

## **LAS RELACIONES E INFLUENCIAS ENTRE LA COMUNIDAD LOCAL Y LA CULTURA Y SUBCULTURAS DE LA UNIVERSIDADES POPULARES COMO INSTITUCIONES (CENTROS) DE FORMACION DE EDUCACION DE ADULTOS.**

Guillermo Domínguez Fernández

C. Jiménez Moreno

E. Jiménez Puga

M. Morales Corraliza

E. Murillo Garcés

### **INTRODUCCION**

Esta comunicación pretende analizar la cultura institucional de los formadores de un centro de educación de adultos no formal (microcontexto), como son las Universidades Populares, y la posibles interrelaciones e influencias que puede ejercer en ellas la cultura del entorno socio-económico y político en el que están insertos (macrocontexto).

Los datos utilizados para la elaboración de esta comunicación forman parte de un proyecto de investigación, que se ha puesto en marcha entre la Federación de las Universidades Populares, la nueva Facultad de Educación y el Centro de Formación del Profesorado de la Universidad Complutense, cuyo objetivo ha sido analizar las necesidades de formación de los equipos directivos y formadores (fijos y temporales) que trabajan en estos centros con el fin de diseñar un plan de formación en el centro, según los niveles de formación anterior y las funciones desempeñadas.

En una misma Universidad Popular la diversidad de profesionales es mayor que en los centros escolares y, por tanto, de subculturas de los grupos que configuran la cultura del centro como institución de educación de adultos no formal. En una misma Universidad Popular puede convivir profesionales con licenciatura en Pedagogía u otras materias, con diplomados de EGB y personas que no tienen ninguna preparación académica (escasamente el bachillerato) ni preparación pedagógica, puesto que imparten cursos de materias no formales (cerámica, cine, etc...).

A esto hay que añadir que un centro con una enseñanza tan diversificada tiene también un tipo de alumnado muy diversificado, desde personas cercanas a los sesenta años

A esto hay que añadir que un centro con una enseñanza tan diversificada tiene también un tipo de alumnado muy diversificado, desde personas cercanas a los sesenta años hasta jóvenes entre 18 y 25 años, con diferentes categorías de valores que ello conlleva y que se complica con la disparidad de las zonas en la que están ubicadas las UUPP, desde ciudades dormitorio de grandes ciudades, ciudades de carácter rural y de servicios o pequeños pueblos de carácter rural.

Con este objetivo, en este trabajo nos hemos centrado en el estudio de casos de tres centros (de la muestra de 18 analizados en esta primera fase) muy diversos para analizar su cultura. Un centro de una ciudad dormitorio de Madrid, Torrejón de Ardoz, una ciudad de servicios mediana en un entorno rural, Palencia, y una pequeña población de carácter rural y agrícola, Casas Ibañez, con el fin de analizar en qué difieren las subculturas de los formadores varían al estar ubicadas en diferentes contextos, socioculturales.

Con todo ello se pretende no sólo definir las necesidades de los formadores de los centros, sino la elaboración de estrategias de formación en un centro y las nuevas necesidades del equipo directivo (coordinadores de las UUPP) ante esta situación que les plantea la aparición de la LOGSE.

## **MARCO TEÓRICO**

Como punto de partida para la elaboración de esta comunicación se ha tenido en cuenta, como marco contextual de la cultura de estos centros, su marco legal e institucional, que están recogidos en los diferentes documentos de las Universidades Populares (V Congreso de Universidades Populares, 1991; Programa de la FEUP, 1992 y las conclusiones de las Jornadas de Trabajo sobre las Juntas Locales, 1992), referentes a los planes de formación, promoción y nuevos objetivos institucionales respecto a la nueva situación de la sociedad del bienestar (calidad de vida) en el ámbito local del Ayuntamiento.

Por otra parte los trabajos de Robbins (1987), Bates (1989), Ball (1989), Santos Guerra (1990; 91) y Fernández Pérez (1991) entre otros nos han servido como marco teórico sobre la concepción de la organización y del sistema relacional, considerando a esta como la interrelación con la práctica (realidad y contexto) de los grupos formales e informales, y teniendo en cuenta a Ferrández (1990) cuando diferencia dentro del clima de una organización entre el real, el ideal y el percibido.

