

ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS DE ASESORES

CARLOS MARCELO, MARITA SÁNCHEZ,
CRISTINA MAYOR, ANGELES PARRILLA,
JOSÉ MANUEL CORONEL, ARACELI ESTEBARANZ,
PILAR MINGORANCE Y JOSÉ MARÍA RODRÍGUEZ.

Univ. de Sevilla

1. INTRODUCCIÓN

Los planteamientos más actuales sobre el desarrollo del cambio, la formación de los profesores o la propia evaluación educativa conceden un papel determinante a la movilización de los recursos internos, como condición imprescindible para el desarrollo de tales procesos (Bollen, 1993; Escudero y Moreno, 1992; Loucks Horsley 1993; Louis, 1992; Nieto Cano, 1993; Van Velzen, 1993). La coincidencia es unánime cuando se plantea que la movilización de dichos recursos internos exige la colaboración de agentes externos -nos referimos genéricamente a ellos como asesores- con los necesarios conocimientos técnico-pedagógicos, pero también con la sensibilidad necesaria para entender los centros como comunidades sociales con historia y cultura propias, en los que ningún proceso se puede implantar mecánicamente (López Yañez, 1992; Nodie Oja, 1989).

Esta comunicación responde al análisis de los resultados de la segunda parte del *Cuestionario de Necesidades Formativas de Asesores*, instrumento que hemos presentado en otro trabajo dentro de este Congreso, en el que hemos descrito tanto el cuestionario como las características de los asesores de formación de la Comunidad Autónoma Andaluza que respondió al mismo, así como también hemos presentado las condiciones profesionales de este colectivo.

Como ya hemos expuesto, la segunda parte del *Cuestionario de Necesidades Formativas de Asesores* consta de 60 ítems, y en ella se pide a los asesores que respondan en qué medida cada una de las declaraciones formuladas es importante para su trabajo como asesor y cual es su nivel de formación al respecto.

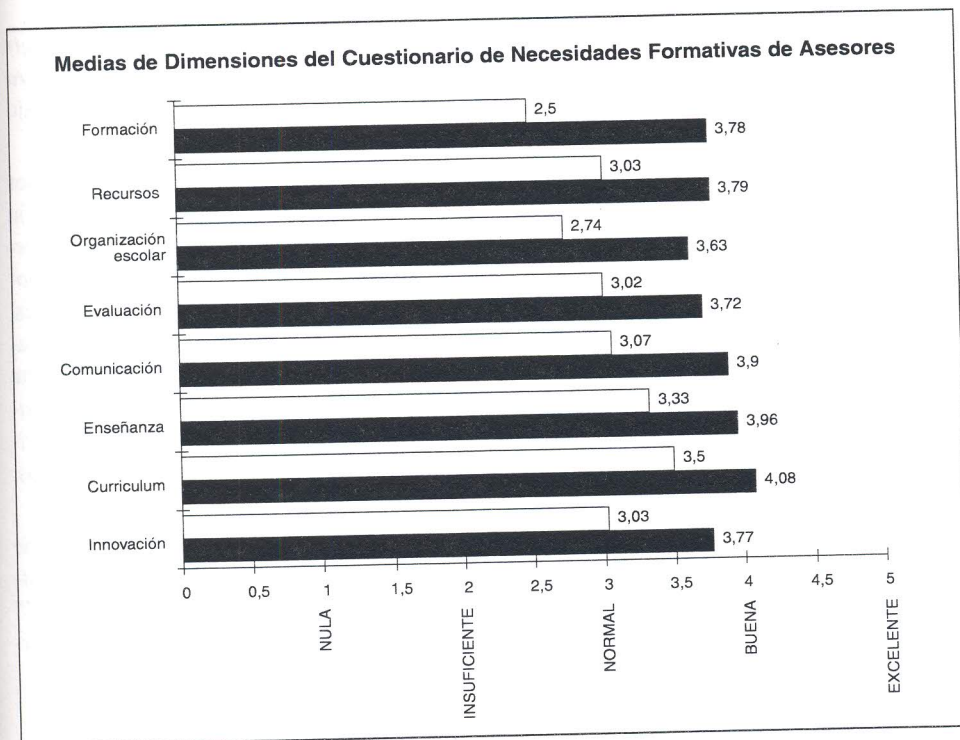
Esta parte del cuestionario adopta el formato de inventario, puesto que consta de 60 afirmaciones declaradas en términos de conocimientos, habilidades y creencias y valores que la literatura conceptual y de investigación ha demostrado como apropiadas para el trabajo de asesores. Los items se agrupan entorno a ocho las dimensiones: **Formación, recursos, organización, evaluación, comunicación, enseñanza, curriculum e innovación**. Las opciones de respuesta para cada uno de los items que componen estas ocho dimensiones, es doble. Se pide a los asesores que respondan en qué medida **se considera formado** y en qué medida representa un conocimiento o habilidad **importante** para su trabajo como asesor. Las escalas de respuestas son:

