

APROXIMACIÓ AL LIDERATGE PEDAGÒGIC DELS ORIENTADORS EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Clemente Lobato Fraile
Universidad del País Vasco
Eukal Herriko Unibertsitatea

RESUM

Actualment s'entén el lideratge pedagògic com un enfocament global de distribució i de compartir responsabilitats en el centre educatiu per promoure el canvi educatiu i la innovació. Des d'aquesta perspectiva, l'orientació i els orientadors són eixos centrals en el desenvolupament i la promoció d'una educació integradora i personalitzada. Els professionals de l'orientació i els respectius departaments d'orientació constitueixen instàncies dirigides a promoure el desenvolupament professional dels ensenyants, acompanyant-los en la resolució de les dificultats trobades per a la millora de la seva pràctica educativa, afavorint una responsabilitat col·lectiva a través d'un clima d'intercanvi i d'acord entre el professorat per a la millora de l'aprenentatge competencial de l'alumnat i la configuració del seu projecte de formació. Les orientadores i orientadors requereixen, en conseqüència, una sèrie de competències en la seva tasca professional. Des d'una competència estratègica per a promoure i gestionar processos de canvi i la implantació eficaç de programes de millora, passant per una tasca d'acompanyament a través de diverses modalitats de suport i supervisió de la pràctica professional. Tot això, per afavorir el desenvolupament professional docent, fins a arribar a assessorar i dinamitzar equips de recerca de les innovacions educatives que es realitzen en el centre per tal d'aconseguir aprenentatges de qualitat i desenvolupar projectes personals i professionals de l'alumnat.

Paraules clau: Orientació, competències, ensenyament

ABSTRACT

Educational leadership is currently understood as a global approach to the distribution and sharing of responsibility in a school, with the aim of fostering educational change and innovation. From this perspective, counseling and counselors are key elements in the development and promotion of comprehensive, personalized education. Counselors and counseling departments are bodies aimed at fostering teachers' professional development, helping them to resolve any difficulties they may encounter in their efforts to improve their teaching practice. This in turn fosters a sense of collective responsibility by establishing a climate of exchange and agreement among the teaching staff regarding both their desire to improve students' competence learning and the configuration of their training project. Counselors therefore need to have a series of professional skills and competences, including strategic skills to enable them to foster and manage processes of change and implement improvement programs effectively. They also act as tutors, through different mentoring and professional practice supervision programs. All this is aimed at fostering the professional development of teaching staff, advising and facilitating research teams focusing on the educational innovations set in motion in the school to ensure high-quality learning and the configuration of personal and professional projects among students.

Key words: Orientation, skills, teaching

INTRODUCCIÓ

Actualment nombrosos països estan introduint en els seus sistemes educatius el lideratge, entès amb un enfocament global, que distribueix i comparteix responsabilitats en una institució escolar, fins i tot entre institucions, per promoure el canvi educatiu i la innovació.

A l'última dècada diverses investigacions conclouen que, entre tots els factors interns de l'escola, el lideratge és el segon factor, després de la tasca del professorat a l'aula, que més contribueix a que l'alumnat aprengui en els centres educatius.

La revisió bibliogràfica realitzada sosté que el lideratge distribuït constitueix el motor de canvi de la cultura de l'escola: incorpora a tots en un projecte comú, emergeix de les accions quotidianes i involucra a tots a responsabilitzar-se en les tasques (Leithwood, Mascall and Satrauss, 2009), aconseguint que la transformació i la millora s'estableixin com un segell distintiu de l'organització. Així mateix destaca també la importància d'un lideratge centrat en l'aprenentatge, incloent tant els estudiants com els docents i el personal no docent. Aquest lideratge recolza l'aprenentatge professional continu dels docents a la vegada que reconeix els esforços que fan per sostenir i implementar la millora educativa.

Els professionals de l'orientació i els respectius departaments d'orientació, poden ser instàncies que mobilitzin el centre educatiu i el conjunt del professorat a promoure una cultura d'aprenentatge, aconseguir millors condicions per a l'exercici docent i per la millora dels resultats de l'alumnat.

