

## **EL PROCESO DE DESARROLLO PROFESIONAL COLABORATIVO EN UN CENTRO ESCOLAR**

**Molina Ruiz, Enriqueta**  
**Fernández Cruz, Manuel**

### **1. INTRODUCCION**

Esta comunicación presenta un aspecto parcial de la investigación sobre desarrollo profesional colaborativo realizada en el centro "Regina Mundi" de la ciudad de Granada, constituye una innovación en el terreno de la Formación del Profesorado ya que, en general, el modelo predominante de formación seguido en el centro es el clásico procedimiento de asistencia a cursos, conferencias, seminarios, etc. que, como advierte Holly (1989) encierra el peligro de potenciar el profesionalismo individual.

Presentamos los resultados relativos a trabajo colaborativo de profesores, agrupados en torno a una serie de variables y dimensiones organizativas derivadas del modelo adoptado como marco conceptual del estudio.

### **2. PERSPECTIVA ORGANIZATIVA DE LA INVESTIGACION**

Es el D.O (Desarrollo Organizativo) el modelo organizativo que constituirá el marco teórico de nuestra experiencia. Entendemos el Centro como un ente abierto al cambio, en el que reine una dinámica de colaboración.

En general, el D.O implica un intento planeado y sistemático de cambio de los patrones del comportamiento organizacional. Sus metas son: a) un funcionamiento organizacional más efectivo, y b) el mejoramiento de la calidad de la vida de trabajo que experimentan los individuos dentro de la organización. Las características básicas del D.O incluyen la aplicación del conocimiento de las ciencias del comportamiento en un proceso colaborador y participativo (usualmente realizado por un agente de cambio, que con frecuencia es un consultor) en respuesta a algunos problemas o necesidades percibidos dentro de la organización. (Nadler, 1982: 6)

El D.O es una respuesta al cambio, compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios. (Bennis (1987). Lippit

(1989) caracteriza al D.O como el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

Burke (1988:12) destaca la dirección del cambio hacia la cultura: "Desarrollo organizacional es un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización, mediante el empleo de las tecnologías, la investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento.

Chiavenato (1987,1988) estima que el D.O descansa ,entre otros, sobre los siguientes supuestos: 1) es una respuesta a los cambios, 2) el cambio organizacional debe ser planeado, 3) las organizaciones son sistemas abiertos, 4) interacción entre el individuo y la organización, 5) necesidad de participación y compromiso 6) dirigido al incremento de la eficacia y bienestar de la organización.

La experiencia se sustenta en el D.O por entender que es el que mejor se ajusta a: 1) las exigencias de la sociedad cambiante actual, 2) las necesidades actuales de Formación del Profesorado, y 3) la finalidad de la investigación.

1) La velocidad del cambio social en la sociedad contemporánea crea contextos inestables para la práctica profesional. La cultura de la persona individualista es incapaz de desarrollar el nuevo conocimiento profesional que se requiere para resolver los problemas prácticos de complejidad creciente (Elliot, 1990).

Handy (cit. por Elliot, 1990) afirma que algunas profesiones están respondiendo a esta complejidad mediante "su agrupación en culturas de tarea y su sometimiento a disciplinas más organizativas". La idea de organización de la cultura de tarea consiste en que un grupo o equipo deben aplicarse a la ejecución de un proyecto, a la resolución de un problema o al desarrollo de una tarea.

2) El Libro Blanco para la Reforma del Sistema Educativo en su capítulo XIII destaca estas notas de movilidad, inestabilidad y cambio que caracteriza a la sociedad de hoy generadoras de la necesidad actual de Formación Permanente: "Esta necesidad deriva, principalmente, de la movilidad de los conocimientos que la escuela ha de transmitir, de las demandas sociales acerca del papel de la escuela y de los métodos educativos mismos, en incesante renovación". (Libro Blanco para la Reforma del Sistema Educativo: 210). En consonancia con ello, muestra el perfil del docente deseable: "un profesional capaz de analizar el contexto en que desarrolla su actividad y de planificarla, de dar respuesta a una sociedad cambiante....". Asimismo el modelo de formación permanente que propone destaca: 1) estar basado en la práctica profesional, 2) estar centrado en la escuela.

Interesa hacer notar que, si bien muy tímidamente, la Reforma alude a la modalidad de la Formación Permanente a través del trabajo colaborativo: "La experimentación curricular constituye, pues, una ocasión privilegiada para fomentar un trabajo cooperativo. El M.E.C favorecerá la comunicación de cualquier experiencia educativa singular y valiosa y dará preferencia a programas y actuaciones promovidas por equipos de trabajo que conciben la formación permanente como una parte de su

actividad profesional, ligada a una labor de innovación educativa" (Libro Blanco para la Reforma del Sistema Educativo, 1989: 213).

3) Nuestra investigación, teniendo en cuenta las notas comentadas anteriormente caracterizadoras del contexto amplio en que la experiencia se desarrolla, tiene como finalidad implicar al Centro en su totalidad a comprometerse en el intento por mejorar su escuela mediante la participación general del profesorado en la investigación cooperativa.

### **SELECCION DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO**

El Centro como organización es un sistema abierto a la comunidad y como tal, integrado por una serie de variables organizativas. La revisión de la literatura pone de manifiesto el acuerdo de diferentes autores (Stoner, 1987; Desdler, 1988; Hall, 1987; Robbins, 1987; Lippit, 1989...) salvo pequeñas diferencias, en considerar las siguientes variables organizativas: 1) metas, 2) tecnología, 3) tareas, 4) estructura y 5) subsistema humano-social, todas ellas mediatizadas a su vez por la variable ambiente.