GRADO DE IMPORTANCIA	NIVEL DE FORMACIÓN
1. NULA	1. NULA
2. ESCASA	2. INSUFICIENTE
3. NORMAL	3. NORMAL
4. ALTA	4. BUENA
5. MUY ALTA	5. EXCELENTE

2. ANÁLISIS DE MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DEL CUESTIONARIO DE NECESIDADES FORMATIVAS DE ASESORES

Dado que el *Cuestionario de Necesidades Formativas de Asesores* se estructura internamente en ocho dimensiones, vamos a proceder, en primer lugar a ofrecer una análisis global de las medias obtenidas en cada una de las dimensiones, para posteriormente pasar a analizar más en profundidad cada una de las dimensiones. A continuación aparece una figura que presenta las puntuaciones medias de cada una de las dimensiones. El rango de respuesta fluctúa entre la opción 1: Nivel de formación y Grado de importancia **nulo**, hasta la opción 5: Nivel de formación **excelente** y Grado de importancia **muy alta**. En primer lugar, se observa que, sin excepción, **todas** las dimensiones de la opción **Grado de importancia** superan en al menos medio punto a la opción **Nivel de formación**. Ello significa que los asesores que respondieron el cuestionario encuentran insuficiente su nivel de formación respecto a las funciones que deben desarrollar.

Una primera dimensión en la que se producen discrepancias entre el nivel de formación y el grado de importancia es la que denominamos **Formación**, y que se refiere al conocimiento y destrezas de planificación y desarrollo de actividades de formación del profesorado. En este caso el nivel de formación que reconocen los profesores se sitúa algo por debajo de normal, mientras el grado de importancia se aproxima a la opción alta. Igualmente ocurre con respecto a la dimensión **Organización**, que hace referencia a la capacidad del asesor para el diagnóstico organizativo, el desarrollo de procesos de autoevaluación, liderazgo y gestión del trabajo de los profesores. En este caso, el nivel de formación se sitúa entre insuficiente y normal, mientras que su grado de importancia se acerca al valor 4 (alto).



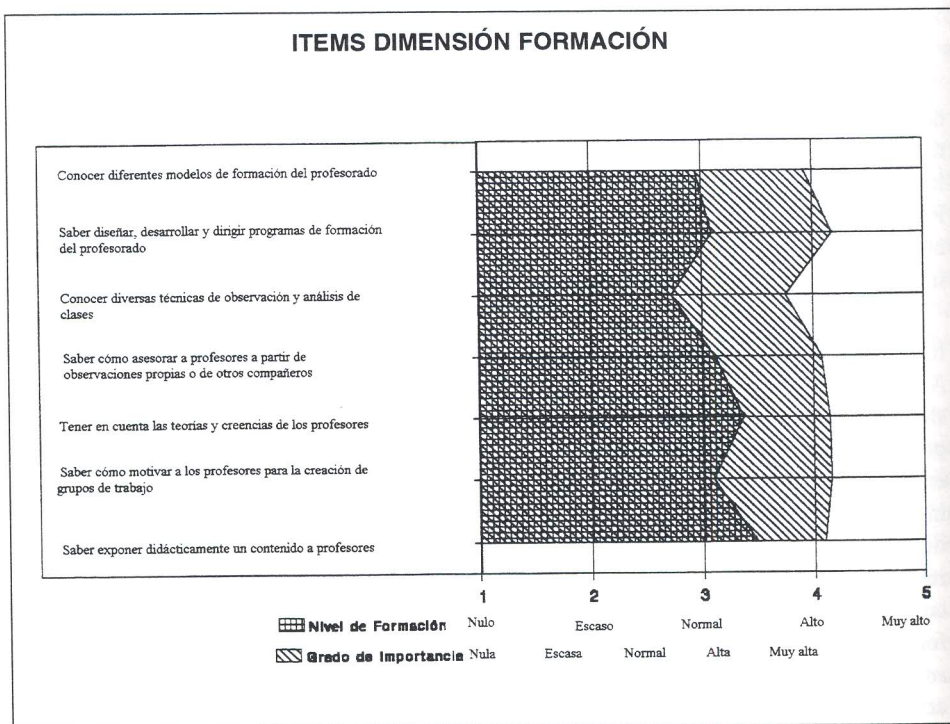
Por otra parte, destaca también la diferencia entre el nivel de formación y el grado de importancia de la dimensión **Comunicación**. En esta dimensión, que incluye aspectos referidos a las relaciones personales, resolución de conflictos y dinámica de grupos, los asesores responden que su nivel de formación es normal, pero su importancia es alta. Por último, en las dimensiones **Innovación, Currículum, Enseñanza y Recursos**, el nivel de formación que informan los asesores se valora como normal, aun cuando su importancia sea alta.

