

EL DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Joaquín Gairín Sallán

RESUMEN

Analizar el departamento de orientación desde la perspectiva organizativa se justifica cuando se observa, cada vez más, cómo la tarea de orientar deja de ser una función unipersonal y se convierte en el resultado de la acción de un equipo. Surge así el departamento, como órgano cooperativo de coordinación vertical cuya actuación se ve potenciada con los equipos educativos.

La consideración del departamento de orientación como un órgano staff clarifica algunas de sus funciones y relaciones estructurales, facilitando el análisis posterior de su organización interna y de los problemas que plantean los diferentes niveles de implantación que se pueden dar.

Particularmente importante resulta el estudio de los recursos, especialmente de los humanos. El porcentaje equilibrado entre el número de especialistas y el número de profesores del centro y la composición del departamento serán temas fundamentales.

ABSTRACT

An analysis of the Orientation Department from an organizational point of view is justified when we see the orientation task cease to be a one person job and become, more and more, the result of team work. The Department thus emerges as a cooperative organ of vertical coordination, whose actions are potentiated by educational teams.

To consider the Department of Orientation (Guidance) as a staff organ helps to clarify some of its functions, and facilitates a posterior analysis of its internal organization and the problems that may arise from it: the different levels at which it can be introduced.

Of particular importance is the study of available resources, especially human resources. A well balanced percentage of specialists and professors in every centre, as well as the composition of the Department, will be subjects of fundamental importance.

SUPUESTOS PREVIOS

La orientación la entendemos, independientemente del enfoque que se considere, como un proceso de ayuda a la persona que facilita el conocimiento de sí mismo y de la realidad social y busca lograr su mejor adaptación al medio y la mayor satisfacción personal¹. Desde esta perspectiva orientar es, fundamentalmente, guiar, conducir, auxiliar en la promoción personal y en la madurez social, y por tanto, podemos afirmar que toda educación debe desembocar en una tarea orientadora², lo que no supone afirmar en ningún momento que sean el mismo hecho, aunque sí se reconoce las relaciones que entre ambos ámbitos se establecen³.

No entramos en la polémica: ¿para qué orientamos?, ¿cómo orientamos?, ¿qué modelos realizamos?⁴, sino que partimos por principio y en virtud de los criterios ya señalados de la necesidad de la orientación. Ahora bien, la progresiva acumulación de conocimientos en este campo y la complejidad actual de algunas de sus técnicas han hecho que la acción orien-

¹No somos ajenos a la problemática que supone la orientación en cuanto se intenta perfilar el tipo de ayuda que ha de prestarse, se estudian las prioridades, se aplican las metodologías, etc. De alguna forma, cualquier concepto de orientación supone implícitamente la adhesión a determinados principios ideológicos. Para Steffle, los elementos que se incluyen en una teoría sobre orientación son:

- una concepción de la naturaleza del ser humano;
- una creencia sobre el aprendizaje y los cambios de conducta;
- un compromiso con ciertas metas de la orientación;
- una definición del papel del orientador;
- la evidencia de una investigación que sostenga esa teoría.

Todo ello permite hablar de diferentes enfoques, que para Patterson son: psicoanalítico, racional y teoría de rasgos y factores, ecléctico, conductista, centrado en el cliente y existencialista (Steffle y Patterson citados por Ma. Luisa RODRÍGUEZ, *Orientación escolar y profesional*, Departamento de Pedagogía Experimental y de Orientación, Universidad de Barcelona, pp. 4-8).

²En el mismo sentido se expresan A. FERRÁNDEZ y J. SARRAMONA, *La educación*, Ceac, Barcelona 1981, p. 519, y E. REPPETO, *Orientación escolar personal y profesional I*, UNED, Madrid 1983, p. 49. Este último autor señala: «En un sentido general puede decirse que el fin de la orientación es coincidente con el de la educación, y reside en el desarrollo y cambio constructivo de la personalidad».

³Para Ma. Luisa Rodríguez, las áreas en que estos ámbitos se solapan se refieren a los métodos, los valores y los objetivos (ver «La orientación educativa, escolar, profesional y personal» en VARIOS, *Introducción a la Pedagogía*, Barcanova, Barcelona, p. 288).

⁴Nos referimos a las aproximaciones al proceso de orientación a partir de modelos como el educativo, el educativo-vocacional, el adaptativo (centrado en el problema), el de la orientación personalizada, la orientación como sistema o conjunto de servicios, la orientación para el desarrollo u otros. Una breve descripción sobre estos modelos puede verse en *Introducción a la Pedagogía*, op. cit., pp. 282-287.

tadora inherente a la función de los educadores precise cada vez más de los aportes específicos de unos especialistas que fundamenten, asesoren y apoyen su actuación. Se plantea así la organización de un sistema de orientación en el que intervienen profesores y especialistas, estableciendo entre ambos las relaciones suficientes para garantizar una acción unitaria frente al alumno y su mejor adecuación a las estructuras escolares.

Admitida la orientación como un proceso centrado en la persona⁵ y la necesidad de organizarla, no es incongruente defender la existencia de unos gabinetes-departamentos que realicen esta actividad. Estos, ya fuera como simple reunión de profesores tutores, de especialistas u otras posibilidades, deben estar perfectamente integrados en el marco escolar para poder garantizar una atención directa y continuada a los escolares. En este mismo sentido concluye McKenna al comparar los modelos de organización del personal especializado con otras variables escolares: «Hay ciertos indicios que parecen indicar que los especialistas contribuyen de manera mucho más eficaz a la calidad educativa cuando operan en uno u otro nivel (Primera Etapa o Segunda Etapa de EGB y BUP) que cuando lo hacen a nivel de distrito (y más aún que cuando lo hacen desde una oficina central totalmente independiente). Los resultados obtenidos confirman de manera fehaciente la teoría mantenida por los profesionales de la educación de que los servicios especiales deben estar unidos al propio edificio escolar lo más íntimamente que se pueda»⁶.

También se recoge explícitamente la necesidad de que los servicios de orientación estén en los centros docentes, en las Jornadas de Orientación Educativa celebradas en Madrid (6-8 de octubre de 1983). Las mesas cinco y seis concluyen: «Se plantearon dos líneas de actuación: a) Una red única de servicios, estructurada alrededor de los municipios, integrando la educación como elemento prioritario de la vida comunitaria. b) Unos servicios centrados y ubicados en el propio centro escolar».

La necesidad de la orientación, y consecuentemente de su organización, queda reconocida e impulsada en España a través de un desarrollo legislativo que nace fundamentalmente de la Ley General de Educación 14/70, de 4 de agosto⁷. En la exposición de motivos se prevé la creación de los

⁵Asumimos en este sentido la afirmación de M. Beltrán-Quera: «Nos pronunciamos por una orientación educativa eminentemente humanística, personalizante y socializante, centrada en la persona del educando, pero llevada a cabo desde la iniciativa del orientador» (*Actas del VIII Congreso Nacional de Pedagogía*, Santiago de Compostela 1984, p. 55).

⁶MCKENNA, B. H., *La organización del profesorado en los centros educativos*, Anaya, Madrid 1979, p. 67.

⁷A nivel internacional varios congresos y conferencias científicas han tratado el tema. Igualmente, diversas Conferencias Internacionales de Instrucción Pública promovidas por

servicios de orientación en todos los niveles de enseñanza como medio para aumentar la eficacia del sistema educativo. Posteriormente, la misma norma reconoce la necesidad de una orientación continua (art. 9), la orientación vocacional (art. 22), la orientación como deber del profesorado (arts. 9.4, 11, 23a y b, 111.1 y 37.3) y el derecho de los alumnos (arts. 125 y 127) a tener una orientación en sus problemas personales de aprendizaje y a recibir ayuda en las fases terminales de un ciclo de estudios, en orden a la elección de los estudios posteriores o de actividades laborales. Este marco general queda posibilitado gracias a desarrollos posteriores que se refieren a la orientación, tutoría y evaluación (orientaciones pedagógicas: O.M. de 2-XII-1970 y O.M. de 6-VIII-1971), la evaluación continua (O.M. de 16-XI-1970), el consejo orientador en la Segunda Etapa de EGB (R. de 20-V-1975), la recuperación y promoción de alumnos en la EGB (R. de 18-XI-1976 y normas de aplicación de la nueva estructura por ciclos), el consejo tutorial de orientación en el libro de escolaridad (R. de 7-V-1980), la creación de los S.O.E.V. —Servicios de Orientación Escolar y Vocacional— y su desarrollo (O.M. de 30-IV-1977), la orientación en la LODE (art. 6f y g) y otros⁸.

