

àmbits

de psicopedagogia

FACILITAR ELS PROCESSOS INNOVADORS DELS CENTRES: Una estratègia d'assessorament

Joan de Diego

EAP Sants-Montjuïc de Barcelona

En les Segones Jornades de Formació de L'ACPEAP (Barcelona, Març 1999) vaig ser convidat a presentar una taula sobre "l'assessorament psicopedagògic i la innovació educativa" (de Diego 1999). En aquella ocasió vaig exposar que l'assessorament extern en educació es podia analitzar com l'actuació d'una xarxa de *Sistemes Externs de Suport* (Escudero i Moreno 1992) que, en conjunt, atenen diferents camps d'assessorament que segons M. Mar Rodríguez (1992, 1996) serien els següents: *Supervisió, Formació Permanent, Organització, Orientació i Innovació*.

La progressiva ampliació i especialització d'aquesta xarxa a casa nostra hauria anat definint com a camps més específics de la intervenció dels EAP els dos darrers, és a dir:

Orientació: Com a avaluació de situacions referides a un determinat alumne/a o grup i aconsellant sobre possibles actuacions.

Innovació: Com a participació, en els processos de canvi que els centres desenvolupen.

En aquella presentació vaig proposar que la intervenció dels EAP centrada en el camp de la Innovació, més concretament en la facilitació de processos innovadors, podria ser una bona estratègia professional, capaç de donar resposta a les necessitats i demandes dels centres i, a més, de donar sentit a les diferents actuacions en una línia de millora continua del centre (i potser del sector). És a dir que es podien atendre les demandes dels centres encara que es referissin a l'orientació sobre alumnes concrets des de la intenció professional de caire innovador.

Dos anys més tard he tingut l'oportunitat d'aprofundir una mica en la mateixa línia d'anàlisi en presentar una comunicació al Simposi Internacional sobre "Itineraris de Canvi en l'educació" que s'ha celebrat a Barcelona el 15 i 16 de març de 2001.

L'article que presento aquí es basa en els dos treballs anteriors i voldria aprofitar el fòrum d'intercanvi professional entre assessors/es que ha de ser la revista ÀMBITS, per tal de posar a debat el paper dels EAP en els processos innovadors dels centres educatius dins la xarxa de serveis externs de suport.

Partirem d'una proposta central: *La funció clau de la feina dels EAP en el seu aspecte d'assessorament està relacionada amb donar suport i facilitar la millora de les concepcions i/o les pràctiques educatives dels centres amb els que col·laboren.*

En aquest article comentarem alguns aspectes d'aquesta funció:

- Característiques dels processos innovadors
- Tipus d'innovacions en els centres educatius.
- Rols que hi poden desenvolupar els assessors
- Característiques dels EAP que els fan adequats per treballar en aquesta línia.

CARACTERÍSTIQUES DELS PROCESSOS INNOVADORS EN EDUCACIÓ

Dins la categoria genèrica de "canvi educatiu" podem considerar diferents subcategories o formes concretes de dur-lo a la pràctica: reformes educatives, innovacions educatives, renovació pedagògica, experiències didàctiques, etc. (González i Escudero 1987).

No exposarem aquí les característiques de cada una d'aquestes formes, però si que caldrà definir mínimament a què anomenem *processos innovadors* en el context d'aquest article. Bàsicament estariem parlant de processos que:

- **es desenvolupen en el context dels centres educatius.** A diferència d'altres tipus de canvi educatiu (com ara les reformes) s'entén que les innovacions es desenvolupen a petita escala. El centre educatiu seria el seu marc natural.
- **pretenen canvis intencionats.** Representen una actitud deliberada d'introduir modificacions en la pràctica educativa, encara que s'iniciïn d'una manera poc explícita.
- **són processos mínimament planificats.** Existeix una certa diferenciació de moments de presa de decisions professionals adreçades a aconseguir els canvis proposats. (anàlisi de necessitats, cerca d'alternatives, proposta de modificacions, programació d'actuacions, execució, valoració, consolidació,...)
- **s'orienten cap a la millora.** Neixen en el context de la reflexió professional dels centres per millorar les pràctiques docents en funció de les necessitats dels seus usuaris i de les pròpies concepcions professionals.
- **la millora experimentada es pot constatar/avaluar.** El centre pot recollir indicis o evidències que l'ajudin a valorar si els canvis introduïts milloren realment la situació anterior.
- **tenen intenció de consolidar els canvis introduïts.** No es tracta de simples experiències o provatures, s'engeguen amb la intenció de que perdurin en el temps sempre i quan es constati la seva validesa i es pretén que s'incorporin a la pràctica habitual.
- **Tendeixen a cercar canvis a diferents nivells de profunditat.** En ser processos molt contextualitzats i relacionats amb les preocupacions del professorat poden arribar a afectar els nivells més profunds del canvi educatiu (les pràctiques docents i les concepcions educatives) i no només els més superficials (els materials) (Fullan 2001). Tot i que poden començar en qualsevol tipus o nivell de preocupació.
- **Tenen intenció de difondre's i generalitzar-se.** Malgrat que apareguin en un context concret, si funcionen tenen tendència a generalitzar-se dins del centre o a altres centres que es plantegin preocupacions similars. De manera que processos innovadors reeixits, encara que s'originin en un àmbit molt reduït (per exemple respecte a l'adaptació del currículum per a un determinat alumne) poden generalitzar-se a altres situacions o contextos.

La nostra hipòtesi de treball és que els EAP haurien d'enquadrar les demandes que reben dels centres (sigui quin sigui el seu àmbit o contingut) en processos innovadors com els que hem descrit que ajudin les institucions a millorar la seva resposta educativa.

DOS GRANS TIPUS D'ESTRATÈGIES INNOVADORES

Per aclarir una mica més el tipus d'assessorament del que estem parlant sembla pertinent diferenciar dos grans tipus d'estratègies innovadores que solen utilitzar-se en educació i que, d'alguna manera, es relacionen amb dues concepcions sobre la responsabilitat dels diferents professionals que hi intervenen.

- Per una banda trobaríem les estratègies en que *un grup d'experts pensa, dissenya i difon un programa, un material, una metodologia innovadors.* Els centres educatius els poden adoptar en funció de les seves necessitats tot seguint les indicacions dels dissenyadors. La innovació, doncs, es pensa i es genera fora dels centres en què després s'aplica.
- Per una altra banda trobaríem les estratègies en que *els professionals d'un centre detecten la necessitat de millorar algun aspecte de la seva pràctica, procedeixen a estudiar el problema, pensar alternatives, planificar canvis, provar-los a la pràctica, avaluar-los i consolidar-los si és el cas.* Estaríem parlant de estratègies de *resolució de problemes* que es desenvolupen en el mateix context de la pràctica educativa (els centres). Això no vol dir que hagin de

desenvolupar-se sense ajuda externa ni renunciar a adoptar i utilitzar innovacions provades en altres centres o desenvolupades per grups d'experts si serveixen per a resoldre els problemes detectats. Aquest tipus de processos innovadors són els que proposen que els professors s'impliquin en tasques de Reflexió en l'Acció de la seva pràctica, en la tradició dels *professionals reflexius* (Schön 1998).

Sembla clar que en la tasca de caire contextual i generalista que desenvolupen els EAP, l'estratègia més interessant pot ser la segona, però hem de tenir clar que el més adequat serà, ajudar els centres a utilitzar les estratègies innovadores que els siguin més útils i possibles en cada situació.