Una vez que hemos presentado los resultados globales, vamos a describir de forma más pormenorizada los hallazgos en cada uno de los ítems del *Cuestionario de Necesidades Formativas de Asesores*. En primer lugar hacemos referencia a la dimensión **Formación**. Como se observa en la figura siguiente, son siete los ítems que componen dicha dimensión. La gráfica nos muestra cómo hay una distribución casi paralela en las puntuaciones obtenidas. Así, las diferencias entre la valoración del grado de importancia de cada ítem y el nivel de formación de los asesores respecto a él se mantiene en una diferencia aproximada de un punto. Destaca la apreciación de los asesores respecto a su bajo conocimiento de “*técnicas de observación y análisis de clases*”, aun cuando estimen que su importancia no sea alta. Los asesores afirman tener un nivel de formación adecuado en relación a “*tener en cuenta las teorías y creencias de los profesores y saber exponer didácticamente un contenido*”, y destacan la importancia de estas actividades. Por otra parte, los asesores estiman que su nivel de conocimiento respecto

de los “modelos de formación del profesorado, de saber diseñar, desarrollar y dirigir programas de formación del profesorado, y saber cómo motivar a los profesores para la creación de grupos de trabajo” es normal, pero su nivel de importancia en el trabajo como asesores es alto.

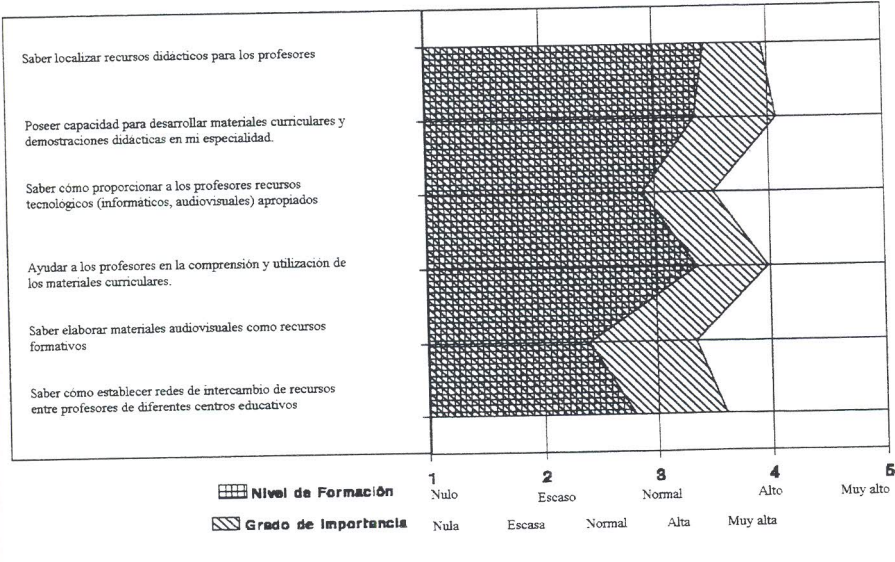
La segunda dimensión que analizamos hace referencia a la función del asesor como gestor de **recursos** humanos y materiales. Al igual que ocurría en la dimensión anterior, existe un paralelismo entre las opciones de respuesta referidas al nivel de formación y grado de importancia. Destaca en esta gráfica el ítem referido a “saber elaborar materiales audiovisuales como recursos formativos”, en el que según los asesores, poseen escaso conocimiento, aun cuando piensen que su importancia no es muy elevada, principalmente por el hecho de que existan asesores de esa especialidad. Junto a este ítem, y también por debajo de la media se sitúan los ítems referidos a “saber cómo establecer redes de intercambio de recursos entre profesores de diferentes centros educativos, y saber cómo proporcionar a los profesores recursos tecnológicos (informáticos, audiovisuales) apropiados”.

Los asesores se muestran confiados en su nivel de formación cuando el ámbito de los recursos se dirige a la dimensión didáctica. Así, “saber localizar recursos didácticos, y poseer capacidad para desarrollar materiales curriculares de la especialidad” del asesor son ítems valorados de forma elevada por los asesores en cuanto a la importancia que tienen en su trabajo como asesores.



