



# *La formación en el centro: una estrategia de formación permanente del profesorado*

Agustín García Lazaro (\*)  
Centro de Profesores de Jerez (\*\*)

## RESUMEN

*La presente comunicación analiza una estrategia de formación permanente con escasa tradición en nuestro país: la Formación en el Centro, a la luz de las experiencias desarrolladas en el CEP de Jerez en estos últimos años.*

## PALABRAS CLAVE

*Formación en el centro, formación permanente, estrategias de formación*

## La formación en el centro. Caracterización del modelo

### *La formación en el centro*

A mediados de la década de los 70 comenzó a abrirse paso un nuevo concepto de formación permanente, que con el nombre genérico de *Formación centrada en la Escuela*, recogía la necesidad de conectar estrechamente el perfeccionamiento del profesorado con las necesidades reales de la escuela.

Diferentes informes de organismos internacionales, reclamaban la necesidad de cambiar las escuelas desde dentro, objetivo al que debían dirigirse los esfuerzos en formación permanente (Goble y Porter, 1980). Desde este punto de vista comienza a abogar-

---

(\*) Profesor de EGB.  
Licenciado en Ciencias de la Educación.  
Coordinador Centro de Profesores de Jerez  
(\*\*) Pza. de las Angustias, n° 1  
11402-Jerez



se por la idea de la escuela como centro de formación continua (OCDE, 1980) y como organización básica desde la que plantear el cambio y la innovación educativa (Stenhouse, 1984).

La Formación Centrada en la Escuela, ha ido extendiéndose como estrategia de formación permanente, y adaptándose en la práctica a diferentes entornos educativos. Así también es conocida como *formación centrada en el proyecto, en la práctica, en los problemas prácticos de la clase...* (Imbernon, 1989), o como formación destinada a los centros, formación en el puesto de trabajo, o simplemente como Formación en el Centro.

Es conocido el gran desarrollo de estos modelos en diferentes países europeos -especialmente en Inglaterra, Alemania y los países nórdicos- (García Álvarez, 1986), y la aparición en nuestro país de diferentes experiencias que conectan con esta estrategia de formación.

Las primeras iniciativas en este sentido tienen lugar en Cataluña al amparo de los proyectos de Formación Permanente Institucional (FOPI), y de los Planes Unitarios desarrollados en distintas localidades catalanas. (Corominas, 1988). Diferentes CEPs de la Comunidad de Madrid (Leganés, Getafe, Vallecas) desarrollarán también experiencias en este sentido.

Por parte de la Administración educativa se dará un paso adelante con la convocatoria de 200 proyectos de Formación en el Centro en el curso 89-90, abriendo así una nueva vía para la institucionalización de este tipo de estrategias, que terminará por consolidarse tal y como se recoge en el Plan de Investigación Educativa y de Formación del Profesorado (MEC, 1989), en el que se declara como objetivo básico, el hecho de que se contemple al centro educativo como *eje de la formación permanente*.

Diferentes Administraciones Autónomas han puesto en marcha iniciativas similares. Tal es el caso de Cataluña o el País Vasco, que con el programa de Formación Focalizada en el Centro-Proyectos de Formación, (P.F.P.P. 1989) ha comenzado también su andadura para facilitar la implantación de esta estrategia de formación permanente. La Comunidad de Madrid viene ya desde el curso pasado fomentando proyectos de Formación en el Centro, a través del Programa de Centros (Comunidad de Madrid, 1989).

En Andalucía, donde ya existían experiencias en este sentido desarrolladas por distintos CEPs, se contempla por primera vez de manera institucional la formación en el centro, en el marco del Plan Andaluz de Formación P. del Profesorado, actualmente en fase de debate.

### *Características de esta estrategia de formación*

Aunque la Formación en el Centro *no esté solidamente asentada ni en su conceptualización, ni en sus estrategias ni en sus realizaciones modélicas* (García Álvarez, 1986), comienza ya a ser admitida como un modelo de formación permanente con características propias.

Según la definición más comúnmente aceptada, la formación centrada en la escuela *comprende todas las estrategias que utilizan conjuntamente los formadores y los profesores para dirigir los programas de formación de manera que respondan a las necesidades definidas de la escuela y para elevar las normas de enseñanza y aprendizaje de la clase*" (OCDE, 1977).