También hemos tenido en cuenta sobre los códigos de la comunicación y su relación con las culturas y subculturas los trabajos de Santos (1990), Alvarez y Zabalza (1990). Desde la perspectiva de la psicología social a Fisher (1992) los indicadores y conceptos que determinan dentro de una cultura de una organización la diferenciación categorial de los grupos.

Desde esta misma perspectiva aceptamos como nuestras las aportaciones de autores como Pfeffer y Salancik (1978) y Kameda (1992) que definen esos grupos como subculturas que configuran una cultura más amplia, en función de sus diferencias y conflictos entorno a los valores, las ideologías y símbolos.

Por último, siguiendo la síntesis de Fisher (1992) hemos considerado la cultura, desde una perspectiva más sociológica y antropológica que analítica, definiéndola como significados socialmente compartidos por unos individuos, grupos o sociedad en un contexto y en una situación, que se configura como una postura de defensa, orientando los conflictos y relacionándola con otros contextos o culturas más amplios.

Para analizar las subculturas que hay dentro del claustro de un centro hemos tenido en cuenta las siguientes pistas contextuales (Alvarez y Zabalza, 1990): los problemas y motivaciones (Goffman, 1988; Kameda, 1992) en su actividad y respecto a los Proyectos curriculares, las necesidades sentidas o percibidas (Maslow, 1976; Malinowski, 1971) y las expectativas personales y profesionales (Katz y Khan, 1977; 89; Fisher, 1992).

En este proceso hemos recogido también los trabajos sobre la relación entre el entorno socio-cultural, la cultura de la institución y sus influencias como son los de Pfeffer y Salancik (1978), Hofstede (1984) y Fisher (1992) desde la perspectiva de la psicología social y Alvarez, Zabalza (1990) y Martín Moreno (1990) desde la perspectiva de la didáctica y organización, entre otros.

## **METODOLOGIA**

1.- Sujetos y muestra de la investigación. La investigación se ha centrado en el estudio de casos de tres Universidades Populares: a) Torrejón de Ardoz con 23 formadores (13 fijos y 10 eventuales) de los que han contestado el cuestionario 13 (5 fijos y 8 eventuales) y entrevistado a 8 (5 fijos y 3 eventuales), que atienden a 1486 adultos a través de cursos reglados y más de 2000 adultos a través de actividades culturales (han contestado el cuestionario 110 y se ha entrevistado a 15). b) Palencia con un total de 43 formadores (6 fijos y 37 eventuales) de los que han contestado el cuestionario 16 (3 fijos y 13 eventuales), y se han entrevistado a 9 (3 fijos y 6 eventuales), que atienden a 1550 adultos a través de cursos reglados y más de 1300 (se ha pasado los cuestionarios a 56 y a través de programas culturales. c) Casas Ibáñez con 19 formadores (1 y 18 eventuales) de los que han contestado el cuestionario 6 (6 eventuales y el único fijo que era el coordinador de la UP) y entrevistado a 6 (todos eventuales), que atienden a 481 adultos a través de cursos reglados y a más 1100 adultos a través en programas culturales (han contestado el cuestionario 65 y se han entrevistado 16).

2.- Objeto y prioridades de la investigación. Dentro de los objetivos generales del proyecto de la investigación, que hemos descrito en la introducción, en la que está inscrito este trabajo, el objetivo de esta investigación era definir las necesidades específicas de formación de los equipos directivos (coordinadores) de la Universidades Populares para diseñar estrategias de formación que respondan a esas necesidades. Con este fin la investigación se centró en los siguientes aspectos: 1) Conocer la configuración de la cultura de los formadores de estas instituciones, sus códigos, sus subgrupos y subculturas, la relación y los niveles de comunicación entre ellos, su nivel de participación y su relación de poder. 2) Conocer y definir las características de cada uno de los grupos y subculturas de los profesionales (formadores) que configuran la cultura de estos instituciones. 3) Conocer las características de la interrelación entre la institución y el contexto socio-cultural

(las culturas y fuerzas o agentes sociales) y sus demandas de educación y cultura, así como la interrelación con los alumnos adultos como subculturas con características específicas.