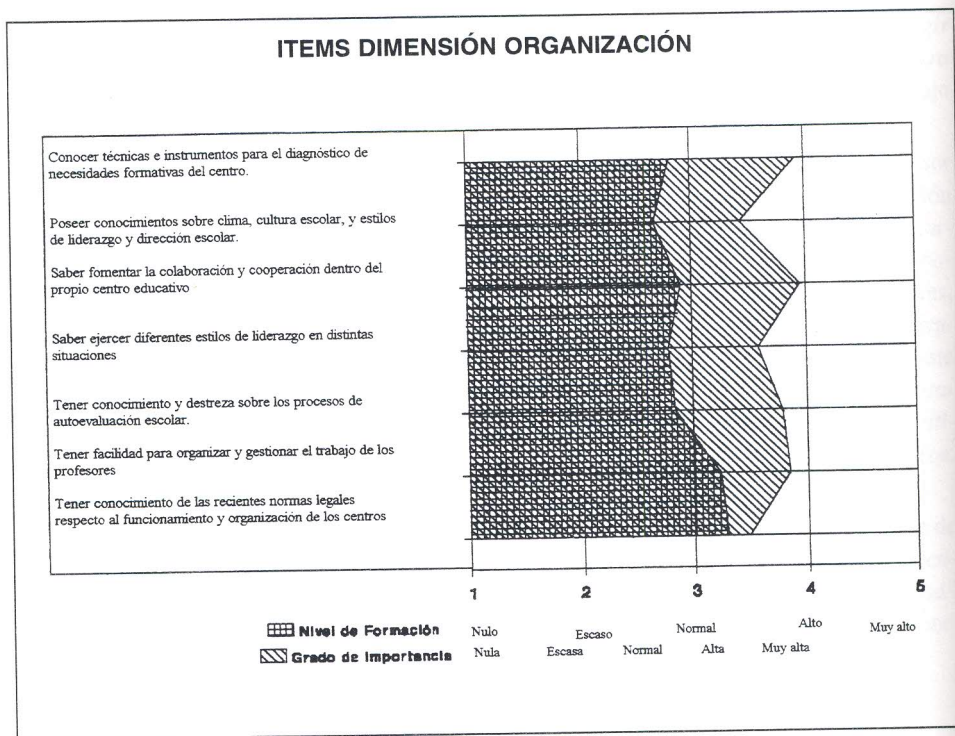
ITEMS DIMENSIÓN RECURSOS

ITEMS DIMENSION RECURSOS



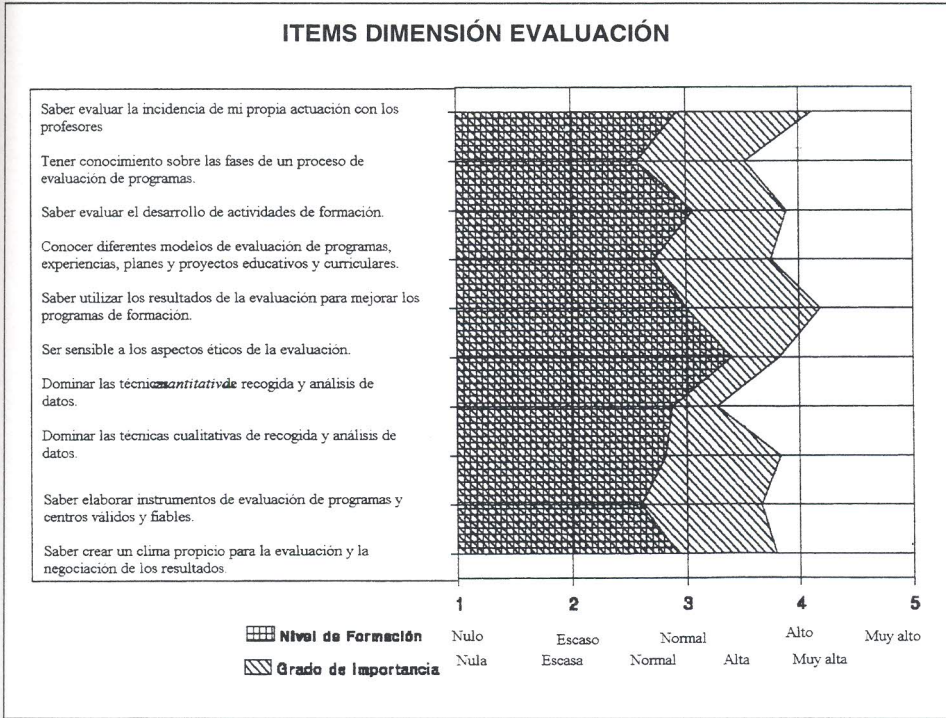
En la dimensión **organización**, la distribución de medias no resulta tan homogénea como en el caso de las anteriores dimensiones. Aquí se observa que en la mayoría de los ítems los asesores valoran su nivel de formación como escaso e insuficiente. El ítem que más destaca por su baja valoración es el que denominamos como “poseer conocimientos sobre clima, cultura escolar y estilos de liderazgo y dirección escolar”. Los asesores perciben su escasa formación en conocimientos y destrezas de índole organizativo. Otros aspectos en los que los asesores muestran su valoración negativa respecto al nivel de formación que poseen se refiere a conocimiento de “técnicas e instrumentos para el diagnóstico de necesidades formativas del centro, saber ejercer diferentes estilos de liderazgo, poseer conocimiento y destrezas sobre los procesos de autoevaluación escolar, o saber fomentar la colaboración y cooperación dentro del centro”. A la vez que los asesores valoran como insuficiente su nivel de formación, éstos destacan la importancia de los anteriores conocimientos y destrezas.

