

PLANIFICACION DE LA FORMACION EN LA ORGANIZACION Y GESTION DE CENTROS

Carmen Oliver Vera
Agnes Gradailla Vilamu

1. ANTECEDENTES

La aplicación de la reforma plantea un amplio abanico de nuevas necesidades de formación tanto por el cambio en la perspectiva profesional del profesorado (nuevas funciones, nuevo enfoque del proceso de enseñanza-aprendizaje, nueva cultura en relación con el curriculum, una mayor autonomía institucional, etc), como por el reto adicional que supone ofrecer formación a un número considerable de enseñantes de todos los niveles educativos. Pero, además, la actual situación de cambio es una oportunidad para generar elementos nuevos de mejora y de soporte a la innovación en los centros educativos, desde la perspectiva de trabajo en equipo a partir de la realidad y de la experiencia práctica de los docentes.

En este contexto, el I.C.E. impulsó a partir del año 1990 la constitución de equipos de asesores/as y de formadores/as (Equipos ICE), integrados por docentes de todos los niveles educativos. Su actuación pretende elaborar un discurso común y coherente que, partiendo del análisis de la propuesta curricular del Departamento de Enseñanza, de la propia experiencia como docentes y formadores y de la historia y experiencia del ICE, oriente las actuaciones de formación a realizar dirigidas a los equipos de centros y a los grupos de profesorado de las diferentes zonas de influencia.

La constitución de los Equipos ICE se realizó de acuerdo con la dinámica institucional y teniendo en cuenta los grupos de trabajo e investigación existentes.

* El contenido de este trabajo ha sido elaborado y revisado por el equipo ICE de organización y gestión escolar, U.A.B. formado por: Montse Companys, Catí Caparrós, Xavier Giménez, Agnes Gradailla, Carmen Oliver, Mariano Royo, Esteve Sendra, Marina Tomás, bajo la coordinación de Joaquín Gairín.

Así formaron equipos en los ámbitos de lenguas extranjeras, tutoría, diversidad, etc. Sin embargo, en un primer momento, quedó provisionalmente al margen la constitución de alguno sobre aspectos de organización y gestión institucional.

A pesar de la creciente sensibilidad de órganos e instituciones del sistema educativo por el tema directivo, las acciones realizadas resultan ampliamente insuficientes. Y es que, al peculiar sistema de acceso a la dirección, se ha de sumar la falta de especialistas en este campo, que va acompañada por la ausencia de una mínima formación inicial. Así mismo, no resulta fácil contar con formadores con experiencia y capacidad técnica suficiente para abordar la complejidad del campo que tratamos.

La realización de un curso de formación básica, que detectase y seleccionase formadores interesados en el campo y que unificase lenguajes y planteamientos, pareció una necesidad. Por ello, se programó y realizó un curso durante el año 1991. La parte presencial del curso, de 40 horas de duración distribuidas en 10 sesiones, permitió abordar aspectos generales de organización y gestión de centros (modelos, organizaciones y perspectivas de gestión), las problemáticas que afectan a los planteamientos institucionales (PEC, PCC, RRI, ...), a las estructuras y al sistema relacional, la dirección y la evaluación.

Finalizado el curso se constituyeron grupos de trabajo con la finalidad de profundizar en aspectos específicos: la dirección/ participación, los planteamientos institucionales, la organización académica, la organización administrativa, el sistema relacional y la evaluación/innovación.

Los temas concretos, abordados mediante una media de seis sesiones de trabajo, se concibieron como módulos de especialización que se desarrollaron a partir del conocimiento y el análisis de experiencias, del estudio de la bibliografía específica y de la propia reflexión, contando siempre con la tutorización de la coordinación general establecida. Se dio por finalizado el período de formación con una sesión de trabajo que sirvió para intercambiar reflexiones sobre las funciones de formadores y asesores de centros, además de exponer modelos y pautas de intervención. Se proporcionaron materiales y bibliografía complementaria, sintetizándose los aspectos más relevantes de todo el período que concluyó.

2.CONTINUACION: Iª FASE: CREACION DE UN GRUPO DE TRABAJO.

2.1.Aspectos generales: Estructura y objetivos.