No obstante, el coste económico y el esfuerzo administrativo y organizativo que supone la presencia de especialistas de orientación en los centros escolares no posibilitan más que su introducción gradual. Desde esta perspectiva, no es extraño que hayamos visto nacer previamente los servicios de orientación escolar y vocacional⁹ con carácter provincial y posteriormente los servicios de orientación de carácter comarcal o local¹⁰. Es indudable, pues, que se camina a una mayor extensión de los servicios de orientación, que ha de permitir con el tiempo la creación o desarrollo de los departamentos de orientación de los centros docentes. Se estructuraría así la orientación a varios niveles —de escuela, local-comarcal, provincial y estatal—, que pasarían de cubrir la acción directa sobre el discente a labores de coordinación, animación y estudio especializado de actuaciones. Como señala Ma. Luisa Rodríguez: «La orienta-

la O.I.E. (Unesco) se han referido a esta temática, fundamentalmente, la celebrada en 1963 sobre «La organización de la orientación escolar y profesional».

⁸Encontramos de interés para Catalunya la circular de 4-IX-1981 que establece los criterios de actuación en el campo de la educación especial y la Orden de 20-V-83 y Resolución de 31-VII-1984 sobre intervención de los Equipos de Asesoramiento y Orientación Pedagógica (EAPs) en los centros docentes.

⁹Un análisis sobre estos servicios puede verse en: Gabinete de Orientación Escolar y Vocacional de la Dirección General de Educación Básica, *Los servicios de orientación escolar y vocacional (1977-1980)*, Ministerio de Educación, Madrid.

¹⁰En Catalunya hablaremos de los EAPs.

ción, por su origen interdisciplinar, es una rama de la ciencia que adquiere, día a día, el carácter de disciplina y técnica interdepartamental, desde una mira amplia —macroestructural— y desde otra más estrecha —microestructural— que avanzan armónicamente. En la primera intervienen (o, en nuestro caso, deberían intervenir) los factores sociales, las empresas, los sindicatos, los ministerios (de planificación, de salud, etc.), las instituciones científicas; en la segunda, los psicólogos, los orientadores y consejeros, los profesores, los padres, y los médicos»¹¹.

Se trata, en definitiva, de iniciar, y para algunos de continuar, el proceso de reflexión sobre las implicaciones organizativas que la atención profesionalizada al proceso de orientación exige. Y todo ello como respuesta organizativa a las actividades de orientación educativa, profesional y de asesoramiento (*counseling*) que desde mediados de siglo se han ido convirtiendo en actividades organizadas, profesionalizadas e institucionalizadas en los países con un alto nivel educativo.

EL DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN

Los centros educativos se organizan en función de unos objetivos más o menos conscientes, pero siempre reales y presentes. Para conseguirlos se dotan de órganos, instituyen funciones y utilizan medios, ya sean humanos, materiales o funcionales. Las unidades organizativas así nacidas se relacionan entre sí de acuerdo a determinados criterios siendo los más utilizados, según García Hoz¹², el criterio de la función y el de las personas.

La utilización del criterio de la función como base para ordenar una estructura escolar origina la organización horizontal, que hace referencia al reparto de funciones que haya que cubrir entre las personas de la institución. En este sentido, se habla de la departamentalización como un sistema de organización del profesorado que asigna a cada uno de los profesores la enseñanza de una materia. Lógicamente, dado el número de alumnos y su organización por niveles, se necesitan varios profesores para cubrir una materia y por ello, paralelamente, surge la necesidad de coordinarlos. Nacen así los departamentos didácticos como agrupaciones de profesores que tienen una misma función instructiva y con la finalidad fundamental de coordinar sus actuaciones¹³. Con el tiempo esta ne-

¹¹«Defensa de los Servicios de Orientación en las enseñanzas básicas», *Revista de Ciencias de la Educación* 96, Madrid octubre-diciembre 1978, p. 629.

¹²*Educación personalizada*, CSIC, Madrid 1970, p. 195.

¹³A pesar de la indudable relación que existe entre la departamentalización y los de-

cesidad se manifiesta en el campo de lo formativo y en la organización de los recursos; nacen así los departamentos de orientación y los departamentos infraestructurales (M.A.V. Publicaciones, actividades extraescolares, etc.)¹⁴.

El departamento de orientación se concibe, pues, como el órgano que facilita la *coordinación vertical* del conjunto de profesionales que intervienen en la realización de un programa de orientación. Consecuentemente, hay que pensar en una *acción cooperativa* de los profesores cuando se habla de esta estructura. Pero también es un *cauce de participación* en la vida del centro. Gracias a los departamentos se asegura el perfeccionamiento científico y pedagógico del profesorado a través de un proceso de participación que permite al profesor analizar y discutir los problemas pedagógicos que afectan a la escuela.

Pero, más allá de las consideraciones anteriores, el departamento de orientación reflexiona sobre su objeto, la orientación en nuestro caso, y no sobre las personas físicas destinatarias de él. Por ello, esta estructura departamental se completa a nivel operativo con los *equipos educativos* (de curso o de ciclo) que centran su actuación en personas concretas. Es indudable que la relación entre departamentos-equipos educativos debe ser intensa y, en este sentido, los equipos educativos pueden considerarse como los instrumentos prácticos que posibilitan la actuación de los departamentos (Gráfico 1).

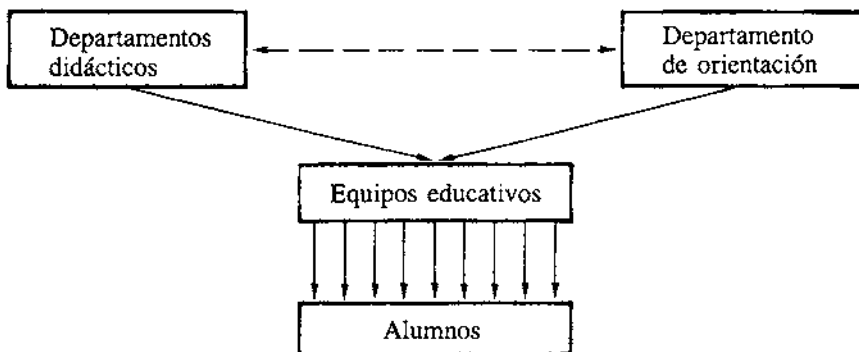


Gráfico 1. Relaciones entre departamentos y equipos educativos.

partamentos didácticos, no se pueden confundir estas estructuras. Basta recordar la existencia de departamentos en niveles educativos donde no se aplica la departamentalización (EGB) o la inexistencia, en algunos casos, de departamentos en niveles educativos donde se aplica la departamentalización (EE.MM.).

¹⁴Para algunos autores, el término «departamento» debería reservarse exclusivamente para los departamentos didácticos, utilizando en otros casos los epígrafes de gabinetes, órganos de coordinación u otros.

Con un sentido global, podemos decir, pues, que el funcionamiento de los departamentos y, por lo tanto, del departamento de orientación, reporta indudables ventajas para el centro docente. Entre ellas, podemos citar:

1. Posibilita la coordinación de actuaciones.
2. Favorece la actualización y perfeccionamiento del profesorado.
3. Permite una mayor rentabilidad de los medios.
4. Integra y cohesiona al profesorado.
5. Potencia la investigación operativa y mejora el conocimiento del objeto de estudio.

No obstante, no se pueden olvidar algunas de las dificultades con que su funcionamiento tropieza:

1. Falta de tradición y obligatoriedad legal.
2. Escasez de tiempo disponible por el profesorado.
3. El sentido individualista de las actuaciones docentes.
4. La carencia de una infraestructura mínima.
5. Las diferencias ideológicas entre el profesorado¹⁵.