En líneas generales, las características principales de la Formación en el Centro son:

1. Consideración del centro como unidad básica de cambio e innovación.



2. Superación de la concepción individualista de la formación permanente del profesorado, que desplaza así su centro de gravedad al equipo docente.
3. Su focalización hacia necesidades estrechamente ligadas a los problemas que la práctica docente trae consigo.
4. Su incardinación en los Proyectos y Planes de Centro como una actividad más del profesorado.
5. La utilización de los recursos materiales y organizativos del propio centro, apoyado por agentes externos.
6. Posibilidad de incidencia en el aula a corto plazo.
7. Posibilidad de un seguimiento, evaluación y reorientación más eficaz de las actuaciones de formación.

### Orígenes de una experiencia

Desde hace varios cursos, junto a las actividades de perfeccionamiento abiertas a todo el profesorado, el CEP de Jerez viene potenciando la Formación en el Centro, como parte fundamental de una estrategia más amplia de formación permanente, que rompa la orientación individualista que hasta ahora ha venido predominando en la oferta institucional.

Hace ya tres años iniciamos el programa denominado *Actividades destinadas a los Centros*, en cuyo marco se llevaron a cabo las primeras actuaciones de formación permanente destinadas a claustros o equipos de profesores de un mismo centro o distrito. Unas 40 actividades de perfeccionamiento cuentan en el haber de este programa, que en el Plan de Actuación del curso 89-90 ha pasado a remodelarse y a ser denominado con el nombre de *Formación en el Centro*.

Esta modalidad de perfeccionamiento colectivo, destinada a grupos de profesores de un mismo seminario, ciclo, centro o distrito, supone, frente a las actividades abiertas a la adscripción individual, una mayor aproximación a las necesidades de actualización que la práctica docente cotidiana reclama.

Partiendo de la idea, cada vez más arraigada, de que el centro escolar constituye la unidad básica de cambio y de mejora del sistema educativo, defendemos la necesidad de considerar aquel como el primer núcleo de formación permanente, toda vez que a través de las actuaciones de Formación en el Centro se contribuye, entre otras cosas a:

- Analizar y detectar las necesidades globales que el centro o colectivo de profesores tiene.
- Establecer un debate pedagógico a nivel grupal, a través del cual se establecen las condiciones objetivas para que afloren los problemas del centro y se señalen sus posibles vías de solución.
- Servir de nexo de unión, de *causa común* a los miembros de un grupo preocupados por un mismo objetivo: mejorar en algún sentido la calidad de su centro.
- Cuestionar la práctica docente y la concepción *insular* de aquella, e intentar aportar soluciones colectivas para su mejora cualitativa.
- Animar a los profesores a comprometerse en los problemas referentes a su propia situación y a conseguir que tomen mayor conciencia de su responsabilidad en la búsqueda de soluciones.

Puede afirmarse, en función de las experiencias que conocemos, que cuando en la base de las actividades de perfeccionamiento demandadas por los centros hay una refle-



xión colectiva acerca de las necesidades reales, estas iniciativas pueden constituir un primer paso para empezar a cambiar las cosas desde dentro de la escuela.

## Descripción y desarrollo de la experiencia

### *El programa de formación en el centro. Características*

El Programa de Formación en el Centro se estructura dentro del Plan Anual de Actividades 89-90, como la primera de las líneas prioritarias, que en síntesis son las siguientes:

1. Formación en el Centro.
2. Actividades abiertas.
3. Programa de asesoramiento y apoyo a Seminarios Permanentes, Grupos de Trabajo y Proyectos de Experimentación e Innovación.
4. Apoyo al Proyecto Común y Cooperativo Area de Lengua (desarrollado por los Centros escolares, CEP, EPOE, SAE e Inspección de Jerez).
5. Plan de Difusión de la Reforma.
6. Potenciación de los Servicios Complementarios.

En este marco de actuación, el programa de Formación se vertebra en torno a tres campos de actuación:

- \* Actividades de Perfeccionamiento diseñadas desde el CEP y ofrecidas a los centros.
- \* Actividades de Perfeccionamiento demandadas por los centros y/o colectivos.
- \* Asesoramiento individual o colectivo.