	U.P. 1 Palencia (mixta)	U.P. 2 Torreón (urbana)	U.P. 3 Casas Ibañez (rural)	CONCLUSIONES
P R O B L E M A S  Licenciados Diplomados Monitores	1.Organización 2.Alumnos	1.Alumnos 2.Organización	1.Organización 2.Alumnos	Principalmente organización
	1.Alumnos 2.Organización	1.Organización 2.Coordinación	1.Alumnos 2.Organización	Principalmente alumnos y org
	1.Alumnos 2.Organización	1.Coordinación 2.Organización	1.Alumnos 2.Organización	Principalmente alumnos y org
M O T I V A C I O N E S  Licenciados Diplomados Monitores	1.Satisfacción personal. 2.Promocionar la cultura.	1.Promocionar la cultura.	1.Desarrollo personal. 2.Promocionar la cultura	Mayor motivación por aspectos personales.
	1.Promocionar la cultura. 2.Desarrollo personal	1.Promocionar la cultura. 2.Desarrollo personal	1.Promocionar la cultura. 2.Desarrollo personal	Motiva más lo relacionado con la cultura.
	1.Reconocimiento por alumnos. 2.Desarrollo personal	1.Reconocimiento por alumnos. 2.Promocionar la cultura.	1.Promocionar la cultura. 2.Mejora laboral.	Lo más motivador es la relación con los alumnos.
N E C E S I D A D E S  Licenciados Diplomados Monitores	1.Formación básica. 2.Aprovechar recursos.	1.Conocimiento del adulto. 2.Aprovechar recursos.	1.Conocimiento del adulto. (aspectos pedagógicos).	Conocer adulto para mejorar oferta formativa.
	1.Conocimiento del adulto. 2.Formación básica.	1.Formación básica. 2.Conocimiento del adulto.	1.Conocimiento del adulto(aspectos pedagógicos).	Conocer al adulto para coordinar la formación.
	1.Conocimiento del adulto. 2.Formación básica.	1.Aprovechar recursos. 2.Conocimiento del adulto.	1.Conocimiento del alumno(aspectos pedagógicos).	Conocer al adulto para la mejora metodológica.
F O R M A C I O N  Licenciados Diplomados Monitores	1.Adaptar D.C. a Ed. adultos. 2.Elaborar D.C.	1.Coordinar criterios de actuación.	1.Adaptar D.C. a Ed. adultos.	Elaborar proyectos curriculares
	1.Elaborar D.C. 2.Adaptar D.C. a Ed. adultos.	1.Coordinar criterios de actuación. 2.Información sobre la LOGSE.	1.Elaborar D.C.	Elaborar diseños curriculares
	1.Adaptar D.C. a Ed. adultos. 2.Información sobre la LOGSE.	1.Bases teóricas de UU.PP. 2.Elaborar D.C.	1.Adaptar D.C. a Ed. adultos.	Pautas para aplicación del diseño curricular.
E X P E C T A T I V A S  Licenciados Diplomados Monitores	1.Mejorar calidad enseñanza.	1.Participar en cambio social. 2.Mejorar calidad enseñanza.	1.Mejorar calidad enseñanza. 2.Participar en cambio social.	Mejorar calidad ens. para cubrir demandas sociales.
	1.Participar en cambio social. 2.Mejora laboral.	1.Participar en cambio social. 2.Mejora laboral.	1.Participar en cambio social. 2.Mejorar calidad enseñanza.	Influir en el cambio social y estabilidad laboral.
	1.Mejora calidad enseñanza. 2.Desarrollo personal.	1.Reconocimiento profesional 2.Participar en cambio social.	1.Reconocimiento profesional. 2.Participar en cambio social.	Reconocimiento de su labor profesional

\*\*\*Estos datos han sido corroborados en las otras 18 (de las 99 que hay) Universidades Populares de diferentes Comunidades Autónomas, que han servido de muestra en la primera fase.

Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo

(las culturas y fuerzas o agentes sociales) y sus demandas de educación y cultura, así como la interrelación con los alumnos adultos como subculturas con características específicas.