EL DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN COMO ÓRGANO STAFF

La complejidad del hecho educativo y de su organización práctica ha generado estructuras complejas que exigen una diferenciación de los diferentes órganos implicados en su funcionamiento. Poco a poco, y sobre todo a partir del desarrollo de algunas teorías organizativas, se ha ido definiendo la estructura «line-staff» como modelo aplicable a la realidad escolar.

El modelo «line-staff», combinación de una estructura de «unidad de mando» y de otra «funcional», diferencia dentro de una organización, manteniendo las relaciones adecuadas, los órganos de decisión y gestión y los de carácter auxiliar (consultivos, asesores o de apoyo logístico). Los primeros velan por el funcionamiento de la organización y por el mantenimiento de sus objetivos; los segundos apoyan con sus estudios, análisis e informes las decisiones del nivel ejecutivo o posibilitan su realización (Gráfico 2). Las funciones y actividades de carácter auxiliar se diferencian también de las de dirección, gestión o realización (docencia) por su

¹⁵LORENZO DELGADO, M., «El profesor: departamentos y equipos docentes», en VARIOS, *Organización escolar*, Anaya, Madrid 1985, p. 230.

carácter secundario; esto es, no tienen sentido ni fin propio si no es en función de las necesidades de los órganos ejecutivos.

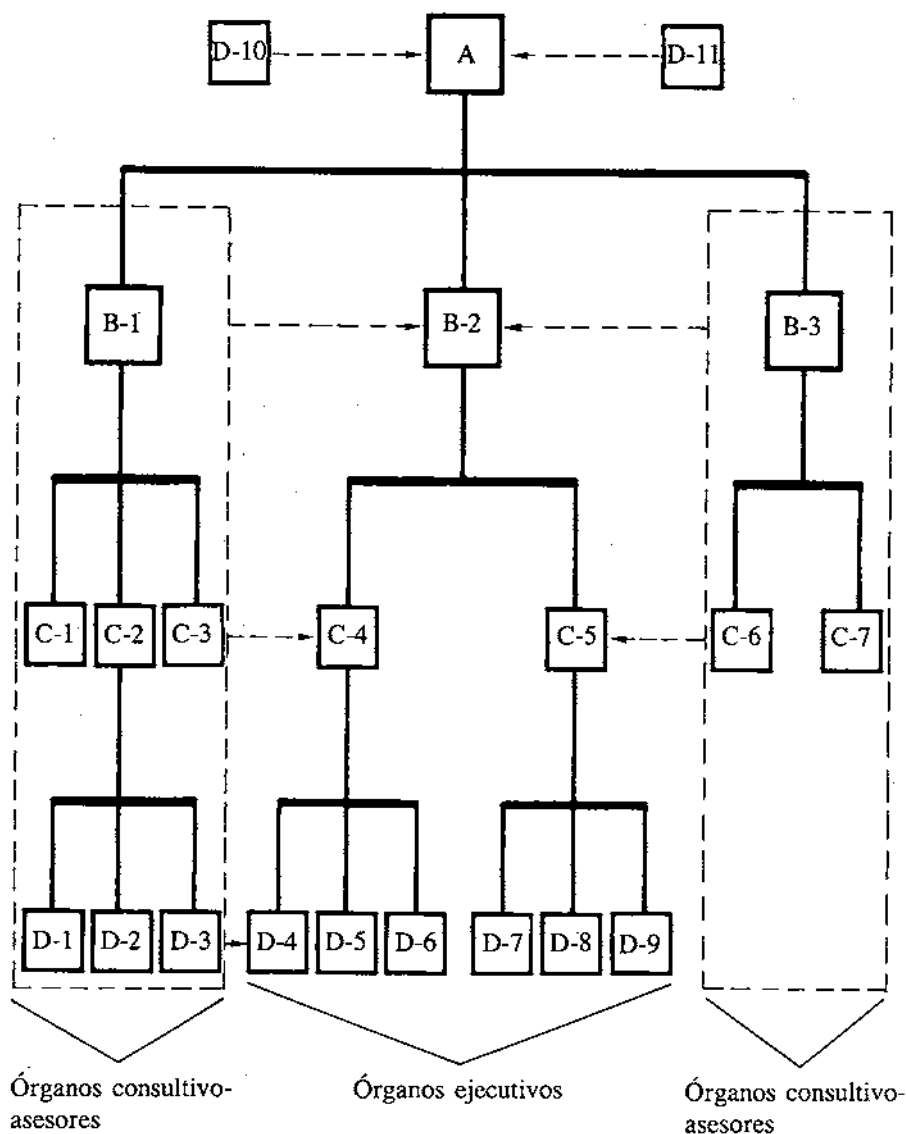


Gráfico 2. Organigrama de una estructura line-staff.

Este carácter instrumental que tiene la organización staff le confiere una responsabilidad indirecta con respecto a los objetivos del centro, y radica fundamentalmente en la eficacia con que realiza su función de apoyo

a los órganos ejecutivos. Esta realidad no supone menosprecio ni descrédito funcional para los órganos staff, ya que pretende tan solo garantizar la necesaria unidad de actuación dentro de la organización; es más, su valor queda realzado si consideramos el papel de fundamentación técnica que juega y, paralelamente, el de inspirador y promotor de la renovación de las estructuras y del perfeccionamiento de sus miembros. No es de extrañar, pues, la importancia que Gómez Dacal asigna a estos órganos cuando dice: «En la institución escolar, la organización auxiliar y consultiva tiene un papel decisivo, tanto para facilitar la toma de decisiones de los órganos directivos como para apoyar técnicamente las actuaciones del profesorado que realiza su trabajo en el aula»¹⁶.

El departamento de orientación, junto con el claustro, los departamentos didácticos, la administración y otros, constituye una parte de la organización staff y, por lo tanto, todas sus actuaciones deben encuadrarse en función de las necesidades de tal modelo de organización.

Para Riccardi serían cuatro los *objetivos fundamentales* de los órganos staff¹⁷:

1. Lograr el máximo rendimiento del personal del centro.
2. Facilitar a los miembros de la organización el patrimonio de habilidad y experiencia que existe en la empresa educativa.
3. Favorecer la incorporación a la institución educativa, en beneficio de todos, del propio patrimonio individual de experiencia y de ideas adquiridas en otros sitios.
4. Hacer que todos aprovechen los métodos, los descubrimientos científicos, las innovaciones, las nuevas actitudes y los nuevos puntos de vista que se han desarrollado en los últimos años o que se prevén como fundamentales en los próximos.

A estos, podemos añadir:

5. Mejorar las actitudes del profesorado frente a su actividad y a la renovación.
6. Potenciar la promoción profesional, posibilitando cauces para su realización.
7. Mejorar los sistemas y métodos de organización.
8. Posibilitar un mayor rendimiento de los recursos humanos, materiales y funcionales del centro.

El departamento de orientación como órgano staff además de asumir

¹⁶El centro escolar, Escuela Española, Madrid 1980, p. 42.

¹⁷Organización y Formación, Deusto, Bilbao 1965.

los objetivos anteriores debe considerar el conjunto de principios y normas que la experiencia e investigación organizativa señala como necesarios para promover una mayor eficacia en las estructuras. Podemos resumir y presentar esquemáticamente algunos de estos principios:

a) *Principio de dirección*: Una organización debe tener un objetivo claro o una prioridad entre los objetivos que persigue.

b) *Principio de subordinación*: El staff queda delimitado al estudio y recomendación de propuestas.

c) *Principio de renovación*: A través de los órganos staff se promueve el espíritu de iniciativa y se mejora la eficacia del centro escolar.

d) *Principio de continuidad*: La actividad de asesoramiento no debe ser incidental sino continua.

e) *Principio de comunicación*: Debe haber canales fluidos de comunicación entre el órgano asesor y los asesorados, así como dentro del propio órgano staff.

f) *Principio del control*: La actividad del staff debe someterse a control.

g) *Principio escalar*: En toda organización hay una graduación. Este principio implica dirección, delegación y definición funcional.

h) *Principio de delimitación*: Se precisa una asignación clara de funciones a los miembros del staff y cuanto más especializada mejor.

i) *Principio de equilibrio*: Debe haber equilibrio y reciprocidad entre las funciones asignadas y la competencia de los miembros.

j) *Principio de normalidad*: Una organización es eficiente si posee normas que la rigen y, sobre todo, si las aplica.

k) *Principio de participación*: La organización interna de los órganos staff debe favorecer la participación.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN

La asignación de funciones al departamento de orientación y su clasificación puede hacerse a partir de variados criterios. Harim analiza los servicios de orientación bajo los epígrafes de preadmisión, orientación, necesidad del mejor conocimiento de los estudiantes, estudio del programa escolar, ayuda a los escolares para que puedan adaptarse, sepan planificarse y labor de seguimiento. Froehlich sigue el criterio del destinatario: alumnos, profesorado, dirección e investigación; y Miller utiliza el criterio de modalidad de servicio: evaluación del estudiante, asesoramiento (*counseling*), información, investigación y evaluación¹⁸. Por nuestra parte, seguimos el criterio combinado de destinatario y función.

