

INVESTIGACION COLEGIADA EN ORGANIZACION COLEGIADA: UN APRENDIZAJE FORJADO A BASE DE DILEMAS Y RESOLUCION DE LA DIALECTICA TEORICO/PRACTICA.

Juan Fernández Sierra

Las personas o grupos que empleamos parte de nuestro tiempo laboral en tareas de investigación, estamos acostumbrados a presentar al público los resultados obtenidos, pero no solemos comunicar, y tal vez tampoco indagar sistemáticamente, qué pasa con las personas o los grupos que han realizado el trabajo, sus impresiones, sus vivencias, su evolución individual y colectiva... Yo pienso que, al menos para las personas que nos dedicamos a la educación y/o a la enseñanza, son tan interesantes estos procesos de cambio, desarrollo, reestructuración y aprendizaje intra grupo y personales como los mismos resultados de nuestras investigaciones. Por ello, en esta comunicación no voy a hablar de los resultados alcanzados por nuestro grupo de investigación, sino que me voy a centrar en los procesos seguidos por el mismo para llevar a cabo su labor investigadora, haciendo especial incidencia en cuanto que esos procesos han supuesto situaciones, intencionadas o no, de aprendizaje para el grupo.

El trabajo realizado podemos dividirlo en cuatro fases, atendiendo a los interrogantes y dilemas surgidos y a las estrategias establecidas para solventarlos y lograr el aprendizaje individual y colectivo de los miembros del grupo.

El orden cronológico que puede desprenderse de la lectura de la comunicación no debe interpretarse como tal, es decir, como si unos acontecimientos sucediesen a continuación de los otros, sino que, en muchos casos, han ocurrido paralela y simultáneamente, siendo la necesidad de organizarlos con cierta lógica para esta exposición la que ha producido ese efecto.

Antes de proseguir quiero presentar al grupo de investigación

El grupo se constituyó al amparo de la convocatoria de la Junta de Andalucía, bajo el título de Organización, Innovación y Perfeccionamiento. Está formado por alumnos de segundo y tercer Ciclo de Ciencias de la Educación, profesores de EGB, de EEMM y de Universidad. La proporción numérica de estos estamentos es muy similar. Pocos de los componentes habíamos trabajado juntos en alguna ocasión y varios ni se conocían entre sí. Entre los miembros del grupo contamos con personas que trabajan en la formación del profesorado desde los CEPs y el ICE, y una persona que no trabaja en el campo educativo. Posteriormente, aunque el grupo ha permanecido relativamente estable, ha habido algunas bajas e incorporaciones.

Nos encontramos, pues, con un grupo de 25 personas cuyos nexos de unión eran poco más que el título de un proyecto y sus inquietudes pedagógicas, preferiblemente dirigidas hacia la dimensión organizativa de los centros escolares.

Desde un principio nuestro objetivo fue doble, por un lado, investigar en la temática propuesta y, al mismo tiempo, constituirnos en un grupo de discusión y autoaprendizaje colegiado. Sobre este segundo aspecto, como ya he dicho, quiero centrar mi comunicación.

La metodología de funcionamiento y trabajo consiste en ir planteándonos cuestiones y dilemas a partir de los obstáculos que nos vamos encontrando en el camino de nuestra investigación para, seguidamente, abordar su solución desde la profundización teórica de los problemas surgidos de la práctica para volver otra vez a ésta. Así pues, empezamos:

1.- Fase preliminar-formativa.

En el grupo, como se ha visto, estamos miembros de diversos niveles educativos, diferente formación teórico-práctica y desigual experiencia en el ámbito de la organización y de la educación. En la primera sesión de trabajo conjunto afloraron los primeros interrogantes y dilemas: cómo reinterpretemos los diferentes miembros los términos del epígrafe que define al grupo, es decir, ¿qué entendemos cada uno por **innovación**?, ¿qué concepto tenemos de **organización**? y ¿qué idea manejamos de **perfeccionamiento** del profesorado?. Paralelamente surge la necesidad de indagar el estado de la cuestión, es decir, cuál es la situación de la investigación organizativa.

Estos dilemas marcan y determinan nuestra primera etapa de trabajo, a saber: un periodo de auto-formación del grupo e interrelación ideológico-intelectual de sus miembros. Es una fase preliminar **formativa**: Era necesario establecer estrategias adecuadas a tales fines.

