

Extraída de Organización escolar y gestión de centros educativos de García F. (1997). Málaga: Editorial Aljibe. PP. 51-65

EL CENTRO COMO UNIDAD ORGANIZATIVA

INTRODUCCIÓN

Todas las iniciativas personales, académicas, de gestión, administrativas, o de cualquier otro tipo, vienen a confluír, como si de un espectro de rayos luminosos se tratase, en el único foco aglutinador de todas ellas: el Centro escolar. Es el lugar donde se remansan, convergen y coinciden las más diversas iniciativas, convirtiéndose, por ello, en el crisol más variopinto de cuantos puedan imaginarse en el campo de la organización.

Desde un concepto en el que la escuela, concebida a manera de pequeña familia, era el objetivo fundamental de la Organización Escolar, hemos pasado a considerar a los Centros como realidades multifacéticas en las cuales concurren numerosos elementos, y donde se hace presente la idea de que estos se convierten en las células del Sistema escolar, en verdaderas partículas en las que se sustancia y resume el espíritu y la letra de las leyes vigentes. El Centro aparece como un microsistema que engloba intersectorial mente todos los estamentos para establecerse en forma de unidad -indivisa, armonizada, coordinada y plural-, tomando en materia y forma todos los principios y fines de la ciencia organizativa.

ÁMBITOS DEFINITORIOS DE UN CENTRO ESCOLAR

La historia de los Centros escolares ha ido siempre estrechamente ligada a la idea de educación vigente en cada época, pues no en vano estos son los lugares seleccionados y establecidos legalmente para llevar a cabo el proceso instructivo/formativo del alumnado.

Desde que el hombre primitivo se propuso enseñar a los más jóvenes cualquier destreza o habilidad, o en las más antiguas sociedades se realizaba un determinado tipo de aprendizaje con un planteamiento informal y exento de sistematicidad, hasta la actual aspiración de unos establecimientos docentes, cuyo punto de mira es la calidad, pasando por la enseñanza gremialista medieval, en la que la meta era la cualificación profesional, o la extensión masiva de Centros, en ese impulso renovador de Escuela Popular que surge al calor de la llamada Reforma, o por la participación del Estado en el afán de convertir la educación en un derecho de todos los ciudadanos, hasta el propio cuestionamiento de la existencia y necesidad de instituciones formativas, alentadas por los vientos del movimiento desescolarizador, los Centros han experimentado grandes cambios.

Sin embargo, todo este proceso histórico, los diversos avatares sociales y culturales, las distintas influencias de los fenómenos políticos o las coyunturas económicas, han ido depurando el marco estructural de los Centros hasta conferirles un campo o unos ámbitos donde es posible apresar

mejor la naturaleza de los mismos, mediante el planteamiento de unas coordenadas que los limitan y definen.

Por ella, en los momentos actuales, en los cuales parece que todo se cuestiona, y que las instituciones más firmes se interpelan así mismas en una búsqueda urgente de la propia identidad, convendrá establecer los perfiles precisos que dibujan con exactitud un establecimiento escolar y que, aunque en líneas precedentes lo hemos dejado apuntado al hablar del objeto de nuestra disciplina científica, ahora conviene resituarlo como punto de partida de nuestra reflexión, al considerarlo en su configuración organizativo-unitaria.

Los Centros escolares vienen definidos por su: finalidad, planteamiento, estructura y condición.

- Finalidad. Intenta responder a la pregunta: ¿para qué se crean los Centros? Los Centros docentes han sido creados para que en ellos se lleve a cabo el proceso educativo, es decir, para impartir las distintas materias que van configurando una preparación concreta. Se convierten, por ello, en lugares privilegiados, llenos de posibilidades para formar a través de la instrucción, ya que educar supone instruir y formar. Por tanto, respondiendo a la pregunta, los Centros han sido creados de manera expresa para educar a los escolares.

- Planteamiento. Conviene establecer que la aspiración de las instituciones educativas está cifrada en un planteamiento social que implica, de una parte, preparación individual; de otra, la adecuada formación grupal. En el seno de los Centros se realizan profundos procesos de socialización, encaminados a predisponer al alumnado para poder desarrollar, a lo largo de la vida, la gran tarea de saber convivir con otras personas, lo cual implica un cultivo constante de la propia singularidad, al mismo tiempo que un ejercicio continuado de mejora de la relación y de las habilidades sociales. A todo ello contribuyen los establecimientos escolares de manera decisiva, con todos los medios a su alcance.

- Estructura. Lo primero que define a un Centro docente es la ordenación de todos y cada uno de los elementos que lo integran. En ellos se aprecia una conveniente disposición y, sobre todo, sistematicidad. Decíamos que la institución educativa tiene un claro ámbito definitorio de formación/instrucción, en cuanto a su finalidad. Pues bien, estos procesos no se ejecutan de manera arbitraria. Por el contrario, siguen una trayectoria rigurosa, reglada, de carácter metódico, siguiendo fielmente los principios de la ordenación y de la Organización Escolar.