¹⁸Citado por E. REPPETO, *op. cit.*, p. 213.

Desde el punto de vista del destinatario, la actuación de los departamentos no puede quedar estrictamente reducida al ámbito de estudio que les pertenece, sino que debe abarcar también el análisis de los mecanismos y actuaciones que garanticen el cumplimiento de ese objetivo. En este sentido las actuaciones del departamento de orientación se centran tanto en su objeto —la orientación— como en la actualización y perfeccionamiento de las personas que lo realizan. Igualmente, adquiere importancia la asunción de actividades de investigación, única garantía de mejora de los procesos y de adecuación a realidades concretas. No se trata de realizar investigaciones básicas (la falta de tiempo, el marco estricto de trabajo, el coste económico, etc., lo impedirían), sino investigaciones operativas que busquen a través de la reflexión y medida sobre la práctica modelos de acción y actuación más coherentes con los problemas que se puedan plantear.

La aplicación del criterio de función queda marcado por la naturaleza «staff» del departamento de orientación. De modo resumido y global podemos caracterizar las funciones principales que asume atendiendo a los sujetos y al tipo de orientación (Cuadro I).

CUADRO I

Funciones del departamento de orientación de acuerdo a los sujetos y tipo de orientación

Sujetos de orientación / Funciones	Alumnos	Padres	Escuela	Comunidad
Información	X	X	X	X
Asesoramiento	X	X	X	
Coordinación		X	X	X
Consejo	X			

Tipos de orientación / Funciones	Personal	Escolar	Profesional
Información	X	X	X
Asesoramiento	X	X	X
Coordinación			
Consejo	X	X	X

Obviando la operativización de las funciones señaladas y los procedimientos para su realización (entrevistas, cuestionarios, etc.), podemos concretar algunas:

a) *Relacionadas con el objeto de estudio (la orientación):*

a.1.) Con respecto a los alumnos:

— Favorecer su propio conocimiento en el campo psicológico (capacidad, personalidad), pedagógico (adecuación del rendimiento), sociológico (integración dentro del grupo) y físico.

— Asesoramiento de hábitos de trabajo y estudio.

— Orientación periódica sobre la personalidad del educando.

— Orientación sobre las salidas académicas o profesionales.

— Formulación del consejo orientador al finalizar un período de estudios y siempre que el educando lo solicite.

— Aplicar programas específicos de orientación.

— Posibilitar el trabajo grupal como sistema de orientación.

a.2.) Con respecto a los padres:

— Mantener entrevistas personales de información y orientación.

— Organizar y fomentar coloquios, mesas redondas, etc., sobre temas de orientación a los hijos.

— Cooperar en el funcionamiento de la Escuela de Padres.

— Aconsejar a los padres sobre sus hijos.

a.3.) Con respecto al profesorado:

— Proporcionar informes psicopedagógicos sobre los alumnos.

— Colaborar en la confección de instrumentos de observación, evaluación u otros.

— Asesorar en la elección de métodos y técnicas de trabajo.

— Facilitar actividades específicas para alumnos excepcionales.

— Asesorar la elección de bibliografía y material de información.

— Colaborar en programas de perfeccionamiento del personal del centro.

a.4.) Con respecto al centro:

— Colaborar en la delimitación y evaluación de objetivos.

— Asesorar la planificación de programas de orientación y didácticos.

— Coordinar tutores.

— Participar en la planificación del ocio y actividades formativas de carácter complementario.

b) *Relacionadas con los sujetos (miembros del departamento):*

— Actualización de nuevos planteamientos y técnicas.

— Formación de tutores.

— Favorecer la participación de los componentes en reuniones científicas.

— Fomentar el intercambio de experiencias.

- Posibilitar la asistencia a cursos de actualización y formación.
- c) *Relacionadas con los procesos de investigación:*
 - Determinar el material más idóneo.
 - Cooperar en los programas generales de investigación del centro.
 - Promover investigaciones operativas.
 - Fomentar la difusión de los estudios e investigaciones realizadas.

RELACIONES ESTRUCTURALES DEL DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN

Si pensamos en la estructura del sistema educativo y en los papeles que se asignan al profesorado, coincidiremos, a efectos exclusivos de facilitar el análisis, en que este actúa en tres campos:

a) *Ejecutivo*. Como perteneciente a una estructura organizativa está sujeto a unas relaciones normativas que dependen del nivel orgánico o grado de autoridad y responsabilidad que tenga. Así, todo profesor está obligado a cumplir unos trabajos, realizar un horario, rellenar documentos oficiales, respetar y hacer respetar la normativa del centro, responsabilizarse de una materia y/o de un grupo de alumnos, etc.

b) *Instructivo*. El profesor proporciona informaciones, guía y motiva al alumno en el aprendizaje para lograr su mejor integración.

c) *Formativo*. La tarea instructiva del profesor se completa en algunos niveles educativos con una función formativa que supone un proceso de ayuda al educando para que se conozca mejor a sí mismo y se integre socialmente.

Es indudable que no podemos hablar en la práctica de estas perspectivas como algo desconexo¹⁹. El profesor, el docente, es un trabajador pero con la función de instruir y/o educar, de tal manera que no podemos separar estos ámbitos. Cumple su función laboral en la medida en que

¹⁹La consideración de tres campos de actuación también es señalada por E. Reppert cuando dice: «En la estructura de un centro educativo la división y clasificación de los elementos que integran la función asignada pertenecen a tres órdenes: instructivo, orientador y administrativo. En efecto, la acción educadora se realiza a través de la enseñanza y la orientación, pero ambas necesitan de la administración escolar para la utilización adecuada de la escuela y para la planificación de todos los elementos de modo interdependiente» (*op. cit.*, p. 203). Igualmente, J. Otero señala: «En la estructura de un centro educativo se puede considerar que la división y clasificación de los elementos que la integran pertenecen a tres órdenes: instructivo, orientador y recursos» (*Diseño organizativo para un centro de EGB*, Escuela española, Madrid 1983, pp. 98-99).

instruye, pero también cuando instruye, ejecuta una actividad profesional (Gráfico 3).

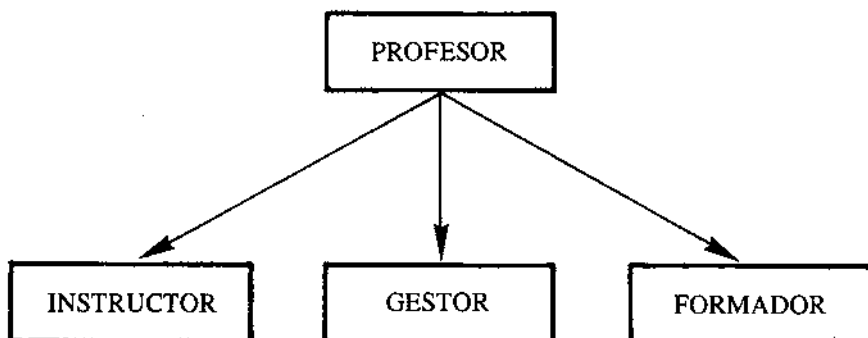


Gráfico 3. Funciones habituales de un profesor.