Las investigaciones sobre organización escolar no abundan. Por lo tanto, la literatura sobre la práctica se presentaba escasa, sobre todo en nuestro país. Podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que este tipo de trabajos está incipiente en nuestro entorno. Esto en vez de frenar al grupo, le infundió ánimos, parecía que esta circunstancia

podría hacer nuestro trabajo más novedoso y desafiante. Los obstáculos suelen ser peligrosos si te caes, pero a veces, te hacen adelantar camino.

No nos parecía suficiente con que el investigador principal, junto con los miembros más expertos en el tema explicasen, diesen normas y dirigiesen la investigación, pues de esta forma una parte del grupo, inevitablemente, se convertiría en el ejecutor de las ideas de otros, lo que se alejaba de nuestros propios planteamientos educativos de considerar al profesor como un profesional autónomo (Carr y Kemmis).

Seleccionamos una serie de artículos que nos pareció interesantes conocer, con lo que tuvimos en nuestro poder un dossier sobre la materia en estudio. Pero tampoco creímos que fuera suficiente con repartir fotocopias. Nuestra experiencia como "cursillistas" (receptores e impartidores de cursos y cursillos) nos dice que muchos de estos materiales se llevan a casa y se archivan hasta que el espacio queda pequeño o te cambias de piso.

Era un dossier para provocar y dirigir un período de trabajo basado en el estudio, el análisis y el debate sobre los documentos seleccionados, así que distribuimos la lectura de los documentos entre los miembros del grupo de forma que se garantizara la lectura de cada uno de ellos por varias personas y que cada persona se comprometiera a leer, al menos, dos de los documentos, a fin de provocar discusiones avivadas. Marcamos unas sesiones para tal efecto en las que habría una exposición y crítica por parte de los diferentes lectores de cada artículo y un debate y/o "interrogatorio" sobre el asunto en cuestión.

La finalidad de esta fase hay que situarla en torno a los siguientes objetivos:

- a.- Conseguir perfilar un marco teórico de referencia en el que se sitúe la exploración posterior.
- b.- Unificar el lenguaje respecto a cuestiones relativas a los grandes ejes de la investigación: innovación educativa, organización escolar y perfeccionamiento del profesorado.
- c.- Profundizar en la vertiente teórica, de manera que se pudiese emprender el proceso de exploración en una intensa dialéctica teórica/práctica.
- d.- Aproximarnos a la investigación existente sobre la organización y la innovación.
- e.- Discutir y reflexionar sobre los elementos relativos a la innovación y a la organización con el fin de intercambiar experiencias y puntos de vista entre los miembros del grupo, procedentes de niveles diferentes del sistema educativo.

2.- Fase analítica

El siguiente aspecto del trabajo a desarrollar se centraba alrededor del diseño de la investigación. Tres fueron los dilemas que se nos presentaron:

- a.- La decisión sobre el ámbito o los ámbitos de estudio.
- b.- La ubicación paradigmática de nuestro trabajo.
- c.- La elección del modelo de investigación.

La diferencia esencial, en cuanto al método de trabajo empleado, con respecto a la fase anterior, es que el debate de los dilemas planteados no parte, esencialmente, de la lectura o estudio de documentos o experiencias ajenas, sino que se trata de un proceso de toma de decisiones colectivas a través del análisis de las situaciones para dar respuesta a los interrogantes surgidos, basándonos, primordialmente, en la reflexión sobre nuestras experiencias y prácticas profesionales. Se plantean preguntas y debates sobre cuestiones como: discrepancia entre teorías previas sobre organización y práctica profesional; entre pensamiento de los profesores y pensamiento de los alumnos, en cuestiones organizativas; entre pensamiento organizativo de los administradores y de los profesores; conflictos institucionales en la vida de los centros; etc.

En cuanto al punto *a*, abrimos tres frentes de análisis: 1) nivel educativo en el que llevar a cabo la investigación; 2) ubicación espacio-temporal y 3) estamentos que habría de abarcar la investigación.

El nivel seleccionado fue el de las EEMM, por dos razones primordiales. En primer lugar, por el escaso número de estudios que desde el área de la Didáctica General y la Organización Escolar se llevan a cabo en este nivel (la mayor parte de las veces los pedagogos tendemos a dirigir la mirada a la EGB) y, en segundo lugar, por la creciente importancia que la Educación Secundaria va a adquirir con la puesta en marcha de la LOGSE. Es curioso que la enseñanza universitaria casi no se contemplara o lo hiciésemos de pasada.