- Condición. El carácter esencial de los actuales Centros docentes tiene uno de sus ámbitos definitorios en la institucionalidad, pues todos ellos se nos presentan como entes fundados para conseguir un objetivo común, al que ya, en varias ocasiones, nos hemos referido.

Si por institución entendemos el cuerpo social de una idea, o aquella organización que satisface alguna necesidad determinada de los miembros de una sociedad, bien podemos considerar que los Centros cumplen sobradamente con tal condición, y que este carácter institucional queda

refrendado por el respaldo que le concede, además, el ordenamiento legal, confiriéndoles carta de naturaleza y de oficialidad, ya sean públicos o privados.

Pero son esto y mucho más. Cada uno de ellos, aparte de ser lo que establece la normativa, son realidades que comparten notas comunes y conservan características propias, que tienen una historia, una vida, diferente de todos los demás, y con notas peculiares y genuinas que vamos a detallar.

NOTAS QUE DEBEN CARACTERIZAR A UN CENTRO

Cuando intentamos aproximarnos al grupo de notas que deberán formar parte de este todo unitario y plural que es un Centro escolar, no habrá que perder de vista que no se trata aquí de establecer un catálogo ideal e inalcanzable, sino que pretendemos proporcionar conocimiento sobre distintos aspectos de interés y que convendrá ir consiguiendo de manera progresiva, si es que no se dan cita de forma conjunta.

En primer lugar, nos encontramos con unas notas que vienen dadas "per se".

Entre ellas, se encuentran la bidimensionalidad, configurada por el aspecto estructural marcado por las leyes, prefijado y estático, y el aspecto dinámico definido por las relaciones internas, externas, posiciones, distribución de roles, etc. La historicidad o acumulación de acontecimientos pasados, que imprimen una determinada forma de situarse en el tiempo y en el espacio. Por último, la contextualización, entendida esta como la clave en la cual se interpretan los diferentes signos y la manera en que tal interpretación define el clima escolar.

Estas serán, por así decirlo, las notas fijas o invariables de los Centros. Sin embargo, existen otras a las cuales debe aspirarse, y que no se encuentran en el ser, como las anteriores, sino en el deber-ser, esto es, en el universo de las metas posibles.

La primera de ellas es la autonomía, facultad de ejercer determinadas competencias, con independencia del resto de los Centros, siguiendo unas pautas comunes para todos ellos, pero respetando la forma peculiar de llevarlas a cabo por parte de cada uno. Es una nota propia de los establecimientos escolares, que puede concretarse en: pedagógica (proyecto educativo, proyecto curricular, etc.), de gestión organizativa (reglamentos y normas de funcionamiento), de gestión económica (contratación de obras, obtención de recursos). Las tres manifestaciones, entre otras, en que se sustancia la autonomía es una exigencia de las características propias, que demanda soluciones creativas y nuevos modelos alejados de los Centros en serie y uniformes.

La versatilidad pretende conseguir sacar el mejor provecho posible de cada Centro, estructurándolo convenientemente. No se trata de plantear situaciones de anarquía o de indefinición, sino, por el contrario, de crear una organización más flexible, adecuar los espacios para hacerlos polivalentes, transformables y adaptarlos a la variedad de circunstancias que

concurrer, a través de un adecuado ritmo en los aprendizajes, en los agrupamientos, en las formas de trabajo de los Equipos docentes, Departamentos escolares, etc.

Tal mentalidad nos lleva a concebir el Centro como una realidad mutable en función de sus necesidades, y siempre abierto para responder con iniciativas sugerentes a cualquier imprevisto o avatar cotidiano.

La singularidad y su cultivo ha sido siempre una meta de realización personal, pero, además, es un aspecto que en el terreno de la Organización Escolar conviene precisar, para no incurrir en errores o confusiones de planteamiento. La singularidad en el ámbito de los Centros docentes aspira a proporcionar los esquemas de actuación reglados, más cercanos y convenientes a las características de cada uno de los elementos que configuran a las instituciones educativas, buscando siempre como objetivo último el éxito, porque pretende adaptarse a los diversos ritmos y a considerar peculiaridades, diferencias, especificidades, etc.

Podríamos considerar que la nota siguiente es compendiadora de la anterior. En efecto, la integración prepara el camino para conseguir la variada gama de elementos singulares, dotándolos de coherencia y armonía. Las diferencias personales que, en ocasiones, pueden originar conflictos, el fenómeno de la coeducación que requiere tratamiento y atención común con matices en torno a las características individuales, el pluralismo de todo tipo, en especial el de las ideas o formas de concebir el hecho educativo, requieren un toque de conexión, de aglutinación general que, limando desemejanzas, consolide los Centros como realidades variopintas y, al mismo tiempo, colegiadas en sus planteamientos, organización y toma de decisiones.

