

# EL JEFE DE ESTUDIOS

## Su misión y sus funciones en los Centros de Enseñanza Media

### LA JEFATURA DE ESTUDIOS, UN CARGO TÉCNICO AL SERVICIO DE LA DIRECCION

La Jefatura de Estudios es una de las piedras claves sobre las que se debe apoyar la renovación de la Enseñanza Media.

El establecimiento de las "unidades didácticas" y los "Seminarios didácticos", así como la aplicación de las Instrucciones experimentales en los Institutos, exigen con plena necesidad que la Jefatura de Estudios se convierta en un cargo técnico al servicio de la Dirección, con una serie de funciones precisas, que no solo posibilite el mejor desarrollo de la enseñanza, sino que, además, introduzcan cualitativamente en los Centros unas directrices que transformen la didáctica, y en general toda la Metodología tradicional, que se nos ha quedado estrecha, porque la realidad nos está desbordando constantemente y los procedimientos que venimos empleando, en la mayoría de los casos, suelen resultar insuficientes para los tiempos que corremos.

El colosal despliegue en abanico del saber humano, por un lado, y las complejas prácticas, usos y costumbres de la vida social moderna, ponen a los educadores ante el tremendo problema de comprobar que la cantidad y calidad de conocimientos y hábitos volitivos que hoy debe poseer el hombre culto sobrepasan con mucho la capacidad media de adquisición exigible durante el período en que estudia el Bachillerato.

Como el Bachillerato ha de concebirse en funciones de este grupo normal de alumnos, y no de superdotados, se impone la aceptación de una de estas dos soluciones:

1.ª Concentración de materias, de modo que, al menos durante el Grado Elemental, no se haga una diferenciación formal exhaustiva.

2.ª Restricción de los conocimientos que se hayan de impartir, acomodándolos en extensión e intensidad a la posibilidad media de los jóvenes comprendidos entre los diez y dieciséis años.

En el primer caso, esta concentración —tan grata a los pedagogos acostumbrados a referir toda enseñanza al estado elemental o primario— consistiría en agrupar las materias con unidad de método, de tal modo que se ofrezcan juntas aquellas que pertenecen a un mismo tronco. Con este criterio surgió, en un Plan anterior, la asignatura llamada Ciencias Cos-

*Entre las Reuniones de Catedráticos celebradas en Madrid, por iniciativa del C.O.D., figuró una destinada al estudio de la Jefatura de Estudios, nueva "pieza fundamental" para la renovación de la Enseñanza Media, puesta en primer plano por la Legislación para el impulso didáctico y educativo de nuestros Centros docentes. De lo que se trató en dicha Reunión, así como de sus conclusiones, ofrecemos un extracto en estas páginas. Actuaron en ella de ponentes los Inspectores señores Pacios, De la Fuente Arana y Martín Alonso, y los Catedráticos don Manuel Marín Peña, del Instituto "Isabel la Católica", de Madrid, y don Juan Martino Casamayor, del Instituto de Cuenca. Entre los Catedráticos concurrentes, además de los últimos citados, se hallaban: doña Leonor María González Santos, del Instituto femenino de Málaga; don Miguel Azara Reverter, del "Balmes", de Barcelona; don José Pérez Gómez, del femenino de León; don Carlos Albiñana, del "Goya", de Zaragoza; don Evelio Teijón, del femenino, de Salamanca; don Eduardo García Rodríguez, del masculino de Bilbao; don Florentino Castaños Sanz, del "San Vicente Ferrer", de Valencia; y don Angel Fernansanz, del "Saavedra Fajardo", de Murcia. Por los Institutos de Madrid: doña Otilia López Fanego, del "Cervantes"; don Manuel Marín Peña, del "Isabel la Católica"; don José Terrero Sánchez, del "Beatriz Galindo"; don Luis Crespi, del "San Isidro", y don Antonio Magariños, del "Ramiro de Maestu".*

mológicas, y muchísimo antes aquella "Terminología científica, industrial y artística". Este Plan concéntrico, que retrotraería la enseñanza al nivel del "trivium" y "quadrivium", supone evidentemente un atraso, al frenar toda

la didáctica científica, basada en la diferenciación analítica y formal de los contenidos mentales; por lo que es necesario renunciar a tal solución simplista del problema, a pesar de sus ventajas de facilidad de unificación y congruencia, al poner en manos de un número limitadísimo de docentes la totalidad de las enseñanzas del Bachillerato elemental.