Una vez decidido el nivel educativo, hubimos de estudiar los aspectos y ámbitos que nos convendría abordar. Decidimos que, sin desechar totalmente la organización interna de las aulas, nos interesaba centrarnos en la vertiente organizativa del centro escolar como unidad y lugar de intercambio de procesos educativos: mecanismos organizativos que obstaculizan o dinamizan la acción y el cambio; variables organizativas que integran el curriculum oculto de la escuela; funcionamiento de los departamentos; influencia de los grupos de afinidad en la vida orgánica de los centros; relaciones de poder; estructuras organizativas no legisladas; etc.

De otra parte, la organización escolar escapa a los límites del centro educativo. La LODE establece unos órganos unipersonales y otros colectivos con los que intenta recoger los intereses y garantizar la participación de los diversos sectores de la comunidad; pero al mismo tiempo marca una forma determinada de organización para todos los centros no universitarios y cierra las puertas a la "innovación", es decir, a experimentar y/o adecuar la organización burocrática de los centros a las necesidades y características peculiares de cada comunidad educativa. Así que, nuestro plan contempla trasladar el campo de trabajo más allá de los centros de medias y llegar a la administración para, posteriormente, volver nuevamente a los centros educativos, de tal forma que pudiesen encontrarse las interconexiones entre los diferentes ámbitos de responsabilidad organizativa y de gestión del

sistema educativos y las variables internas y externas que intervienen en la vida organizativa de los centros.

El segundo de los dilemas de este apartado se refiere a la metodología de investigación. El grupo nacía con un marcado carácter etnográfico-cualitativo. Sin embargo, había razones (siempre las hay) para discutir y profundizar en este aspecto. En primer lugar, porque todos nosotros hemos tenido una formación positivista y siempre es conveniente profundizar y poner a prueba nuestro conocimiento y nuestras convicciones epistemológicas, en segundo lugar, porque una pequeña parte de los miembros del grupo no tenían definida ni tomada posición, claramente, al respecto y, en tercer lugar, porque en el grupo había dos profesores de estadística, lo que revelaba, en principio, la intención plurimetodológica del grupo.

Una vez realizada una primera aproximación teórica del grupo al tema y al tipo de investigación iniciamos una exploración de modelos y de estrategias metodológicas para la fase de campo.

Se propusieron varios modelos que se sometieron a análisis desde dos vertientes: a) la práctica (viabilidad o posibilidad de llevar a cabo el trabajo con los recursos humanos y materiales disponibles) y b) la científica (validez interna y externa). En síntesis, se manejaron tres modelos:

- a.- Modelo de espiral comprensiva de contraste: 1º Explorar la realidad de varios centros a través de entrevistas, observación, análisis de documentos, etc.; 2º partiendo de los datos obtenidos, realizar un proceso de exploración en diferentes niveles de la administración educativa; 3º volver a los centros para profundizar en el análisis.
- b.- Modelo de investigación/acción: Iniciar varias experiencias de este tipo de investigación en centros que estuviesen interesados en ello.
- c.- Modelo de enfoque progresivo: 1º Elegir varios centros diversificados en los que cada equipo realizase una exploración durante un periodo de tiempo y trabajase los resultados; 2º el grupo de investigación coordina y analiza los resultados generales; 3º a la vista de estos resultados se emprende una nueva fase de profundización.

Nos decantamos por un estudio de casos múltiple según el primer modelo (espiral comprensiva y contraste). Dado que en el grupo contamos con especialistas en la investigación cualitativa y en la cuantitativa y que estábamos de acuerdo en que ambos enfoques podrían proporcionarnos conocimiento diferente pero complementario, creímos conveniente abordar el trabajo desde una perspectiva más amplia y compleja, como proponen Cook y Reichardt, así pues, el primer paso del modelo "a" se completaría, posteriormente, con la aplicación de un instrumento de carácter cuantitativo que explorase las relaciones entre variables organizacionales e innovación.

3.- Fase de trabajo de campo

Esta fase se ha caracterizado por el aprendizaje práctico y experiencial que hemos ido adquiriendo individual y colectivamente, a través de las experiencias propias y del intercambio de las de los demás, a partir de los obstáculos, errores y aciertos surgidos en el campo, buscando y profundizando en las estrategias de trabajo en grupo.

Cinco han sido las cuestiones o dilemas debatidos en esta fase:

- a.- La organización del trabajo de campo.
- b.- Las estrategias de aterrizaje y penetración en el campo ("porteros").
- c.- La decisión sobre la relevancia y significatividad de los datos recogidos y por recoger.
- d.- La coordinación del trabajo al tiempo que se respeta la autonomía de los equipos.
- e.- Las estrategias para la elaboración de los informes.