Finalmente, hemos de reparar en lo que denominaremos compatibilidad orgánica, por medio de la cuales Centros docentes, que son entes vivos y dotados de órganos diversos con diferentes funciones y atribuciones, deben establecer un proyecto general de actuación en el cual no se produzcan interferencias entre unos y otros, sino que, al igual que sucede en un organismo, cada elemento, cada estructura, lleve a cabo su propio cometido de manera autónoma y solidaria, es decir, realizando la actuación que le corresponda con eficacia e independencia, sin olvidarse de la existencia de otras tareas y funciones con las que debe compatibilizar, pues solo así podremos comenzar a hablar de los Centros como auténticas unidades orgánicas que se transformarían en unidades organizativas.

ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ÁREAS ORGÁNICAS

Los establecimientos escolares, tal como vamos viendo, implican, por su propia naturaleza, la idea de colectividad, de grupo, de asociación, de conjunto organizado, de gestión, etc. Ello nos lleva a considerar de forma detallada que la complejidad de su estructura precisa establecer que instancias inciden decisivamente en ellos y como deberían organizarse los diferentes sectores en aras de adecuadas y ágiles actuaciones.

Por lo que se refiere a las primeras, es preciso decir que existen en los Centros determinadas unidades de gran peso específico a la hora de acometer las tareas generales y particulares de cada día. Entre ellas, encontramos al Equipo directivo, formado por el Director, el Jefe de Estudios, el Secretario, o el Administrador, en algunos Centros, los cuales constituyen los órganos unipersonales de gobierno. El Consejo escolar, integrado por representantes de todos los sectores de la Comunidad educativa, y del que nos ocuparemos con la atención necesaria en capítulos posteriores. El Claustro de profesores, del que forman parte todos los docentes que prestan sus servicios en el Centro. Estos dos últimos integran los órganos colegiados de gobierno. Los tutores, los Equipos de Ciclo, los Departamentos, la Comisión técnica de coordinación pedagógica y el Equipo educativo, encargados de establecer de manera adecuada los planteamientos didácticos, organizativos y orientadores. Todos ellos forman los órganos de coordinación docente. Finalmente, las Asociaciones de Padres de Alumnos, encargadas de colaborar activamente con los docentes y los alumnos en diversos temas escolares y extraescolares, y las Asociaciones de Alumnos, creadas para representar a este gran colectivo en los Centros de Educación Secundaria. Estas dos últimas conforman los llamados órganos de representación. Los anteriores estamentos o sectores integran lo que denominaremos estructura orgánica del Centro, que vemos plasmada en el gráfico que se acompaña.

En distintos momentos del presente estudio analizaremos con detalle la configuración, objetivos, competencias y funciones que se le atribuyen a cada uno de estos órganos. Los dejamos aquí reseñados, únicamente, como instancias concurrentes en la vida de los Centros y como partes consustanciales de su organización.



Por lo que se refiere a las áreas de organización, entendemos que constituyen los sectores en los cuales se van insertando los distintos órganos del Centro para una mejor adecuación de funciones y tareas, con el claro objetivo de responder de manera metódica y sistemática a la gran meta escolar: conseguir una diversificación del trabajo, sin romper el esquema unitario de coordinación y gestión organizativa.

Tales áreas organizativas son, por así decirlo, el espacio común o el ámbito genérico en donde puede aglutinarse la variedad orgánica de los Centros para buscar sectores especializados que ayuden a la feliz consecución de los objetivos propuestos. Propondremos seis parcelas para un mejor estudio de las diferentes áreas que analizaremos a continuación:

a) Área de coordinación y gestión. Es la encargada de llevar a cabo las actuaciones propias del gobierno, la toma de decisiones y el ensamblaje de los órganos del Centro. A ella pertenecen el Equipo directivo, el Claustro de profesores y el Consejo escolar, que son estructuras de claro carácter ejecutivo y técnico. La finalidad fundamental de este área es conseguir aunar voluntades, opiniones y encauzarlas convenientemente en beneficio del establecimiento escolar.

b) Área de enseñanza/aprendizaje. Es el sector didáctico encargado de facilitar los procesos de adquisición de saberes, destrezas y actitudes, que propician la integración de los aprendizajes en el alumnado. A él pertenecen las distintas formas en que pueden agruparse los escolares, en función de las necesidades que reclama la instrucción/formación de los mismos -gran grupo, grupo-clase, grupo pequeño, etc.

c) Área de apoyo lógico al aprendizaje. Podríamos denominarla, también, área de estudio docente, porque en ella se integran los Equipos docentes de Ciclo, los Departamentos escolares, etc., con la finalidad de mejorar y de organizar de manera adecuada las tareas planificadoras que posteriormente se plasmaran en los proyectos curriculares de cada nivel, ciclo o etapa.

d) Área de apoyo administrativo a la enseñanza. Sería el área burocrático-administrativa encargada de realizar las tareas de secretaría, gestión económica, documentación, etc. El objetivo fundamental que persigue es disponer de datos actualizados en todo el sector de administración del Centro.

e) Área de servicios escolares. Agrupa en ella a toda la oferta posible que el Centro ofrece para apoyar la escolarización y para completar el desarrollo curricular previsto para cada nivel. El Comedor, el Transporte, las actividades extraescolares, etc. son el conjunto de servicios que pueden ofrecerse a los alumnos desde este sector.

f) Área del entorno socio-familiar. Aglutina las iniciativas que tienen como marco el entorno medio ambiental que rodea al Centro, desde el ámbito familiar hasta el sector comunitario en que este se encuentra inserto.