Cambiar la estructura de la organización comprende reacomodar sus sistemas internos, tales como: líneas de comunicación, flujo del trabajo y jerarquía gerencial. Variar la tecnología significa alterar su equipo, procedimientos, técnicas de investigación, o métodos de producción. Cambiar el personal de la organización comprende variar la selección, adiestramiento, relaciones, actitudes o papeles que desempeñan los miembros de la organización (Stoner, 1987: 364).

Sin duda nuestro interés se centra en la variable tecnología en lo relativo a procedimiento ya que pretendemos introducir la investigación colaborativa como procedimiento nuevo de trabajo colaborativo y de formación permanente. Paralelamente interesa averiguar el ambiente colaborativo que reina en el centro a través del trabajo desarrollado en las tradicionales unidades organizativas Departamentos Didácticos y Equipos Educativos.

No debemos perder de vista que desde una perspectiva sistémica -de la que parte el D.O- las organizaciones se componen de elementos interdependientes que actúan recíprocamente bajo la influencia de fuerzas comunes. Al ser interdependientes, un cambio en cualquiera de ellos afectará en los demás.

Este principio de interdependencia, aparece claramente en la investigación que llevamos a cabo pues al ser una experiencia de Formación Permanente del Profesorado basada en una investigación colaborativa se verían afectadas no sólo las variables personas fundamentalmente en su categoría adiestramiento (Formación), y tecnología (nueva fórmula de investigación a desarrollar por los profesores) sino también las variables estructura en lo relativo a división del trabajo (Departamentos Didácticos) y coordinación (Equipos Educativos) metas (reflejadas en las aspiraciones y necesidades expresadas por los profesores) y tareas (realizaciones propias de Departamentos Didácticos y Equipos Educativos desarrolladas por los profesores en el centro en cuestión).

#### 4.RESULTADOS

Se presentan agrupados en torno a las variables organizativas antes citadas.

##### a) Estructura y tareas.

En la variable estructura suelen destacarse: comunicación, jerarquía, coordinación, solución de problemas, proceso de decisión, división del trabajo, etc, nos centramos en aquellas que hacen referencia a trabajo colaborativo: "división del trabajo" (tiene su mayor exponente en Departamentos Didácticos) y "coordinación" (representada fundamentalmente por Equipos Educativos).

En el ámbito de la variable tareas suelen incluirse dimensiones tales como programas de trabajo, funciones, tareas, actividades, etc. Nos centramos en el aspecto funciones teniendo presente que éstas a su vez se realizan en el desarrollo normal de las unidades organizativas a través de tareas concretas.

Aspecto fundamental es el relativo a funciones a desempeñar en las unidades organizativas mencionadas. Los estudiosos del tema (Gómez Dacal, 1980, 1985; García Hoz, 1986; Rogert Amengual, 1984; Gairín, 1986, 1988, 1989; Directrices anuales del M.E.C y Consejerías de Educación) coinciden en presentar diferentes funciones para una y otra unidad organizativa que mostramos a continuación.

ESTRUCTURA	FUNCIONES
D.D	Estudio de cada materia (métodos, contenidos...) Coordinación de programas entre distintos ciclos Unificar criterios Perfeccionamiento científico-didáctico del prof. Autoevaluación de la acción docente departam.
E.E	Adecuar programación de D.D al ciclo concreto. Programación de activ. docentes y orientadoras. Coordinar las programaciones de los D.D Coordinar uso de recursos. Evaluación del proceso de aprendizaje.

El análisis de los documentos de recogida de datos (reflexiones individuales de los profesores, diálogos entre profesores, entrevistas y observaciones) han puesto de manifiesto que los profesores del centro estudiado vienen trabajando en Equipos Educativos realizando las siguientes funciones:

**= Adecuar programaciones de Departamento al ciclo:**

"...estamos ya empezando a hacer el plan de centro de preescolar para la Reforma..." (Entrev. W01)

" En el nivel decidimos qué actividades resultaban positivas y cuales nó... (Entrev. W07)

" M.A: Bajamos actividades por el nivel mío. Hablamos y decimos de ponerlas más simples para que mis niñas las hagan."(Entr. W49)

**= Efectuar coordinación entre diferentes materias**

"... Ese se eliminó de principio porque además era un cuaderno de geometría que se da también en plástica, nos quitaba mucho tiempo. Lo dan también en otras asignaturas; hablamos con Encarnita. Ella lo iba a dar por su lado". ( Entrev. W16 )

"B...además tengo que programar trabajos con el departamento de natural y social... porque el año pasado las experiencias fueron muy positivas, casi todos los trabajos que hicimos en conjunto con natural y social a las niñas les gusto mucho y trabajaron a gusto, este año volveremos..." (Dial.016A)

Ma. "...yo, por ejemplo, echo mano siempre, para explicar la Edad Media, a la Literatura medieval, porque sé que se la han explicado. Entonces, a mi me viene muy bien..." (Dial. 014B)

**= Evaluación del proceso de aprendizaje:**

"En Junio, siempre, nos ponemos: ¡a ver, fallos de este año! y hacemos una revisión sobre cómo se debía hacer, además, como hay que hacer una memoria y poner sugerencias para el curso siguiente, eso te ayuda a reflexionar". (Entrev. W01)

