

Reciclaje del Profesorado: Estrategias

El autor del siguiente trabajo es Dale Mann, del Teacher's College de la Universidad de Columbia, Nueva York, publicado hace 5 años. En él analiza la efectividad de los distintos proyectos de Reciclaje del Profesorado que habían sido puestos en práctica en los Estados Unidos en la anterior década, financiados con fondos federales.

Las conclusiones son parte de un estudio realizado sobre programas orientados al cambio y subvencionados por el Departamento de Educación de los Estados Unidos. Los lugares seleccionados para el estudio estaban distribuidos por todo el país y en comunidades que comprendían desde pequeñas aldeas hasta grandes ciudades. En cada población intervino un equipo de 50 a 100 entrevistadores que visitaron, en cada una de ellas, entre 5 y 20 escuelas.

PROYECTOS DE RECICLAJE. FASE DE INICIACION

¿Cuándo y cómo comenzó el proceso? ¿De dónde vino la idea? ¿Cuánto apoyo fue necesario y de cuánta gente?

La documentación disponible sobre el cambio subraya la importancia del sentimiento de necesidad de cambio en los propios centros educativos. La idea se presenta en dos formas diferentes: 1) la de «búsqueda de una meta» o modelo «racional» en el cual el motor del cambio consiste en el deseo de moverse hacia un futuro deseado, y 2) la tendencia a la «resolución de problemas» en la que es la insatisfacción con la situación real la que motiva la búsqueda de remedios definitivos. Ninguno de estos proyectos se iniciaron como respuesta a una necesidad de cambio hondamente sentida por parte del profesorado. En realidad, siempre se supuso que las personas objetivo del Proyecto, aquéllas que deberían cambiar, ofrecerían resistencia negando la utilidad del proyecto y convirtiéndose en obstáculos para el cambio. Por esto, casi todos los proyectos llegaron a nacer gracias a un

pequeño grupo de personas que operaban con independencia de o en oposición a los deseos de los responsables de distrito y del grupo de profesores a reciclar.

La planificación es un punto de partida destacable del modelo sinóptico racional. Si la práctica de búsqueda de alternativas implica una investigación consciente de las diferentes opciones disponibles en algún universo de soluciones potenciadas previas a la iniciación del proyecto, entonces, simplemente, no hubo tal búsqueda. Las alternativas consideradas fueron sólo aquéllas que eran fruto de la experiencia educativa del pequeño grupo de iniciadores. La planificación, en el sentido de programación o esquema, debería haber sido provocada por las exigencias

de las subvenciones federales. Encontramos una relación entre la amplia planificación y el éxito de los proyectos, pero la explicación de esto no está en el valor intrínseco de la actividad planificadora, sino en el hecho de que los proyectos que tuvieron más éxito eran también los más ambiciosos y complicados y, por esta razón, exigían una buena planificación.

Se podría pensar que una participación muy amplia en la planificación es condición indispensable para el éxito. Pero teniendo en cuenta que los proyectos fueron designados para mejorar algo deficiente, sería embarazoso pedirles colaboración a aquellas personas que son sujetos del cambio. Estas personas jamás se seleccionan a sí mismas como blanco del proceso. En ge-

Novedad editorial:

ÉTICA COMUNITARIA

Convivencia. Sexualidad. Familia

Por el Dr. Marciano Vidal
y Pedro R. Santidrián

Precio: 600 Ptas.

Publicado anteriormente
en la misma editorial y de los mismos autores:

ÉTICA PERSONAL

Las actitudes éticas. Precio: 600 Ptas.

A últimos de junio:

ÉTICA SOCIAL Y POLITICA



EDICIONES PAULINAS

Protasio Gómez, 15
Teléfono 7420550
MADRID-27

neral, no caían en la cuenta de lo que estaba sucediendo, y cuando conocían la existencia de estos proyectos, los objetivos se les mostraban en unos términos tan técnicos y delicados que nadie podría objetar nada. La oposición era mayor cuando crecía la identificación específica del grupo a reciclar, como por ejemplo «profesores de matemáticas de Bachillerato», etc. Los objetivos específicos y concretos, aunque buenos desde el punto de vista planificador, acrecentaban el conflicto.