La consideración de estas funciones y la complejidad que su realización conlleva justifica la incorporación a los centros docentes de los órganos staff. Los hay que apoyan la función ejecutiva (administración, secretaría), otros la instructiva (departamentos didácticos, departamentos de M.A.V., etc.) y otros, fundamentalmente, la función formativa (departamento de orientación). A partir de aquí podemos presentar y analizar las relaciones que las diferentes estructuras organizativas mantienen entre sí.

La estructura reflejada en el Gráfico 4 realza la importancia del departamento de orientación al colocarlo al tercer nivel jerárquico, pero lo relega, por otra parte, al campo relacionado directamente con los procesos formativos. La administración en este caso tan solo auxilia a la dirección.

La actuación del departamento de orientación en el Gráfico 5 queda coordinada con otros órganos a nivel de jefatura de estudios, lo que le supone una pérdida de autonomía y una subordinación de sus actuaciones a las necesidades más globales del centro necesaria a nuestro juicio. Por otra parte, esta estructuración permite que el departamento de orientación pueda asesorar a los departamentos didácticos, en línea con los nuevos papeles asumidos por los especialistas de orientación. Igualmente, facilita las necesarias relaciones con los equipos docentes y promueve una acción unitaria frente al alumno.

Una tercera forma de relacionar el departamento de orientación queda recogida en el Gráfico 6. Allí adquiere un carácter ejecutivo que puede generar conflictos con la dirección y otros órganos de decisión.

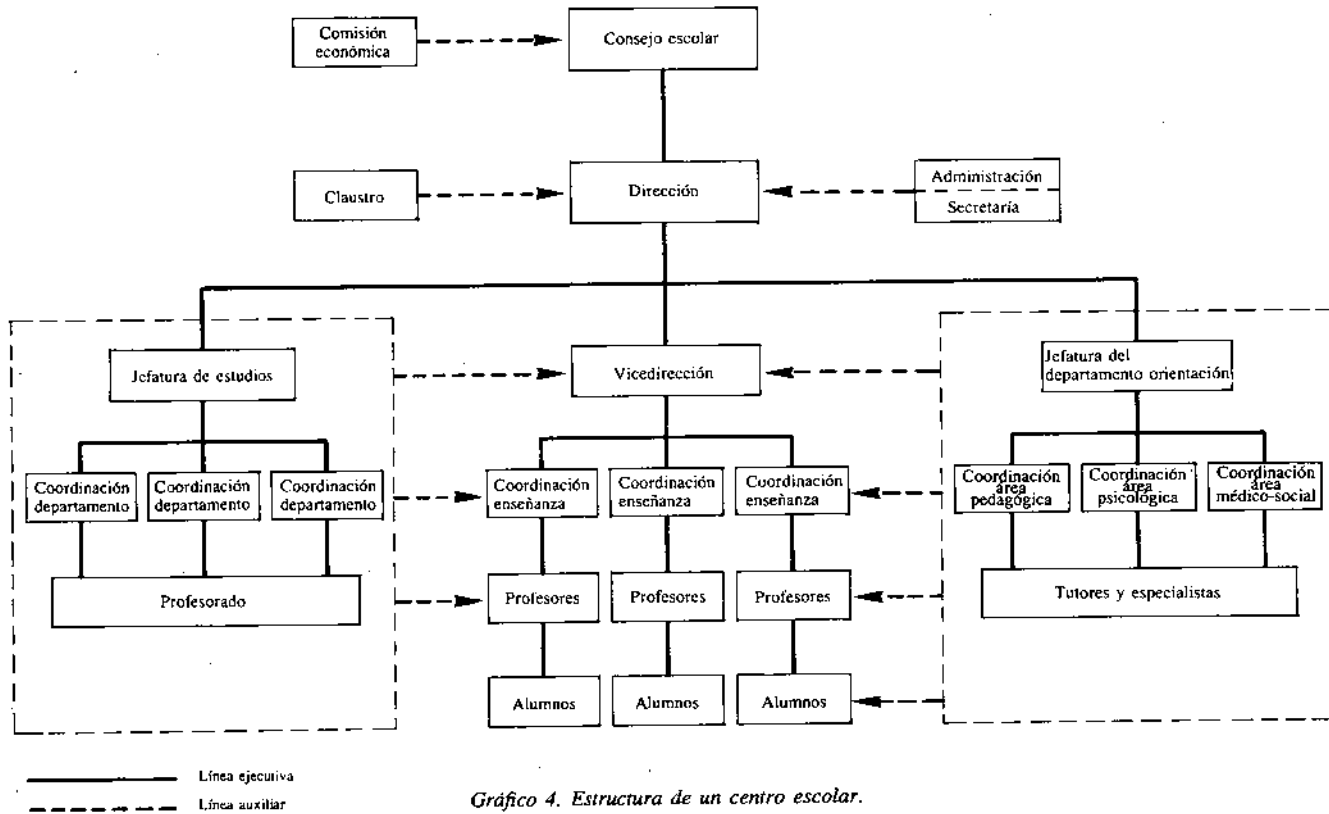


Gráfico 4. Estructura de un centro escolar.

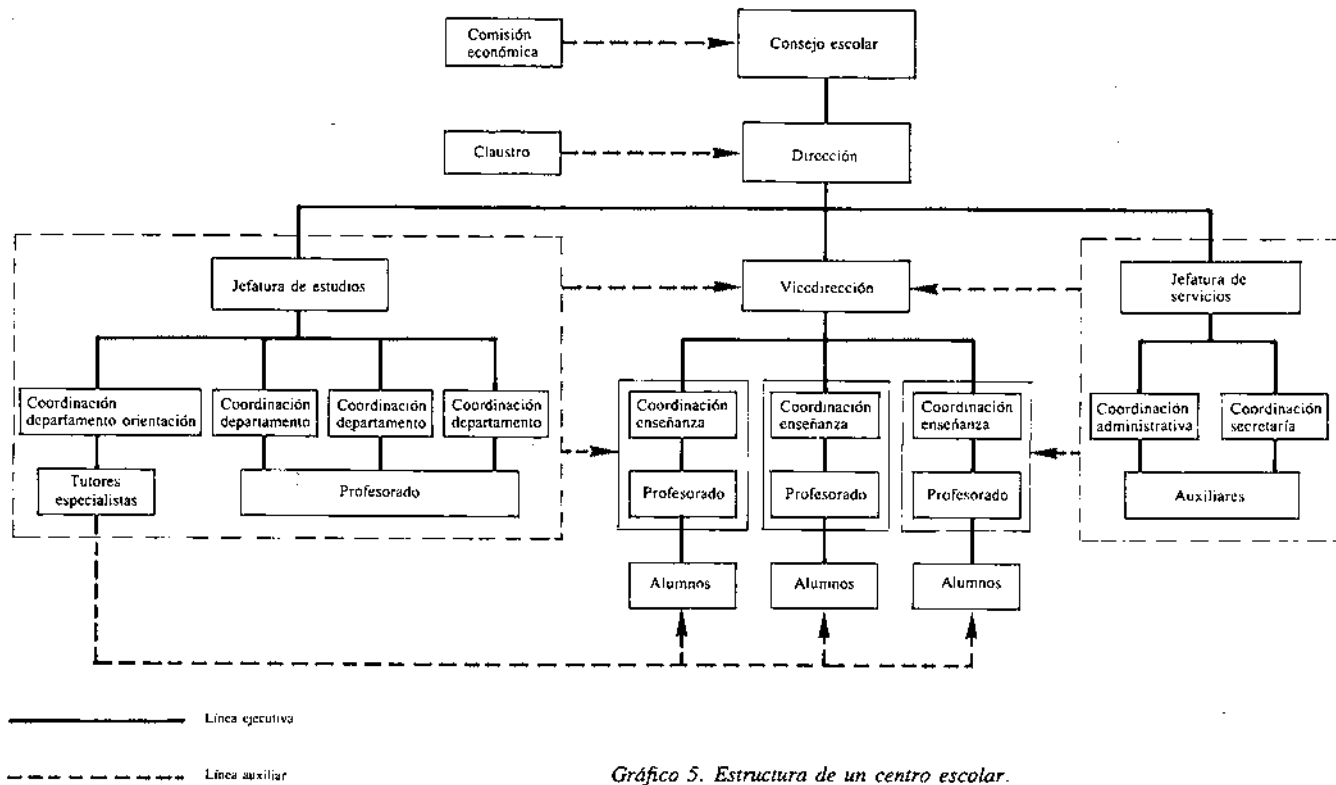


Gráfico 5. Estructura de un centro escolar.