Se estructura el funcionamiento del equipo de formadores para la organización y gestión de centros escolares de acuerdo a un doble nivel:

Primero se tratará como objetivo prioritario de:

- Analizar y elaborar un discurso común sobre la temática: "la perspectiva organizativa de un centro de reforma", de acuerdo a los siguientes elementos de reflexión:

- * El Proyecto Educativo de Centro
- * La estructura curricular y su incidencia organizativa
- * Sistema Relacional

En segundo lugar el grupo se propone:

- Recoger las necesidades de formación que se captan en los centros.
- Diseñar estrategias y programas de formación en todas las modalidades y ámbitos competenciales.

- Elaborar los criterios de intervención para la formación en organización y gestión escolar.
- Proponer actividades de formación permanente que satisfagan las demandas.
- Elaborar recursos didácticos y orientaciones metodológicas que faciliten la tarea del asesor/formador.
- Desarrollar modelos facilitadores de las tareas en el ámbito de la gestión.
- Establecer el perfil del asesor en este ámbito.
- Intercambiar experiencias entre los componentes del equipo de formadores/as.

Para cumplirlas, organiza sus sesiones de trabajo en dos partes. Una primera se dedica a profundizar en las temáticas con posibles demandas de los centros y elabora itinerarios y recursos de intervención; una segunda se entiende como autoformación a partir del debate de temáticas preseleccionadas, que proporcionen la base teórica sobre la que se fundamenta el mensaje institucional.

2.2. Temáticas tratadas y Programas de intervención.

Durante el curso 91-92 el grupo se organiza subdividiéndose en cuatro grupos. Cada uno de ellos trabaja en uno de los siguientes temas:

- * Organización académica
- * Los planteamientos institucionales
- * El sistema relacional
- * Administración económica de los centros educativos.

- Con el fin de:

Proponer esquemas de actuación, que incluyan programas de intervención y materiales. Elabora para ello:

a) Programas de intervención de acuerdo a la temática, auditorio y nivel de profundidad deseado.

	U. Temática I Información	U. Temática II Formación	U. Temática III Profundidad
Zona			
Claustro			
E. Directivo			
E. Profesod.			

Modelo de formación

- * Formación en centros
- * Formación en zonas
- * Curso monográfico
- * Curso
- * Seminario

Metodología

- * Estudio de casos
- * Solución de problemas
- * Supervisión clínica
- * Debates
- * Análisis de materiales

PROGRAMA (MODULO) BASICO:INFORMACION Y FORMACION |
PROGRAMA (MODULO) COMPLEMENTARIO:PROFUNDIZACION

* Grupo destinatario * Objetivos * Metodología

* Evaluación * Temporalización * Bibliografía

* Material de

soporte

b)materiales de intervención de acuerdo a las variables anteriores.

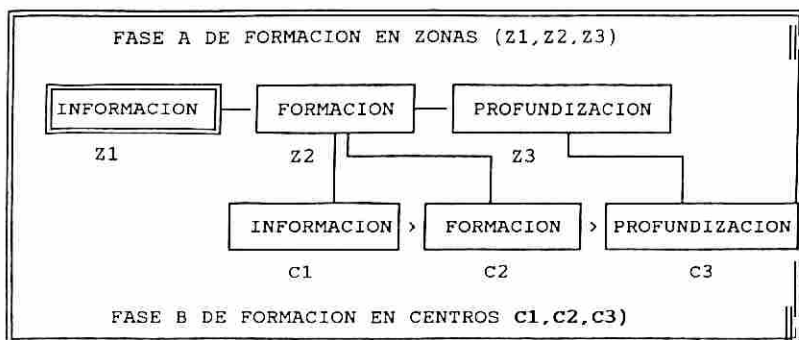
3.ITINERARIOS DE FORMACION

Dos características peculiares conforman los itinerarios de formación elaborados por el equipo ICE de gestión y organización escolar:

En primer lugar tratan de adaptarse a la **diversidad de centros educativos** y por tanto a las diversas necesidades de formación que generan sus equipos docentes y la dinámica organizativa que en ellos se promueva. Parten del estudio de las necesidades concretas y se adecua la intervención en función de las mismas.

Por otro lado y para atender a este objetivo prioritario, los módulos que configuran los itinerarios son **flexibles** de forma que puedan servir de base y programa para los diferentes componentes de los equipos directivos (directores/as, jefes de estudio, coordinadores/as), en el entorno del propio Centro o bien por zonas territoriales, según conveniencia, siendo tres los estadios previstos: **Información, Formación, Profundización.**

Esquemáticamente los itinerarios responden a dos fases:



Itinerario base.

