

Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo

- HUBERMAN, M.(1992): Critical Introduction. En M. Fullan (1992): pp. 1-20.
- JOYCE, B.(1990) (Ed.). Changing School Culture Through Staff Development (1990 ASCD Yearbook). Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- LEITHWOOD, K. y JANTZI, D.(1990): Transformational Leadership: How Principals can help Reform School Cultures. Paper presented at the Annual Meeting of the Canadian Association for Curriculum Studies, Victorie, June.
- LIEBERMAN, A.(Ed.)(1988): Building a Professional Culture in Schools. New York: Teachers College Press.
- LIEBERMAN, A.(Ed.)(1990): Schools as collaborative cultures: Creating the future now. London: Falmer Press.
- LOUIS, K.S. y MILES, M.B.(1990): Improving the Urban High School. What Works and Why. New York: Teachers College Press.
- NIAS, J., SOUTHWORTH, G. y YEOMANS, A. (1989): Staff Relationships in the Primary School. London: Cassells.
- OLSON, J.(1980): "Teacher Constructs and Curriculum Change", Journal of Curriculum Studies, 12(1), 1-11.
- OLSON, J.(1988): "Making sense of Teaching: Cognition vs. Culture", Journal of Curriculum Studies, 20(2), 167-169.
- OLSON, J.(1992). Understanding teaching. Beyond expertise. Milton Keynes: Open University Press.
- PARKER, C.A.(1980): "The Literature on Planned organizational Change: A review and analysis", Higher Education, 9, 429-442.
- ROSSMAN, G.B.; CORBETT, H.D. y FIRESTONE, W.A.(1988): Change and Effectiveness in Schools. Albany, New York: State University of New York Press.
- ROWAN, B.(1990): Commitment and Control: Alternative Strategies for the Organizational Design of Schools. En C. Cazden (Ed.). Review of Research in Education, 16, 353-389.
- RUDDUCK, J.(1991): Innovation and Change: Developing involvement and understanding. Buckingham: Open University Press.
- SARASON, S.B.(1971): The Culture of the School and the Problem of Change. Boston: Allyn & Bacon; 2nd, 1982.
- SMYTH, J.(1991): "International Perspectives on Teacher Collegiality: a labour process discussion based on the concept of teachers' work", British Journal of Sociology of Education, 12(3), 323-346.

DILEMAS QUE EMERGEN EN UN PROCESO DE DESARROLLO PROFESIONAL BASADO EN LA ESCUELA.

**Araceli Estebanz
Pilar Mingorance.**

Tratamos de describir los dilemas de un proceso de desarrollo profesional basado en la escuela que ha tenido lugar en un centro educativo de Sevilla durante los cursos 1990-91 y 91-92. Por lo que consideramos que es el comienzo de un proceso.

La intencionalidad del proyecto se puede especificar en el deseo de posibilitar que los profesores analicen su propia práctica, discutan, evalúen juntos y cambien las prácticas que consideren necesarias, así como facilitarles la aceptación de su responsabilidad en su propio crecimiento personal y profesional y desarrollar su propia teoría de la práctica educativa (Calderhead, 1992). Es decir, se trata de un proceso de desarrollo profesional basado en la reflexión colaborativa enfocada sobre el centro educativo en el que tienen lugar los procesos educativos.

Por otra parte, pensamos con Feiman-Nemser y Featherstone (1992) que se necesitan unas condiciones básicas por parte de los profesores para que se pueda originar el cambio conceptual:

- a) insatisfacción personal con sus propias creencias educativas,
- b) poder percibir y valorar alternativas fuertes, y
- c) poder imaginar alguna forma de integrar las nuevas ideas con sus concepciones anteriores.

Pero este proceso de cambio es conflictivo, y comprenderlo desde el punto de vista de los participantes supone poder penetrar en los dilemas que se originan en cada etapa, en las mentes de los sujetos desde la perspectiva o el rol con el que participan.