La realización de actividades de formación en el centro, tanto en lo referente a las ofertadas por el CEP, como a las que se desarrollan a petición de los centros y colectivos, está abierta durante todo el curso. El contenido concreto de los diferentes campos es el siguiente:

### *Campos de actuación*

#### *1. Actividades de perfeccionamiento diseñadas desde el CEP y ofrecidas a los centros.*

Atendiendo a las demandas de cursos anteriores y a los propios recursos y posibilidades del CEP (sin plantilla de Asesores todavía), se ofrecen una serie de actividades de carácter general, programadas en función de experiencias anteriores en las que se ha validado su contenido. En su mayor parte están coordinadas por personal del CEP o por profesores especialistas que colaboran habitualmente con aquel.

Estas actividades poseen un carácter teórico-práctico, y están ligadas de manera muy directa a problemas del aula.

Combinan distintas modalidades de perfeccionamiento (cursillos, grupos de trabajo, asesoramiento puntual...) y suelen tener una duración no mayor de 25 horas, susceptible de ser ampliada en función de los intereses del grupo solicitante.

Entre otras, se ofrecen este curso: animación a la lectura, informática (elaboración de unidades didácticas, programación en LOGO, aplicaciones didácticas del procesador de textos, bases de datos...), técnicas de estudio, MAV (el taller de fotografía en el aula, elaboración de material de paso en vídeo, apoyo audiovisual a C. Inicial y Preescolar..), el laboratorio en la EGB: su puesta en marcha, charlas y debates pedagógicos...



Los claustros, ciclos o seminarios y grupos en general, pueden solicitar estas actividades al CEP a lo largo del curso, pudiendo introducir variaciones en sus programas y proponiendo el horario más adecuado para su realización.

## *2. Actividades de Perfeccionamiento solicitadas por los Centros.*

El segundo campo de actuación del Programa de Formación en el Centro es el que engloba a las actividades demandadas por los claustros, ciclos, seminarios...fruto de un análisis de necesidades de asesoramiento y formación. En este sentido, los distintos colectivos pueden demandar de manera abierta al CEP, aquellas actividades de perfeccionamiento que no estando incluidas en el apartado anterior, fuesen de su interés.

Para su solicitud (que está abierta a lo largo del curso) se utiliza una ficha en la que se recogen entre otros apartados, datos relativos a los solicitantes, características de la actividad demandada (contenidos, dinámica de trabajo, secuenciación temporal, recursos necesarios, propuesta de ponentes o asesores..), inclusión o no de la misma en el Plan de Centro...

Las solicitudes son estudiadas periódicamente por la Comisión de Perfeccionamiento del CEP, para su aprobación o reorientación. Como ejemplo de algunas de las actividades incluidas en este campo, realizadas en cursos anteriores o demandadas en el actual, podemos citar: metodología de la lectoescritura, aplicaciones informáticas en el área de lengua, acción tutorial en EE.MM., evaluación, desarrollo psicológico y matemáticas, metodología de la lengua en Ciclo Medio, diseño asistido por ordenador en F.P., taller de MAV para profesores de adultos, utilización didáctica del laboratorio para profesores de EE.MM., etc.

## *3. Asesoramiento individual o colectivo.*

Entre los nuevos servicios que el profesorado, a través de las últimas encuestas, ha demandado al CEP destaca el de asesoramiento individual y colectivo (dirigido a centros, grupos de trabajo, colectivos...).

Aunque no cabe duda de que, para ofrecer un servicio con garantías, es preciso contar con la plantilla de Asesores de Formación (cuya incorporación está prevista para el próximo curso), el CEP ofrece durante el presente año el asesoramiento en una serie de temas y áreas que corre a cargo de los profesores que trabajan actualmente en sus departamentos y de otros especialistas que colaboran habitualmente en las actividades de formación.

En este sentido, se ha ofrecido a los centros un listado de asesores por áreas. Previo contacto telefónico, se acuerdan visitas de asesoramiento en las que se facilitan apoyo pedagógico, recursos materiales, bibliografía... completando así la oferta de actuaciones de Formación en el Centro puesta en marcha por el CEP para el presente curso.

## **Valoración de la experiencia. Conclusiones**

A la hora de ofrecer una valoración global de la experiencia vamos a centrarnos en la opinión de los profesores acerca de la Formación en el Centro y en las actuaciones, que a la luz de la práctica creemos que es necesario resaltar de aquí en adelante.



