



Aproximación a una investigación en marcha: Rol y actitud del profesorado en el contexto organizativo de un centro experimental

Francisco T. Pescador Dueña

Seminario de Investigación-Acción de Valladolid

RESUMEN

Nuestra investigación se centra en los cambios de roles y de actitud que se producen en el profesorado como consecuencia de la aplicación de los objetivos de la Reforma en un centro.

El estudio se está desarrollando fundamentalmente en centros experimentales de E. G. B., con profesores de los mismos Centros y asumiendo los principios metodológicos de Investigación-Acción.

Se presentan unas reflexiones sobre la materia y se apuntan orientaciones para proseguir el trabajo hasta la elaboración de unas conclusiones fiables.

La reforma: punto de convergencia

Cada uno de los miembros del Seminario tenemos una historia personal y profesional diferente. Todos valorábamos íntimamente nuestra experiencia hasta que un día nos dimos cita para ayudarnos mutuamente en el trabajo diario del aula. Nos unía una necesidad compartida: aplicar un nuevo currículum, cambiar nuestros esquemas metodológicos y renovar la estructura organizativa de nuestros Centros.

Lo difícil no estaba en conocer que la metodología debía ser integradora de técnicas, habilidades y procesos, motivadora, activa, participativa e interdisciplinaria, sino en practicar, día a día, los principios enunciados.

Difícil, sí, parecía reorganizar el Centro fomentando el agrupamiento flexible de los alumnos, cambiar los esquemas de evaluación, etc., pero nada más arduo y complejo



que tener que desarrollar todo lo anterior en los propios Centros, con el resto de los compañeros.

Se precisaba trabajar en equipo en cada uno de nuestros Colegios. Para resolver nuestras dificultades y facilitarnos la tarea escogimos como uno de los objetivos de nuestra investigación, para los Cursos 1987/88 y 1988/89, la organización y funcionamiento de los equipos docentes.

Campo y metodología empleada en la investigación

Para conocer nuestra actitud y nuestro papel como profesores en un centro que pretende desarrollar un proyecto educativo coherente, hay que comprender previamente:

- la organización del centro escolar
- el estilo propio en nuestras relaciones con los demás y con la organización del centro
- a los otros: sus motivaciones, personalidad y problemas de adaptación a su rol, los diversos factores que determinan la conducta del grupo y las diferencias entre las distintas formas de organización.

El Seminario eligió previamente cuatro centros escolares en los que se desarrollaba el Programa de Reforma del Ciclo Superior. Esta elección obedecía fundamentalmente al carácter (urbano, rural), al tamaño (24/16/4 unidades) y a que hubiese profesorado implicado en el Proyecto. Por otra parte los datos obtenidos a través de las observaciones realizadas han sido contrastados con otros profesores de otros centros de la provincia de Valladolid y en visita a escuelas del Este de Inglaterra en el Reino Unido.

Como metodología de trabajo se adopta la de Investigación-Acción por cuanto permite el conocimiento de la interacciones reales a través de la observación sistemática, utilizándose preferentemente los diarios y los análisis conjuntos. Otra de las razones que avalan la elección de este método, es el autoperfeccionamiento que permite durante su desarrollo.

Paralelamente al trabajo de campo se propició la formación de los miembros del Seminario y la conceptualización de los problemas: para ello se inicia la lectura de unos libros básicos sobre Investigación-Acción y sobre temas de organización (véase Bibliografía).

Algunas reflexiones

- Como dice Handy, todos llevamos algún modelo de organización en nuestras mentes, no manifiesto, no formulado, no constituido, pero muy poderoso. Nosotros lo aprendimos de nuestra primera organización quizás, o de los primeros libros y filmes que leímos o vimos. Para muchos estas primeras organizaciones serían la escuela, el ejercicio



o la familia. De ellas sacaron su concepto de autoridad, lo que se puede esperar de otra gente cómo ganarse a los demás y cómo comportarse.

Efectivamente, las dificultades vienen no tanto por la formulación del modelo futuro, sino por la inercia del modelo del pasado que hace del profesor de E.G.B. un profesor individualista y del centro escolar un conjunto de "unitarias" reunidas.

Cuando los profesores de un equipo son capaces de plantearse el problema de sus diferencias conceptuales respecto a la organización y a su papel dentro de ella, habrán dado el primer paso para que su sistema organizativo funcione. Este es el caso de dos de los Centros observados.

- Algunos de los factores más considerados por el grupo fueron la actitud y motivación imprescindible para abordar con éxito una Reforma que debería romper los esquemas de trabajo tradicionales.