Las instituciones educativas, concebidas desde esta estructura, constituyen verdaderas unidades de planteamiento organizativo que, como vamos viendo, abarcando pluralidad de funciones y diversidad de tareas, presentan el denominador común de la armonía unitaria. A ello está llamado a contribuir, en gran medida, el Equipo directivo, el cual mantiene la cohesión de grupo, al mismo tiempo que facilita la especialización individual, pues la diversidad enriquece y refuerza la unidad, mientras que el sentido unitario permite singularizar el trabajo de cada uno de sus miembros.

FUNCIONES DIRECTIVAS

Hemos dicho, en líneas precedentes, que el Director, el Jefe de Estudios y el Secretario forma el Equipo directivo, y que sus actuaciones, por la misma idea que el concepto equipo conlleva, requieren unidad de criterio y colegialidad. Sin embargo, existen determinadas tareas y funciones que son más propias de cada uno de los miembros que integran el mencionado Equipo directivo.

Al intentar delimitar, como punto de partida, el conjunto de actuaciones que conforman y definen al Director, es preciso hacerlo siempre en relación con los otros dos miembros que constituyen los órganos unipersonales de gobierno del Centro, es decir, el Jefe de Estudios y el Secretario, de los cuales nos ocuparemos más adelante. Ello nos llevara a configurar mejor su identidad como elemento personal que cobra vigencia en el marco de una saludable interdependencia que, sin restarle protagonismo, establece de forma más nítida el sentido y el alcance de su ámbito competencial y funcional.

Siguiendo, pues, este hilo conductor de individualidad vinculada a un equipo, el perfil del Director se configura a la luz de lo que realiza el mismo y de lo que se lleva a cabo en la jefatura de estudios y en la secretaría. Así, podemos establecer, con carácter general, que el Director se ocupa, fundamentalmente, de los aspectos de carácter organizativo, representativo y de gestión técnico-rectora. Es, por así decirlo, de una forma resumida, el gestor, el organizador de la actividad diaria.

Las principales funciones que se encuentran vinculadas de una forma más específica a los Directores son las siguientes:

a) La toma de decisiones. Consiste en saber elegir en cada momento la solución más idónea, la persona más capacitada para una determinada actuación, cuando ha de realizarse una intervención, cómo ha de llevarse a cabo un objetivo, etc. En una palabra, tomar decisiones supone contemplar un conjunto de posibilidades y acertar en aquella que pueda convertirse en la mejor de las opciones posibles.

Decidir no es tarea fácil, pero un Director debe conocer que esta es una de sus funciones más importantes; incluso podríamos decir que es la piedra de toque de un gestor, porque implica actuar de forma meditada y reflexiva, sopesando pros y contras, mas, en Última instancia, reaccionando con resolución y con valentía, actitud que no ha de ser sinónimo de riesgo o temeridad.

Cuando se habla de directivos eficaces, y entre el espectro de sus funciones se analiza la toma de decisiones, como elemento fundamental de la gestión técnico-rectora, se refiere a que, para que esta se lleva a cabo adecuadamente, es preciso que se sustente en tres ejes esenciales: información, intuición y creatividad. Todo ello implica conocimiento amplio y suficiente, visión de futuro y estratégica, además de una buena dosis de imaginación organizativa.

b) La programación y evaluación de procesos y de resultados. El ejercicio diario de la actividad directiva requiere una previsión detallada de las metas que se pretenden conseguir, al mismo tiempo que una descripción clara de los criterios e indicadores que habrían de servir para valorar el trabajo realizado.

Programar supone establecer, con carácter previa, hacia dónde caminamos y que objetivos son los deseados. Esta tarea primordial demanda realismo a la hora de seleccionar futuros logros, conocer los medios y recursos con los que se cuenta, las personas de las que se dispone, una definición clara de líneas directrices, descripción de actuaciones y una conveniente temporalización.

Acto seguido, cuando se haya desarrollado el plan previsto, habremos de realizar una evaluación de todo lo efectuado, para conocer si en verdad se ha llegado al punto óptimo de consecución, sin olvidar que, además de los resultados, interesa, igualmente, a un buen gestor, la secuencia a través de la cual se ha llevado a cabo el proceso, pues el camino recorrido, a veces, es tan interesante como la propia meta final.

c) La comunicación. Es una función importantísima para un directivo. Por ello, debe ser especialmente cuidada y mejorada de forma continua, ya que el cauce comunicativo transmite información, de una parte, y, de otra, la recaba.