Lampert (1985) subraya la importancia del estudio de los dilemas tanto para comprender lo que piensan los profesores como para comprender la enseñanza. En primer lugar, porque los dilemas prácticos, o elección entre acciones alternativas por razón de sus consecuencias, son inevitables en la enseñanza (Zabalza, 1991), ya que la enseñanza es una actividad difusa, diversa y difícil de delimitar (Wilson, 1962), caracterizada por la incertidumbre (Doyle, 1984) y la originalidad de cada situación, por lo que no puede someterse a reglas predefinidas. Pero además los dilemas, y las

paradojas, constituyen el corazón del hacer profesional (Schön, 1992), pero generan ansiedad y confusión si no se controlan (Olson, 1992), y pueden producir contradicciones en la actuación práctica. Por esto nos parece que conocer los propios dilemas y aceptar los dilemas de las situaciones prácticas es comenzar a entender la propia enseñanza.

Asimismo penetrar en los dilemas de los procesos de cambio puede ayudar a comprender los procesos mismos y se pueden utilizar los dilemas para una clarificación del conocimiento de la enseñanza y del desarrollo profesional. En la figura siguiente representamos nuestra concepción de los componentes de los dilemas.



Ahora bien, los dilemas se originan siempre en un contexto que es el marco organizativo en el que se genera la innovación (Escudero, 1992), pues, como dice Zabalza (1991), una de las características del dilema, en cuanto compromiso con la resolución racional de situaciones problemáticas, es su naturaleza básicamente singular y dependiente de la situación.

En la figura siguiente representamos el contexto en el que se originan los dilemas de este proceso:



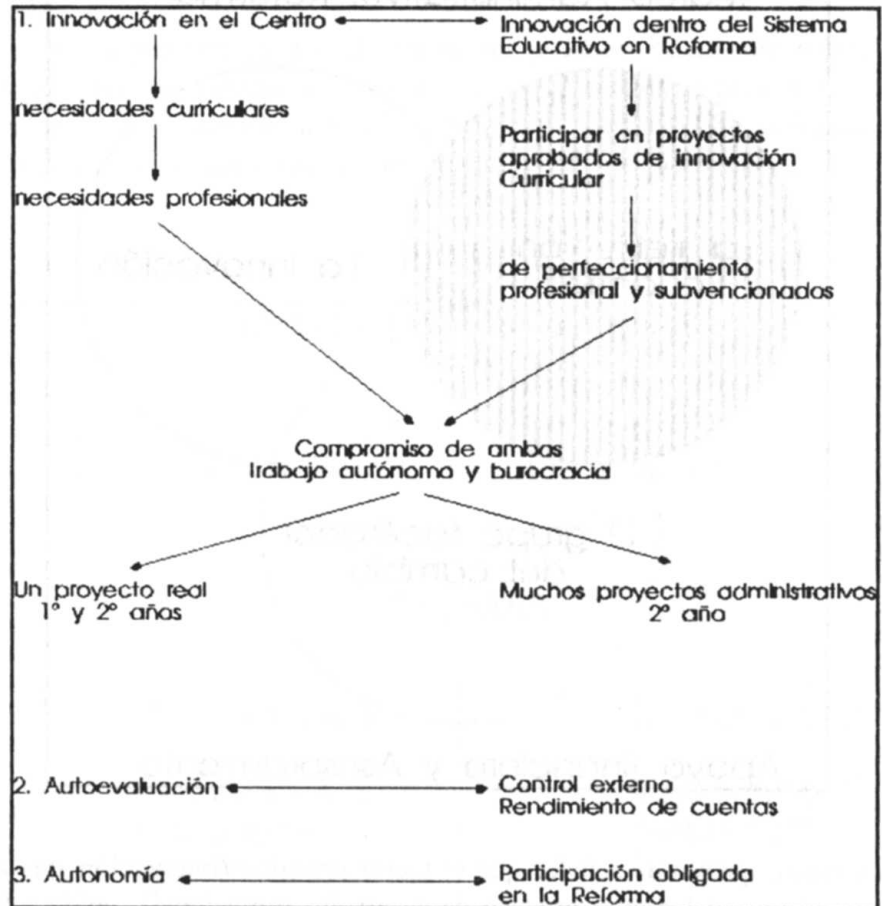
Y en este sentido, queremos señalar que el factor novedad (innovación que afecta a la escuela y al enfoque del propio proceso de desarrollo profesional), unido a la relación con las exigencias de la Reforma educativa, va a tener una potente influencia sobre el planteamiento y solución de los dilemas.