PROYECTOS DE RECICLAJE. 2. FASE DE REALIZACIÓN

Características de los proyectos. La realización comienza cuando el proyecto se asienta y empieza el duro trabajo de modificar la actividad del profesor. La inmensa mayoría del profesorado creía en lo que estaba haciendo, y no en lo que los agentes de cambio venidos del exterior querían que hiciese. Las convicciones de los profesores podían no estar firmemente sostenidas o claramente expuestas, pero su comportamiento profesional continuaba siendo el punto de orientación básico. Esta situación planteaba un dilema para la realización de todos los proyectos. Cuanta

más necesidad de cambio tuviese el grupo, más importante era que no estuviese injustamente etiquetado. Por este motivo, casi todos los proyectos planteaban públicamente objetivos mucho más amorfos de lo habitual.

También consideramos hasta qué punto los objetivos del proyecto divergían de los del distrito. A este respecto no es excesivo esperar una serie de objetivos operativos enfrentados con los de los distritos en una actividad orientada al cambio. Para seguir adelante fue necesario que los profesores creyesen que el proyecto representaba solamente un cambio relativamente pequeño con respecto a lo que estaban haciendo. Los Centros educativos son organizaciones en funcionamiento y los métodos existentes antes de los proyectos son una especie de distribución de beneficios y poder, lo que les hace objeto de patente lealtad.

Aunque para el que viene de fuera los objetivos preexistentes puedan parecer generalidades sin sentido, han sido con frecuencia el centro de graves y dolorosos conflictos. Un ataque o desafío a esos objetivos podría obstaculizar la labor del agente de cambio, impidiendo

su acceso al colegio y movilizándolo a la oposición.

El grado de cambio que se pretendía obtener es otra de las características relacionada con los objetivos. Aunque el equipo no podía divulgar sus intenciones, los mejores proyectos pretendieron un gran cambio, ayudando a la gente a separarse sustancial y radicalmente de sus esquemas previos. Los proyectos con menos éxito tendían más a mantener la organización que al cambio de la misma. La aspiración a grandes cambios resultó positiva, porque facilitó a las personas motivación y compromiso, y porque, cuando llegaron los inconvenientes inevitables, los proyectos más ambiciosos todavía pudieron salvar una porción significativa de sus propósitos.

Los programas más efectivos tenían las siguientes características:

1. La disponibilidad total —con horas extraordinarias— del equipo entrenador para atender a las solicitudes y problemas de los reciclados. Esto disminuía los prejuicios de los profesores, que creyeron al principio que los proyectos de cambio significaban un trabajo menos apoyado en la realidad.

2. El facilitar una clase de demostración por parte del entrenador con los alumnos del reciclado, pero sin participación ni responsabilidad por su parte. Esto contribuía a fijar la credibilidad del entrenador y la viabilidad del tratamiento.

3. El facilitar paquetes de material con variedad de recursos AV, de temas de autoinstrucción para el uso individual de los reciclados. No hay que olvidar que a muchos profesores no les gusta leer.

4. Una evaluación independiente, digna de crédito, sobre el progreso individual, y a intervalos relativamente frecuentes, hecha por personas ajenas a la dirección del centro y sin relación con la evaluación oficial y permanente del profesor. Sólo uno de los proyectos fue capaz de asimilar, sin deterioro, la participación del director en la evaluación de los profesores.

Los proyectos que pretenden cambiar al profesor deben tener en cuenta a su jefe: el director. Precisamente los proyectos que tuvieron menos éxito fueron aquéllos en que los directores no favorecieron los planes del personal entrenador que ponían en crisis su papel tradicional de líder de la instrucción, maestro principal y entrenador jefe del centro. Pocos directores se opusieron a la iniciación de los proyectos de reciclaje, pero muchos los frenaron cuando ya habían traspasado el dintel del Centro.