Queda, por tanto, como solución única, la restrictiva, que, cuantitativamente, al no poderse precindir de las asignaturas fundamentales, sólo permitirá reducir el número de las especiales, por vía de elección, y aun en aquellas, tender prácticamente a conservar las líneas más esenciales de cada saber, si bien muchas de las cuestiones accidentales, aun cuando las eliminemos del Cuestionario, resurgirán, por ir implicadas en la inteligibilidad de las conservadas.

Por esto se hace necesario un complemento que refuerce la eficacia de la solución restrictiva, unificando de algún modo las adquisiciones dispersas y este complemento no puede ser otro que una coordinación adecuada. Conseguida ésta, más o menos perfectamente en los Cuestionarios, habrá de depurarse en los Programas. Los "Seminarios Didácticos" cuidarán la estructura interior de tal coordinación en relación con las reuniones periódicas mensuales de la Junta de curso o grupo, que, mediante la hoja de coordinación de las enseñanzas, conseguirá quede siempre a salvo la función unitaria del saber por una inteligente labor de equipo en los profesores que la constituyesen. Aun cuando el apartado 29 de las Instrucciones no cita al Jefe de Estudios como componente de las Juntas de curso, no hay duda que éste debe ser el alma de todas estas Asambleas. Aunque sean muchos los grupos en el Centro, el Jefe de Estudios deberá estar al tanto de la marcha de cada uno de ellos. Hay que insistir en la conveniencia de que el Jefe de Estudios sea siempre el promotor de toda labor conjunta, para obtener, por la coordinación, todas las ventajas de la concentración sin ninguno de sus inconvenientes. En cada aula el saber se ofrecerá bien diferenciado; un especialista será el mentor que, descubriendo el panorama de cada disciplina, será capaz de formar en ella eficaz y certenteramente a los alumnos; pero tal especialista no hará de sus conocimientos un mundo aparte; no se esforzará, con exclusivismo, en demostrar a los alumnos que su asignatura es la única que tiene verdadero interés. Hoy no cabe aislarse en la cátedra, como, con cierta razón, se hacía en el pasado siglo para conseguir recortar cartesianamente cada saber, des-

gajándolo del confusionismo del *totum revolutum* de una sórdida charlatanería que pretendía hacerse pasar por auténtica ciencia. El panorama de la cultura se ha despejado mucho y es preciso sustituir el mero espíritu de asepsia de los "Institutos generales y técnicos" por este otro espíritu de colaboración magistral, para que, remando todos de manera unificada y acorde, podamos llevar a buen puerto esta nave en la que los Jefes de Estudio aparecen como timoneles experimentados, brazos derechos del capitán y no sólo mantenedores de una disciplina necesaria, sino también encauzadores de la labor docente, ya que ninguno de los intereses educativos e instructivos puede serles ajeno.

#### FUNCIONES DEL JEFE DE ESTUDIOS

Por ello, hay que llegar a la conclusión de que *la misión de la Jefatura de Estudios consistirá en organizar el régimen interior del Centro de tal forma, que se posibilite, en todo caso, la normal dedicación del profesorado a la educación, poniendo a los alumnos en las condiciones óptimas para recibirla y garantizando la eficacia de tal relación educativa entre profesores y alumnos*. Estas palabras han de entenderse con la más efectiva carga semántica; así, *organizar* será convertir en un organismo viviente todos aquellos elementos dispersos, por pertenecer a niveles diferentes, como son los alumnos y aun los profesores que constituyen un Centro; al igual que *dedicación* ha de comprenderse como apostolado, y *educación*, que se tomará en el sentido pleno de formación íntegra humana (y no sólo mental) de los jóvenes.

De esta misión se derivarán las funciones. Estas son aquellas que las Normas de gobierno especifican detalladamente, y que nosotros, sistemáticamente, podemos agrupar bajo estas tres rúbricas: a) Vigilar la disciplina; b) Encausar la educación; y c) Coordinar las actividades didácticas del Profesorado.

Hay que sentar en principio la afirmación de que la labor del Jefe de Estudios no deberá quedar absorbida por el cuidado de que los alumnos entren y salgan ordenadamente y a sus horas, justifiquen toda falta de asistencia y no alboroten en las aulas cuando no esté el profesor, aunque no tengan otra cosa más importante que hacer, y que los Profesores permanescan "físicamente" la hora y cuarto en el aula.

Las funciones del Jefe de Estudios, en lo que se refiere al aspecto docente, quedan especificadas en las Instrucciones y Normas de Gobierno. No pueden surgir dificultades con sus compañe-

ros, por cuanto su habilidad y su celo sabrán superarlas y evitarlas, procurando que los medios a emplear para una debida coordinación de las tareas didácticas se determinen en las Juntas de curso o grupo establecidas en las Instrucciones experimentales.