ROLS DELS ASSESSORS EN ELS PROCESSOS INNOVADORS

En cada un dels dos grans tipus d'estratègies els assessors/es solen desenvolupar rols diferents:

- En la primera estarà, normalment, més lligat al rol d'*expert* en el contingut concret de la innovació proposada. Pot formar part del grup que ha proposat la innovació o bé actuar com a *agent d'enllaç* que fa d'intermediari professional entre aquell grup i els centres que adopten i apliquen la innovació (els EAP han desenvolupat de vegades un rol d'aquest estil, per exemple en la difusió i el seguiment de l'aplicació de l'enfocament constructivista de la l'aprenentatge de la llengua escrita).
- En la segona, el rol serà més aviat de *facilitador de processos*, tot ajudant el professorat del centre en la detecció, reflexió, recerca d'informacions, plantejament d'alternatives, planificació de canvis, avaluació, consolidació, etc. Aquest rol no exclou que els assessors aportin coneixements concrets sobre els continguts que es pretenen innovar, però es busca que els coneixements de professors i assessors s'entenguin com a complementaris sense que s'estableixin jerarquies intel·lectuals (experts - pràctics) sinó posada en comú de coneixements diversos.

Tal com dèiem respecte als tipus d'innovacions, el rol que desenvolupin els assessors haurien d'estar en funció de les situacions concretes i del que necessitin els centres, però sembla clar que els rols que s'aproximen al de facilitador de processos seran més útils per a potenciar innovacions més profundes i contextualitzades.

Ara bé, aquest tipus d'intervenció requereix certes condicions i el desenvolupament actual dels sistemes externs de suport als centres no les afavoreix. En el nostre context la xarxa de sistemes externs de suport s'ha anat ampliant durant els darrers anys i ha experimentat un procés de diferenciació i especialització que encara pot continuar augmentant. Aquest procés ha suposat un doble efecte que cal tenir molt present en l'anàlisi de les intervencions dels serveis externs:

- Per una banda s'han multiplicat les propostes d'assessorament que arriben als centres educatius, amb ofertes més especialitzades i focalitzades sobre aspectes concrets. Aquest procés augmenta allò que és específic i l'ajustament de les respostes a determinats problemes o preocupacions dels centres, però també pot atomitzar excessivament la visió dels processos de canvi en les institucions educatives. Correm el perill d'entendre els processos de millora com la resposta concreta i específica a cada un dels diversos problemes que es vagin presentant en la pràctica dels centres, la qual cosa podria donar lloc a actuacions parcials de caire més tècnic que institucional. Semblaria més raonable i potencialment facilitador de canvis

rellevants, resoldre els esmentats problemes o preocupacions del professorat dins de processos globals d'anàlisi i planificació del canvi amb criteris de centre . Això ens porta al segon efecte.

- Per una altra banda la progressiva complexitat de la xarxa de suport que atén les institucions educatives ha comportat la necessitat de coordinació entre els diferents equips que la formen i ha posat aquest aspecte en un lloc important de la reflexió dels seus professionals.

Així doncs, perquè l'augment d'estructures externes que donen suport a l'actuació dels centres educatius sigui realment una ajuda per a l'anàlisi i la millora de la pràctica, seria convenient que entre tots siguem capaços de:

- determinar amb una certa claredat quins vessants de l'assessorament i amb quines estratègies, són els que cada equip pot atendre, per tal de no fer arribar un missatge confós als centres.
- tenir molt clar que la *complementarietat* ha de ser una de les característiques bàsiques dels sistemes de suport (Nieto Cano 1992, Bonals i De Diego 1996). Aquest concepte hauria de tenir un lloc rellevant en les reflexions i en les intencions dels assessors i hauria d'abastar tant la complementarietat entre els diferents serveis externs, com la que es refereix a la relació entre assessors externs i interns als centres.
- Procurar cohesionar les intervencions dels SES en els centres de manera que les diferents aportacions s'incloguin en processos de millora pensats i planificats institucionalment i no en respostes parcialitzades i inconnexes , quan no contradictòries. En aquesta tasca la feina d'assessors o equips *generalistes* poden ajudar els centres a establir relacions significatives entre les seves necessitats i preocupacions enteses de manera conjunta i les ajudes que poden oferir els múltiples sistemes externs de suport. Els EAP poden tenir aquí un paper rellevant.