Como principio general, hemos de decir que tal información debe ser siempre clara y que debe ayudar a realizar el trabajo, haciendo posible un intercambio efectivo entre todos los integrantes de la Comunidad escolar. Las mal os entendidos, los rumores, son síntomas de que los mecanismos informativos no funcionan con regularidad. Dull plantea que la comunicación en los Centros debería presentar un triple flujo: hacia arriba, para facilitar la toma de decisiones; hacia abajo, para canalizar la información y favorecer la puesta en marcha de las normas; finalmente, de forma horizontal, para facilitar la coordinación de todos los estamentos.

d) La coordinación intra y extraescolar. Las instituciones educativas, como entes sociales *vi vos*, presentan una doble dimensión: hacia el propio interior y hacia el entorno que las rodea. Estos dos planos tienen una importancia tan grande que los directivos eficaces no pueden ni deben olvidar en sus funciones cotidianas.

Coordinar internamente un Centro implica conjugar intereses, opiniones, voluntades, con un recto cumplimiento de las tareas asignadas a cada uno de los integrantes del mismo. Supone, además, saber delegar en las personas idóneas, hacer un seguimiento del trabajo encomendado, valorar

conjuntamente los logros conseguidos, motivar a tiempo, oportunamente, y lograr la colaboración de todos, comprometiéndoles con delicadeza y persuasión en una institución común.

En cuanto a la coordinación externa, se hace preciso asumir que los Centros no son realidades aisladas, sino que su vida esta incardinada y contextualizada en un determinado medio con el cual hay que relacionarse y convivir, fomentando vías de colaboración con las familias, las asociaciones, instituciones, servicios y organizaciones que favorezcan la apertura del Centro.

e) La solución de conflictos. La mejor para solucionar un problema es poseer la suficiente visión estratégica como para evitarlo, antes de que este se produzca. Sería la función preventiva de la dirección. Mas con ser esta una aspiración noble, no es posible, con frecuencia, adelantarse a los acontecimientos.

Una vez que un conflicto se presenta en un establecimiento escolar, es responsabilidad de los directivos encauzarlo de forma conveniente y darle una solución correcta. Les ayudan mucho en esta tarea, a los gestores, oír a todas las partes implicadas con actitud abierta y con paciencia, contrastando la información, y haciéndose una composición de lugar exacta y realista del problema con el cual deben enfrentarse.

Sin dejarse llevar por impresiones subjetivas o por determinados condicionamientos, deben enfocarse el asunto con serenidad, ponderación y objetividad, evitando que prevalezcan los intereses particulares sobre los generales, las simpatías sobre la verdad, o los afectos por encima de lo razonable y de lo conveniente. La solución de problemas recomienda considerar tres perspectivas: La del afectado o afectados, La propia y La de terceros. Con esta triangulación, y añadiéndole algunos ingredientes que aumentarían el prestigio del Director, tales como: la aceptación de los otros, la confrontación compasiva, la integridad, la disposición de aprender de los demás y la delicadeza, se conseguirá, con toda probabilidad, dar mejor respuesta al problema.

GESTIÓN PEDAGÓGICA

Las competencias de carácter pedagógico, dentro del Equipo directivo, vienen atribuidas, desde el punto de vista legal, a los Jefes de Estudios. Ellos son los que deben ocuparse, sin perder de vista la colegialidad de los órganos unipersonales de gobierno, de la organización académica del Centro en toda la amplia dimensión que el concepto conlleva, abarcando en su cometido las tareas más ligadas al campo técnico-didáctico. Por tal motivo, si hemos de designarlos, al igual que con anterioridad lo hicimos con el Director, con un nombre, pensamos que el mejor que les conviene, como tendremos oportunidad de comprobar en las líneas siguientes, es el de pedagogos o líderes pedagógicos, como también se les ha llamado últimamente.

El Jefe de Estudios vincula a su actividad específica un conjunto de funciones y tareas que constituyen lo que podríamos denominar gestión pedagógica, y que deberían cifrarse, a nuestro entender, en el siguiente elenco:

a) Función académica. La organización académica del Centro tiene como objetivo principal y básico la adecuada disposición de los elementos contenidos en los currícula, en los planes de estudios, en las programaciones escolares o en la planificación general, para conseguir los mejores logros, por parte de profesores y alumnos, en el proceso de enseñanza/aprendizaje; es decir, ordenar y coordinar todas aquellas tareas de carácter docente y discente que se desarrollan dentro o fuera del establecimiento escolar, con la finalidad de que estas tengan una clara referencia a la planificación establecida, que se realicen en las mejores condiciones y se obtenga la máxima rentabilidad educativa.