### LA DISCIPLINA EXTERNA

Ante todo, es conveniente descargar a la Jefatura de Estudios de una excesiva aplicación al control disciplinario, en detrimento de sus otras funciones. Las Normas de gobierno le alivian en buena parte de este cometido, al señalar los deberes de los Delegados de curso o de grupo.

Para la mecanización de la disciplina externa hay distintos sistemas. Puede decirse que cada Centro tiene el suyo. A tal diferenciación responden los variados folletos, hojas y diversos impresos utilizados para el control de asistencia, aplicación y conducta de los alumnos, así como para la dedicación del Profesorado.

No es aconsejable, por lo que a esto respecta, establecer un sistema único, rígido, ya que las características y circunstancias de cada Instituto ofrecen variantes dignas de tenerse en cuenta. No obstante, parece recomendable la utilización del "Diario del alumno", usado por algunos Centros, en el que se reflejan día a día todas las incidencias de la vida escolar del titular del mismo, resultando a la vez el más inmediato procedimiento de comunicación constante con las familias.

La aplicación de sanciones y notas meritorias es un problema muy complejo. Existe una forma automática de control, muy interesante, por medio del "coeficiente de conducta". En el "Diario del alumno" se le señalan concretamente sus obligaciones, apercibiéndole de que si falta a ellas, incurrirá en sanciones concretas.

Estas pueden ser gravísimas, graves, menos graves y leves.

Aparte de las primeras, que, por su extraordinaria importancia, requieren la intervención de la Dirección y del Claustro, para seguir expediente al alumno, en las otras basta aplicar automáticamente el descuento de 3, 2 y 1 punto, respectivamente, de los 10 que se reconocen a cada alumno, con lo que toda reincidencia queda perfectamente calibrada, ya que no supone lo mismo para un escolar tener este coeficiente intacto o menguado. Para su aplicación, bastará señalar los castigos proporcionados a la pérdida de los 3, 6 y 9 puntos.

La reiteración persistente en la mala conducta que hiciera perder al muchacho todo su coe-

ficiente, le declararía indigno de pertenecer al Centro, siguiéndose con él acumulativamente el mismo proceso que con quien ha cometido una falta gravísima. Pero ello constituye solamente una amenaza, muy eficaz por cierto, ya que jamás se ha dado el caso, en los Centros en que se halla establecido el "coeficiente de conducta", de llegar a estos extremos. El chico que se ve no reacciona favorablemente, exige por lo general un tratamiento especial, y antes de agotar los diez puntos el padre lo ha sacado del Centro.

Las notas meritorias habrán de inscribirse en la ficha personal del alumno —que podrá ser única, con los datos incluso médicos y psicotécnicos— y de ellas quedará constancia en la Jefatura de Estudios, debiéndose tener en cuenta, en caso de concesión de beneficios, aun cuando se procurará no desorbitar la publicidad de tales notas meritorias, ya que el alumno debe comprender que lo normal será siempre el cumplir con el deber.

### RELACIONES CON LAS FAMILIAS

La justificación de las faltas de asistencia suele dar ocasión para relacionar al Jefe de Estudios, y lo mismo a los Delegados de curso o grupo, con las familias de los alumnos.

Como es de gran interés, tanto el contacto personal como el colectivo, con padres o tutores, se pueden señalar horas diariamente durante el primer trimestre. En el resto del curso, la justificación de las faltas puede ser un motivo para que los padres acudan a las reuniones periódicas que se convoquen quincenalmente. En ellas se interesará a los padres en la colaboración que deben prestar para la educación de sus hijos. Estas reuniones pueden constituir para el Instituto una poderosa ayuda —y así ocurre en algunos Centros— en el terreno de la educación. Son un incentivo más para propulsar la más estrecha cooperación de la familia y el profesor en la formación de la juventud.

### EDUCACION INDIVIDUAL

La educación individual ha de orientarse hacia un punto de vista psicológico diferencial, porque es en este terreno donde se le ofrecen los principales problemas al Jefe de Estudios.

La mayoría de los casos —sobre todo en alumnos de Grado Elemental— presentan una raíz de tipo colectivo, o al menos interindividual, porque a esa edad la intimidad del chico podemos calificarla de expansionada. A medida que va desprendiéndose de la dependencia

familiar absoluta, se va adhiriendo a la colectiva, acentuándose las relaciones de amistad y compañerismo, que en la edad escolar primaria habían sido puramente periféricas. Hasta pasados los quince años, la intimidad del "yo" está casi sólo en germen. A dicha edad lo individual se enriquece de manera asombrosa y es entonces cuando se presenta la mejor ocasión para la formación del carácter en el joven.