La Institución educativa, Colegio de E.G.B., privado, religioso, con una organización jerárquica, es otro potente factor en el origen de los dilemas prácticos de un modelo colaborativo, y desde luego de los dilemas teóricos, o el "problema de este problema" (Schön, 1992).

La propia colaboración entre prácticos de Primaria y profesoras universitarias es problemática y dilemática.

Finalmente, apuntamos algunos conceptos clave y la realidad que los respalda (en contexto) como fuentes de los dilemas: Liderazgo, gestión, agentes de cambio y organización (Elliott-Kemp, 1992), o cultura organizativa. Y estamos de acuerdo con Elliott (1985) en que en todo dilema hay componentes éticos y técnicos, y la resolución de los mismos depende de la prioridad de los valores de las personas implicadas en proceso conflictivo.

En el proceso de innovación que se lleva a cabo van apareciendo problemas, desde si el cambio es el que dictamina la Reforma o más bien es el que necesita el centro.

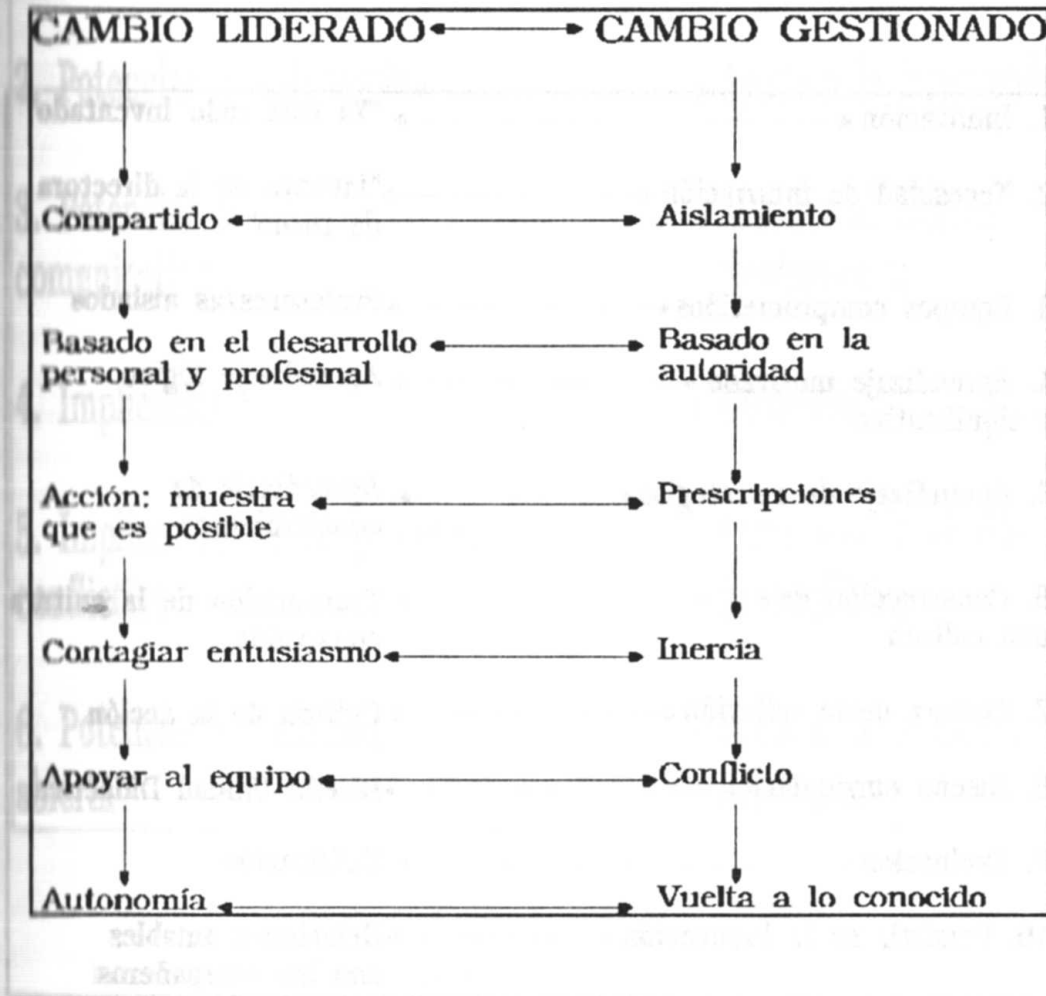


Esto lleva a plantear el carácter mismo del propio proyecto en cuanto la posibilidad de aprendizaje de la propia escuela (Holly y Southworth, 1989), o más bien conducido e inventado por los expertos ,externos al proyecto. Afecta a la idea misma que se tiene del propio cambio en cuanto al grado de compromiso y la situación concreta con la que se puede llevar a cabo. Es difícil convertir el propio proyecto en investigación, en vez de un aprendizaje de determinadas técnicas.