ACTIVIDADES PARA VACACIONES

Recogen los aspectos fundamentales de cada materia en actividades sugerentes, motivadoras y apropiadas para un trabajo personalizado.

Con ellas se pueden recuperar, repasar o ampliar los conocimientos y destrezas básicos de los cinco primeros cursos de E.G.B.

Sm

Ediciones la mejor ayuda

PROYECTOS DE RECICLAJE.

3. CARACTERISTICAS DE LOS RECI-CLADOS

La naturaleza del personal a reciclar influyó fuertemente en el éxito o en el fracaso de los proyectos. Cuanto más alto era el nivel de enseñanza en el que se encontraban los profesores, más resistencia presentaban al cambio. Ningún proyecto tuvo éxito con los profesores de Bachillerato. Veamos las causas:

1. Los profesores de Bachillerato Superior se interesan por los temas de su área más que por la educación en general. Mientras que la mayor parte de los proyectos de cambio le daban mucha importancia al proceso de enseñanza, los profesores de Bachillerato subordinan este proceso al desarrollo completo de todos los temas del programa.

2. La especialización del profesorado de Bachillerato facilita una base organizativa, por lo que éstos se consideran superiores a los colegas de los grados inferiores. Esta especialización refuerza la defensa contra los intrusos y les refuerza su resistencia al cambio.

3. Los profesores de Bachillerato tienen menos horas de clase con muchos más estudiantes, que, además, son mayores. Por eso tienden a culpar a esta enorme masa amenazadora más que a ellos mismos de los fallos de la enseñanza. Los estudiantes que fracasan o son suspendidos simplemente se van, y no se convierten en problemas persistentes dentro de la misma escuela. Estos factores hacen disminuir el sentido de responsabilidad personal y, por consiguiente, la necesidad de cambio.

4. Como los Centros de Bachillerato son mayores y más especializados, con más capas organizativas intermedias, los profesores dependen menos de sus directores que los de las escuelas elementales y así están más aislados de la cadena de mandos.

5. Hay menos presiones exógenas en los centros de Bachillerato.

PROYECTOS DE RECICLAJE.

4. ADAPTACION MUTUA

La adaptación está relacionada con el impacto de la escuela sobre el Proyecto. Habíamos supuesto que casi todos los resultados obtenidos podrían atribuirse a la metamorfosis realizada por la escuela con los proyectos que, supuestamente, la habían cambiado. Todos los Proyectos ofrecían un modelo de adaptación claro y similar. Con el paso del tiempo, éstos a) se hicieron menos ambiciosos en relación con los objetivos deseados, b) simplificaron sus tratamientos, c) disminuyeron el ritmo

de actividades, d) decreció la magnitud del cambio que se esperaba de cada persona y e) disminuyeron las expectativas sobre el número de personas susceptibles de cambio en una escuela.

Tres de los Proyectos examinados inicialmente intentaban reciclar a los profesores de todos los niveles educativos. Los tres comenzaron enfocando su trabajo hacia el profesorado de las escuelas elementales, pero nunca tuvieron éxito en las de Bachillerato. Ordinariamente, un proyecto comienza con una agenda de cambio muy ambiciosa, en parte con el objeto de obtener subvenciones. Pero, una vez que éstas están aseguradas, y para mantener las ayudas continuadas, los éxitos se presentan con ejemplos mucho más discretos y perceptibles que los que figuraban en el proyecto original. Un proyecto que pretendía la revolución total del currículum se realizó con éxito y amplitud tan sólo en la enseñanza de la ortografía.