Se observa, por tanto, una deficiencia notable en el nivel de formación de los asesores de nuestro estudio respecto a su trabajo organizativo y escolar. En esta dimensión, los asesores sólo muestran tener un nivel de formación por encima de lo normal en relación a “tener facilidad para organizar y gestionar el trabajo de los profesores, y tener conocimiento de las recientes normas legales respecto al funcionamiento y organización de los centros”. En el caso de este último ítem, se puede constatar que el nivel de formación de los profesores casi coincide el grado de importancia que le dan en su trabajo cotidiano.



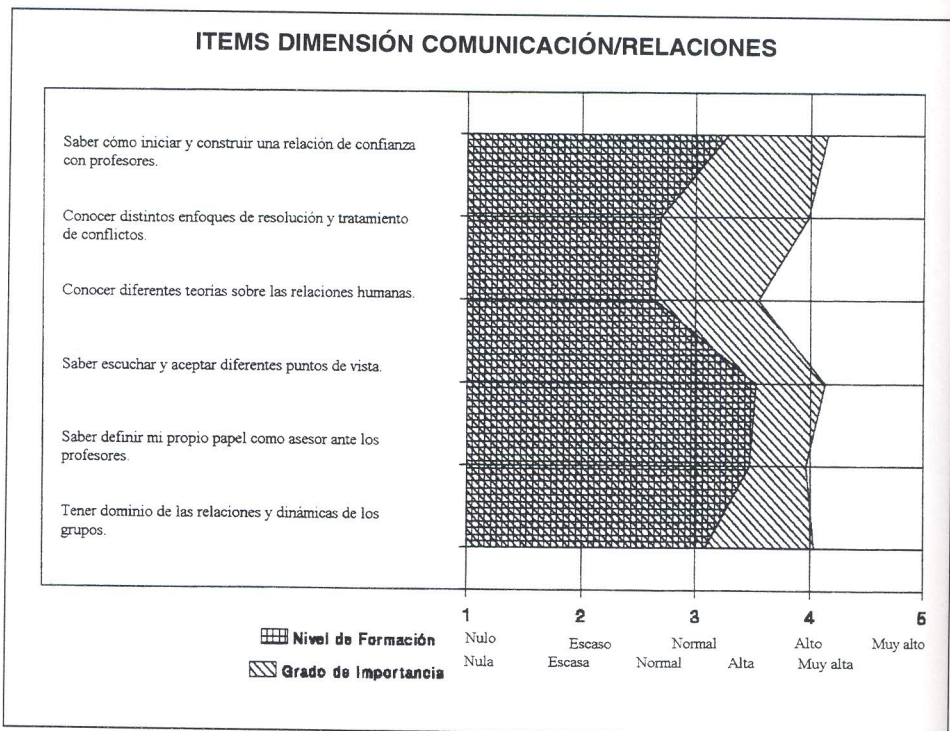
Al igual que ocurría en la dimensión anterior, la dimensión **Evaluación** se caracteriza por incluir items que reflejan ámbitos de actuación en los que los asesores se muestran como escasamente formados. Los items en los que los asesores se autovaloran como peor formados son: “*tener conocimiento sobre las fases de un proceso de evaluación de programas, y saber elaborar instrumentos de evaluación de programas y centros válidos y fiables*”. Junto a estos items, “*saber evaluar la incidencia de mi propia actuación, conocer diferentes modelos de evaluación de programas, dominar técnicas cuantitativas y cualitativas de análisis de datos*” aparecen con una valoración baja en cuanto a nivel de formación de los asesores. Por encima de la media en la opción *nivel de formación* se sitúa el ítem “*ser sensible a los aspectos éticos de la evaluación*”, mostrando que los asesores se encuentran formados en este aspecto.

En relación a la opción *grado de importancia* de cada uno de los items del *Cuestionario de Necesidades Formativas de Asesores*, destacan dos items que superan la puntuación *alto*. Estos items se refieren a “*saber valorar la incidencia de mi propia actuación, y saber utilizar los resultados de la evaluación para mejorar los programas de formación*”. Llama la atención que los asesores estimen que “*dominar técnicas cuantitativas de recogida y análisis de datos*” tenga bastante menos importancia que dominar técnicas *cualitativas*.