	U.P. 1 Palencia (mixta)	U.P. 2 Torrejón (urbana)	U.P. 3 Casas Ibáñez (rural)	CONCLUSIONES
P R O B L E M A S  Licenciados Diplomados Monitores	1.Organización 2.Alumnos	1.Alumnos 2.Organización	1.Organización 2.Alumnos	Principalmente organización
	1.Alumnos 2.Organización	1.Organización 2.Coordinación	1.Alumnos 2.Organización	Principalmente alumnos y org.
	1.Alumnos 2.Organización	1.Coordinación 2.Organización	1.Alumnos 2.Organización	Principalmente alumnos y org.
M O T I V A C I O N E S  Licenciados Diplomados Monitores	1.Satisfacción personal. 2.Promocionar la cultura.	1.Promocionar la cultura.	1.Desarrollo personal. 2.Promocionar la cultural	Mayor motivación por aspectos personales.
	1.Promocionar la cultura. 2.Desarrollo personal	1.Promocionar la cultura. 2.Desarrollo personal	1.Promocionar la cultura. 2.Desarrollo personal	Motiva más lo relacionado con la cultura.
	1.Reconocimiento por alumnos. 2.Desarrollo personal	1.Reconocimiento por alumnos. 2.Promocionar la cultura	1.Promocionar la cultura. 2.Mejora laboral.	Lo más motivador es la relación con los alumnos.
N E C E S I D A D E S  Licenciados Diplomados Monitores	1.Formación básica. 2.Aprovechar recursos.	1.Conocimiento del adulto. 2.Aprovechar recursos.	1.Conocimiento del adulto. (aspectos pedagógicos).	Conocer adulto para mejorar oferta formativa.
	1.Conocimiento del adulto. 2.Formación básica	1.Formación básica. 2.Conocimiento del adulto.	1.Conocimiento del adulto(aspectos pedagógicos).	Conocer al adulto para coordinar la formación.
	1.Conocimiento del adulto. 2.Formación básica.	1.Aprovechar recursos. 2.Conocimiento del adulto.	1.Conocimiento del alumno(aspectos pedagógicos).	Conocer al adulto para la mejora metodológica.
F O R M A C I O N  Licenciados Diplomados Monitores	1.Adaptar D.C. a Ed. adultos. 2.Elaborar D.C.	1.Coordinar criterios de actuación.	1.Adaptar D.C. a Ed. adultos.	Elaborar proyectos curriculares
	1.Elaborar D.C. 2.Adaptar D.C. a Ed. adultos.	1.Coordinar criterios de actuación. 2.Información sobre la LOGSE.	1.Elaborar D.C.	Elaborar diseños curriculares
	1.Adaptar D.C. a Ed. adultos. 2.Información sobre la LOGSE.	1.Bases teóricas de U.U.P.P. 2.Elaborar D.C.	1.Adaptar D.C. a Ed. adultos.	Pautas para aplicación del diseño curricular.
E X P E C T A T I V A S  Licenciados Diplomados Monitores	1.Mejorar calidad enseñanza.	1.Participar en cambio social. 2.Mejorar calidad enseñanza.	1.Mejorar calidad enseñanza. 2.Participar en cambio social.	Mejorar calidad ens. para cubrir demandas sociales.
	1.Participa en cambio social. 2.Mejora laboral.	1.Participar en cambio social. 2.Mejora laboral.	1.Participar en cambio social. 2.Mejorar calidad enseñanza.	Influir en el cambio social estabilidad laboral.
	1.Mejora calidad enseñanza. 2.Desarrollo personal.	1.Reconocimiento profesional 2.Participar en cambio social.	1.Reconocimiento profesional. 2.Participar en cambio social.	Reconocimiento de su labor profesional

\*\*Esos datos han sido corroborados en las otras 18 (de las 99 que hay) Universidades Populares de diferentes Comunidades Autónomas, que han servido de muestra en la primera fase.

3.- Procedimiento de la investigación.- En esta investigación se ha utilizado la triangulación de métodos (Denzin, 1978; Bogdan y Taylor, 1984, Sabirón, 1990 y Santos Guerra, 1990) como un procedimiento en el que se puede utilizar, de forma flexible y abierta, diferentes métodos e instrumentos, contrastando los datos de tipo cuantitativo (resultados numérico y porcentaje) con los datos de tipo mixto (contestaciones de carácter abierto) y cualitativo (opiniones de los alumnos adultos participantes en los cursos, formadores, coordinadores y representantes institucionales de la misma).

Por otra parte, se utilizaron de forma combinadas metodologías e instrumentos de carácter cuantitativo, como han sido los cuestionarios de elección múltiple y enumeración cerrados y mixtos, metodologías e instrumentos de carácter cualitativos como han sido las entrevistas, la observación y la percepción con la utilización de escalas de observación y cuestionarios abiertos para las entrevistas.