Algo parecido sucedió en el intento de reducir los riesgos inherentes al Proyecto. Nuestros esfuerzos sinceros por cambiar gentes y organizaciones encontraron fuertes resistencias. El capital del proyecto se quemó tratando de resistir a la resistencia. Cuando el equipo comenzó a caer en la cuenta de lo caro que resultaba el cambio, rebajó sus pretensiones para concordar con los recursos disponibles. Así, aquellos proyectos que tenían como objetivo inicial acabar con el analfabetismo, terminaron enseñando a los niños un poquito de todo. Otros, cuyo objetivo era conseguir una instrucción individualizada, se contentaron con haber logrado la interacción diferenciada de pequeños grupos. La «resolución de problemas» se limitó a remediar lo buenamente posible. La revolución quedó reducida a una reforma.

Para simplificar el tratamiento del proyecto se pusieron en marcha otros procesos similares. La panoplia de servicios y actividades y las secuencias de fases y acontecimientos que caracterizaban los primeros estadios quedaron diluidas a medida que pasaban de los líderes del proyecto al cuerpo de entrenadores, y de éstos a los reciclados. El choque con la realidad derribó de un golpe los ribetes y orlas de la torre de marfil de la idea primitiva.

Otra curiosidad al respecto es que los profesores tendían a negar la efectividad de los cambios, cuando éstos eran ligeros y apenas conscientes. No admitían que el proyecto los hubiesen introducido. Estos profesionales estaban de tal modo a la defensiva, que hablaban con desprecio de las nuevas técnicas y alababan la instrucción tradicional.

Pero en sus clases, a veces, aparecían murales de comportamiento estudiantil, centros de interés y toda la parafernalia de instrucción diferenciada. Cuando se les pedía una explicación al respecto, solían decir que había estado haciendo eso todo el tiempo o que lo habían inventado ellos; lo que de ningún modo era verdad. Por eso, al evaluar el impacto total de los proyectos, la contribución de estos dos grupos, el de los «solidarios» aislados y el de los que «actuaban negando», deben ser añadidos a los casos más dramáticos e infrecuentes de total transformación escolar.

La aceptación del Equipo de Reciclaje

El Equipo de Reciclaje es mucho más fácil de aceptar cuando viaja a otras escuelas que cuando trata de ejercitar su función en la suya propia. Generalmente, el educador ignora a la escuela piloto, si está cercana, prefiriendo fijarse en la de más lejos, de forma que: a) pedir ayuda puede ser algo más anónimo y «seguro»; b) no es necesario reconocer la superioridad de alguien con quien compites, y c) las ideas pueden cambiar impunemente y, por lo tanto, convertirse en propias.

(Extractado de *Teacher's College Record*
Dale Mann, Feb. 76)

CARACTERISTICAS DE LOS PROYECTOS DE MENOR EXITO

1. Cambio o interrupción en la dirección del Reciclaje.
2. Falta de objetivos reales u objetivos excesivamente conservadores.
3. Cambiar de abajo arriba.
4. No facilitar materiales.
5. Falta de base teórica, salvo en los asesores.
6. No recompensas, sólo riesgos.
7. Nulo sentimiento de necesidad de cambio por parte del profesorado.
8. Oposición o manipulación por parte de los directores.

CARACTERISTICAS DE LOS PROYECTOS DE MAYOR EXITO

1. La existencia de un grupo unido, comprometido con el proyecto desde su iniciación. Este grupo procuraba apoyo material y social por iniciativa propia.
2. Objetivo de transformación sustancial e incluso de cambio revolucionario en la mayor parte de los aspectos educativos.
3. El cambio iniciado de arriba abajo.
4. Fuerte énfasis en la creación de materiales y programaciones escritas.
5. Buena accesibilidad y disponibilidad de los «equipos de entrenamiento», en algunos casos, dando lecciones de demostración.
6. Entrega de ayudas materiales como recompensa para continuar, no como incentivo para iniciar.
7. Sentimiento acuciado de necesidad de cambio entre un profesorado inocente y confiado.
8. Poca oposición por parte de los directores.