El itinerario correspondiente a un estadio inicial de formación permanente respecto a organización y gestión escolar abarcaría, en sucesivos períodos de tiempo los módulos Z1, Z2, Z3. Así como posteriormente sería posible acceder al módulo C1, C2, C3, considerándose que la información, formación y profundización se daría en términos de especificidad del Centro en cuestión. En cierta forma consistiría en hacer transferencia de los conocimientos adquiridos, contextualizarlos, analizando las necesidades del centro y establecer una relación de formación asesoramiento para un centro concreto.

Otros itinerarios.

A partir del itinerario base se pueden configurar diversas posibilidades de intervención. Se puede intervenir sólo a nivel de zona en cada uno de los módulos por separado (Z1,Z2,Z3) o consecutivamente.

Otra posibilidad sería llegar a través de la profundización en la zona a la profundización en el centro. (Z3, C3) o bien de la formación en la zona acceder a la formación en el Centro (Z2, C2) para posteriormente desarrollar el equipo docente ya sin asesor la dinámica y los conocimientos adquiridos.

También es posible realizar el módulo C1 como forma de informar al Claustro, facilitar el conocimiento inicial sobre el propio centro, así como asesorar sobre temas concretos y puntuales en cuanto a información externa al equipo docente.

4.MODELO DE FORMACION QUE SE PROPONE.

La propuesta de formación será, por tanto, dirigida a todos los miembros del equipo directivo y a los cargos intermedios de la organización escolar, asegurándose, por un lado una gestión armónica y por otro la formación sobre la especificidad de su tarea concreta en la elaboración, aplicación y seguimiento del proyecto global.

Así en la FASE A se ofrecerá una información teórica inicial a todo el equipo directivo y formación en profundidad en cada ámbito competencial, con metodología de seminario, estudios de casos, ejemplificaciones...

En la FASE B información, formación y asesoramiento puntual a centros en cuestiones de elaboración de proyectos, planes de actuación, evaluación de los planes,etc.

5.IIª FASE: CONSTITUCION DE UN EQUIPO ICE DE FORMADORES/ASESORES.

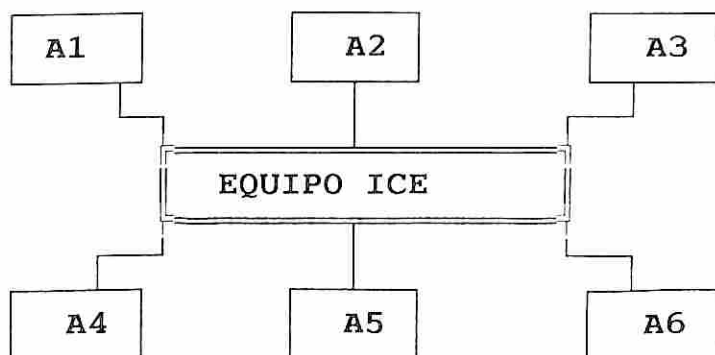
Una vez elaborados ya los itinerarios sobre las cuatro temáticas trabajadas en la fase anterior, se constituye un equipo de formadores/asesores, con la doble vertiente de ofrecer formación según demandas y necesidades expresadas desde los centros o desde la institución y asesoramiento, en el sentido de consulta, orientación, facilitación, que puedan necesitar los centros educativos individualmente.

6.DINAMICA DEL EQUIPO ICE.FIGURA DEL ASESOR.

La figura del asesor/formador se contempla desde el equipo ICE de organización y gestión escolar como la persona que asume la responsabilidad de: **detectar las necesidades de formación a partir de las demandas** recogidas por la sección de formación permanente del profesorado del propio ICE. Realiza reuniones con los responsables de los Centros de Recursos Pedagógicos de las zonas, o bien directamente en los centros con los equipos directivos si la demanda es de módulo C3, es decir de profundización en Centros.

En segundo lugar **presenta** al equipo las necesidades detectadas y datos contextuales relevantes con la finalidad de aportar elementos de **análisis**. El equipo estudia la propuesta presentada y cada asesor, en función del análisis realizado y de los recursos humanos con que se cuentan, hace **una propuesta de programa**, que se expone al equipo.