Esta misión abarca la coordinación y seguimiento de las actividades académicas fijadas en los planes anuales de trabajo, la consecución de unos criterios unitarios en los órganos unipersonales, Equipos de profesores, Equipo directivo y Comunidad educativa con respecto a las actuaciones instructivo/formativas, pasando por la armonización de actividades extraescolares y complementarias, las cuales proporcionan mayor riqueza y un nuevo enfoque al ejercicio diario de la práctica escolar.

b) Función planificadora-temporal y de agrupamiento de alumnos. Son dos tareas concurrentes y en estrecha relación que el Jefe de Estudios debe cuidar, pues de la adecuación de ellas depende en buena medida el éxito de la gestión pedagógica.

La competencia de planificar el tiempo en los Centros es una cuestión que debe ser bien analizada por las jefaturas de estudios, ya que se trata, en última instancia, de racionalizar y adecuar el trabajo diario a lo largo de la semana, en función de la normativa vigente sobre el horario de cada nivel educativo, en relación con el número de profesores con los que se cuente, especialidad de estos y grupos de alumnos matriculados en cada curso escolar.

La confección de horarios, de cuya estructura y líneas maestras nos ocuparemos con más detalle en el lugar oportuno de este estudio, requiere la plasmación gráfica de un documento elaborado en estrecha colaboración con el Equipo Directivo y los docentes implicados en el conocimiento del mismo y, además, el convencimiento, por parte de los que han de llevarlo a cabo, de que no se trata solo de una exigencia legal y administrativa; por el contrario, ha de entenderse como una necesidad desde el punto de vista de la unidad organizativa del Centro. Razonamiento análogo hemos de manifestar, en lo referente a la organización y agrupamiento del alumnado, que, como hemos dicho con anterioridad, también analizaremos de forma pormenorizada en su momento.

c) Funciones orientadoras. Implican, por parte del Jefe de Estudios, la coordinación de las actividades de orientación escolar y profesional, así como cualquier otra que venga a prestar apoyo o ayuda a los escolares, tal

como tiene por objeto el ejercicio práctico de la tarea orientadora, cuya finalidad es doble. De un lado, si las circunstancias que rodean al sujeto son favorables, desarrollar armónicamente la personalidad; si estas son adversas, cambiarla de forma constructiva.

Los sectores que abarcan las funciones de orientación en los Centros son, fundamentalmente, tres: La tutoría, el Departamento de orientación y el Servicio de orientación.

El primero de ellos corresponde a cada uno de los docentes, que tiene a su cargo un grupo de alumnos de un mismo nivel educativo, y cuya misión es, además de proporcionarles el adecuado nivel instructivo, conseguir un auténtico ajuste personal y una adecuada integración social.

El Departamento de orientación es el grupo de especialistas dentro de un Centro educativo que tiene como fin ayudar a los alumnos a que adquieran los conocimientos adecuados sobre ellos mismos y acerca del mundo que les rodea para que lleguen a su auténtica realización personal como escolares y, posteriormente, como trabajadores. Es el órgano responsable de los programas de orientación.

El Servicio de orientación es una unidad de apoyo externo integrada por diversos especialistas (psicólogos, médicos, pedagogos, fisioterapeutas, etc.), que acuden a los Centros a realizar funciones de diagnóstico, seguimiento, apoyo y asesoramiento a los tutores y a los diferentes proyectos de orientación que pudieran ponerse en marcha.

Al Jefe de Estudios corresponde, en estrecho contacto con todos los estamentos implicados, servir de cauce fluido entre ellos, aglutinarlos y ser el nexo de unión para que no interfieran en el funcionamiento del Centro, especialmente en lo referido a programas y horarios, sino que ejecuten su trabajo de manera armónica, coordinada y eficaz.

d) Funciones de coordinación docente. La competencia técnico-didáctica que asume la jefatura de estudios tiene su reflejo más inmediato y directo en las actividades relacionadas con las unidades organizativas de coordinación docente. En efecto, desde esta perspectiva, las actuaciones habituales que se desarrollan en el seno de los Equipos de profesores, Equipos de Academias, Departamentos, Comisión técnica de coordinación pedagógica y Equipo educativo han de ser armonizadas y ordenadas por el liderazgo pedagógico.

Conciliar y poner de acuerdo a tantas personas como integran el sector didáctico, que hemos denominado área de apoyo lógico al aprendizaje, requiere preparación suficiente en el campo científico educativo, facilidad de comunicación, claridad de ideas y un sentido fundamental para detectar que es lo que interesa al Centro y al alumnado, por encima de intereses o de aspiraciones particulares o grupales.

Las líneas generales de la programación docente, emanadas de los diversos proyectos propios de cada establecimiento escolar, inciden en Equipos y Departamentos de forma manifiesta, pero son, precisamente, estos órganos los que han de asumir colegiadamente las decisiones y ajustar el trabajo diario a unos referentes comunes y acordados, en cuyos acuerdos y pautas interviene, ordenando y atemperando, al Secretario Académico o Coordinador Académico.

e) Funciones convivenciales y disciplinarias. Es una competencia que ha de realizar con diligencia, prudencia, mesura y exquisito tacto, sin que, por ella, se incumpla lo recogido en las normas próximas de convivencia establecidas por cada uno de los Centros.