CARACTERÍSTIQUES DELS EAP QUE AFAVOREIXEN EL SEU ROL DE FACILITADORS DE PROCESSOS EN ELS CENTRES

En aquest apartat argumentarem per què creiem que, dins la xarxa de suport extern, els EAP estan en una magnífica disposició per a col·laborar amb els centres en els seus processos innovadors tal com els hem descrit.

Ho farem tot repassant algunes de les característiques dels EAP que els fan especialment útils per a aquestes intervencions.

- **Multifuncionalitat i caràcter generalista.**

Els EAP són, probablement, els equips amb un encàrrec més genèric entre els que intervenen en els centres. Aquest tret es pot viure professionalment com un "encàrrec indefinit" que genera incertesa, aquí proposaríem valorar positivament aquesta indefinició que permet a centres i assessors un grau de llibertat que hem de defensar com expressió de la nostra competència professional. Es tracta d'aprofitar el marge de decisió per adaptar les intervencions a les preocupacions i interessos dels centres i els usuaris. Aquest caràcter *generalista* de la intervenció dels EAP ens permet, per una banda, atendre diferents demandes dels centres per variat que sigui el seu àmbit o contingut i, per l'altra, tenir una visió àmplia dels processos que s'hi desenvolupen per poder-hi intervenir.

En tot cas la possible confusió resultant de l'encàrrec poc concret s'ha de resoldre quan *negociem* amb els centres la col·laboració que es durà a terme.

Respecte a aquesta possibilitat de negociar les tasques sobre la base d'un encàrrec inconcret, voldria fer notar la tendència, cada cop més preocupant, de l'Administració a esbiaixar i limitar les funcions dels EAP per la via de l'acumulació progressiva de tasques de caire tècnic-burocràtic relacionades amb l'elaboració de documents en què l'EAP ha d'opinar com equip expert. Davant d'aquesta tendència els professionals (assessors i centres) hauríem de mantenir-nos en la prioritització de les tasques i els estils d'intervenció que facilitin més la reflexió i la millora de la resposta educativa global que oferim a l'alumnat.

- **Sistematicitat i llarga durada de la intervenció.**

El fet que els EAP col·laborin amb els centres de forma indefinida en el temps i amb una periodicitat sistemàtica afavoreix que es puguin desenvolupar processos llargs i que es puguin seguir les actuacions en les seves diferents fases. Permet, també, esperar el moment més adient per a proposar o iniciar determinats processos sense haver de forçar els ritmes de la institució o d'alguns grups dins de la mateixa. També afavoreix que els assessors tinguin una perspectiva històrica de l'evolució dels centres i de la col·laboració que s'hi estableix, la qual cosa facilita poder donar significat institucional a las demandes o incidències que van apareixent. Val a dir que la necessitat de donar temps a les innovacions educatives i la paradoxa que representa marcar terminis curts per canviar situacions complexes, s'ha convertit en una de les constatacions més evidents que darrerament s'han produït en l'estudi de les innovacions (Carbonell 2001).

Naturalment la intervenció a temps no definit també comporta alguns perills com la rutinització d'alguns processos, la indefinició en la planificació de les tasques si no es preveuen terminis per a la seva execució o la pèrdua de perspectiva per una excessiva identificació de l'assessor amb el centre. Cal recordar, doncs, que els processos innovadors requereixen una certa planificació per mínima que sigui i que s'hi han de preveure moments diferenciats (anàlisi de necessitats, proposta d'alternatives, programació, avaluació, ...)