**= Adopción de materiales impresos y libros de texto:**

"...en Junio nos dedicamos una semana a lo que es el libro que ponemos, casi todos los años intentamos cambiar para no caer en la monotonía del libro de fichas. Entonces, vemos temas didácticos, objetivos que trae el libro, las fichas de por sí, ...si son fichas que a parte de lo que se pone podemos sacarle algún provecho..." (Entrev. W01)

A. ¿Se han seleccionado los libros de texto de forma reflexiva? B. "Si. Nos hemos puesto de acuerdo todo el ciclo. No serán los mejores pero estamos contentos".(Entrev. W07)

**- Estudiar soluciones a retrasos, anomalías y progreso de alumnos**

"Tengo una clase muy heterogénea ... y en Septiembre cuando hago la programación, la hago de dos o tres días sólo. No puedo hacerla ni de una semana pues no se lo que esas niñas me van a hacer..." (Entrev. W49)

"Pues, es que son distintas completamente. Si lo hablamos muchísimas veces, cuando nos ponemos a programar y cuando sugerimos esta actividad..." (Entrev. W08)

En igual medida trabajan en Departamentos Didácticos realizando las siguientes funciones:

**- Estudio de cada materia (métodos, contenidos...)**

"...cuando estás trabajando en la realidad con las fichas te vas dando cuenta de un montón de fallos que tiene. Las de este año, por ejemplo, nos hemos dado cuenta que matemáticas, cosas de pensamiento lógico y número no viene nada..." (Entrev. W01)

"...como el material de 6º es muy amplio, muy amplio, nosotros de acuerdo con José Antonio que da matemáticas en 7º y con sor Angela, seleccionamos los contenidos que creemos imprescindibles para el curso siguiente. (Entrev. W16)

**- Coordinación de programas entre distintos ciclos**

"... en el departamento de matemáticas estamos Ana y yo y después aparte tenemos que tener en cuenta a los que dan matemáticas en 7º y en 8º". (Entrev. W16)

"...en el departamento decimos: bueno esto es que ni lo hemos tocado ... Si, siempre, si es en naturales si no damos la química se dice y ellas ya parten de esa base, igual que a nosotras nos informan también las de 5º. (Entrev. W17)

**- Unificar criterios (métodos, evaluación,...)**

"...tengo que venir a las 9 de la mañana para podernos coordinar, porque programamos idéntico, es decir, nuestra libreta de programación la ves y es calcada porque nos juntamos". (Entr. W01)

M J. "Pues si mira, ahora por ejemplo estábamos hablando de los controles finales... hay que reunirse sentarse y prepararlos...". (Entrev. W08 y W34 )

A: "... aparte de que yo las pueda valorar, luego tenemos el equipo de evaluación del claustro estos problemas se plantean, ... y entre todas, tomamos la decisión..." (Entrev. W17)

"...en el departamento ... todo lo hemos programado juntos, yo me he reunido, hemos ido viendo los temas, si algún tema tiene más dificultad para las niñas ¿qué podemos quitar?, ¿qué debemos cambiar?, ¿cogemos otro texto?". (Entrev. W26)

#### **= Perfeccionamiento científico y didáctico del profesorado**

Esta función por considerarla una de las dimensiones de la variable "recursos humanos" se desarrolla a continuación.

##### b) Recursos humanos.

Bajo esta variable se estudian dimensiones tales como liderazgo, relaciones, sentimientos, motivación, capacitación, etc. A esta última nos referimos por considerarla el núcleo de nuestra investigación.

El perfeccionamiento de Profesores en el Centro Regina Mundi parece ser una actividad que surge a iniciativa de la Titularidad y mediante fórmulas tradicionales más que una tarea que se genere desde los propios Departamentos:

"E.- ¿Ese perfeccionamiento del que me estais hablando es por iniciativa propia o el centro se preocupa de forma especial porque los hagáis?

M<sup>o</sup> J.-Las dos cosas. Hay cosas que te las ofrece el centro y hay cosas que nosotras nos enteramos y decimos en el centro: "Queremos ir a esto"... Por ejemplo lo del TEI, tenemos un congreso en el mes de Julio y bueno, lo hemos dicho, y lo vamos a hacer". (Entrev. W08, W34)

"M.J:... en eso le tenemos que agradecer mucho al "cole", ya que nos brinda un montón y nos tiene actualizadas en todo. Es decir, salen cursillos, lo que salga, nos lo traen aquí ... Y eso no veas tu, la comodidad, porque quieras o no, ... muchas veces, si estas muy ocupada,... buscarte la manera de estar al día. Entonces si te traen los ponentes, facilidades de todo tipo... Lo último que sale lo tenemos nosotros. (Entrev. W33)

Si bien cualquier tarea de Departamentos y Equipos podría considerarse formadora en sí misma por lo que conlleva de contraste de pareceres, evaluación, unificación de criterios, reflexión, etc, opinamos que desde dichas unidades se podría impulsar aún más una excelente labor convirtiéndose en núcleo muy importante de perfeccionamiento en el Centro.