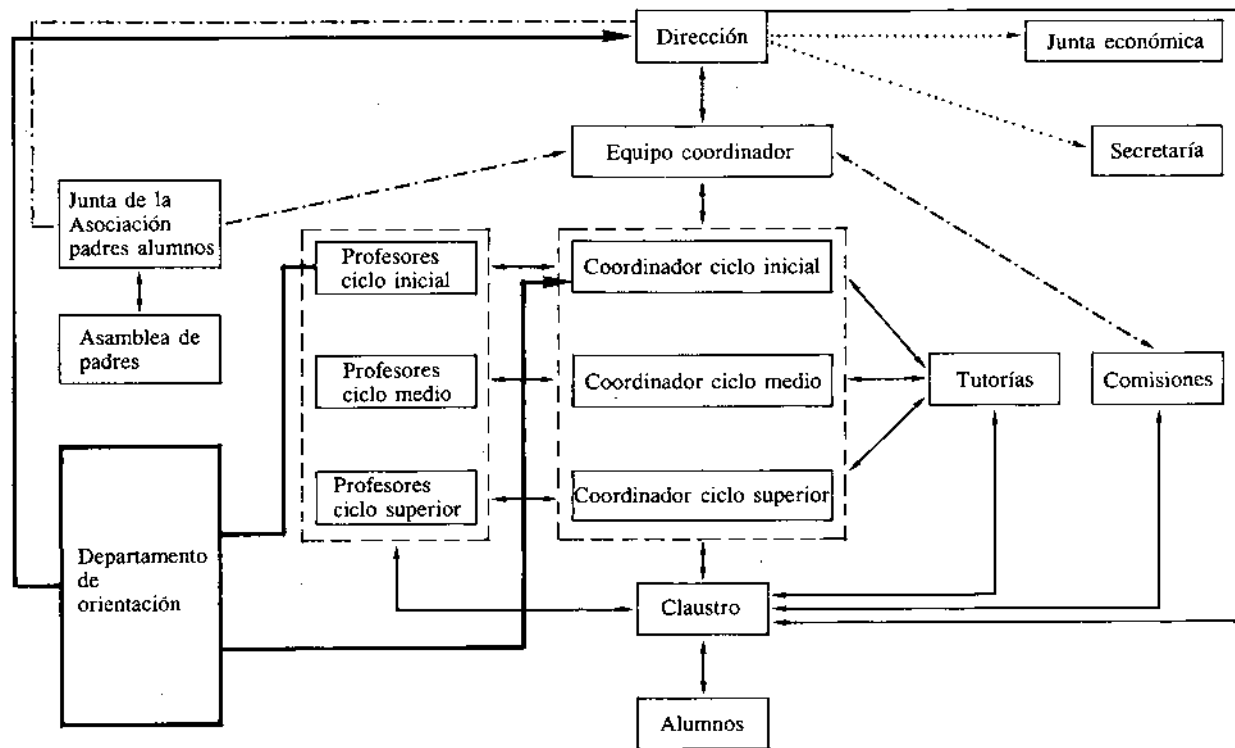


Gráfico 6. Estructura de un centro escolar.

(Tomado de RODRÍGUEZ, Ma. Luisa, *Modelos de intervención educativa y vocacional*. Promociones Publicitarias Universitarias (PPU), Barcelona 1983. p. 123.)

Desde nuestro punto de vista, el modelo representado en el Gráfico 5 recoge una presencia equilibrada de los servicios de orientación que permite cumplir las funciones que hoy en día se les asignan. No obstante, el nivel educativo alcanzado por el centro y sus recursos, tanto humanos como materiales, serán los que determinarán la línea de actuación del centro escolar.

DETERMINANTES A LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN

Las diferentes concepciones sobre el proceso de orientación, las distintas posibilidades de los centros, el interés que estos muestren por la orientación u otros aspectos han de influir, sin duda, en el tipo de organización y funcionamiento de los servicios de orientación de un centro escolar. Es indudable que las opciones que elige el centro son, en muchos casos, el resultado de un proceso de elección. Por ello, se hace preciso conocer las diferentes opciones que pueden encontrarse.

Modelos de organización de la orientación

Independientemente del contexto educativo en el que se quieran institucionalizar los servicios de orientación, siempre habrá que procurar que la orientación que proporcionen sea válida, continua y adaptada a cada niño. No obstante, las posibilidades económicas y la teoría orientadora que sirva de marco permiten delimitar varios modelos de organización. Siguiendo a E. C. Glanz²⁰ podemos distinguir cuatro estilos:

1. *Organización centralizada y especializada.* Las responsabilidades orientadoras recaen en el personal altamente especializado, que coordina su trabajo con el resto de la plantilla y de los directivos.

2. *Organización descentralizada,* de índole generalista, en la cual se da el protagonismo a los profesores, conviniendo que son, o pueden ser, orientadores.

3. *Organización centrada en los currícula.* La orientación se hace en grupo y se materializa en la creación de programas, guías, unidades didácticas orientadoras u otros elementos que permiten aumentar la capacidad de cada estudiante para autoorientarse, estudiarse y conocerse a sí mismo.

²⁰Citado por RODRÍGUEZ, Ma L. y GIL, T., *Modelos de intervención en orientación educativa y vocacional*, Publicaciones Universitarias, Barcelona 1983, pp. 10-11.

4. *Organización centrada en las relaciones humanas y en la dinámica de grupo*, que procura el ajuste y la adaptación de las personas entre sí y con su medio, la salud mental, el desarrollo del pensamiento crítico y de las relaciones interpersonales.

La orientación en nuestro contexto busca realizarse por la combinación de varios de estos estilos, y no es infrecuente ver un proceso de orientación llevado por los tutores de los centros bajo la dirección, coordinación y asesoramiento de especialistas en esta función. Se logra así una orientación de la que participan todos los alumnos y al mismo tiempo se garantiza su calidad.

En cualquier caso, todo equipo profesional que decida la introducción de los servicios de orientación en el marco escolar debe partir de varios supuestos:

- a) La estructura teórica y la base interdisciplinar sobre las que asentar las actividades del equipo de orientación.
- b) Los condicionantes culturales donde deba organizarse la orientación.
- c) Los aspectos de desarrollo que delimitan al alumnado.
- d) La conveniencia de que sea un equipo y no individualidades el que oriente.
- e) Los supuestos básicos de los que parte el equipo de trabajo.
- f) La valoración del costo y amortización de los servicios²¹.

Tipo de orientación

Aparte de considerar la orientación educativa preventiva y correctiva de acuerdo a la situación del sujeto, habrá que determinar las relaciones que entre la orientación escolar, familiar, profesional u otras se establecen y priorizarlas en cada momento de acuerdo a la edad, situación del sujeto u otros criterios.

Tipología del alumnado

Debemos plantearnos y determinar si se atiende a alumnos «normales», infradotados o supradotados física o intelectualmente, alumnos con problemas de aprendizaje, sujetos con alteraciones de la afectividad, etc.

Propósitos educativos del centro

Es indudable que el ideario y el proyecto educativo del centro determi-

²¹*Id. ibid.*, p. 8.

nan el tipo de orientación a realizar, orientación que puede variar en función de las diferentes concepciones ideológicas que en aquellos se pueden diferenciar.

Modelo organizativo del centro

Esto es, la teoría organizativa o principios a los que el centro, consciente o inconscientemente, se adscriba. La atención a principios como la organización científica de Taylor, la administración como proceso social de Griffiths y Guba, la aproximación sistemática de Johnson, los modelos de Zelsnick, Gouldner, Merton, etc., u otros pueden significar la puesta en funcionamiento de criterios, formas u órganos que inciden en la organización interna o externa del departamento de orientación.