El Jefe de Estudios encontrará frecuentísimas ocasiones para orientar a estos alumnos hacia nobles empresas y propulsará el sentido de responsabilidad para evitar en lo posible esa aberración, hoy por desgracia tan frecuente, que se conoce con el nombre de "gamberrismo".

Ya sea con estos jóvenes de Grado Superior, cuanto con niños del Elemental, en todo momento el Jefe de Estudios se hará cargo de las tres dimensiones (conocimientos, tendencias, sentimientos) que cabe considerar, a "grosso modo", en el alumno. En el plano sensible cognoscitivo tendrá en cuenta el trato especial que requiere toda deficiencia sensorial, perceptiva e imaginativa de los alumnos. Esta última se presenta muchas veces con caracteres que nos abocan a conceptos equivocados sobre la veracidad del testimonio del niño, pero es sobre todo en ciertos procesos racionales, que sin llegar a ser patológicos, ofrecen típicas desviaciones de la perfecta función, donde el Jefe de Estudios se mostrará más cauto y prudente. Con el auxilio del psicotécnico, cuando lo haya, podrá darse cuenta de que está ante reacciones psicopáticas muy peculiares en esquizofrénicos y paranoicos incipientes, por lo que fallarán las medidas utilizables con los alumnos equilibradamente normales.

Respecto a las tendencias, se ofrecen también frecuentes desviaciones en los instintos, por lo que podremos explicarnos ciertas reacciones como instintos aún no caducados, y otras veces nos hallaremos ante la aparición precoz de otras. En cuanto a los procesos volitivos, con cierta frecuencia tendremos que considerar formas primarias de neurastenia e histerismo. No son tampoco infrecuentes ciertas aberraciones, en los sentimientos elementales y aun superiores, que nos harán cavilar y usar de una gran suavidad en su corrección.

En general, la educación del carácter requiere en el Jefe de Estudios el cultivo de ciertas condiciones personales de afabilidad y comprensión, a la vez que un tacto exquisito; pero en todo caso una singular prudencia podrá obtener inmejorables resultados, porque es precisamente en la edad de nuestros alumnos cuando se

puede actuar con mayores posibilidades de éxito en este sentido.

### EDUCACION COLECTIVA

La educación colectiva se relaciona íntimamente con la individual.

Precisamente en los Institutos se nos ofrecen los niños en conjunto, y ya es sabido que la psicología colectiva se rige por distintas leyes que la individual, por lo que las reacciones de nuestros alumnos ofrecen diferente estructura, según obedezcan a la influencia de un grupo u otro. Estas variantes han de tenerse muy en cuenta en todo momento.

Las distonías, en cuanto al ingreso en la colectividad estudiantil, ofrecen una variadísima gama de inadaptación de los escolares, con que tiene que habérselas diariamente el Jefe de Estudios. Al estudiar las causas de inadaptación, hay que tener en cuenta en primer término las ya citadas anomalías psicopatológicas, y además las diferencias de raza, religión, nacionalidad, idioma, nivel social, hábitos, etc., para cada uno de los cuales hay que buscar una solución adecuada. Desde los dos polos —subjetivo y objetivo— será preciso operar, ya que, con independencia de que sea una u otra su etiología, la perturbación es siempre doble: individual y colectiva.

Para la corrección de estas inadaptaciones se precisa también la eficaz intervención, ya sea de la familia del alumno, ya del Director Espiritual, ya del Servicio Psicotécnico, ya del Profesor-Delegado de curso o grupo, ya del Profesor de guardia y hasta de las Juntas de curso y Claustro del Centro. Su discreción y su prudencia será la que aconseje al Jefe de Estudios qué colaboración debe emplear en cada caso.

### EDUCACION SOCIAL

El problema de la educación social radica en gran parte en la educación de la voluntad. Esta presenta peculiaridades interesantísimas. Ante todo, nos encontramos con la aparente paradoja de que, aunque la voluntad es muy educable por su misma indeterminación, nos resulta más fácil dotar al sujeto de hábitos cognoscitivos que de volitivos, hasta el punto de que algunos filósofos, entre ellos Maritain, niegan la posibilidad de una educación de la voluntad. Sin embargo, en dos sentidos podemos actuar sobre esta potencia en los educandos: por la ejemplificación y por el ejercicio.

En el primer caso hay que tener la habilidad de presentar con viveza el ideal a que el joven ha de tender.

Respecto a la vía del ejercicio, considérese que lo que muchas veces no es accesible directamente, se logra de modo indirecto. Así se nos ofrecen múltiples ocasiones de estimular a nuestros alumnos.