La quinta dimensión que analizamos se denomina **Comunicación y relaciones**. Como se puede observar, hace referencia a la dimensión relacional, interactiva, de trabajo en grupo y resolución de conflictos sociales que los asesores pueden desarrollar. En esta dimensión, los asesores responden encontrarse bien formados en aspectos como “saber iniciar y construir una relación de confianza con los profesores, saber escuchar y aceptar diferentes puntos de vista, saber definir el papel como asesor, y tener dominio de las relaciones y dinámicas de los grupos”, a la vez que destacan la importancia de estas habilidades en el trabajo de los asesores. Los asesores muestran una formación deficitaria en dos aspectos: “conocer distintos enfoques de resolución y tratamiento de conflictos, y conocer diferentes teorías sobre las relaciones humanas”.

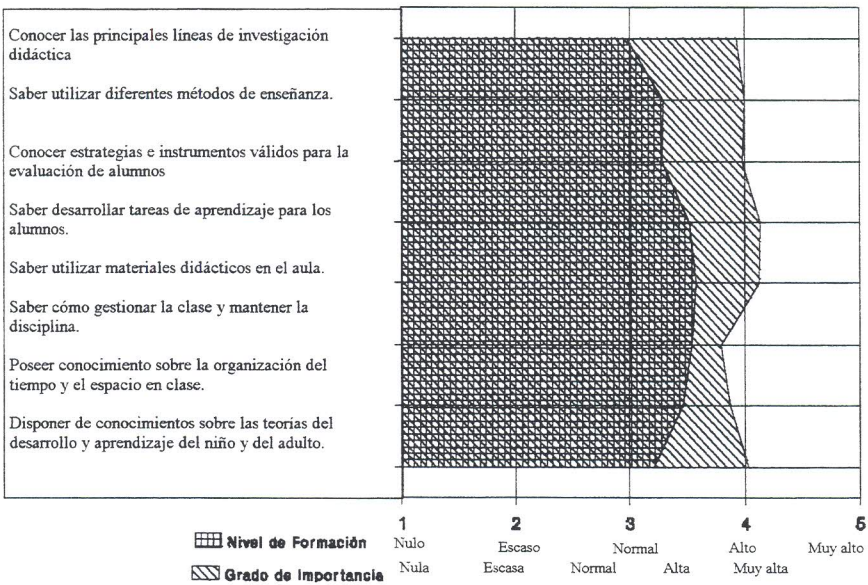
A diferencia de las anteriores dimensiones, las que a continuación vamos a analizar corresponden a aspectos en los que los asesores se autoevalúan como bien formados, y por tanto no suponen necesidades formativas. La dimensión **Enseñanza** es la que más destaca por no incluir ningún ítem por debajo de la puntuación media 3. Ello quiere decir que los asesores se autoperciben como suficientemente formados en cuestiones de enseñanza de clase, como “conocer métodos de enseñanza, instrumentos de evaluación, desarrollar tareas de aprendizaje, utilizar materiales didácticos, gestión de clase, organización del espacio y el tiempo, o conocimiento sobre las teorías del desarrollo y



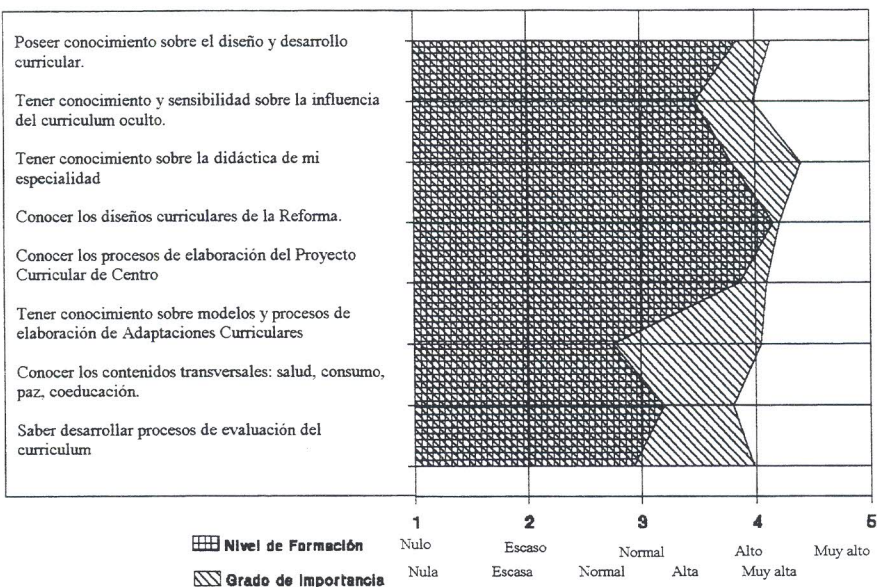
aprendizaje”. Al igual que ocurría en las anteriores dimensiones, los asesores establecen que los ítems incluidos en esta dimensión tienen una alta importancia, pudiéndose destacar los referidos al desarrollo de tareas de aprendizaje y la utilización de materiales didácticos como los más valorados.