- **Transversalitat Institucional.**

Amb aquest terme volem fer referència a una altra característica molt important dels EAP que es deriva de les anteriors i que no tenen altres professionals o equips que donen suport als centres. Ens estem referint a la possibilitat de interactuar freqüentment amb diferents àmbits de la institució educativa (professors, cicles, equips docents, departaments, comissions, equip directiu, alumnes, famílies,...). Aquestes interaccions professionals aporten grans possibilitats de coneixement de la institució, però, també la possibilitat d'intervenir, suggerir, aportar, en múltiples escenaris i amb múltiples actors dins la institució i d'establir relacions entre ells. Aquesta situació que he anomenat *transversalitat Institucional* permet als assessors un treball d'una gran rellevància: posar en relació preocupacions de diferents professors o grups dins dels centres per tal de facilitar processos innovadors coherents entre ells que formin part d'una mateixa línia de millora institucional.

Si els assessors tenen la intenció de dur a terme aquesta tasca de *catalitzador* de les energies innovadores dels centres, poden estar atents per a proposar o facilitar la generalització de respostes educatives a contextos cada cop més amplis (per exemple: pensar en generalitzar la flexibilització curricular a tots els alumnes si ha anat bé per als que presenten nee o ampliar a altres àrees les concepcions educatives que hem aplicat al treball en llengua escrita o prendre consciència de les estratègies que han funcionat per minorar la conflictivitat d'un grup i convertir-les en pautes d'actuació habituals, etc.).

Aquest tipus d'estratègia d'assessorament pot ser la clau de processos que al mateix temps que van resolent els problemes de la pràctica educativa intenten augmentar la capacitat dels professionals i de la institució per a enfrontar-s'hi. Val a dir que la dinàmica també pot anar dels nivells més generals als més individuals (p. ex. si en un centre es decideix dur a terme una formació específica en una determinada metodologia o estratègia educativa, pot ser que a partir d'una decisió de claustre i una formació externa l'assessor de l'EAP pugui ajudar el professorat a aplicar a les situacions concretes de la pràctica el que s'hagi treballat conjuntament). En aquest exemple tindria molta importància la proximitat i la llarga durada de la intervenció de l'EAP i serviria, a més, per ajudar a superar la sensació d'inseguretat transitòria (incompetència transitòria diuen alguns teòrics) que es genera en les innovacions.

- **Enllaç interinstitucional.**

Aquesta característica seria el complement de l'anterior, si abans parlàvem d'ajudar a establir relacions dins dels centres, ara parlariem de facilitar les que es produeixen entre centres i amb altres institucions del seu entorn. Donat el seu caràcter sectoritzat i la seva relació continuada amb els centres i els serveis del sector, els EAP estan en una bona situació per tal de servir d'enllaç entre l'escola i aquests serveis. Aquesta tasca de mediador o de pont emergeix amb molta claredat com una de les funcions de futur per als EAP (fonamentalment per la complexitat que està assolint la xarxa de serveis i la necessitat que els centres puguin aprofitar-la de manera adequada sense "morir en el intentó"). Des del punt de vista de la innovació els EAP poden ajudar els centres a cercar i utilitzar tots els recursos disponibles per aplicar-los a la millora de situacions concretes (per exemple, complementar les actuacions educatives adreçades a un alumne o família) o a la millora d'aspectes més genèrics (p. ex. establir coordinacions institucionals amb serveis socials per definir criteris de prevenció socio-educativa conjunts o demanar assessoraments de formació al CRP relacionats amb els plans de millora establerts en el centre).

Dins d'aquesta mateixa característica interinstitucional, en el camp de la innovació educativa tindria una gran importància la possibilitat de l'EAP de participar en la difusió entre els centres del sector d'experiències o innovacions consolidades que puguin ser d'interès per a altres centres. No es tracta d'anar fent propaganda de les innovacions sinó d'incloure l'intercanvi professional entre centres en el repertori d'estratègies per ajudar-los a analitzar les situacions educatives i cercar-hi alternatives.