El proceso tuvo varias fases. En la primera fase se hizo un estudio previo de la validez de las encuestas y del proceso que se iba a desarrollar en sí mismo con una muestra controlada de UUPP representativas de todo el Estado. Los resultados de estas encuestas, y de la experiencia en general, nos sirvieron para elaborar las encuestas, instrumentos definitivos y metodologías más apropiadas a utilizar y pasarlas al resto de las UUPP.

De esta forma, en la segunda fase cada equipo en cada Universidad Popular realizó el siguiente proceso: Se pasaron las encuestas de participantes-alumnos (se seleccionaron los participantes en un número proporcional al número total de los mismos y en relación al perfil personal y a los cursos que se impartían en cada UUPP) y formadores (se pasaron a todos los coordinadores y equipos directivos, en la mayor parte de los casos a todos los fijos, en otros por lo menos a un 20% del total, y en igual proporción a los monitores).

En la tercera fase, después de tabular los cuestionarios, se hizo una reunión de todos los equipos del proyecto para contrastar los datos y elaborar los cuestionarios de las entrevistas (guiones abiertos), las escalas para la observación y las pautas para la elaboración del informe de la reunión con los equipos directivos (coordinadores). De 18 informes se seleccionaron estas tres Universidades Populares.

4.- Resultados de la encuesta (contestación de las preguntas y diferencias por grupos y por Universidades Populares)-

### **CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DE LOS RESULTADOS**

Como consecuencia de los datos, que se han descrito en el anterior apartado, se podrían sacar las siguientes conclusiones e implicaciones para la elaboración de un plan de formación de directivos de las Universidades Populares:

De acuerdo con los datos que hemos desarrollado en el apartado anterior las conclusiones de los mismos serían las siguientes:

1) La influencia e interrelación de la cultura del contexto socio-económico sobre la cultura y subculturas internas de estas instituciones, que se puede constatar en los siguientes aspectos:

a) En relación con los problemas, la UP de Palencia sitúa en primer lugar la heterogeneidad de los alumnos, puesto que tiene que atender a públicos muy dispares y dispersos (ciudad servicios, barrios industriales y zonas rurales). Por su parte, Casas Ibáñez tiene mucha menos inquietud respecto a los alumnos, al ser un contexto rural y de características más conservadoras. En la UP de Torrejón de Ardoz los formadores se sienten más estimulados por los alumnos y su contexto socio-político y cultural y con el compromiso de luchar contra la marginación y la desigualdad social.

En cuanto a los problemas de organización están relacionados más con los recursos disponibles de cada UP, a menor disponibilidad es mayor esa problemática, y en la relación con el equipo directivo y los compañeros están más en relación con el nivel de estabilidad de los formadores, no siendo irrelevante las influencias del contexto ni el tamaño.

b) En cuanto a las motivaciones no se han podido detectar diferencias sustanciales, puesto que es prioritaria para todos el desarrollo personal y profesional, el compromiso social de la lucha contra la marginación y el reconocimiento de los alumnos.

c) En relación con las necesidades de formación se denotan diferencias sustanciales en relación más con las características del entorno y su textura socio-económica y cultural. Así la UP de Palencia demuestra sentir en mayor medida estas necesidades, en función de la heterogeneidad de alumnos, para responder a ella. En Torrejón de Ardoz se detectan más necesidades que en Casas Ibáñez, debido a que en la primera el contexto socio-cultural de un barrio del proletariado de una gran ciudad es más reivindicativo respecto al contexto socio-cultural rural de un pueblo agrícola de Castilla la Mancha, más conservador y con un menor nivel de reivindicación.

d) Directamente relacionado con las motivaciones y, sobre todo, con las necesidades detectadas, las expectativas se relacionan directamente con el medio sociocultural y las características de la institución. Mientras en Casas Ibáñez las expectativas son más bajas que en Torrejón de Ardoz, que hay una mayor inquietud social y de lucha contra la marginación. En Palencia sus expectativas están relacionadas con los resultados obtenidos, porque de ellos depende su continuidad y estabilidad futura.

De todo ello se puede deducir que el contexto socio-cultural en donde están insertas estas instituciones influye decisivamente en los problemas, motivaciones, necesidades de formación y expectativas, y por lo tanto en la cultura y subculturas de una institución de educación no formal de adultos como son las UUPP. Por otra parte estas dimensiones de las subculturas se potencian en un contexto socio-culturales con mayores deficiencias socio-económicas y nivel de reivindicación respecto a contextos socio-culturales más tradicionales, conservadores y con un nivel de reivindicación menor.