Habíamos, como he dicho, decidido llevar a cabo un estudio de casos múltiples. Barajamos una doble posibilidad de organizar el trabajo; 1) Estudio horizontal, es decir, cada equipo estudia uno o dos aspectos organizativos en todos los centros (p. e. el funcionamiento de los consejos escolares). 2) Cada equipo realiza un estudio de casos y sobre la marcha vamos estableciendo, pertinentemente, los canales de comunicación, coordinación y solución de conflictos. Esta segunda opción estaba más de acuerdo con nuestras concepciones teóricas y nuestras posibilidades. Acordamos dividir el grupo en tantos subgrupos o equipos como centros abordásemos. Cada equipo tendría un coordinador y sería relativamente autónomo en sus estrategias y ritmos de trabajo siempre dentro de la filosofía y planteamientos generales. Se imponía pasar a la selección de centros.

Queríamos que éstos fuesen, en cierto modo, representativos de diversas situaciones. La elección al azar quedó implícitamente desechada, tanto por la filosofía de la investigación como por la imposibilidad de que nos dejaran entrar a un centro cualquiera a desarrollar una investigación en la que los métodos de recogida de datos son, eminentemente, presenciales e interactivos. La solución habíamos de encontrarla por la vía de los "porteros", o sea, "buscar" centros que por su tamaño, ubicación geográfico-social y tipo de enseñanzas impartidas, pudiesen ser representativos de un abanico importante de los centros de EEMM. La muestra contaría, al menos, de un instituto de BUP urbano-periférico, otro del centro de la ciudad, otro rural y alguno de FP. Repasando los "porteros" a los que podríamos llegar vimos que, en principio, la tarea era asumible. Después de la "búsqueda" obtuvimos el sí de seis centros, con los que cubríamos nuestro objetivo y a los que nos era posible atender.

El conseguir entrar en los centros por medio de los porteros tiene sus inconvenientes, pues el resto del profesorado tiende a verte como aliado de aquel, lo que puede ser un handicap para la información que algunos sectores te ofrezcan y para su misma participación como informantes. Este era un tema importante a tener en cuenta y al que el grupo debería atender. Pronto tuvimos un ejemplo práctico altamente significativo: "En todos los casos,

los porteros, fueron miembros del equipo directivo" (normalmente el director), lo que no dejaba de ser un síntoma, no sólo de la organización de los centros, sino del concepto jerárquico que nosotros mismos tenemos asumido, aún tácitamente, de la organización, a pesar de nuestro posible discurso en sentido opuesto.

El encuentro con el "portero", de hecho, supone un primer paso o adelanto de la negociación, puesto que hay que explicar la finalidad, el tipo y los métodos de recogida de datos de la investigación y recoger su actitud ante el asunto. Las líneas de la investigación ya estaban definidas, consensuadas y asumidas por todos los miembros del grupo puesto que, como he dicho, habíamos dedicado un período de tiempo a tal menester. Sin embargo, en las sesiones de análisis de estas primeras aproximaciones a los centros, descubrimos que las diferentes situaciones que, como era lógico, se habían presentado, habían hecho surgir en los diversos equipos dudas con respecto a los compromisos que adquiriríamos con los investigados. Llegamos a la conclusión de que era necesario elaborar un documento común de negociación que sirviera de base para dicho proceso (se va limitando o reconduciendo la libertad de actuación o autonomía).

La práctica nos demostró que, a pesar de partir de un documento conjunto, alguna de las negociaciones se desvió ligeramente de la filosofía común y se hizo necesario la renegociación. El análisis colegiado de los procesos se demostraba, una vez más, que era imprescindible para la "iluminación" del grupo. Esta etapa concluye con la elaboración de un documento general sobre la negociación llevada en los centros y su entrega a los profesores de los institutos implicados. Dicho documento se elaboró a partir de la discusión y análisis de los documentos parciales, es decir, de los confeccionados por cada equipo de centro.