- **Posició fronterera.**

La posició externa de l'EAP respecte als centres queda matisada per la seva assistència sistemàtica i al llarg del temps, això li confereix alguns dels avantatges de cada situació (interna - externa), aquesta posició característica dels EAP ha estat denominada "posició dintre-fora" (Huguet 1993) i ens permet intervenir d'una manera molt propera al context i a les preocupacions però també prendre distància per no perdre la perspectiva que facilita analitzar les situacions i proposar alternatives que sovint resulten difícils de veure quan s'està completament immers en les situacions problemàtiques. Aquesta posició és molt adequada per a facilitar processos de canvi de l'estil que hem anat descrivint.

- **Posició no jeràrquica.**

Els EAP, en no tenir una posició jeràrquica respecte dels centres dins el sistema, tenen la possibilitat de basar la seva intervenció en relacions de complementarietat i confiança amb els professionals dels centres. El fet que aquests vulguin tenir en compte les aportacions dels assessors dels EAP no ve de l'autoritat jeràrquica sinó de la "influència professional" que es desenvolupa a partir de dues característiques dels assessors: la seva *perícia* i la *credibilitat professional* que s'hagin anat

guanyant en el curs de la relació (Rodríguez Romero 1992, Bonals i De Diego 1996). Aquest tipus d'influència permet fer aportacions més rellevants als processos de canvi que els que podrien venir de les prescripcions jeràrquiques.

- **Intervenció orientada a "l'ajuda reflexiva".**

Crec que en el discurs de la majoria d'EAP trobaríem la voluntat de desenvolupar aquest tipus d'intervenció que consistiria en estar disponibles a escoltar, comprendre i procurar donar suport a les demandes del professorat dels centres, però al mateix temps mirar de fer-ho aportant elements de reflexió que capacitin de cara a futures situacions. Aquest tipus de model d'intervenció que hem denominat "ajuda reflexiva" representa molt bé la base de la intenció professional que hem proposat al llarg de l'article i que s'orientaria a convertir l'atenció a les demandes en petits processos innovadors que anessin confluint intencionadament en processos institucionals de millora de les pràctiques i les concepcions educatives dels centres.

CONCLUSIONS

Com a resum podríem dir que la proposta d'intervenir en els centres a partir de facilitar processos innovadors tindria un triple objectiu que possiblement signaríem tots els professionals dels EAP:

- Ajudar en la resolució de les situacions viscudes com a problemàtiques pels centres.
- Millorar els recursos del professorat per enfrontar-se a aquestes situacions.
- Facilitar el desenvolupament de la institució educativa per analitzar i millorar la seva tasca.

Referències bibliogràfiques

- BONALS, J. i DE DIEGO, J. (1996): Ética i estètica de una profesión en desarrollo, en Monereo C.i Solé I. (Coord.) *El asesoramiento psicopedagógico. Una perspectiva profesional i constructivista*. Madrid. Alianza Editorial.
- CARBONELL, J. (2001): *La aventura de innovar. El cambio en la escuela*. Madrid. Morata
- DE DIEGO, J (1999): L'assessorament psicopedagògic i la innovació educativa, a *Iones. Jornades de Formació de l'ACPEAP*. Barcelona.
- ESCUADERO MUÑOZ, J.M. y MORENO, J.M. (1992): *El asesoramiento a centros educativos*, CAM Madrid.
- GONZALEZ, M.T. y ESCUDERO, J.M. (1987): *Innovación educativa: Teorías y procesos de desarrollo*. Barcelona. Humanitas.
- NIETO CANO, J.M. (1992): Agentes de apoyo externo: algunas líneas de conceptualización y análisis", *Currículum* nº 5, 69-83.
- RODRÍGUEZ ROMERO, M.M. (1992): La labor de asesoramiento en la enseñanza, *Signos*, nº 7, 4-24.
- RODRÍGUEZ ROMERO, M.M.(1996):*El asesoramiento en educación*. Málaga. Aljibe.