Este lo incardina en el módulo correspondiente a las demandas, con la finalidad de dar **coherencia y continuación** a la formación que se realiza en estos centros o en las zonas, ofreciéndolos a los Centros de Recursos Pedagógicos en el caso de zonas o a los propios centros, según lo requiera. El formador/asesor que asume la propuesta se encarga de una doble función: por un lado coordina la formación en los casos encomendados, siendo responsable de su seguimiento y evaluación. Por otro recibe apoyo y colaboración del equipo en la elaboración del programa, que se hace de forma conjunta, en la consecución de recursos humanos y materiales, así como en la consulta a lo largo de todo el proceso de intervención. Gracias a esta posibilidad el asesor/formador se ve respaldado por el equipo, pudiendo consultar temas, valorar intervenciones puntuales y recibir un feedback continuo, que convierte la dinámica grupal en fuente de formación permanente para los propios asesores/formadores. De ahí el valor de este tipo de estrategia organizativa, que podríamos llamar en forma de estrella. Respondería al siguiente esquema:



Por todo lo expuesto hasta aquí, entendemos que el asesor en el ámbito de la gestión escolar, además de formación técnica, ha de ser un gran dinamizador. Tiene que poseer la capacidad de transmitir seguridad y entusiasmo. Conocer muy de cerca la realidad escolar, las funciones específicas de cada uno de los componentes del equipo directivo, así como las dificultades de introducir modelos de formación como los inducidos por los itinerarios hasta aquí propuestos. Como componente metodológico de intervención aportará siempre ejemplos prácticos que hagan más comprensible y por tanto faciliten la tarea a realizar por los directivos.

Su objetivo es incidir en la cultura organizativa escolar, basada en la transmisión oral, la improvisación y la falta de planificación y evaluación. Los modelos que se presenten han de ser simples, claros, útiles y flexibles, que faciliten la organización de las tareas organizativas del centro, su temporalización, coordinación y seguimiento por parte del equipo directivo, en base a la reflexión y feedback de toda la comunidad educativa.

7. REFLEXIONES FINALES ENTORNO A LA TAREA REALIZADA.

Después del primer período de trabajo como equipo en la línea que acabamos de exponer, hemos concluido, a modo de reflexión general, con algunas ideas comunes, que formarán el eje principal de la formación y asesoramiento que desde el equipo ICE se realice. Así entendemos la formación de los equipos directivos desde una perspectiva globalizadora. Es por este motivo, que consideramos importante que el planteamiento de cada temática no vaya desligado del resto de temas referentes a la gestión y organización escolar.

La formación nos la planteamos desde los niveles de **información, formación y profundización** dando el máximo de flexibilidad a los módulos de intervención.

En cuanto a metodología a emplear consideramos el modelo de curso o monografía es el más adecuado en el nivel de información, el seminario, aporta a las bases teóricas, elementos prácticos e intercambio de experiencias, en base a las cuales se puede realizar la reflexión sobre la propia práctica y la puesta en marcha de diferentes proyectos que necesiten realizar los centros, sugiriendo ideas u orientando el proceso. En relación a estos seminarios, creemos necesario asegurar su continuidad con el debido seguimiento posterior de los diferentes procesos que se desarrollan en cada centro, en él creemos conveniente la implicación y colaboración de los inspectores de zona, así como completar con asesoramientos directos cuando se creyera conveniente o el equipo directivo lo solicitase.

8. PROSPECTIVAS.

Realizada la tarea de plantear y sistematizar la formación en tres niveles, como hasta aquí se ha expuesto, el equipo considera necesario continuar avanzando en la vía de la profundización de metodologías, evaluación y contenidos que se desarrollan en los programas de intervención en zonas y/o Centros. Del mismo modo se establecerán las necesarias interrelaciones entre módulos de formación, en los aspectos metodológicos, evaluativos y de contenido, de forma que permitan realizar los itinerarios previstos, accediendo de modo coherente a cada uno de ellos, en función de la detección de necesidades en cada caso.

Por último se comenzará la fase de aplicación a contenidos concretos, comenzando por aquellos más demandados. Este es el caso del programa referente a la **Elaboración del Proyecto Curricular de Centro**, objeto de nuestra inmediata atención.

Esquemática podríamos considerar una planificación del siguiente modo:

MODULOS	PLAN A REALIZAR		
	METODOLOGIA	EVALUACION	CONTENIDOS
INFORMACION	?	?	?
	#	#	#
FORMACION	?	?	?
	#	#	#
PROFUNDIZACION	?	?	?

Interconexiones de acceso entre módulos de formación.