Podemos partir de una afirmación hoy poco discutible: la Administración educativa ha hecho muy poco, hasta el momento, para motivar al profesorado y la sociedad tampoco termina de apreciar convenientemente la función docente.

La revisión salarial es una asignatura pendiente en este campo. Sin embargo, el dinero solo no constituye un incentivo suficiente para un buen trabajo. En el desarrollo de los Planes Experimentales de estos últimos años se atisban nuevos planteamientos que refuerzan lo que Frederick Herzberg llama la satisfacción de «necesidades de crecimiento psicológico». Así los maestros experimentadores nos sentimos, en general, más realizados (influye la formación específica recibida), con mayores cotas de responsabilidad (elaboran el curriculum), con expectativas de desarrollo personal (algunos llegan a participar en la Administración educativa) y reconocido su trabajo en cuanto que su práctica está contribuyendo al análisis del Sistema.

Ciertamente este profesorado, de partida, estaba motivado para emprender las tareas innovadoras que el Plan Experimental exigía, pero también es obligado resaltar el esfuerzo y la energía derrochados, el talento y el entusiasmo para implicarse en las metas y tareas de la organización. A ello hay que sumar enormes dosis de voluntariedad.

El éxito es un importante factor de refuerzo por lo que se estima que la implantación generalizada de la Reforma incrementará la motivación y las actitudes positivas de cuantos iniciamos lo Planes Experimentales.

- Como no se pueden asumir responsabilidades compartidas, ni llegar a acuerdos sin conocer el papel que cada uno representa dentro de grupo, se abordó el análisis de los distintos roles y se observó un cambio muy acusado de estos roles en estos Centros Experimentales.

- El profesor de Reforma goza de mayor autonomía a nivel pedagógico, se le exige un mayor compromiso y bastante creatividad. Su horario de trabajo no coincide con el horario del alumno y se le asignan otras tareas que hasta ahora no le correspondían, como sería la elaboración de proyectos educativos.

- El coordinador de ciclo adquiere un papel relevante como motor del equipo educativo. Es quien coordina a los profesores para el desarrollo del curriculum, detecta los



problemas y necesidades que les afectan, asesora al equipo directivo del centro en la realización de horarios, distribución de presupuesto, de espacios y sugiere actividades. Canaliza la información y mantiene un banco de datos relativo a la Reforma. Finalmente colabora con el coordinador técnico provincial en el seguimiento, planificación y perfeccionamiento.

- El director no cambia activamente de papel pero su rol se ve afectado por el cambio que se produce en los profesores y coordinador de ciclo. Además conviene tener presente las transformaciones recientes que supuso el desarrollo de la LODE: búsqueda de apoyo social y sentimiento de amenaza cuando éste se ve mermado, descentralización de la función directiva y efectos que comporta este fenómeno en el resto del profesorado, etc.

- El rol del Jefe de Estudios también se ve mediatizado por el de coordinador de ciclo.

Los roles que describimos probablemente no se consolidarán hasta pasada una década, pero nuestro estudio está en condiciones de describir la inestabilidad que sufren los centros cuando por parte de algún sector se discuten las figuras y competencias de los otros.

Individuo, poder y sistema.

Lo expuesto forma parte de un estudio más amplio y por el que pretendemos analizar los procesos organizativos en los que estamos inmersos, a fin de lograr equipos educativos estables que, por medio de un trabajo cooperativo, permitan el mejor funcionamiento de los Centros.

Siguiendo la división conceptual de Handy, hemos orientado nuestro trabajo a la comprensión de estos fenómenos organizativos desde la óptica del individuo. Así estamos valorando motivaciones, necesidades, capacidades, experiencia, actitudes, personalidad y roles.

Finalizada esta fase se trabajará con la estructura de poder: liderazgo, tipo de liderazgo, tipos de influencia, reconocimiento social del grupo, responsabilidad compartida, etc.

Por último se prevé el análisis del sistema que influye en el trabajo en equipo: valores socioculturales, normas y objetivos.

En su día se aportarán las conclusiones. Esto únicamente ha pretendido ser un avance de lo que puede dar de sí este trabajo.



REFERENCIAS

- D. EBBUTT & J. ELLIOTT (1985). *Issues in teaching for understanding*. SCDC Publications. York, Longman, 1985.
- J. ELLIOTT and Team (1986). Apuntes del Seminario de Salamanca (Septiembre, 1986) sobre Investigación-Acción.
- A. LATORRE y R. GONZALEZ. *El maestro investigador*. Biblioteca del Maestro. Ed. GRAO.
- ROBERT G. OWENS. *La escuela como organización*. Aula XXI-SANTILLANA.
- CHARLES B. HANDY. *Understanding organizations* The Penguin Bussiness Library.