¿Quiénes son los protagonistas del cambio?

En primer lugar aparece el problema de los agentes de cambio que surgen o bien desde de dentro o desde fuera y que pueden tener distinta orientación como representamos en la figura siguiente. El apoyo interno entendido como liderazgo

pedagógico va apareciendo progresivamente en la figura de un profesor que desde la colaboración inicial comienza a responsabilizarse del proyecto y desarrolla una capacidad de apoyo que le va planteando problemas entre la autoridad de la dirección y el poder compartir su conocimiento y experiencia con sus compañeros.



Dilemas del Equipo de Profesores

Los dilemas de lo/as profesore/as participantes en el proceso, se refieren a su propia participación y actitudes, a su propia enseñanza, a la organización del centro y del currículum, y al mismo modelo de desarrollo profesional en su puesta en práctica y en sus consecuencias. Se presentan en varios aspectos, en principio sobre la misma innovación como posibilidad, "no hay nada que aprender", por ello el cambio no es necesario. A medida que se va dialogando y discutiendo los problemas, se van planteando aspectos más concretos, en cuanto a qué tipo de aprendizaje es más oportuno en su realidad práctica; en cuanto a qué contenidos y su diseño, o por dónde es es más

conveniente empezar, por lo general o por lo concreto. Si es necesario persistir en la innovación con los problemas que tenemos, o más bien seguir como estamos y mantener buenas relaciones con los colegas.

1. Innovación	←—————→	"Ya está todo inventado"
2. Necesidad de innovación	←—————→	"Invento de la directora de turno"
3. Equipos comprometidos	←—————→	Profesores/as aislados
4. Aprendizaje motivado y significativo	←—————→	Aprendizaje lógico
5. Aprendizaje de estrategias	←—————→	Aprendizaje de conocimientos
6. Construcción de una cultura	←—————→	Transmisión de la cultura construida
7. Cultura de la reflexión	←—————→	Cultura de la acción
8. Diseño curricular	←—————→	Diseño Unidad Didáctica
9. Evaluación	←—————→	Calificación
10. Persistir en la innovación	←—————→	Relaciones amables con los compañeros

Dilemas de los Asesores

Son los dilemas que se plantean los facilitadores del proceso. Se refieren tanto a las asesoras externas, como a la asesora interna, y se centran en su función de facilitación del proceso de cambio personal, profesional e institucional.

Siempre hay cuestiones técnicas y éticas (Schön, 1992) y entran en conflicto los valores porque los dilemas se resuelven por la jerarquía de valores. Desde si las preguntas que plantean los asesores son estimulante o son las que conducen el proceso; cómo potenciar la autonomía de los profesores; potenciar el interés comunicativo o se trata más de un interés instrumental (Habermas, 1987); potenciar la reflexión abierta o