Múltiples son las tareas que desde Departamentos y Equipos se podrían abordar como propias de perfeccionamiento (Gómez Dacal, 1980, 1985; Garcia Hoz, 1986; Rogert Amengual, 1984; Gairín, 1986, 1988, 1989; Alvarez, 1984, 1987, 1988, 1989; Delaire y Ordroneau, 1991). Encuestados los Profesores sobre el particular suelen destacar las siguientes:

**- Presentación, reflexión e intercambio de experiencias.**

"U:...yo creo que son las reuniones que dices ¡mira! yo motivo esto y me da estos resultados con estas niñas, prueba tú. O yo que sé, la psicomotricidad en tal cosa la hago de esta forma, o me pongo en tal sitio de la clase, o... y me gusta más este sitio o el otro y yo veo que las niñas ..." (Entrev. W03)

"M J.- ...yo estoy haciendo esto, yo lo estoy haciendo de otra forma y a las chiquillas le ha gustado mucho, entonces eso te anima y dices ¡ah!, pues voy a intentarlo!" (Ent. W08 y W34)

**- Transmisión de aprendizajes de un compañero, al resto:**

"...pienso que si ésta hace un cursillo, porque no podemos ir todas, y en esa semana ella nos enseña a nosotras lo que ha aprendido ahí..." (Entrev. W03)

c) Metas.

Los profesores muestran una serie de aspiraciones respecto al trabajo colaborativo que desearían lograr:

**- Mayor sistematismo y rigor:**

M<sup>a</sup> J. "Nos gustaría hacerlo de forma más sistemática, más formal, sentada, tranquila, con tiempo por delante..." (Entrev. W08, W34)

**- Coordinar el uso de recursos:**

"Recursos en común por ciclos. Que sean una realidad los medios y no en teoría. Organizarlos por niveles para mayor eficacia. Dificultad del tiempo." (Refl. 177)

**- Dotar de mayor seriedad al trabajo colaborativo:**

"M: ... en teoría, existe un trabajo en equipo, pero en la práctica nos lo tomamos ... no te voy a decir, no, pero que no sé ... no se toma tan en serio como se debiera." (Dial. 010 A)

**- Respetar los acuerdos tomados en equipo:**

"Cumplir lo programado por el equipo." "Tener presente en todo momento los valores programados." (Refl.197)



**- Tender hacia reuniones efectivas:**

"Buscar efectividad en las reuniones de departamento, impedir que sean un trámite más a realizar." (Refl.002)

**- Dedicar más tiempo a trabajo colaborativo:**

M. "A mi me encantaría sentarme con los terceros, los cuartos, los quintos, con el ciclo entero. Bueno, más con el nivel que me precede y que me sigue y llevar una cosa en condiciones, pero, ¡si es que no hay tiempo material ...! (Dial. 010 A)

**- Coordinación entre compañeras de curso y ciclo:**

"...es fundamental la coordinación entre compañeras, tanto de nivel como de ciclo, es fundamental que nos comentemos todo, los problemas que se pueden plantear, cómo solucionarlos. Y de verdad eso es una cosa que se propone, se hace más o menos en medida, pero tendría que ser más riguroso. (Dial. 002A)

**- Coordinación interdisciplinar:**

"Habrá un intento de utilizar nuevas tecnologías, vídeos, etc, y aplicarlas a otras actividades del colegio e incluso en una búsqueda de aunar conceptos entre varias materias en cooperación interdisciplinar." (Rfl. 039)

"Interdisciplinariedad en algunos temas con los departamentos de Ciencias, Religión, Historia, etc..." (Refl. 018)

**- Mayor coordinación Equipos-Departamentos:**

"A. Otra es estar en todo momento lo más coordinada posible con el departamento."

B. La verdad es que estamos, sobretodo en algunos. Unos están mas que otros, pero todavía es insuficiente, todavía resulta poco, porque hay veces, que van un poco por libre. Estamos implicados en muchos departamentos, pero eso es una tarea que no se puede perder de vista, con nuestro departamento e incluso con los departamentos de otros." (Dial. 016A)

**- Coordinación e intercambio de experiencias con otros centros:**

"El contacto permanente con las experiencias docentes de otros profesores en distintos centros ayudarán a que las actividades sean más actualizadas y motivadoras, de un mayor interés por parte del alumno." (Rfl. 039)

**- Aplicar en clase programaciones efectivas:**

"Introducir en las clases más material manipulativo, hacer la clase más dinámica y participativa, conocer más a fondo las dificultades personales de cada alumna, programar a nivel de ciclo más a menudo, sondear más frecuentemente mediante todo tipo de técnicas, de forma que nos permita detectar cualquier laguna a tiempo." (Refl. 028)

**- Aplicar enseñanza individualizada:**

"Teniendo en cuenta la cantidad de alumnas, más de cincuenta por clase, se intentará llevar la programación lo más variada y motivadora posible a cada persona en particular." (Rfl. 039)

**- Autoevaluación de la acción departamental:**

"El sistema de evaluación buscará una autoevaluación para desarrollar el espíritu crítico y una evaluación común para demostrar la dificultad que ello implica y a la vez aprender a través de los compañeros." (Refl. 039)

"Programar una evaluación continua de departamento, haciendo especial hincapié en la evaluación del profesor. Evaluación del proceso." (Refl. 018)

**d) Tecnología.**

La variable tecnología comprende dimensiones tales como procedimientos, métodos, recursos, técnicas de investigación etc, nos centramos fundamentalmente en esta última ya que se trata de averiguar cómo han entendido los profesores la nueva fórmula de colaboración: investigación colaborativa.