Hemos incluido una séptima dimensión en el *Cuestionario de Necesidades Formativas de Asesores* referida a aspectos del diseño, desarrollo y evaluación del **currículum**. Es en esta dimensión en la que se observan las mayores puntuaciones respecto del **nivel de formación** que los asesores perciben. El ítem en el que los asesores muestran tener un alto nivel de formación es el que se refiere a “conocer los diseños curriculares de la Reforma”, seguido de “conocer los procesos de elaboración del Proyecto Curricular de Centro, y poseer conocimiento sobre el diseño y desarrollo curricular”. Las puntuaciones se acercan a la media (normal) en los ítems que se refieren a “conocer los contenidos transversales y desarrollar procesos de evaluación del currículum”, mientras que el nivel de formación es considerado como escaso en lo que respecta a “tener conocimiento sobre modelos y procesos de elaboración de Adaptaciones Curriculares”. Es en este ítem en el que se produce una mayor divergencia entre el nivel de formación percibido por los asesores y el grado de importancia que para ellos tiene.

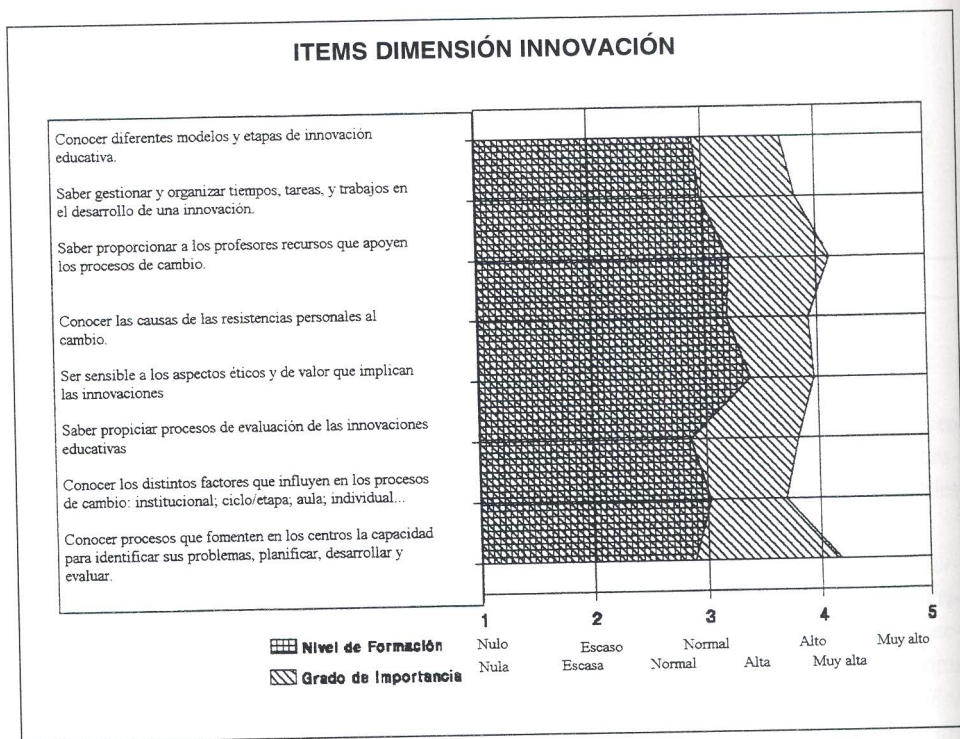
ITEMS DIMENSIÓN ENSEÑANZA



ITEMS DIMENSIÓN CURRÍCULUM



La última dimensión que abordamos se denomina **Innovación**. Como se puede observar en la siguiente figura, los asesores muestran un nivel de formación suficiente en la mayoría de items. Los asesores creen tener suficiente formación para ser “sensibles a los aspectos éticos y de valor que implican las innovaciones”, así como conocen las “causas de las resistencias personales al cambio”. Destaca, por último, la diferencia de más de un punto entre el nivel de formación de los asesores en relación a “conocer procesos que fomenten en los centros la capacidad para identificar sus problemas, planificar, desarrollar y evaluar” y el grado de importancia que le conceden: entre alto y muy alto. Parece ser que los asesores se muestran poco formados respecto a este aspecto, y sin embargo destacan la importancia de dicho conocimiento.



Hemos resumido los hallazgos más importantes en las tablas que aparecen a continuación, en las que se puede leer los items en los que los asesores han valorado su nivel de formación como bajo o insuficiente. Estos items se refieren principalmente a aspectos de evaluación, relaciones y recursos.

