

Dr. Víctor M. Hernández Rivero
Profesor de Didáctica y Organización Escolar
Centro Superior de Educación - Universidad de La Laguna
e-mail: vhernan@ull.es

FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL DE AGENTES Y SISTEMAS DE APOYO A LOS CENTROS EDUCATIVOS"

La formación de agentes y servicios educativos que ofrecen asesoramiento y apoyo a los centros y profesorado no constituye una cuestión carente de importancia. Máxime en momentos como los actuales en los que el sistema educativo se encuentra inmerso en procesos continuos de transformación y adaptación, al tiempo que los procesos curriculares, organizativos y educativos en general se tornan cada vez más complejos y problemáticos, colocando en un primer plano el trabajo desarrollado por estos profesionales.

La necesidad de la formación para el asesoramiento a centros y profesores se agudiza en la medida en que este tipo de labores constituyen un tipo de práctica muy novedosa en nuestro ámbito educativo, con una escasísima tradición. Consecuentemente, se acrecientan las dificultades inherentes al desempeño de este tipo de roles, y se amplían las expectativas respecto a las posibilidades de estos profesionales y servicios.

Al iniciar su andadura profesional, los nuevos asesores necesitan información sobre el sistema de apoyo en el que desempeñarán su labor, y acerca de cómo desarrollar sus funciones. Posteriormente, necesitan formación en conocimientos específicos propios de las acciones que emprenden. Al mismo tiempo, los agentes más antiguos y veteranos necesitan mantenerse al día y adquirir nuevos conocimientos conforme su trabajo experimenta nuevos cambios.

Diversas investigaciones han destacado el valor de la formación para el ejercicio profesional de estos agentes. Por ejemplo, Stillman y Grant (1989) encontraron que los asesores tenían dificultades durante sus primeros años de trabajo para encontrar un equilibrio entre las funciones de apoyo que desempeñaban y para establecer prioridades. Los asesores noveles carecían de una guía o patrón acerca de lo que debería ser su papel.

También encontraron que los agentes de apoyo tenían todo tipo de dificultades en el trabajo y relación con los centros, y resultaba problemático acostumbrarse a la labor de asesoramiento, a su carácter autónomo, y a las dificultades personales de ser asesor, especialmente por la cantidad excesiva de trabajo, la falta de formación específica, la falta de espíritu de equipo, los insuficientes recursos y la carencia de tiempo. Los

asesores debían aprender a dirigir a otros y a trabajar con otros. La comunicación se hacía difícil y su trabajo era mediatizado por interferencias políticas y una burocratización excesiva.

Este listado de problemas constituye tan sólo una muestra de las necesidades que la formación y el apoyo profesional pueden ayudar a mitigar, y diferentes autores sugieren que, aun cuando ésta ocurra y esté presente, la adaptación al trabajo de asesoramiento no es un asunto sencillo y fácil de resolver.

Existe consenso en considerar que el trabajo de asesoramiento es diferente de la enseñanza y requiere para estos agentes, nuevos conocimientos y capacidades que habrán de adquirir. Cada vez más se reconoce que esta formación debería contemplarse como un tipo de acción de importancia primordial en el funcionamiento de los sistemas de apoyo educativo, y no tanto como acciones puntuales y esporádicas que -la mayoría de las veces- vienen a responder a los planes políticos, en vez de atender a las verdaderas necesidades que les surgen a estos profesionales en los procesos de apoyo y ayuda para la mejora real de centros y profesionales.

En este sentido, cualquier sistema de apoyo educativo necesita una política explícita de desarrollo profesional, de manera similar a lo que ocurre hoy por hoy con el profesorado y los equipos educativos. Para Dean (1997), esta política debería incluir al menos aspectos como la filosofía global y las finalidades que son perseguidas, las personas a las que concierne, las posibles actividades de desarrollo profesional, los niveles de responsabilidad, el procedimiento para evaluar las necesidades, la función de la evaluación, la actuación en la incorporación al servicio y la actuación respecto de los individuos.