Las reflexiones de los Profesores sobre investigación colaborativa comprende el período de un curso (90-91). Abarcan un amplio campo de aspectos orientando sobre expectativas, condiciones, actitudes, necesidades, dificultades que los Profesores encuentran en este tipo de investigación.

Se muestran ordenadas en dos grandes bloques: 1) Principio de curso, 2) Final de curso, a fin de conocer la evolución que ha experimentado el tema en el ánimo de los Profesores.

**i) Principio de curso**

**Expectativas de las profesoras**

Interesante resulta conocer la predisposición y sobre todo las expectativas que las profesoras muestran ante la investigación colaborativa.

**= Esperan que se produzcan cambios en su forma de actuar en clase**

"A. Bueno, ¿creéis que al final de esta experiencia podremos encontrar cambios de la forma de actuar en clase?"

C. Yo pienso que sí...de una reflexión día a día durante un curso se puede sacar muchísimas cosas positivas, de nuestra manera de actuar e incluso cambiar, a lo mejor, el sistema, la motivación, las técnicas de evaluación, porque otras personas nos pueden hacer caer en la cuenta de que se pueden hacer mejor o de otra manera...todo esto nos puede llevar a un cambio bastante fuerte..."(Dial.004A)

**= Desean que dichos cambios vayan dirigidos a mejorar la práctica educativa**

"I...que no sólo sería reflexionar sino proponerte en lo realmente tengas fallos, proponerte mejorar que no se quede en "bueno vamos a reflexionar y a estudiar" y después ¿qué?, eso no; que sea una mejora.( Dial.001A)

C.M. "M... A nivel personal, espero que este proyecto nos ayude a mejorar la práctica educativa, la mía y la del centro. (Dial.002A)

**= Esperan que los cambios se realicen con la ayuda, orientación y asesoramiento de los agentes externos al centro**

"B... te pueden orientar para descubrir los fallos, las lagunas, las formas,...(Dial.006A)

**Concepto de profesor investigador**

Han captado el concepto de profesor-investigador, nuevo papel a desarrollar en esta experiencia, como aquel que:

**- Reflexiona sobre su práctica de manera sistemática:**

"B... el profesor investigador en el sentido que esta especie de reflexión se haga de manera sistemática y no de manera esporádica..."(Dial.017 A)

**- Realiza una práctica científica: diagnostica, planifica y evalúa su labor sometiéndola a una reflexión sistemática:**

"J...lo describiría como el docente que tiene presente el tipo de alumnos con los que se va a enfrentar, conoce su contexto sociocultural, necesidades, características espacio-temporales en las que se desenvuelven, y que...trata de diseñar cómo va a efectuar su sistema educación-aprendizaje, somete su labor a una acción de evaluación continua y hace esa reflexión de una forma sistemática..." (Dial.003A)

**- Debe estar abierto a la crítica**

"... y estar abierta a la crítica ... Incluso si la crítica o modificación viniera de sus alumnos. (Rfl.094)

**- Se somete a una constante autoevaluación**

"Reflexionar sobre la actividad realizada en el aula debería ser una tarea a llevar a cabo siempre, ya que nos ayudaría a autoevaluarnos a nosotros mismos, a hacer nuestras críticas constructivas sobre nuestra actividad docente." (Rfl 101)

**- Ha de estar abierto al cambio:**

"El profesor como investigador de su propio acto educativo, se debe basar sobre todo en una actitud de apertura al cambio. Si la reflexión que pueda hacer no le lleva a considerar un cambio en cualquier aspecto (metodología o personalidad) veo inútil el esfuerzo de la investigación". (Rfl. 102)

**- Debe estar abierto a la colaboración:**

"Creo que la función del profesor como investigador docente debe ir acompañada de la colaboración de un equipo, grupo de profesores de su nivel o ciclo..." (Rfl.094)

**Necesidades de los profesores ante tareas de investigación**

**- Necesitan orientación y asesoramiento:**

"I. Como mínimo se necesita alguien de fuera que..."

U. Nó solas no se puede hacer.

I....pero sería bueno si alguien desde fuera, al menos para empezar, aunque luego tú con esas personas te puedes ir medio metiendo." (Dial.001A)

"J...Ahora, tampoco se del todo qué elementos tengo que tener yo presentes para una autoevaluación.

F. Claro, necesitas que alguien te guíe un poco.

J. Que alguien te de pistas de cómo evaluar y de cómo tomar conciencia de que estás haciendo bien, o mal." (Dial.003A )

**- Necesitan preparación-formación en materia de investigación:**

"M. Es que por eso dije yo que habría que conocer las técnicas de recogida de datos.. Pero yo creo que si supiéramos analizarlas sí servirían, pero luego lo que veo es que

tampoco sabemos, con esos datos, analizar la realidad, es decir tú dices: "me ha ocurrido con esta niña tal cosa" pero bueno, ¿cómo sé yo, cómo se analiza eso? (Dial.001A)

"E. Yo es eso lo que veo que es un profesor que investiga, y que hay que tener un cierto vocabulario, no ya que manejes constantemente tecnicismos, pero que tengas algo." (Dial.002A)

### **Dificultades**

Las principales dificultades que los profesores parecen experimentar van dirigidas al observador externo que estaría apoyando su labor investigadora:

"B...esta mañana ha habido una pequeña discusión ¡vamos ... que la gente tiene miedo! decían algunas, que alguien entre dentro para observarlo... (Dial.006A)