Otro factor que influye en la configuración de una cultura más dinámica frente al contexto es el nivel de dificultades respecto a su desarrollo normal (mayor diversidad del alumnado, escasez de recursos económicos e infraestructura, estabilización de los puestos de trabajo, etc...), puesto que provocan que disminuyan las diferencias, tensiones y conflictos de las subculturas para superar los problemas planteados por el entorno.

2) A pesar de este comportamiento diferencial de las subculturas y la cultura organizacional de este tipo de instituciones respecto a las distintas culturas del contexto socio-económico,

hay una serie de aspectos que son comunes entre ellas y con cualquier institución de Educación de Adultos (Domínguez, 1992). Entre estos aspectos hay que resaltar la cultura y valores que priman en este tipo de formadores que conciben el desarrollo de su profesión como un compromiso social contra la marginación, la heterogeneidad y diversidad de los alumnos, que les plantea uno de los mayores problemas-retos profesionales, pero también una de sus mayores satisfacciones y enriquecimiento personal y profesional y el reconocimiento de este tipo de alumnos a la labor que realizan.

3) En relación con las subculturas de un centro se puede constatar que hay al menos tres subculturas, que pueden estar constituidas por otros subgrupos o subculturas, prioritarias, que configuran la cultura organizacional de este tipo de instituciones de Educación de Adultos y de educación no formal. Esta configuración de la cultura organizacional tiene bastantes parecidos y puntos en común con otros tipos de centros de EGB, Enseñanza Secundaria y Adultos del MEC, lo que significa que la socialización de la formación del profesorado es una de las variables que más influyen en la configuración de la cultura organizacional de un centro.

En función de las variables de los cuestionarios (problemas, motivaciones, necesidades y expectativas) se puede deducir que los indicadores que definen estas subculturas son su situación laboral (fijos o eventuales), funciones o el nivel de responsabilidad, sino con su formación, aunque están íntimamente ligados, como veremos a continuación:

a) Licenciados en pedagogía o, en menor proporción, de otras materias, que en la mayoría de los casos ocupan el cargo de coordinador o un puesto de responsabilidad en la UP. Esta subcultura se caracterizaría por: 1) Sus principales problemas son la organización de la institución, la búsqueda relaciones con el contexto y otras instituciones y la coordinación con sus compañeros. 2) Su principal motivación es el compromiso social, la promoción sociocultural de la Educación de Adultos y la satisfacción personal respecto al primer aspecto. 3) Las necesidades son saber elaborar una oferta formativa, a través de los Diseños Curriculares, adaptados a la especificidad de los adultos, saber aprovechar mejor los recursos y coordinarse con los compañeros. 4) Sus expectativas son la calidad de la enseñanza que desarrollan con el objeto de responder mejor a la demanda de formación y a la promoción social y conseguir de esta forma mayores recursos para la estabilización de la institución.

b) Los diplomados de EGB, que en la mayoría de los casos corresponden al personal fijo de las UUPP y los responsables de los cursos reglados, es la subcultura Profesional más importante, puesto que este es el grupo más numeroso y el que tiene mayor peso y transcendencia dentro del funcionamiento de una Universidad Popular. Esta subcultura se caracterizaría por: 1) Sus principales problemas son los aspectos relacionados con la heterogeneidad de los alumnos, y en general los alumnos, y secundariamente con la organización de la institución. 2) Su principal motivación es su desarrollo personal y promoción profesional. 3) Las necesidades que perciben son la de conocer los instrumentos básicos para trabajar con adultos, técnicas grupales y elaboración de diseños curriculares adaptados a los adultos. 4) Sus expectativas son ayudar al cambio social y mejorar sus condiciones laborales.

c) Profesionales de otros campos, que en su mayoría son monitores y tienen diferentes perfiles profesionales sin una titulación de nivel universitario (licenciatura o diplomatura), ni tampoco una preparación pedagógica. Son profesionales de diferentes campos y de actividades de animación cultural y ocio, responsables de las actividades y cursos no formales. Esta subcultura se caracterizaría por: 1) Los problemas prioritarios son la atención a la heterogeneidad y diversidad de los alumnos y la coordinación con sus compañeros de la UP. 2) Sus motivaciones son su desarrollo personal y profesional y hacen especial hincapié en la importancia que tiene para ellos el reconocimiento de los alumnos. 3) Sus necesidades de formación son más sencillas. Quieren pautas concretas para trabajar con los adultos, pero adaptadas a las didácticas de sus materias específicas. No suelen contestar a las preguntas relativas al diseño curricular, lo que denota su falta de preparación, pero también su desinterés respecto a estos temas. 4) Sus expectativas son también colaborar a través de su actividad con el cambio social, pero esperan el reconocimiento social y profesional de sus compañeros y de sus alumnos.