Como cualquier otro conjunto de profesionales, los sistemas y agentes de apoyo necesitan cubrir -al mismo tiempo- una serie de necesidades de recursos y apoyo profesional. Cualquier asesor para el desarrollo eficaz de su labor debe contar con un conjunto de presupuestos, principios y criterios que sirvan de guía en aspectos de desarrollo curricular y de asesoramiento. Pero también necesita recursos, apoyo informático y de personal administrativo o de secretaría, una coordinación y dirección eficiente, acceso a informaciones, estadísticas, resultados de investigación, mapa de recursos, etc.

A nivel de la coordinación, gestión y organización de un sistema o equipo de asesores, debería existir un firme convencimiento de la necesidad de que existiera un tiempo específico para cubrir las necesidades de desarrollo y mejora profesional, un espacio reservado para la formación, el perfeccionamiento y el apoyo profesional.

Un equipo de asesores debe contar con un programa de formación interna en el que participe todo el conjunto de sus miembros. No obstante, también se debería poder participar en acciones -cursos, jornadas, seminarios- que se desarrollaran fuera del ámbito de trabajo.

Una muestra del tipo de actividades propicias para formar asesores podría ser: las visitas acompañadas, el trato con colegas veteranos, la observación de los compañeros, los cursos y talleres, las charlas, las reuniones con otros asesores, con los

asesores precedentes, con los nuevos colegas, la discusión informal con los compañeros, las reuniones formales con responsables y coordinadores regionales, etc.

La formación es especialmente importante y necesaria en el período de incorporación al servicio. En este momento se requiere una gran cantidad de información. Sin embargo, concentrar en esta etapa toda la formación constituye una manera poco satisfactoria de favorecer el aprendizaje de las asesorías. Resulta muy difícil asimilar la información que no se utiliza y máxime cuando ésta llega 'de golpe'. El conocimiento y capacidades, los procedimientos de trabajo han de ser asimilados a medida que se adquiera experiencia y la práctica lo requiera.

La formación ha de acompañar de manera continua los diferentes ciclos profesionales, tanto los períodos iniciales como posteriormente. Los asesores veteranos también necesitan oportunidades de formación para actualizar sus conocimientos. Necesitan revisar lo que hacen y cómo lo hacen, replanteándose algunos aspectos de su trabajo. El trabajo de asesoramiento no proporciona muchas oportunidades para detenerse a pensar, y todo equipo debe garantizar que dichas oportunidades existan.

Según Dean (1997), es posible crear las condiciones para que dentro de los equipos de trabajo se reflexione sobre las tareas emprendidas y se estimule la mejora profesional. Bien a partir de la discusión en torno a las tareas programadas y los proyectos en curso, bien a través del estudio de casos, los asesores pueden aprender a partir de sus propios compañeros, de otros colegas del servicio, y de personal externo.

En esta línea, algunas estrategias favorecedoras de la formación y perfeccionamiento de los asesores podrían referirse al análisis de documentos y diarios profesionales de otros compañeros, la investigación en torno a un problema, tópico o área de trabajo, la participación en grupos de solución de problemas, el debate y discusión con compañeros con mayor experiencia, el acompañamiento de otros colegas a los centros, las visitas e intercambios con otras zonas y equipos, el trabajo directo con el profesorado y el alumnado, el trabajo con otros profesionales de apoyo e inspectores.

En general, las estrategias más adecuadas en la formación de este tipo de profesionales son aquellas que se centran en el análisis y reflexión sobre la práctica. Los asesores, igual que el profesorado, aprenden sobre todo a partir de la observación de los colegas y de la retroalimentación que procede de sus propios compañeros. El trabajo de los equipos debería organizarse de manera que contemplara y aprovechara ese tipo de oportunidades para la formación y reciclaje. En este sentido, la utilización de mentores constituye una opción muy válida.

Por otro lado, cualquier sistema de apoyo y equipo de asesores debería garantizar que existiera un archivo o manual que recogiera sus políticas, sistemas y rutinas. Este material debería ser entregado a los nuevos miembros cuando se integran a la estructura del equipo, y habría de constituir, además de un recurso para su formación inicial, un referente obligado tanto en la planificación del trabajo, como en su ejecución y evaluación.