La colectividad escolar pasa a ser social, al sumarse a ella el Profesor, apareciendo entonces la jerarquía, el orden y la solidaridad que debe caracterizar el fenómeno social. La "presencia" del Profesor en la vida del alumno es uno de los medios más eficaces para la depuración de sus sentimientos sociales; de ahí que sean particularmente destructoras los a veces no disimulados recelos entre los claustales. Por el contrario, el Profesor debe ser un espejo de afabilidad en el trato con compañeros y discípulos, con los que debe siempre extremar la suavidad y la ecuanimidad. El respeto exigible en todo instante ha de fundamentarse, en primer término, en un prestigio auténtico, y sobre todo en ese imponderable hábito de confianza que inspira todo carácter rectamente formado. Y el Profesor necesita poseer esta cualidad.

Al Jefe de Estudios se le ofrecen infinidad de motivos ocasionales de educación social y tiene en su mano abundantes motivos educativos con la organización de actos culturales, fiestas, revista escolar, cine, discoteca, fonoteca y sobre todo con los deportes, formidable estímulo que hoy juega tan importante papel formativo en nuestros Centros.

#### COORDINACION DE LA ACTIVIDAD DIDACTICA DEL PROFESORADO

Como ya se indicó anteriormente, entre las funciones del Jefe de Estudios se halla la coordinación de la actividad didáctica del Centro. Esta ha de desarrollarse partiendo de la finalidad del Bachillerato, que no es la de sacar especialistas, sino la de formar al joven en la integridad de las dimensiones humanas, con lo que—incluso en lo instructivo—hacia ese enfoque hay que dirigir las tareas docentes, que el Jefe de Estudios ha de ensamblar para una mayor eficiencia.

Puede disponer de diversos medios para coordinar las actividades didácticas del Profesorado, que habrán de plantearse en las reuniones previas y en las Juntas de Profesores de curso o grupo. En ellas se han de establecer los métodos de trabajo en equipo, para dotar de unidad a la enseñanza. Para ello nunca pretenderá imponer su criterio el Jefe de Estudios, sino que procurará llevar al ánimo de todos la necesidad de realizar un ajuste metodológico de las diversas materias, para evitar la dispersión men-

tal que todo saber especializado impartido por Profesores distintos suele producir, y para lograr la conexión de cada conocimiento en orden a los demás y a las vivencias del alumno.

Claro está que esto es un "desideratum", así que se llegará sin duda, aunque de momento tengamos que contentarnos con estructurar las clases de manera que no se produzcan repeticiones innecesarias, lagunas y sobrecargas excesivas de "deberes", pues, aunque no se ha de señalar trabajo para casa a los alumnos, la marcha acelerada en las clases les obligará a estudiar fuera del Centro, si quieren ponerse al tanto de las cuestiones.

Pues bien, una coordinación adecuada podría llegar a dosificar este complemento inevitable de la labor normal de clase. A veces, con el mero conocimiento por el Jefe de Estudios de esta marcha, se evitarían inconvenientes. Para ello hará falta arbitrar un medio eficaz: podría ser, por ejemplo, la "Hoja de Cátedra", en que cada Profesor (incluidos Director y Jefe de Estudios) consignara la tarea que se propone realizar en días sucesivos (verbigracia, semana próxima), y expusiera los procedimientos didácticos que considerara más oportunos, así como los ejercicios y prácticas que pensara proponer. Esta "Hoja de Cátedra" podría ser valiosísima también en el caso de que imprevisiblemente un Profesor titular tuviera que ser reemplazado por su adjunto o ayudante.

Es, sobre todo, en la Junta mensual donde se podrán prever con mejor perspectiva las materias que hayan de coordinarse, para lo cual sería útil una "Hoja de Coordinación", con las copias suficientes para cada uno de los Profesores de la Junta. Cada Profesor—a su vista—se podría percatar de los temas y tareas en estudio o desarrollo y la finalidad y procedimientos a aplicar.

#### LA "UNIDAD DIDACTICA"

Debe mantenerse, para mejorar el funcionamiento de nuestros Institutos, la "unidad didáctica", cuyos resultados formativos—en su primer año de experiencias—han sido realmente satisfactorios.

No se debe sustituir por una clase de cinco cuartos de hora, ni se debe dividir el tiempo en dos partes iguales, sino exactamente debe consistir en tres cuartos de hora de clase y a continuación (y no delante), media hora de estudio dirigido. En estos estudios dirigidos se pueden proponer una serie de preguntas-claves, problemas o cuestiones, cuidadosamente elegidas, para que reflejen la comprensión de lo tratado an-