Como consecuencia de estas conclusiones las implicaciones para la elaboración de estrategias de formación de directivos de las UUPP serían las siguientes:

1) Los resultados demuestran la repercusión de la cultura socio-económica del entorno, no sólo en las subculturas y cultura de una organización, sino en el tipo de alumnos, necesidades, expectativas y, en general, en las demandas de formación. Por todo ello un directivo tiene que saber analizar la cultura de ese entorno y sus demandas de formación para elaborar una oferta formativa con los recursos que tiene, articulada y coordinada con los otros agentes sociales y educativos del entorno.

2) El segundo aspecto a tener en cuenta en un plan de formación para directivos sería conocer la psicología y la sociología de la organización, con el fin de analizar las características de la cultura y las subculturas que configuran su institución, y dinamizar y coordinar las fuerzas de esos grupos de presión, a través del consenso, y el pacto para conseguir un mejor aprovechamiento de los recursos humanos. Estos conocimientos deben tener en cuenta tanto el entorno exterior de la institución (convenios y pactos con otras instituciones o agentes) como el sistema relacional de las tres subculturas de este tipo de instituciones: licenciados y cargos, diplomados de enseñanzas regladas y monitores de actividades de formación no regladas.

3) Respondiendo al principal problema: la organización de la institución, un plan de formación debería facilitarles los conocimientos y técnicas de dirección y gestión, no sólo, de la administración y del personal, sino también en relación a los recursos económicos, tanto la búsqueda de esos recursos como su gerencia, que les ayudasen a responder a su nuevo perfil profesional de directivos (coordinadores) de las UUPP.

4) De acuerdo con las necesidades percibidas se les deberá dotar de los conocimientos suficientes para elaborar una oferta formativa, en base a las aportaciones teóricas y prácticas de lo que debe ser los diseños de intervención curricular para adultos en todos sus niveles de concreción, del centro, etapa, áreas, etc...

5) En relación con las subculturas existentes y sus problemas, necesidades de formación y expectativas este directivo deberá saber también facilitar el desarrollo de un

plan de formación en la UP que permita a los otros grupos de formadores conseguir sus expectativas y promoción profesional y personal de cada uno, así como la estabilización de las plantillas, a través de los recursos que pueda generar una mayor cualificación de los formadores para adaptarse a las nuevas demandas de formación.

\*\* En este tipo de institución hay una cultura específica que prevalece sobre las demás: el compromiso personal y social del grupo de formadores contra la marginación y la desigualdad social con unos recursos escasos. En esta situación el directivo debe prioritariamente saber conseguir esos recursos (saber detectar demandas y elaborar ofertas que posibilite la negociación y convenios con otras instituciones), lo que le va a permitir, con ello, la estabilización de plantillas y los medios necesarios para luchar contra esa marginación, canalizando las necesidades de formación (como motivaciones y expectativas profesionales) y las expectativas personales y de promoción de los tres grupos., sobre todo con la aparición de la Reforma (LOGSE, Título III) y sus repercusiones en la Educación de Adultos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ALVAREZ, O. y ZABALZA, M. A. (1989): " La comunicación en Instituciones escolares ". En O. Martín Moreno: Organizaciones Educativas. Op. Cit.
- ARMAS, M. y SEBASTIAN, A. (1992): " Necesidades Formativas de los Equipos Directivos Escolares en el Contexto de la Reforma ". En Actas del Ier Congreso Internacional de Dirección de Centros Docentes. ICE de la Universidad de Deusto. Bilbao.
- BALL, S. J. (1989): La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Paidós-MEC. Barcelona.
- BATES, R. y otros. (1989): Teoría crítica de la Administración Educativa. Universidad de Valencia. Valencia.
- DECONCHY, J.P. (1989): Psychologie sociale: croyances et idéologies. Méridiens Klincksieck. Paris.
- DENZIN, N. K. (1978): A research act: A theoretical introduction sociological methods. McGraw Hill Book. Londres
- DIAZ NOGUERA, M. D. y SANCHEZ ROMAN, A. (1992): " El coordinador de centros de adultos: Una figura de transición ". En En Actas del Ier Congreso Internacional de Dirección de Centros Docentes. ICE de la Universidad de Deusto. Bilbao.
- DOMINGUEZ, G. (1992): " El sistema relacional de los centros de adultos ante la aplicación de la Reforma y la elaboración de los Proyectos Educativos y los Proyectos Curriculares de Centro. En Actas del Ier Congreso Internacional de Dirección de Centros Docentes. ICE de la Universidad de Deusto. Bilbao.
- DOISE, W. (1984): "Les relations entre groupes" . En Moscovici, S: Psychologie sociale. PVF. París. Pp. 253-274.
- FEUP (1991): Actas del V Congreso de Universidades Populares. Educación y Cultura para todos. Material policopiado.