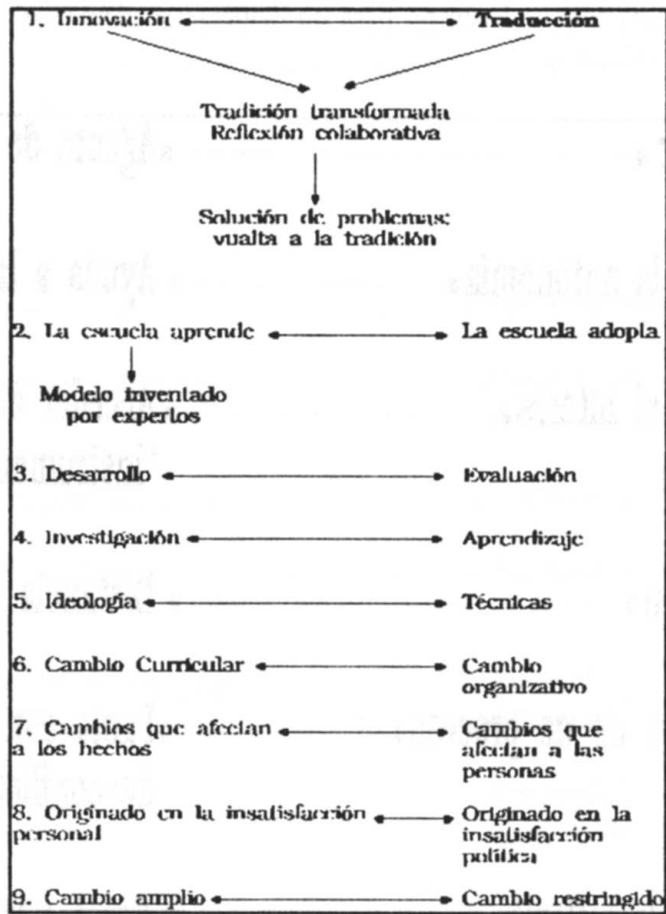
más bien hacer acotaciones al campo para no dispersarse demasiado. A continuación presentamos estos dilemas.

1. Facilitador ◀	▶ Agente de cambio
2. Potenciar la autonomía ◀	▶ Ayuda a la innovación
3. Potenciar el interés comunicativo ◀	▶ Acceder al interés "instrumental"
4. Implicación ◀	▶ Distancia
5. Implicación en un proceso conflictivo ◀	▶ Pacto con la elusión de conflictos
6. Potenciar la reflexión abierta ◀	▶ Aceptar la acotación del campo

Dilemas del Modelo teórico.

O los problemas que se plantean al teorizar sobre el propio modelo de desarrollo profesional basado en la escuela. Son dilemas de las profesoras universitarias, porque el propio modelo es una representación de una concepción de la formación permanente del profesorado, que hay que reconceptualizar sobre la base de los procesos reales en contextos específicos, pero que ha sido creada en el seno de la propia actividad universitaria de investigación y elaboración de teorías.

Quizá el problema teórico más importante es el planteamiento de la escuela como lugar de formación, como escenario alternativo de la formación del profesorado, más que una escuela que adopta la innovaciones desde la perspectiva de la fidelidad.



Conclusiones

Hemos planteado de forma muy sintética los dilemas que hemos encontrado en un proceso de desarrollo profesional centrado en la escuela. Los cuadros indican la problemática que se nos ha ido planteando y que no hemos podido comentar por los límites del espacio requerido, pero por sí mismos son bastantes clarificadores.

Podemos apuntar las siguientes conclusiones:

- . Verdaderamente hay aprendizaje en el centro: el curriculum es responsabilidad de la escuela.
- . El desarrollo curricular implica el tener claro las demandas del desarrollo profesional.
- . Cualquier cambio en el currículo necesariamente exige cambios organizativos y, por ello, también el desarrollo organizativo.
- . El ensayo del diseño y desarrollo de unidades didácticas por diversos modelos, es una prueba de que pueden ser autónomos y por ello se produce una motivación en la autoformación profesional.

El currículum como un todo exige tiempo, y por ello hemos visto que la forma habitual de afrontar la complejidad por parte de los profesores es aplicar estructuras de simplificación (Zabalza, 1991).

Este tipo de trabajo no va en contra de la reforma educativa prescrita, pero sí entra en conflicto entre el modelo que se promueve y las metas que la administración va exigiendo tal como "en mayo tienen que tener las finalidades educativas". Pero hay que hacer las cosas que manda la administración que están en contradicción con el modelo que plantea la propia reforma.

Hay quien ha jugado a innovar y quien se lo ha creído, pero estos últimos han perdido. Ahora están haciendo el PCC desde una línea más tecnológica, e independiente de la propia autonomía y desarrollo profesional.

El respeto por parte de las asesoras ha sido el criterio máximo en la resolución de los dilemas.

El apoyo al modelo de desarrollo profesional es fundamental en los asesores internos. Los profesores resuelven los dilemas en situaciones concretas con la vuelta a la tradición.

La institución no quiere problemas, quiere esfuerzo y trabajo para hacer "lo que hay que hacer", aunque haya respeto a lo que se puede pensar.