*La opinión de los profesores sobre la formación en el centro*

La concreción del modelo de Formación en el Centro, puesto en marcha en el CEP de Jerez, atraviesa todavía una fase de experimentación y de ensayo, que a buen seguro sufrirá variaciones estructurales con la incorporación, el curso próximo de los Asesores de Formación.

Esta razón sin embargo, nos ha llevado a intentar aproximar el modelo a la realidad de nuestra zona de actuación, y en este sentido se han planteado cuestionarios y se han efectuado encuestas al objeto de recoger la opinión y las valoraciones de los profesores acerca de esta estrategia de formación permanente.

En este sentido, la encuesta que en junio pasado se realizó en la comarca, contestada por más de 600 profesores ofreció interesantes aportaciones. La opinión manifestada con respecto a esta forma de perfeccionamiento colectivo, en comparación con las de adscripción individual, fue la siguiente:

La Formación en el Centro, frente a las actividades de perfeccionamiento de carácter individual es:	
Más válida e interesante . . . . .	69%
Igual . . . . .	26%
Menos . . . . .	5%

La impresión altamente positiva que los docentes poseen con respecto a la potencialidad de esta modalidad de perfeccionamiento, se ve confirmada en otra de las preguntas de la consulta (que tenía carácter abierto), de la que se extraen datos acerca de las virtualidades de la Formación en el Centro:

¿Cuáles crees que son las ventajas de esta modalidad de perfeccionamiento?	
Suponen un compromiso colectivo, pudiendo incluirse en el Plan de Centro . . . . .	30%
Se trabaja en grupo sobre problemas comunes aunando criterios . . . . .	20%
Responden más directamente a las necesidades concretas de los centros . . . . .	16%
Permiten un seguimiento real de su puesta en práctica . . . . .	13%
Evitan desplazamientos y pueden realizarse en un horario más adecuado . . . . .	11%
Pueden tener mayor incidencia en el aula y ser aplicables a corto plazo . . . . .	7%
Otras . . . . .	6%



A la luz de los datos anteriores, aspectos como el carácter colectivo, la respuesta a necesidades concretas de la escuela, el seguimiento de su posible incidencia en el aula, o los menores problemas en materia de infraestructura y organización, se configuran como los vectores determinantes de la estrategia de *Formación en el Centro* de cara a su generalización.

Frente a las anteriores ventajas se señalan como dificultades las siguientes:

¿Qué inconvenientes principales encuentras en la Formación en el Centro?

Dificultades de organización e infraestructura . . . . .	.21%
Falta de voluntad real para ponerse de acuerdo en los temas de interés común . . . . .	.18%
Implican un horario "extra" para los profesores . . . . .	.15%
Se crean grupos cerrados . . . . .	.15%
Gran diversidad de intereses . . . . .	.13%
Problemática de la obligatoriedad . . . . .	.7%
No tienen inconvenientes . . . . .	.10%

Conviene destacar que entre los inconvenientes señalados aparecen dos bloques principales: los centrados en problemas organizativos y de recursos (materiales y sobre todo humanos derivados de la falta de una plantilla de Asesores en los CEPs), y los que hacen alusión a la dificultad de establecer un debate pedagógico en los centros que de como resultado una confluencia de intereses acerca de la definición de las prioridades de actuación en un centro. En cualquier caso, conviene señalar que esta pregunta sólo fue contestada por el 30% de los encuestados, lo que en alguna medida apoya el hecho de que la gran mayoría de profesores no encuentra inconvenientes graves en la Formación en el Centro.

*Valoraciones finales. Previsiones para el próximo curso*

Al margen de que al final del presente curso podremos añadir nuevas experiencias en lo que a actividades de Formación en el Centro se refiere, pueden hacerse unas valoraciones y previsiones de carácter general basadas en las actuaciones desarrolladas hasta la fecha:

1. La incorporación al modelo de Formación en el Centro por parte de diferentes claustros y grupos se ha realizado de manera primaria, dado que en muchos casos las propuestas de actividades de formación obedecían a planteamientos puntuales. En cualquier caso, y aún apostando desde el CEP por proyectos de perfeccionamiento más globales, se han apoyado muchas de estas iniciativas en tanto que suponían un primer acercamiento a la formación permanente del profesorado de colectivos alejados de la renovación.
2. Conviene pese a todo, superar estas limitaciones iniciales del modelo, hacia el fomento de propuestas que planteen un programa de formación ligado al Proyecto Educativo y al Plan de Centro, del que deben formar parte (como ya de hecho sucede en algunas experiencias).