El nivel de desarrollo de la orientación en el centro

Es indudable que no se puede pensar en una estructura máxima desde el primer momento, sino que habrá un proceso gradual de puesta en funcionamiento de los servicios de orientación en el centro, que vendrá determinado tanto por la implantación real de la orientación como por el proceso de desarrollo que hayan alcanzado las estructuras organizativas del centro.

ORGANIZACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN

Definidas las relaciones estructurales y los posibles condicionantes que inciden en la definición del departamento de orientación²², cabe analizar, aunque sea brevemente, su organización interna. Partiremos para ello de los tres grandes ámbitos que siempre considera la organización escolar: recursos humanos, materiales y funcionales.

Los recursos humanos

Los recursos humanos se estructuran, por una parte, para cubrir su función orientadora (organización horizontal) y, por otra, distribuyen nive-

²²Todos los órganos staff deberían haber definido: ¿por qué asesorar?, ¿a quién asesorar?, ¿sobre qué asesorar?, ¿cuándo asesorar?, ¿dónde asesorar?, ¿cuánto asesorar? y ¿dónde asesorar?

les de autoridad-responsabilidad (organización vertical). La *organización horizontal* del departamento de orientación nos permite reflexionar sobre dos problemas a nuestro modo de ver esenciales: ¿cuántas personas deben formar esa estructura?, ¿quiénes?

La participación de especialistas en una organización plantea una dificultad que muchas veces no se considera, y es el necesario equilibrio que debe mantener la institución escolar entre el número de especialistas y el número total de profesionales docentes. No podemos partir del principio «los especialistas que se necesiten», por la subjetividad e implicaciones económicas y organizativas que tal decisión supondría. Por otra parte, la propia naturaleza de la estructura se resentiría pudiendo pasar sin pretenderlo de modelos organizativos autosuficientes en lo formativo a estructuras cuasi-departamentales, con la incorporación de los inconvenientes que este hecho plantearía.

Si nos atenemos a las investigaciones realizadas por el IAR (Institute of Administrative Research) del Teachers College de la Universidad de Columbia, analizadas y seguidas por McKenna²³, hemos de señalar un número óptimo en educación de 68 profesionales cada mil alumnos para garantizar una buena calidad educativa²⁴. Esta adecuación numérica de personal²⁵ sirve como primer índice aproximativo para calcular el número de especialistas que debe haber. El autor citado habla de 18 especialistas por cada mil habitantes, al tiempo que señala los siguientes índices mínimos:

- a) Bibliotecarios 2,15.
- b) Psicólogos 1,07 (abarca psicólogos, psiquiatras y psicometristas).
- c) Orientadores 1,74.
- d) Personal sanitario 1,85 (médicos, enfermeras y dentistas)²⁶.

A la hora de interpretar los indicadores anteriores hay que señalar que

²³La *organización del profesorado en los centros educativos*, op. cit.

²⁴*Ibid.*, pp. 22-28. Utilizamos este dato con carácter indicativo y con las debidas reservas que nos produce el pensar en una estructura escolar americana, aunque sea de mediados de los años sesenta. El término profesional, por otra parte, tiene aquí un sentido amplio y abarca a todo tipo de personas que inciden de modo sistemático en la realidad educativa (profesores, tutores, directores, inspectores, especialistas, orientadores y personal médico), excluyendo el personal auxiliar y administrativo.

²⁵Conocida en Estados Unidos como NSA (Numerical Staffing Adequacy). Se refiere siempre a mil alumnos para evitar los errores que referencias anteriores proporcionaban. Así, el número de alumnos por clase ya no se considera un indicador válido, pues varía mucho en función del contexto.

²⁶*Ibid.*, pp. 60-85.

en el cómputo total de especialistas se incluye personal administrativo, supervisores, especialistas en lectura y en lenguaje, y profesores especiales de las primeras edades (hasta once años). Igualmente, en la perspectiva de estudio que utiliza el autor, la actuación de los profesionales y especialistas queda reforzada por la existencia de empleados no profesionales, cifrada por McKenna en nueve por cada mil alumnos²⁷.

Al pensar en una adaptación de esta información al contexto español, lo primero que hemos de considerar es que nuestros equipos psicopedagógicos no incluyen profesionales tan específicos, por lo que cualquier cálculo similar a los citados debe suponer la adición de los especialistas que realizan funciones asumidas por nuestros órganos psicopedagógicos. Utilizando este criterio, podemos señalar un número máximo de especialistas en psicopedagogía de 5,33 por cada mil alumnos²⁸, considerando aceptable el número anterior de 2,81 (1,07 + 1,74). A este indicador habría que añadirle los porcentajes correspondientes a personal sanitario, bibliotecarios y personal auxiliar no profesionalizado. De acuerdo con estos datos, podríamos calcular el porcentaje aproximado de especialistas relacionados con los procesos de orientación que debería haber en los centros escolares desde una perspectiva estrictamente organizativa que intente mantener el equilibrio entre el número de especialistas y el número de profesores del centro (Cuadro II).

²⁷*Ibid.*, p. 86.

²⁸Se deduce esta cifra de considerar la media de los datos aportados por los estudios de McKenna y los datos nacionales que él mismo da. Igualmente, se parte del principio de que una parte del trabajo de los especialistas en lenguaje y lectura está relacionada con las dificultades de aprendizaje que se dan en estos ámbitos.

Fuente Área	McKenna	Datos nacionales (USA)	Media ponderada
Lectura	1,64	2,1	$1,87:2=0,93$
Lenguaje	0,88	1,2	$1,04:2=0,52$
Orientación	3,2	1,9	2,55
Psicología	1,72	0,93	1,33

Total: 5,33

CUADRO II

Especialistas en un centro escolar²⁹

Especialistas Nº grupos-clase	Psicopedagogía	Personal sanitario	Asistencia social	Especialista en perturbaciones
10	1,86 (2)	1,4 (1)	1	1
	0,98 (1)	0,7 (1)		
20	3,73 (4)	2,8 (3)	2	2
	1,96 (2)	1,4 (1)		
30	5,59 (6)	4,2 (4)	2	3
	2,95 (3)	2,1 (2)		

La parte inferior del rectángulo refleja el número óptimo de especialistas; la superior, el número máximo. Entre paréntesis se recoge el número real de especialistas que corresponderían a las dos situaciones. Al final se añaden en función de una valoración global del autor dos grupos de especialistas.

A partir de estos datos podemos realizar algunas reflexiones:

1. La composición y naturaleza de los grupos-clase, así como el proceso normativo, pueden aconsejar una modificación cuantitativa de los equipos. Así, por ejemplo, una escuela que tenga muchos grupos en los grados terminales del nivel educativo (por ejemplo, 8º. de EGB o COU) deberá reforzar sus equipos, ya que en ese período coinciden actividades puntuales de orientación vocacional.

2. El grupo de profesionales citado puede verse completado con asistentes sociales o sociólogos en todos los casos o, por lo menos, en aquellos en los que el grupo social de referencia presenta problemáticas acusadas muy relacionadas con el contexto inmediato.

3. La realización de una adecuada orientación exige una buena dotación de medios, lo que no implica que con dotaciones inferiores tales procesos no se puedan realizar. Así la puesta en marcha de un programa de orientación puede ser realizada por los tutores con o sin asesoría exter-

²⁹Se considera el grupo-clase de 35 alumnos.

na, puede contar con un orientador como experto que coordina a los tutores, puede haber un equipo de especialistas³⁰, etc. En algunos casos, la falta de medios tan solo obliga a establecer prioridades y atender los campos de mayor interés para los orientados.

4. La reunión del grupo de profesionales se justifica por el tipo de acción que deben realizar. Una buena orientación exige la atención a las diferentes facetas que pueden considerarse en la persona humana: biológica, psicológica, social, etc.; pero también, la actuación orientadora va dirigida a la persona como totalidad, lo que exige la mayor coordinación posible dentro del grupo de profesionales.