BIBLIOGRAFIA

- Antúnez, S. Gairín, J. (1988). Organització de Centres. Barcelona 4Ed. Graó. (Guix 11)
- Antúnez, S. Del Carmen, Ll. Imbernon, F. i altres (1991). Buenos Aires Del projecte educatiu a la programació d'aula. Graó. Barcelona.
- Antúnez, S. Gairín, J. (1991). La programació General de Centre de caracter anual. Barcelona. Generalitat de Catalunya. Dpt. d'Ensenyament.
- Borisoff, D y Victor, D. (1991) Gestión de conflictos. Un enfoque de las técnicas de comunicación. Díaz de Santos. Madrid.
- Brunet, L (1987) Clima de trabajo en las organizaciones. Trilla. México.
- Coll, César. (1986). Marc curricular per a l'ensenyament obligatori. Barcelona. Generalitat de Catalunya.
- Escudero Muñoz, J.M. (1990) "**El Centro como lugar de cambio educativo: La perspectiva de la colaboración**" Actas del I Congreso Interuniversitario de Organización escolar. Celebrado en Barcelona.
- Esteve, J. (1984) Profesores en conflicto. Narcea. Madrid.
- Franco, F (1989) Claves para la participación en los centros escolares. Escuela Española. Madrid.
- Gairín Sallán, J. (1989) "**La estructura organizativa en los centros docentes**". Martín Moreno, Q. (Coord) Organizaciones educativas. U.N.E.D, Madrid. Cap.4 p.155
- Garrido, P. Jabonero, M. Rivera, D. (1988). Guía práctica de organización y dirección de centros docentes. Escuela Española. S.A.
- Gradailla, A y Carnicero, P. (1988). "**A.C.E. Avaluació de Consells Escolars de Centre**". Cuaderno de aplicación. Curso de formación de Directivos. Dpt. D'Ensenyament, Generalitat de Catalunya. Barcelona. Generalitat de Catalunya (1990). Dep. Ensenyament. Disseny Curricular Base. Barcelona. Gabinet Tècnic.
- González, J.A. (1982) Técnicas operativas para la toma de decisiones. Index. Madrid.
- González González, M^a T y Escudero Muñoz, J.M (1987) Innovación educativa. Ed. Humanitas, Barcelona.
- López, J.A. y Darder, P. (1984) "**QUAFE**". Dossier Rosa Sensat. A.A.P.S.A. Barcelona.
- Maier, R.F. (1980) Toma de decisiones en grupo. Trillas. México.
- Marín, R. (1985) Sistematización e innovación educativa. U.N.E.D. Madrid. 2 vol.
- Mestres, J. (1989) "**Gestión y evaluación de centros escolares**". Apuntes de Educación. nº 33. Anaya. Madrid.
- Ministerio de Educación y Ciencia (1990) "**Proyecto de Ley Orgánica de Ordenación General del sistema educativo**". Cuadernos de Pedagogía nº 184. Fontalba. Barcelona. Monográfico. "**Proyectos y materiales curriculares**". Cuadernos de pedagogía. Julio-Agosto 1991, nº 194. Ed. Fontalba. Barcelona.
- Moratinos, J (1984) La dirección de la empresa educativa. Anaya. Madrid.
- Pascual, R. (1988) "**La gestión educativa ante la innovación y el cambio**". II Congreso Mundial Vasco. Narcea. Madrid.
- Pérez Casado, D. (1981) Escuela y conflicto. Escuela Española. Madrid.

- Rul, J. (1986) "**Direcció escolar i qualitat educativa**". Perspectiva escolar nº 130, Desembre pèg.41-49 Barcelona.
- Ramo i Traver, Zacaries (1987). Manual dels òrgans de govern des centres docents de Catalunya. Ed. Escuela Española, Madrid.
- Saenz, O et alt. (1985). Organización escolar. Anaya. Madrid Scriven, M.(1967) "**The methodology of evaluation**". Perspectives on Curriculum Evaluation. Chicago. Rand Macnally.
- Stufflebean, D.L and Shinkfield, A.J (1987). Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica. Paidós/M.E.C. Madrid.
- Tyler, R.W (1950) Basic principles of curriculum and instructions. Chicago. University of Chicago Press.
- Vera, J.M Lapeña, A(1987) Manual de legislació per a l'E.G.B a Catalunya. Escuela Española. Madrid.
- Walton, R.E (1988). Conciliación de conflictos. diálogo interpersonal y consultoría de mediadores. SITESA. México.
- Zabalza, M.(1987) Diseño y desarrollo curricular. Madrid. Morata