3. La incorporación de los Asesores a los CEPs va a contribuir a impulsar decididamente la Formación en el Centro, toda vez que la actuación de aquellos, está fundamentada en la intervención directa con los docentes en sus centros. El papel que los Asesores pueden realizar en la detección de necesidades de formación, en la puesta en marcha de actividades en conexión directa con éstas, en su seguimiento... se hace indispensable para poder avanzar cualitativamente en las virtualidades que esta estrategia de perfeccionamiento encierra. En este sentido, esta modalidad de formación con apoyo externo se sitúa entre las de más alta rentabilidad (Imbernon, 1988).
4. En la medida que la Reforma en marcha, establece un Diseño Curricular Base de carácter abierto, que deja en manos de los centros su concreción y adaptación, las iniciativas de Formación en el Centro que se promuevan han de ir orientadas y estrechamente ligadas en lo posible al desarrollo del curriculum, toda vez que éste supone un *factor potencial decisivo de renovación pedagógica, un instrumento de formación de profesores y un determinante de la calidad de la educación* (Stenhouse, 1984).
5. De cara a eliminar obstáculos y a facilitar la implantación del modelo es preciso poner más recursos humanos y materiales a disposición de las iniciativas de Formación de los centros, así como establecer mecanismos por las que éstas puedan llevarse a cabo en el horario laboral/lectivo de los profesores.  
Tal y como se propone en un reciente informe (Consejo Escolar del estado, *a fin de evitar el voluntarismo que prevalece en las actividades de perfeccionamiento, parece conveniente que las Administraciones arbitren medidas para que las mismas se realicen dentro del horario escolar* (Consejo Escolar del Estado, 1988).
6. Por último, y de cara a rentabilizar al máximo las iniciativas de Formación en el Centro conviene fomentar el establecimiento de redes de formación que permitan la conexión horizontal de las diferentes experiencias (Escudero Muñoz, 1988).

## REFERENCIAS

- CEP-JEREZ (1989). *Encuesta individual sobre formación permanente del profesorado*.  
CEP-JEREZ (1989). *Formación en el Centro*. Plan Aual de Actividades 1989-90.  
CONSEJO ESCOLAR DEL ESTADO (1988). *Informe sobre el estado y situación del sistema educativo*. Curso 1986-87. MEC. p. 37  
COROMINAS, A. (1988). "Los planes Unitarios", *Cuadernos de Pedagogía* n° 161, Agosto.  
ESCUADERO MUÑOZ (1988). "La escuela como organización y el cambio educativo", en *Organizaciones Educativas*. (VV.AA.) UNED, Madrid. pp. 328-329.  
GARCIA ALVAREZ, J. (1986). *Fundamentos de la formación permanente del profesorado mediante el empleo del video*. Ed. Marfil, Alcoy. pp. 42-44.  
GOBLE, N. y PORTER, J. (1980). *La cambiante función del profesor. Perspectivas internacionales*. Ed. Narcea, Madrid.  
IMBERNON, F. (1988). "Formación permanente. Modelos y estrategias". *Cuadernos de Pedagogía*, n° 161. Agosto. p. 78



- IMBERNON, F. (1989). *La formación del profesorado. El reto de la reforma*. Ed. Laia. p. 83 y ss.
- OCDE-CERI. *Formación de profesores en ejercicio*. Narcea. (1985).
- STENHOUSE, L. (1984). *Investigación y desarrollo del curriculum*. Ed. Morata. p. 11
- PLAN DE INVESTIGACION EDUCATIVA Y DE FORMACION DEL PROFESORADO (1989). MEC, Madrid, pp. 107, 144 y ss.
- PLAN DE FORMACION PERMANENTE DEL PROFESORADO (1989). Consejería de Educación. Gobierno Vasco.
- PLAN ANDALUZ DE FORMACION DEL PROFESORADO (1989). Consejería de Educación. Junta de Andalucía. (Borrador de consulta).
- PROGRAMA DE CENTROS: FORMACION DEL PROFESORADO DE UN MISMO CENTRO (1988-89). Consejería de Educación. Comunidad de Madrid.