CUADRO III
Especialistas del departamento de orientación

Especialistas Autores	Especialista orientación	Psicólogo	Médico	Asistente social	Tutores	Director espiritual	Especialista terapéutica	Auxiliar
T. Iturbe								
I. del Carmen ³¹	X	X	X	X	X		X	X
V. García Hoz ³²	X	X	X	X	X	X		
M. Lorenzo ³³	X		X	X	X		X	
Orientaciones ³⁴	X	X	X	X	X	X		
J. Otero ³⁵	X	X	X	X				
M. L. Rodríguez ³⁶	X	X	X	X	X	X		
V. Barquero ³⁷	X			X	X		X	X

³⁰Ma. L. Rodríguez cita los estudios de algunos licenciados que señalan la relativa facilidad con que pueden organizarse los servicios de orientación en un centro de EGB si se cuenta con una dotación de un profesor más que unidades tiene el centro («Defensa de los servicios de orientación en las enseñanzas básicas», *op. cit.*, p. 638).

En el mismo artículo (pp. 640-647) se presentan varios centros donde los equipos de orientación suelen estar formados por: orientador escolar, psicólogo, tutores, padres, médico escolar, asistente social y, en algunos casos, director espiritual. Mora habla, como ideal para un centro de EGB, el poder contar con un psicólogo escolar que, asistido por los profesores del centro, organiza y dirige la orientación escolar (*Acción tutorial y orientación educativa*, Narcea, Madrid 1983, p. 52).

³¹El departamento de orientación en un centro escolar, Narcea, Madrid 1978, p. 112.

La reflexión sobre la amplitud numérica del equipo orientador da paso a plantear la cualificación de sus miembros. Un somero análisis de algunos autores (Cuadro III) nos indica la gran unanimidad que hay al respecto. Podemos admitir con ellos cómo en los centros docentes deben existir especialistas en orientación, médicos, asistentes sociales y tutores. Los especialistas en orientación deberían ser psicólogos y pedagogos, lo que permitiría cubrir, como señala Bock³⁸ los cuatro aspectos importantes: somático, psíquico, social y normativo. A este equipo orientador mínimo se podrían añadir especialistas en lenguaje o en otras materias y auxiliares administrativos³⁹.

La *organización vertical* del departamento permite diferenciar varios niveles con sus funciones propias:

- a) Jefe o coordinador del departamento, a quien corresponde:
 - Determinar de acuerdo con los profesores los objetivos del departamento.
 - Coordinarse con otros departamentos.
 - Estimular el trabajo en equipo.
 - Favorecer el intercambio de ideas.
 - Responsabilizarse de la eficacia del departamento y responder ante la jefatura de estudios.
 - Establecer criterios de actuación de acuerdo con el profesorado.
 - Fomentar tratamientos interdisciplinares.
- b) Tutores y especialistas. Habitualmente:
 - Elaboran y realizan planes de trabajo.
 - Unifican criterios.
 - Integran datos a partir del análisis intermultidisciplinar.
 - Atienden a los sujetos de orientación.
- c) Colaboradores: El resto del profesorado no tutor, los padres y otros estamentos no implicados directamente en el proceso orientador, colaboran aportando datos, emitiendo juicios valorativos sobre situaciones que se les presentan, coordinando actuaciones, proporcionando apoyo logístico, etc.

³²*Op. cit.*, p. 199.

³³*Op. cit.*, p. 236.

³⁴*Orientaciones para la Educación General Básica*, de 2-XII-1976.

³⁵*Op. cit.*, p. 131.

³⁶«Defensa de los servicios de orientación en las enseñanzas básicas», *op. cit.*, p. 638.

³⁷*Organización y dirección de centros de Educación General Básica*, Escuela Española, Madrid 1971, p. 112.

³⁸Citado por J.A. MORA *op. cit.*, p. 52.

³⁹BARQUERO, V., *op. cit.*, p. 112.

Los recursos materiales

La actuación del equipo orientador necesita espacios y medios materiales para poder ejercer su función. Sin querer ser exhaustivos, podemos señalar con T. Iturben e I. del Carmen⁴⁰ los siguientes espacios:

1. Despacho de orientación para entrevistas personales.
2. Salas destinadas a aplicaciones en grupos reducidos y reuniones con el profesorado, y salas especiales.
3. Despacho para archivo y control administrativo.
4. Gabinete médico.

Las salas deberán estar suficientemente amuebladas y en ellas deberá haber algún sofá de relajaciones y un espejo para ejercicios de pronunciación.

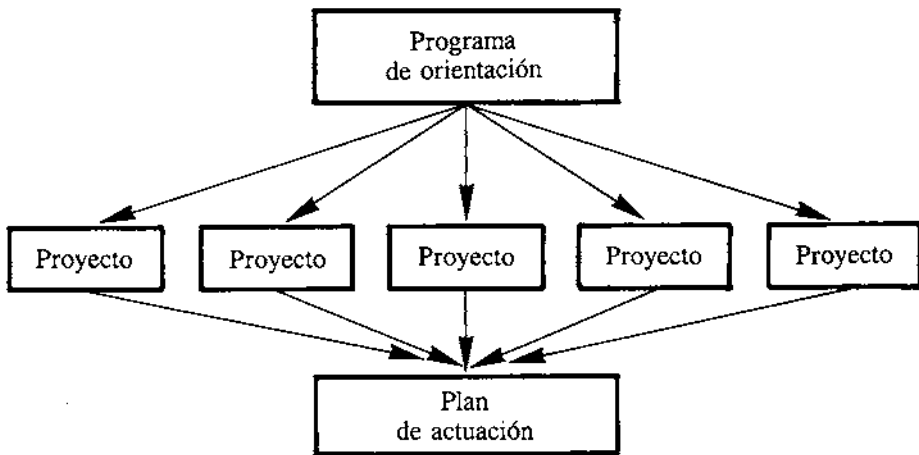
Los recursos funcionales

La reflexión sobre los recursos funcionales del departamento de orientación nos llevará a señalar aspectos como la necesidad de dotarse de normas de funcionamiento, el estudio de las disponibilidades temporales, la adecuación a realidades presupuestarias u otros, destacando, por nuestra parte, la importancia de actuar a partir de planes de actuación que desarrollen el programa de orientación.

Básicamente, un programa de orientación, como conjunto integrado de actuaciones a realizar en los distintos niveles de un centro escolar, se estructura en la práctica a partir de proyectos⁴¹. Ahora bien, para evitar que las diferentes actuaciones se interfieran, hemos de subordinarlas a un esquema de acción que convenientemente definido y estructurado nos lleve a conseguir el aumento de eficacia que perseguimos. Nace así el plan de actuación o plan del departamento, que recoge los objetivos y actuaciones que se proponen para un plazo determinado, normalmente un curso escolar. En él se presentan no solo los objetivos del departamento, sino también las actividades y acciones para alcanzarlos, además de los criterios metodológicos y organizativos más adecuados al fin propuesto.

⁴⁰*Op. cit.*, p. 24.

⁴¹Para E. Reppeto, un proyecto es «una actividad organizada o conjunto de actividades dirigida al logro de objetivos específicos», *op. cit.*, p. 208.



La elaboración de un plan de actuación exige respetar las siguientes fases:

1. *Replanteamiento*. Fase en la que se intenta a través de un proceso de información y discusión que las personas del departamento sientan la necesidad y conveniencia de elaborar un esquema de actuación.

2. *Elaboración del Plan*. Supone:

2.1. Análisis de la situación, que implica:

— Conocer los resultados anteriores.

— Considerar los factores que se van a incorporar y la forma en que van a intervenir.

— Considerar el posible comportamiento de los nuevos factores.

2.2. Definición de objetivos, fundamentalmente de manera general y operativa.

2.3. Explicitación de acciones, actividades y personas responsables.

2.4. Previsión de recursos para la acción. Supone determinar y decidir sobre elementos como: método de trabajo, material a utilizar, recursos, espacios, etc.

3. *Programación del plan*. Fase en la que se ajusta el plan a un módulo temporal, lo que supone:

— Señalar una duración a cada actividad.

— Relacionar en el tiempo el conjunto de actividades a realizar, señalando los ritmos temporales para cada una de ellas y del conjunto.

4. *Desarrollo, seguimiento y evaluación*. El seguimiento del plan se facilita con el uso de técnicas como la Gráfica de Gantt o la técnica PERT. La evaluación es importante que la haga, en razón a la objetividad, un órgano diferente al propio departamento; normalmente, es una función que asume el órgano superior que aprueba el plan de actuación elaborado.