Escala Nivel de Formación : ítems valorados por encima de la puntuación Buena	
Conocer los diseños curriculares de la Reforma	4.15

Escala Nivel de Formación : ítems valorados por debajo de la puntuación Normal	Media
Saber elaborar materiales como recursos formativos	2.43
Tener conocimiento de las fases de un proceso de evaluación de programas	2.57
Saber elaborar instrumentos de evaluación de programas y centros válidos y fiables	2.60
Conocer diferentes teorías sobre las relaciones humanas	2.64
Conocer distintos enfoques de resolución y tratamiento de conflictos	2.69
Poseer conocimientos sobre clima, cultura y estilos de liderazgo y dirección escolar	2.66
Conocer diversas técnicas de observación y análisis de clases	2.72
Conocer diferentes modelos de evaluación de programas, experiencias, planes y proyectos educativos y curriculares	2.72
Tener conocimiento sobre modelos y procesos de elaboración de adaptaciones curriculares	2.75
Saber ejercer diferentes estilos de liderazgo	2.78
Saber como establecer redes de intercambio de recursos entre profesores de diferentes centros educativos	2.80
Conocer técnicas e instrumentos para el diagnóstico de necesidades formativas del centro	2.81
Dominar técnicas cualitativas de recogida y análisis de datos	2.81
Tener conocimiento y destreza sobre procesos de autoevaluación escolar	2.84
Saber propiciar procesos de evaluación de las innovaciones educativas	2.86
Dominar técnicas cuantitativas de recogida y análisis de datos	2.87
Conocer procesos que fomenten en los centros la capacidad para identificar sus problemas, planificar, desarrollar y evaluar	2.88
Saber cómo proporciona a los profesores recursos tecnológicos apropiados	2.89

Hemos seleccionado también los ítems que los asesores han destacado por su grado de importancia. Se puede comprobar en la siguiente tabla que el conocimiento de la didáctica de la especialidad del asesor representa, con mucho, la actividad a la que mayor importancia prestan los asesores, seguido de ítems referidos al trabajo de planificación de actividades de formación, evaluación, creación de grupos, etc.

Escala Grado de Importancia: ítems valorados por encima de la puntuación Alta	Media
Tener conocimiento sobre la didáctica de mi especialidad	4.40
Saber diseñar, desarrollar y dirigir programas de formación del profesorado	4.18
Saber utilizar los resultados de la evaluación para mejorar programas de formación	4.18
Conocer procesos que fomenten en los centros la capacidad para identificar sus problemas, para planificar, desarrollar y evaluar	4.17
Saber cómo motivar a los profesores para la creación de grupos de trabajo	4.15
Saber cómo iniciar y construir una relación de confianza con los profesores	4.15
Tener en cuenta las teorías y creencias de los profesores	4.14
Saber escuchar y aceptar diferentes puntos de vista	4.13
Saber desarrollar tareas de aprendizaje para los alumnos	4.13
Saber utilizar materiales didácticos en el aula	4.13

BIBLIOGRAFÍA

- Bollen, R. (1993) Support Effectiveness, Reflection on Current Practice en Bollen, R. (Ed) **Educational Change Facilitators: Craftmanship and effectiveness**, Utrech, National Centre for Schoolimprovement, 69-81
- Escudero, J.M. y Moreno, J.M. (1992) **El asesoramiento a centros educativos**: Consejería de Educación y Cultura, Comunidad de Madrid.
- Lieberman, A. (Ed) (1988) *Buiding a Professional Culture in School*, New York: Teachers College Press.
- López Yáñez, J. (1992) Liderazgo para el cambio institucional: funciones, estrategias y formación de los directores escolares en Escudero, J.M. y López, J. (Coor) **Los desafíos de las reformas escolares. Cambio educativo y formación para el cambio**. Arquetipo.
- Loucks Horsley, S. (1993) Facilitating Change at the School Level: where the rubber hits the road, en Bollen, R. (Ed) **Educational Change Facilitators: Craftmanship and effectiveness**, Utrech, National Centre for Schoolimprovement, 69-81.
- Louis, K.S. (1992) **Facilitar el cambio en la escuela**, Sevilla: GID
- Louis, K. S. (1993) Supporting School Improvement: Issues of System Design and Macro-Strategy, en Bollen, R. (Ed) **Educational Change Facilitators: Craftmanship and effectiveness**, Utrech, National Centre for School Improvement, 43-57.
- Nieto Cano, J.M. (1993) Límites y posibilidades del asesoramiento a centros educativos: Su relevancia como recurso de mejora escolar en Coronel, J.M., Mayor, C. y Sánchez, M. (Eds) **Cultura escolar y desarrollo organizativo. Actas del II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**, Sevilla:GID.
- Nodie Oja, S. y Smulyan, L. (1989) **Collaborative action research: A developmental approach**, The Falmer Press.
- Van Velzen, B. (1993) A Foreword to Educational Change Facilitators: Craftmanship and effectiveness, en Bollen, R. (Ed) **Educational Change Facilitators: Craftmanship and effectiveness**, Utrech, National Centre for School Improvement, 11-17.