Ya en el campo, los equipos que se encargan de cada colegio empiezan a preguntarse sobre qué recoger y, algunos de sus miembros, sienten el peligro de que los diferentes equipos recojan datos que no tengan nada que ver entre sí. Tanto para limar esa preocupación como por la oportunidad que ello nos da para profundizar en la significatividad y la relevancia de los diversos aspectos y variables que estamos observando que inciden en la vida organizativa de los centros educativos, abrimos una sesión de debate sobre el particular que se cerró con la elaboración de un documento al que denominamos "pistas para la exploración", consistente en un listado abierto y flexible de cuestiones sobre la incidencia de las variables organizativas en la innovación y el perfeccionamiento de los profesores de las EEMM". Este trabajo de recogida y análisis de ideas y cuestiones significativas surgidas durante la exploración se ha repetido a lo largo de la investigación, dando lugar a varios documentos en los que los miembros del grupo podemos encontrar pistas para las observaciones, las entrevistas, etc. De hecho, su importancia no está sólo en las cuestiones recogidas, sino, especialmente, en cuanto que su proceso de elaboración se ha convertido en un método eficaz de coordinación y reconducción del trabajo de campo.

4.- Fase de aproximación de la investigación a los investigados y a los investigadores.

A punto de concluir el primer "círculo" de la espiral (el periodo de trabajo de campo en los centros) y aproximándonos al segundo (la indagación en la administración), han surgido tres dilemas:

- a.- Implicar a los profesores de los centros investigados en el análisis y debate de los informes.
- b.- Involucrar a algunos de ellos en el proceso y planteamiento futuro de la investigación.
- c.- Evaluar el funcionamiento y el trabajo del grupo de investigación.

Para ello hemos planteado realizar sesiones en las que se inviten a algunos profesores y directivos de los diversos centros que participan en la investigación. En ello estamos.

PARA CONCLUIR

Sin entrar en los resultados de la investigación, que no es el motivo de esta comunicación, voy a ofrecer algunas de las reflexiones y deducciones que me ha aportado este trabajo compartido.

La investigación en grupo es una excelente escuela de aprendizaje para sus miembros, a condición de que el funcionamiento no sea dirigista.

Supone un compromiso colectivo en una tarea investigadora y formadora con un gran aporte de apoyo científico, técnico y psicológico para los componentes.

El esfuerzo por auto-organizarnos nos ha ayudado, sin duda, a comprender la organización de los centros educativos investigados y las ventajas y dificultades del trabajo de equipo.

El hecho de plantear y llevar a los centros una investigación sobre variables organizativas ha provocado la discusión de muchos profesores sobre esta cuestión. Los informes han de intentar "animar" al profesorado a reflexionar y debatir sobre el asunto y a romper esa idea que frota en el ambiente en estos tiempos de que las cosas son así y que la organización es cosa del equipo directivo, que organización es sinónimo de burocracia y que la labor educativa y de enseñanza empieza cuando el profesor "entra y cierra la puerta de su aula".

La convergencia de profesores de diversos niveles educativos y alumnos facilita y enriquece la comprensión de lo que sucede en las organizaciones al intercambiar reinterpretaciones sobre los mismos asuntos desde diferentes estatus y experiencias.

Es difícil conjugar la autonomía de los equipos con el mantenimiento de la línea de acción del grupo, a pesar de ser previamente consensuada. Se hace necesario desarrollar formas de coordinación que, sin ser impositivas, sean capaces de mantener un nexo de unión epistemológica y metodológica. Nosotros hemos mantenido dos foros de discusión: Los equipos y el grupo general. Precisamente el análisis colectivo de los documentos producidos por los primeros y la elaboración colegiada de documentos de síntesis en cada fase, paso importante o conflictivo de la investigación, ha sido el método empleado para coordinar,

orientar y autocontrolar, los procesos de investigación. Ello ha permitido mantener la flexibilidad e independencia de los grupos sin perder el contacto y la meta común. Flexibilidad y originalidad que en una investigación de este tipo consiste en poder elegir diferentes caminos para llegar a la meta común.

El plantear una investigación desde una perspectiva tan abierta y flexible implica, casi inevitablemente, un retraso en la primera fase de recogida de datos y extracción de conclusiones parciales, pero esto queda subsanado por otras muchas ventajas como son la mayor profundización en los aspectos estudiados, el aprendizaje de sus miembros y la formación de nuevos investigadores.

Sólo podremos hablar de investigación colegiada y no de investigación en la que participa o colabora un conjunto de personas, si el conocimiento es producido y compartido colegiadamente, a través del análisis y el debate sobre la dialéctica teoría/práctica que toda investigación genera. No es suficiente con que el investigador principal, coordinador o responsables más directos de la investigación expliquen y "enseñen" a los demás miembros que "se entiende por..." y que "han de hacer con o cuándo...", sino que es necesario que el conocimiento surja y se forje colectivamente.

Una investigación que nace con vocación de analizar procesos, ha de conseguir provocar la reflexión y el aprendizaje en los miembros que la ejecutan a partir del análisis del proceso de la propia investigación.