Estas funciones presentan una doble actuación. De una parte, es preciso favorecer un buen clima en la institución educativa, promoviendo actividades que propicien un trato cordial y respetuoso entre todos los integrantes de la Comunidad escolar. De otra, restablecer, cuando el caso lo requiera, el equilibrio convivencial, mediante la imposición de tareas colectivas, de reparación social o con la correspondiente imposición de sanciones previstas, cuyo objetivo será corregir las conductas indeseables.

La convivencia ha de ser trabajada, en los Centros, en dos planos complementarios: a) plano instructivo, referido al conocimiento de libertades, derechos, deberes, etc. y b) plano formativo, mediante el desarrollo de actitudes que favorezcan la convivencia, la tolerancia, la comprensión, la colaboración, el sentido de la responsabilidad, la ayuda mutua, la solidaridad, etc.

Conviene decir con respecto a la convivencia que esta se mejora mediante el ejercicio de la misma, y que para que sea auténtica reclama una fundamentación ético-moral que se encuentre arraigada en el núcleo más íntimo de la persona, evitando el puro formulismo de normas que sólo son una capa externa de contenido formal. Convivir en los Centros requiere, por parte de la Secretaría Académica, facilitar y crear verdaderas fórmulas de trabajo que propicien la participación responsable y progresiva de todos los miembros que componen la Comunidad educativa.

Como en otro capítulo trataremos de manera más amplia el sector de la convivencia, marco de relaciones, de respeto mutuo, de comprensión y de responsabilidad compartida, dejamos aquí esta reflexión como prólogo de lo que abordaremos con mayor profundidad en el lugar conveniente.

ADMINISTRACIÓN

Conforma el tercer eje de las tareas correspondientes al Equipo directivo, pues es, justamente, al Secretario Administrativo al que le incumben los temas relacionados con el sector burocrático en las vertientes legislativa, administrativa y financiera de las instituciones escolares. Por ello, sin perder la referencia con los otros órganos unipersonales de gobierno, el Secretario sería el burócrata, recuperando para tal término su sentido etimológico de "encargado de las tareas de oficina", y evitando el envilecimiento que ha sufrido el vocablo con el paso del tiempo.

La organización de la secretaria requiere una serie de cualidades, por parte de la persona que ha de desempeñarla. Bien es verdad que un miembro de los profesores con preparación y aplicación podría llevarla adelante, pero un buen secretario no se improvisa, ni puede serlo cualquiera, porque el trabajo administrativo exige, además de dedicación, requisito esencial para el desempeño de una determinada responsabilidad, orden en el planteamiento general, sistematicidad en el trabajo cotidiano, conveniente metodología en la gestión, criterios de

clasificación archivística claros y bien definidos, meticulosidad en la cumplimentación de expedientes y certificados, pulcritud en la conservación y expedición documental, honradez profesional en la custodia de enseres y en la justificación de la contabilidad, además de una buena capacidad de síntesis para elaborar actas, redactar cartas, etc.

Los principales sectores en los que se desenvuelve la gestión administrativa en los Centros discurren por los siguientes apartados:

a) Legislación. El conjunto de leyes, normas e instrucciones que afectan al funcionamiento y a la organización de los establecimientos escolares, debe ser motivo de especial atención por parte de la secretaría. Disponer de un

buen archivo de disposiciones legales, clasificado por materias y debidamente actualizado, es pieza clave a la hora de plantear con seriedad el planeamiento del trabajo a lo largo del curso.

El corpus legislativo escolar constituye, bien es verdad, un capítulo de cierta aridez en su manejo y aplicación, pero conocer con exactitud la normativa oficial, las circulares e instrucciones emanadas de las instancias administrativas debe ser un elemento con el que el Secretario debe estar familiarizado, por las ventajas que puede reportar en ciertas situaciones.

b) Documentación administrativa y académica. Designamos con este nombre al conjunto de elementos que conforman el sector propiamente referido al registro y asiento de datos que no son contables y que constituyen el capítulo de correspondencia oficial, archivo, expedientes, etc.

La documentación administrativa comienza por el libro de registro de entradas y salidas así como el registro de asistencia del personal, contrataciones, archivos de personal, retardos, etc. Dentro de esta, podría distinguirse la correspondencia oficial con los órganos de la Administración educativa y la que puede mantenerse con otros Centros, instituciones, asociaciones o particulares.

Otro elemento de interés es el inventario del establecimiento escolar, en el cual se hará constar el objeto (mobiliario o material didáctico), el número de ejemplares, el estado de conservación del mismo, la fecha de alta y la de baja, en su caso. El Secretario se responsabiliza de mantener actualizado el inventario, por ello debe procederse a su revisión con cierta frecuencia.

Los Libros de actas y de exámenes de los estudiantes, así como el control escolar de todos los estudiantes de la escuela. El registro de matrícula, con indicación expresa de la fecha de ingreso del alumno en el Centro y, cuando proceda, la fecha de baja en este, deberá actualizarse, al menos, con una frecuencia mensual.