#### **= Problemas derivados de la presencia del observador externo:**

= Podría generar dispersión en los escolares:

"U. El problema que tenemos nosotros en preescolar, que metemos a una persona externa y las niñas se distorsionan." (Dial.001A)

= Restaría espontaneidad a la actuación docente:

"F. La presencia de otra persona en la clase te puede condicionar a no ser tú mismo, y a cambiar y a hacer cosas que a lo mejor no las harías espontáneamente si estuvieras sola. (Dial.003A)

= En consecuencia los datos recogidos no serían reales:

"B... podría recoger datos que a lo mejor no son reales, por eso, porque no estoy actuando con naturalidad porque particularmente me cohibe mucho la presencia de un observador. (Dial.004A)

= Puede herir susceptibilidades de los profesores:

"B.... yo no sé hasta qué punto me puedo sentir molesta, es otra cosa de la que me tengo que mentalizar, a aceptar lo que me diga esa persona desde fuera...(Dial.004A).

= Temor a que ello pueda suponer fiscalización de la labor realizada en el aula:

"B.... Mucha gente, un cierto miedo, como un pensar que eso va a ser una fiscalización de algún tipo...(Dial.006A)

**- Problemas derivados de la falta de tiempo:**

"M. ¡Entonces qué! pero bueno es que esto es la rueda de siempre, es ceñirte, te tienes que ceñir. ¡Es que no hay tiempo!, sí ¡es que no hay tiempo material! ¡Es que no hay tiempo!" (Dial.010 A)

Sus: "... está el problema del tiempo, estamos sobrecargados, ...hay mucha gente muy abierta que aceptaría cualquier cosa, que hablaríamos, pero la dificultad está en que no tenemos tiempo porque el momento que tenemos es para la evaluación, la experiencia, preparar temas,... el factor tiempo pienso que es importantísimo. (Entrev. W26)

"E. Este año, no tenemos un solo día de programar, entre este estudio y los proyectos que se pidieron, las catequesis, el día de preparación, la tutoría con padres, ya está.(Dial.012A)

**- Dificultad de cambiar los hábitos arraigados de los profesores para adaptarse a lo nuevo:**

"B...la gran dificultad que tiene esto es que me parece muy nuevo para nosotros porque hay que cambiar la estructura de nuestra forma de concebir la labor del profesor." (Dial.006A)

**Actitud ante la investigación**

A pesar de los miedos y temores expresados anteriormente los profesores, ante la aventura que constituye implicarse en una investigación colaborativa, muestran una actitud positiva:

**- Llegan a aceptar la presencia de un observador externo:**

"U. Estamos dispuestas entonces a ser observadas para luego reflexionar sobre ello y mejorar ..." (Dial.001A)

"B. No me preocupa lo más mínimo, al contrario, si ese juicio me puede ayudar a mejorar ¡encantado, que entren! (Dial.006A)

**- Consideran necesario reflexionar sobre su práctica educativa**

"B:...pienso que todo profesional y más en el campo de la educación, debe reflexionar sobre su actuación..." (Dial.017A)

**- Desean llegar a ser profesor investigador como vía de mejora:**

"E... me gustaría ser profesor investigador porque veo que es la única forma de mejorar la calidad de enseñanza."(Dial.002A)

**- Son personas sensibilizadas hacia la mejora:**

"B. Yo desde luego, daría cualquier cosa por ser capaz de encontrar un camino que me hiciera mejorar." (Dial.006A)

**- Se hallan dispuestas a afrontar el cambio que supone el nuevo rol del profesor:**

"B...el cambio que se nos pide en el rol del profesor es muy importante. Si mediante esta reflexión fuésemos capaces de descubrir otra forma de actuar, a mí eso me parece muy positivo." (Dial.006A)

**Condiciones**

En sus reflexiones los profesores ponen de manifiesto una serie de condiciones a tener en cuenta para abordar el cambio que supone integrarse en esta nueva modalidad de colaboración:

**- Ser críticos con la labor realizada**

"B... debemos todos acostumbrarnos a criticar entre comillas nuestras actuaciones." (Dial.017 A)

**- Sinceridad**

"E ... eso lleva consigo ser muy sincero con uno mismo, porque es más cómodo el no reflexionar." (Dial.002A)

**- Disposición al cambio-mejora:**

"E. Hay que estar en estado permanente de cambio para mejorar la calidad..." (Dial.002A)

**- Tomar conciencia de la importancia de la investigación en la mejora de la práctica educativa:**

"E...Hay que concienciarnos de la prioridad que tiene la investigación y la práctica educativa." (Dial.002A)

**- Clima agradable, armonía en las relaciones humanas:**

"M...Sobre todo creo que nosotros tenemos que estar a gusto, contentos y que le veamos algo más a lo que vamos a hacer..." (Dial.002A)

**- Voluntariedad, convencimiento:**

"D... hace falta un período de adaptación más que nada mentalizarse que lo quieres hacer, y que estás segura que lo quieres hacer y...