Bibliografía

Calderhead, J. (1992) "Dilemas en el desarrollo de la enseñanza reflexiva". En Marcelo, C. y Mingorance, P. (eds.) **Pensamiento de Profesores y Desarrollo Profesional, (II)**, Sevilla, S.P.U., p. 9-16.

Elliott, J. (1985) "Facilitating Action Research in Schools; some dilemmas", en Burgess, R. G. (ed.) **Field Methods in the study of education**. London, The Falmer Press, p. 235-262.

Elliott-Kemp, J. (1992) **Managing change and development in Schools**. Harlow, Longman Group UK Limited.

Escudero, J.M. (1991) "Formación Centrada en la Escuela". En López, J.K. y Bermejo, B. (Coords.) **El Centro Educativo**, Sevilla, GID, p. 7-36.

Escudero, J.M. (1992) "La escuela como espacio de cambio educativo: Estrategias de cambio y de formación basadas en el centro escolar". **Los desafíos de las Reformas escolares**. Sevilla, Arquetipo, p. 263-299.

Gairín, J. (1992) "La dinamización del Centro escolar. Estrategias para la mejora de la calidad educativa". **La Dirección factor clave de la calidad educativa**. Bilbao, ICE de Deusto, p. 237-262.

González, M.T. (1991) "La función del liderazgo instructivo como apoyo al desarrollo de la escuela". En López, J. y Bermejo, B. (Coords.) **El Centro Educativo**, Sevilla, GID, p. 37-45.

- Hall, G. y Hord, S. (1987) **Change in Schools**. New York, SUNY Press.
- Holly, P. y Southworth, G. (1989) **The developing school**. London, The Falmer Press.
- Lampert, M. (1985) **Teachers' Strategies for Understanding and Managing Classroom Dilemmas**. Annual Meeting of ISSAT. Holanda, Tilburg.
- López Yáñez, J. (1992) "Liderazgo para el cambio institucional: Funciones, estrategias y Formación de los directores escolares". En Escudero, J.M. y López, J. (Coords.) **Los desafíos de las reformas escolares**. Sevilla, Arquetipo, p. 311-340.
- Louis, K. (1992) **Facilitar el cambio en la escuela**. Documento de trabajo del Seminario celebrado en el CEP de Alcalá de Guadaíra los días 21-22 de mayo, y organizado por el GID de Sevilla.
- McDonald, J. P. (1992) "Dilemmas of Planning Backwards: Rescuing a Good Idea". **Teachers College Record**, 94 (1), p. 152-169.
- Nieto, J.M. y Portela, A. (1992) "Funciones, Procesos y Formación de apoyos externos e internos". En Escudero, J.M. y López, J. (Coords.) **Los Desafíos de las Reformas Escolares**. Sevilla, Arquetipo, p. 341-377.
- Oja, S. y Pine, G.H. (1989) "Collaborative Action research: Teacher's Stages of Development and Schools Contexts". **Peabody Journal of Education**, Vol. 64, 2.
- Olson, J. (1984) "La comprensión del cambio en las escuelas: una tarea educativa". **Revista de Innovación e Investigación Educativa**, 1, p. 45-51.
- Portela, A. (1991) "El agente de apoyo interno en los centros: el problema de ampliar el rol del profesor". En López, J. y Bermejo, B. (Coords.) **El Centro Educativo**. Sevilla, GID, p. 73-84.
- Santiago-Marazzi, R. (1992) **Gestión del Cambio: Un modelo para la adopción efectiva de procedimientos y programas educativos nuevos**. Documento de trabajo para el Seminario celebrado en el CEP de Alcalá de Guadaíra, los días 21-23 de octubre, dirigido por Susan Loucks-Horsley y organizado por el GID de Sevilla.
- Schön, D.A. (1992) **La formación de profesionales reflexivos**. Barcelona/Madrid, Paidós/MEC.
- Villar, L.M. (1992) "Conocimiento Profesional e Incertidumbres de la Práctica: El Caso de un Formador de Maestros". En Marcelo, C. y Mingorance, P. (Coords.) **Pensamiento de Profesores y Desarrollo Profesional**. Sevilla, S.P.U., p. 17-56.
- Zabalza, M. (1991) **Los diarios de clase**. Barcelona, PPU.