- (1992): Programa FEUP. Material policopiado. C.D.P.
- FERNANDEZ PEREZ (1991): "Innovación en la Organización y Reforma cualitativa de la Educación". En Actas del Ier Congreso de Educación y Gestión: La Reforma Educativa y la Gestión de los Centros. Ediciones S.M. Madrid.
- FERRANDEZ, A. (1990): "La organización escolar como objeto de estudio". En las Actas del Ier Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Op. Cit.
- FISCHER, G.N. (1992): Campos de intervención en Psicología Social. Grupo, institución, cultura y ambiente social. Narcea. Madrid.
- GAIRIN, J. (1992): "La dinamización del Centro Escolar. Estrategias para la mejora educativa". En Actas del Ier Congreso Internacional de Dirección de Centros Docentes. ICE de la Universidad de Deusto. Bilbao.
- GOFFMAN (1988): Les moments et leurs hommes. Le Seuil. París.
- HARGREAVES, D. H. (1982): The challenge for the comprehensive school: culture, curriculum and community. Routledge & Keegan. London.
- HOFSTEDE, G. (1984): "Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad?" Organizational Dynamics, 42-63.
- KAMEDA, T. y otros (1992): "Social Dilemmas, Subgroups, and Motivation Loss in Task-Oriented Groups: In Search of an Optimal Time Size in Work Division". Social Psychology Quarterly, Vol. 55, núm. 1, Pp. 47-56.
- KATZ, D. y KAHN, R. L. (1978): The social psychology of organizations. Wiley. New York.
- LEVY LEBOYER, C (1980): Psicología y medio ambiente. Morata. Madrid.
- MALINOWSKY, B. (1971): Una teoría científica de la cultura. Edhasa. Barcelona.
- MARTIN MORENO, Q. (1989): "La apertura del centro educativo a la comunidad". En Martín Moreno, Q: Organizaciones educativas. UNED. Madrid.
- MARTIN, J. y SIEHL, C. (1983): Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis organizational dynamics.
- PEFFER, J. y SALANCIK, G. R. (1978): The external Control of Organization. A resource dependance perspective. Harper & Row, Pub. Nueva York.
- ROBINS, S. P. (1987): Comportamiento organizacional. Prentice Hall. México.
- SABIRON, F. (1991): La evaluación de los centros. ICE. Zaragoza.
- SANTOS, M. A. (1990): "El sistema de relaciones de la escuela". En las Actas del Ier Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Op. Cit.
- (1991): Hacer visible lo cotidiano. AKAL. Madrid.
- SARASON, S. (1982): The Culture of Schools the Problem of Change. Allyn and Bacon. Boston.
- TAYLOR, S. J. y BOGDAN, R. (1986): Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós. Buenos Aires.
- TAYLOR, D. M. y MOGHADDAM, F.M. (1987): Theories of intergroup relations: International social psychological perspectives. Praeger. New York.
- WALL, J. A. (1985): Negotiation: Theory and Practice. Foresman. Glenview.

- WEICK, K. E. (1979): The Social Psychology of Organizing. Addison-Wesley, Pub. Co. Massachusetts. 2a Ed.
- WESTOBY, A. (1988): Culture and Power in Educational Organizations. Open University Press. Milton Keynes.