B. Si hace falta buena predisposición a hacerlo." (Dial.004A)

**- Valores humanos:**

"B. Yo creo que muchas cualidades, ...1) que esté abierto a cambios; ... 2) que sea humilde para aceptar cuando otra persona te dice: pues mira, esto lo puedes mejorar, ...3) Y no ser tan autosuficiente como para pensar que tú eres el que lleva la razón...4) Ser constante...5) que tenga una verdadera vocación ... y 6) que tenga sus valores y sus metas muy claras de lo que quiere llegar a al alcanzar ..." (Dial.015A)

**- Es necesario unificar criterios:**

"E... creo que había que comenzar por unificar criterios de investigación, ponernos de acuerdo en que es el profesor que investiga..., hay que intentar que se tenga un mismo modelo de investigación, y que estemos de acuerdo con éste." (Dial.002A)

**- Se requiere trabajo serio y planificado:**

"M. Claro, es que si no se planifica, no tendría ningún sentido y no se llegaría a ninguna conclusión; es un trabajo muy en serio y coordinado..." (Dial.002A)

**- El tiempo a dedicar a estas tareas no se puede improvisar, debe preverse convenientemente:**

"E...y hacerle espacio sobre todo, a nuestro trabajo (nos parece fenomenal ser un profesor investigador en teoría, pero a la hora de la práctica, no tenemos tiempo). Ha de estar planificado el tiempo que se le dedique a la investigación." (Dial.002A)



"C. Hay una cosa también importante...en este sentido y es que deberíamos disponer de un tiempo sistematizado dentro o fuera del centro para la tarea investigadora, porque si no, no se sacaría ninguna conclusión." (Dial.004A)

= **Es una empresa a conseguir a largo plazo**

"M. Eso es algo que no se va a conseguir en un corto plazo, pero si se empieza ya es algo." (Dial.002A)

ii) Fin de curso

Sirva de introducción la aspiración de una profesora a comienzo de la experiencia:

M. "... es una pena que a lo mejor se quede todo esto en ideas de principio de curso y de buenas intenciones y que luego durante el curso veamos que es imposible llevarlas a la práctica. Pero bueno, por algo se empieza." (Dial. 012A)

Contrastamos dicha aspiración con los logros obtenidos derivados de las reflexiones que los profesores hacen a final de curso:

= **Ha llevado a reflexionar en todo momento sobre el grado de cumplimiento de las metas propuestas:**

"U... Pero te digo que esto lo tengo olvidadísimo este último trimestre del todo..., y leyendo el otro día lo que comenté a principio de curso digo: ¡hay que ver!..." (Entrev. W03)

= **Los Profesores ven en la tarea conjunta que venimos realizando un modo de perfeccionamiento y lo definen como perfeccionamiento en el aula:**

"B...y luego el perfeccionamiento en el aula, el que nos estais un poco ayudando a llevar a la práctica ¿no? con observaciones y nuestros propios comentarios..."(Entrev. W08 y W 34).

= **Los Profesores consideran útil la investigación colaborativa que venimos realizando ya que reflexionar sobre su práctica supone tender hacia la mejora:**

"M. ¿crees que el hacer explícito lo que tú haces en la práctica, o reflexionar sobre algunos puntos te va a suponer algún tipo de mejora o algún tipo de cambio...? ¿ en qué medida o qué efectos crees tú que...?.

en equipo

F: ¡Hombre, yo creo que sí! porque si nó que estamos haciendo, ¿no?. Hombre, poquillo a poco, te vas dando cuenta de las cosas que puedes mejorar o de las que haces mal." (Entr. W10)

**- Los Profesores han superado los temores experimentados al comenzar la experiencia habiendo asumido el modo de trabajar con un observador dentro de clase :**

F."... al principio pues sí, la verdad es que sí resultaba un poco violento porque no eres natural, hay muchas cosas, que a lo mejor la harías y no las haces, pero después ya no, o sea a mí eso ya no me supone nada tampoco". (Entrev. W10)

"W16.Sí. Mira, yo al principio estaba un poquillo ... No me gustaba mucho la idea de esto. Claro, en primer lugar por el hecho de tener a una persona observando. Entonces el primer día estaba muy nerviosa". (Entrev. W16)

**- Los Profesores se van familiarizando (no sin dificultades) con los métodos cualitativos y los procedimientos colaborativos que les mueven al diálogo y la reflexión:**

F."Y luego pensar lo de las preguntitas me tiene frita, pero no es por nada, es por no tener tiempo de contestarlas..." (Entrev. W10)

**- Los profesores reconocen que los diálogos producto de las observaciones les obligan a reflexionar y hacer explícitas una serie de cosas que pasaban inadvertidas:**

F. "...por ejemplo, tú me has dicho que te pareció interesante que yo le diera anotaciones para que hicieran los ejercicios. A mí, nunca se me había ocurrido pensar que eso fuera bueno o malo, ¡hombre!, lo hago porque pensaba que era bueno, pero sin meditar demasiado, entonces pues puedes sacar cosas sobre ti misma que no conocías." (Entrev. W10)

W16. "... pues sí. Te enseña. Cuando lees lo que te da del día anterior te hace caer en detalles ... Por ejemplo, observar algunas cosas que dices de las que yo no era consciente... pues sí, es simplemente la oportunidad de pensar... O sea, que realmente sí te hace pensar." (Entrev. W16)

**- Los temas tratados durante el proceso de investigación colaborativa han concienciado a los Profesores de la necesidad de cambio, orientando la dirección del mismo:**

W16. "... yo comentaba que era muy amiga y sigo insistiendo, en Natural de hacer clases magistrales... Y leyendo cosas con vista a la Reforma digo: ¡esto se tiene que acabar! ... me tengo que mentalizar a un cambio en la manera y la forma de llevar la clase... y por supuesto las niñas también tenían que cambiar, porque están acostumbradas a un plan de trabajo, de memorizar, de oír, de que todo lo que les cuento se lo creen... Por supuesto yo soy la primera que tiene que cambiar y me va a costar mucho trabajo, lo reconozco". (Entrev. W16)

**- Los Profesores consideran positivos los métodos utilizados en el proceso de investigación:**

"MC. ¿Te ves reflejada en las observaciones ...?"

