiones y acuerdos que se vayan tomando. Entre los otros miembros, se pueden distribuir tareas estables como encargarse del laboratorio o de la biblioteca, formar parte del grupo encargado de los contenidos curriculares, etc., o de otros más puntuales como sería tener cuidado de la participación del departamento en la jornada de "La escuela en Europa" o la Fiesta de Primavera, por poner algunos ejemplos. Para poder cumplir sus tareas, el departamento necesita unos espacios mínimos para reunirse el profesorado, tener la pequeña biblioteca, guardar y archivar el material y tener a la vista la información necesaria (p.e. planificación, fechas de los exámenes, información de seminarios y de conferencias, etc.).

El aspecto de temporalización es el más difícil de conseguir. Los profesores, especialmente los de Primaria, tienen un horario de clase muy completo, pero no se puede dejar el trabajo del departamento fuera del horario lectivo. Sería necesario que el centro estudiase las posibilidades reales y prioritarias (p.e. si es más importante una suplencia, un refuerzo o un trabajo de departamento). La mayoría de autores aconsejan entre un 10% y un 20% del tiempo lectivo dedicado al departamento y/o equipo docente. García Hoz y Medina (1986) proponen dos horas semanales para el jefe de departamento, y una y media para los otros miembros.

### 3.2. Los equipos educativos

Los equipos docentes están formados por el conjunto de profesores que trabajan con un mismo conjunto de alumnos (curso, ciclo, etc.). Si las clases son monodocentes, cada uno se encargará de un grupo (1ºA, 2ºB, etc.), si son polidocentes, impartirán en los diferentes grupos (6ºA, 6ºB, 6ºC, etc.) la materia o área de la cual son especialistas. Cada uno es responsable de un área o de un grupo, pero es necesario que coordinen su actividad para la educación completa de los estudiantes.

Los departamentos se pueden considerar como órganos de soporte, es decir, asesoramiento y orientación técnica. Los equipos docentes son órganos de ejecución, o sea, los que realizan las tareas educativas directas en relación a los alumnos y a los grupos.

El equipo docente puede ser:

- de grupo: formado por todos los profesores que imparten clases al grupo y está presidido por el tutor (más propio de la enseñanza secundaria);
- de nivel o curso: formado por todos los profesores que imparten clases en los diferentes grupos de aquel curso; y
- de ciclo: formado por todos los profesores del ciclo y con posibilidad de participación de los profesores especialistas que imparten clases a más de un ciclo.

Las funciones principales se refieren a temas de:

- \* participación: en la determinación y ejecución de la política del centro escolar (función parecida a la de los departamentos);
- \* programación didáctica: en el tercer nivel de su concreción y ejecución, referida a los grupos de alumnos asignados, de acuerdo con las directrices de los departamentos;
- \* evaluación: del rendimiento de cada alumno, y cumplimentación de los impresos oficiales por parte del tutor, así como de los diferentes grupos. Aplicación de los criterios y sistemas de recuperación individualizados y grupales. Evaluación y optimización del funcionamiento del equipo;
- \* tutorización y atención a aspectos educativos, de convivencia, integración social del grupo, ciertas actividades extraescolares, relación con los padres, etc;
- \* organización de los aspectos temporales (horario-calendario de exámenes, actividades, etc.) y espaciales, etc.
- \* perfeccionamiento pedagógico del profesorado, investigación e innovación. Estas funciones son tan propias de los departamentos como de los equipos; en este caso, no obstante, más centradas en la formación total del alumno que en un área determinada; y
- \* utilización y selección de recursos: evaluación de la aplicación (el análisis, clasificación y localización de recursos son más propias del departamento).

La organización interna de los equipos es muy parecida a la de los departamentos. Se necesita un coordinador y un secretario con funciones equivalentes a las que tienen en los departamentos. En algunos centros de primaria, el jefe de estudios y los coordinadores de ciclo forman un equipo de gestión. Las necesidades de espacio también son equivalentes a las de los departamentos.

Referente a las reuniones, se han de hacer obligatoriamente sesiones de evaluación de los alumnos. Ya he dicho que los autores recomiendan entre el 10% y el 20% del tiempo lectivo a trabajo de departamento y/o equipos docentes.

Las funciones de los departamentos y los equipos, en relación a la programación curricular, son complementarias. En teoría, es mucho más fácil clarificar las diferencias: la programación vertical, los departamentos; la horizontal, los equipos. En la realidad, muchas veces, se superponen. En muchos centros de Educación Primaria no hay departamentos y los

ciclos hacen todas las funciones; en el de Educación Secundaria, los equipos tienen mucha menos importancia, ya que los profesores se sienten fundamentalmente del departamento.

Por tanto, podemos encontrar diferentes formas de realizarlo:

- \* los departamentos, previamente, hacen la programación vertical y los equipos la adecúan y la aplican a los alumnos;
- \* los equipos hacen la programación horizontal y después los departamentos procuran coordinarla a fin de que sea más coherente; y
- \* los departamentos establecen un marco general, los equipos hacen la programación que posteriormente es coordinada por los departamentos.

#### 4. Epílogo

Hasta ahora se ha mostrado la estructura que ha de facilitar el funcionamiento del centro escolar y la interrelación de las personas. Esta dinámica de convivencia y especialmente de trabajo colaborativo va creando un sentido de pertenencia que hace que las personas se encuentren más o menos bien. Hay ambientes o "climas escolares" alegres, flexibles, competitivos, inestables, etc., que animan a los profesores a aportar ideas, preocuparse de los alumnos, estar interesados por sobresalir, a vivir cerrados en su clase, etc.

Todos estos sentimientos no quedan escritos en el organigrama, el reglamento de régimen interno, pero son reales y tienen una gran influencia en las personas. Por tanto vale la pena tenerlos en cuenta y dedicarles una buena atención

#### Bibliografía

- Anderson, R.J. y Pavan, B.N. (1993). *Non Gradednes: helping it to happen*. Lancaster: Technomic P.
- Antúnez, S. y Gairín, J. (1988). *L'organització de centres*. Barcelona: Graó editorial.
- Antúnez, S. y Gairín, J. (1996). *La organización escolar: práctica y fundamentos*. Barcelona: Graó.
- Canton, I. (Coord.) (1996). *Manual de organización de centros educativos*. Barcelona: Oikos-tau.
- Escudero, J.M. y González, M.T. (1994). *Profesores y escuela*. Madrid: Ediciones pedagógicas.
- Gairín, J. y Darder, P. (1994). *Organización de centros educativos*. Barcelona: Praxis.
- García Hoz, V. y Medina, R. (1996). *Organización y gobierno de centros educativos*. Madrid: Rialp.
- Gómez, G. (1985). *El centro docente*. Madrid: Escuela española.
- Gómez, G. (1992). *Centros educativos eficientes*. Barcelona: PPU.
- Rubies, M., Bordàs, I. y Montané, M. (1991). *Avaluar per innovar*. Barcelona: Departament d'Ensaenyament. Generalitat de Catalunya.