Los libros de registro de expedición de títulos, que indicaran con claridad el nombre del alumno y la fecha de obtención de la titulación, reservando un lugar para la firma que debe acompañar a la entrega del documento al interesado, por parte del Centro.

Relaciones nominales de alumnos, por cursos, actualizadas, y del profesorado que presta sus servicios en el establecimiento docente.

Fichas de alumnos con filiación y datos significativos de tipo familiar, personal, etc. Fichas de profesores con los datos y aspectos que puedan ser de interés administrativo, cuales son: situación profesional, número de registro personal, documento nacional de identidad, fecha de ingreso en el cuerpo, domicilio, teléfono, etc.

La documentación académica está integrada por los distintos elementos que certifican el progreso conseguido por el alumnado, en el capítulo de rendimiento, a lo largo de la escolaridad.

El expediente académico, que recogerá la certificación de las calificaciones obtenidas en cada curso escolar, los informes individualizados de evaluación, los cuales reflejan los resultados y los procesos seguidos por los estudiantes en las dimensiones de capacidades, actitudes, destrezas y habituación. Complementarias de las calificaciones conseguidas, las actas de evaluación expresan, de manera fehaciente y oficial, la valoración otorgada por el profesorado en las distintas materias y áreas educativas, y el archivo, en el que quedan asentados, por ciclos o por niveles, el progreso de cada uno de los alumnos, además de certificar en ellos la escolaridad y las diversas incidencias relacionadas con el devenir académico individual.

c) Funciones de custodia y organización de recursos y medios didácticos. La gestión administrativa se decanta, también, en la coordinación, selección y utilización del área de recursos, así como en su cuidado y conservación.

En los Centros escolares, ni existe la misma cantidad de medios didácticos, ni las características de estos son similares, ni, siquiera, el grado de utilización es parecido. Sin embargo, en cualquiera de los supuestos anteriores, corresponde a la secretaría tener actualizado el inventario de los recursos disponibles en el Centro, recabar la información necesaria de los Equipos docentes y Departamentos, para ampliar su dotación en función de las necesidades reales, así como velar para que el conjunto de recursos didácticos vuelva a su lugar de origen, Limpio, ordenado y en buen uso, una vez que haya sido utilizado en las aulas, sin olvidar que determinados espacios escolares pueden ser empleados como medios excelentes de apoyo al aprendizaje (Salón de Actos, Biblioteca, Gimnasio, Sala de Usos Múltiples, etc.), y que, por ello, conviene coordinar su uso y mejorarlo, en la medida de lo posible.

d) Gestión económica. Es el capítulo de la contabilidad de los Centros. Todos los años los establecimientos escolares reciben una dotación económica, para sufragar los gastos originados en el funcionamiento diario de los mismos, y la Administración educativa establece que, al inicio del curso, debe elaborarse un presupuesto, desglosado por capítulos, en el que han de reflejarse los ingresos y los gastos, con especificación de cada uno de los capítulos a los cuales se aplicara dicho gasto.

El ejercicio contable reclama la existencia de un Libro de contabilidad, en el cual queden asentadas las partidas presupuestarias y reflejadas las inversiones llevadas a cabo, con carpeta de facturas emitidas por los proveedores, que sean justificativas de los pagos efectuados, de los cuales se dará cuenta con frecuencia a la Comisión económica del Centro, integrada en el seno del Consejo escolar, en la que se hallan presentes representantes de diversos sectores de la Comunidad educativa.

La gestión económica, que es responsabilidad de todo el Centro, pero que se atribuye de manera específica al Secretario, reclama transparencia, clarificación y actualización en los capítulos del deber y el haber de las instituciones educativas.

e) La información y atención al público. Es un sector, a veces, descuidado en la administración del Centro y que, a nuestro parecer, tiene una gran importancia, requiriendo de los integrantes de la secretaría adecuada preparación en los aspectos legales, facilidad de comunicación para transmitir con sencillez la información que solicita el público, además de amabilidad y corrección en el trato que ha de dispensarse a las personas que acuden al establecimiento escolar en demanda de aclaraciones o explicaciones relacionadas con el problema que acompaña o preocupa a cada una de ellas.

El rigor informativo, la seguridad en las respuestas, el adecuado consejo, la corrección de modales y la oportuna reconvención, cuando el caso lo requiera, establecen las reglas del juego más convenientes para atender al público con soltura y eficacia.

En fechas recientes, se dibuja en el escenario de la gestión administrativa la figura del Administrador; cuya misión es la de asumir la organización y puesta a punto de los recursos humanos y materiales en los Centros públicos de gran complejidad, sustituyendo al Secretario en el desempeño de sus funciones y competencias.

Pergeñado el Centro docente como unidad organizativa, donde las distintas instancias con curren para confluir de manera armónica y coordinada, pasaremos a determinar uno de los ejes fundamentales en los que se sustenta la Organización Escolar: la planificación.