W16. "Sí". (Entrev. W16)

W29. "he considerado muy positivas las observaciones, al principio tenía un poco de temor pero después lo he visto todo bien. Ya que sea todo por la enseñanza de los alumnos y perfeccionamiento del profesorado." (Entrev. W29)

**4. CONCLUSIONES**

1.- Aunque se ha demostrado sobradamente que en este Centro se realiza trabajo colaborativo habremos de deducir según se deriva de la variable "metas" que aún se puede mejorar mucho.

2.- Los Departamentos Didácticos suelen cumplir todas las funciones asignadas excepto una: "Establecer criterios de autoevaluación de la acción docente del Departamento". Esta función la podríamos hacer extensiva a los Equipos de Ciclo.

3.- Los Equipos de Ciclo cumplen prácticamente todas las funciones menos la referida a: "Coordinar uso de recursos didácticos"

4.- Donde más claramente se percibe la coordinación es en Preescolar

5.- Los otros niveles educativos, aunque trabajan, sienten mayores necesidades de mejorar

6.- Los Departamentos echan en falta la interdisciplinariedad

7.- Es el tiempo la gran dificultad encontrada por los Profesores que impide reunirse más y coordinarse mejor

8.- Los Profesores muestran una elevada concienciación sobre la importancia de trabajar en equipo

9.- Ante el reto de implicarse en una labor investigadora los profesores afirman estar necesitados de orientación-asesoramiento y formación en materia de investigación

10.- A juicio de los profesores el profesor investigador es aquel que: reflexiona sistemáticamente sobre su práctica, realiza una práctica científica, está abierto a la crítica, se somete a una constante autoevaluación, está abierto al cambio y ejercita la colaboración

11.- Las principales dificultades que los profesores encuentran al implicarse en tareas de investigación cualitativa van referidas a sus métodos, falta de tiempo y existencia de hábitos arraigados.

12.- De las condiciones que los profesores advierten necesarias para el éxito de la investigación colaborativa predominan las relativas a recursos humanos.

13.- Los Profesores ven en la investigación colaborativa realizada un modo de formación y lo definen como perfeccionamiento en el aula.

14.- Los Profesores se han familiarizando (no sin dificultades) con los métodos cualitativos y los procedimientos colaborativos que les mueven al diálogo y la reflexión.

## **5.BIBLIOGRAFIA**

- ALVAREZ, M.(1984):Organización y Renovación Escolar. Popular, Madrid.  
- (1988):El Equipo Directivo.Recursos técnicos de gestión. Popular,Madrid.  
- (1990):"Planteamientos Institucionales del Centro Educativo".Actas del I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar.Barcelona.  
ALVAREZ, M. y otros (1989):Organización de la Vida Escolar. Consejería de Educación,CAM,Madrid.  
DELAIRE, G.y ORDRONNEAU, H.(1991):Los Equipos Docentes.Formación y funcionamiento. Narcea; Madrid.  
ELLIOT, J. (1990):La investigación-acción en educación. Morata, Madrid.  
GAIRIN, J. (1985):El Departamento de Orientación desde la perspectiva de la Organización Escolar. Educar,8. Sección de Ciencias de la Educación.Univ.Autónoma de Barcelona.  
- (1988):"Organización Escolar e Innovación Didáctica " Curso sobre Estrategias para la innovación didáctica.Tema VIII. Programa de Formación del Profesorado,U,N.E.D,Madrid  
GAIRIN, J. (1988):"Actitudes directivas y competencias para la renovación cualitativa".S.E.P.(ed.):La calidad de los Centros Educativos.Alicante.  
- (1989):"La estructura organizativa en los Centros Docentes", en MARTIN-MORENO,Q. (1989): Organizaciones Educativas. UNED, Madrid.

- GARCIA HOZ, V. y MEDINA, R.(1986):Organización y gobierno de Centros educativos. Rialp, Madrid.
- GOMEZ DACAL, G. (1980):El Centro Escolar. Nuevas perspectivas para su dirección y organización. Escuela Española, Madrid.
- (1985):El Centro Docente. Líneas para la aplicación de la L.O.D.E. Escuela Española, Madrid.
- HOLLY, P. (1989): "La Investigación en la Acción como una estrategia para la práctica", en Revista de Innovación e Investigación Educativa, nº4, 67-87, I.C.E de la Univ. de Murcia.
- ROTGER, B. (1984):Los Departamentos Didácticos. Organización y funcionamiento. Anaya, Madrid.
- SMYTH, J. (1991): "Una pedagogía crítica de la práctica en el aula", en Revista de Educación, nº 294 (enero abril), 275-300.

LINTI

respe  
Laud  
adec  
int  
que,  
mejor  
bien  
en q  
dicha  
imple  
Ente  
guro  
exte  
  
con  
ose  
dian  
con  
rela  
(m  
gru  
un  
sa  
an  
m