EL LIDERATGE PEDAGÒGIC

La revisió realitzada per Robinson & al. (2009) destaca que el lideratge pedagògic (pedagogical leadership) influeix més positivament en l'èxit de l'alumnat que el lideratge basat només en les relacions i la promoció d'una visió comuna (transformational leadership). Entre les dimensions pedagògiques identificades, les accions del lideratge dirigides a promoure el desenvolupament dels ensenyants són les més eficaces: proveir d'oportunitats formals i informals per millorar les seves pràctiques afavorint un clima d'intercanvi entre docents i alumnes, desenvolupant una responsabilitat col·lectiva per a la millora en els resultats d'aprenentatge de l'alumnat i acompanyant els docents en la resolució de les dificultats trobades.

Ahora identifiquen cinc dimensions del lideratge eficaç: l'establiment de metes i expectatives, l'obtenció i assignació de recursos d'en forma estratègica; la planificació, coordinació i avaluació de l'ensenyament i del currículum; la promoció i participació en l'aprenentatge i desenvolupament docent, i el fet d'assegurar un entorn ordenat i de suport. Però destaquen amb una major incidència, la promoció i participació en l'aprenentatge i en el desenvolupament docent.

L'orientador de centre apareix doncs emmarcat en el lideratge pedagògic, en la mesura en que es situa dins les condicions organitzatives i professionals que milloren les pràctiques docents del professorat i, d'aquesta manera, en la millora dels èxits acadèmics de l'alumnat. Aquest lideratge pedagògic, segons l'informe de l'OCDE, és un lideratge sobretot per a l'aprenentatge dels estudiants (Pont, Nusche & Moorman, 2008). La creació d'una cultura centrada en l'aprenentatge dels alumnes requereix per tant promoure la cooperació i cohesió entre el professorat, un sentit de la feina ben feta i desenvolupar comprensions i visions sobre el que es vol aconseguir.

Els treballs en el marc del projecte International Teacher Leadership, confirmen que els docents que exerceixen responsabilitats pedagògiques en relació a programes,

influeixen positivament en la qualitat de les pràctiques educatives del conjunt del professorat i repercuteixen en la millora dels resultats de l'alumnat.

EL PROFESSIONAL DE L'ORIENTACIÓ EDUCATIVA EN UN CENTRE

En les últimes dècades s'han produït grans avenços en el sistema educatiu, com la integració de l'alumnat amb discapacitat, l'allargament de l'escolaritat obligatòria i –en conseqüència– la millora de la formació bàsica i la qualificació professional de tota la ciutadania i els i les professionals de l'orientació hi han contribuït de manera efectiva.

La incorporació dels orientadors en els centres educatius sobretot en les últimes dècades, ha anat delimitant la figura d'aquest professional com un agent que facilita el canvi i la millora institucional. L'orientador com a agent de desenvolupament institucional que, analitzant les dinàmiques i relacions socials dins l'organització escolar, construeix una base i comprensió sobre com funcionen els centres educatius; això suposa realitzar una anàlisi dels significats, els valors i les creences dels membres de l'organització en relació a l'orientació educativa.

La figura de l'orientador comparteix específicament el lideratge pedagògic formal amb l'equip directiu del centre per promoure la millora de la institució escolar i un aprenentatge de qualitat.

COMPETÈNCIES DEL LIDERATGE PEDAGÒGIC DE L'ORIENTADOR

En aquest article ens centrem en les competències que han de tenir aquests professionals. La seva tasca professional en el centre educatiu es configura des d'una perspectiva sistèmica, en aconseguir l'optimització de l'aprenentatge, el desenvolupament de tots els estudiants i l'establiment de relacions de treball col·laboratives amb l'equip directiu i l'equip docent (Martínez Garrido, Krichesky i García Barrera, 2010). Els orientadors dirigeixen la seva acció a redissenyar els contextos de treball i les relacions professionals, per incrementar les competències docents del professorat per afavorir la millora dels processos d'ensenyament-aprenentatge de l'alumnat.

• Competència en l'Assessorament

L'assessorament és una pràctica professional organitzada que, deliberadament, vol donar suport i ajudar a altres professionals. Es un sistema de suport tècnic i una font d'informació i recursos. La funció d'assessorament intern en els centres educatius és una competència no exclusiva, però important del professional de l'orientació. La concepció de l'assessorament com una àrea d'intervenció en l'orientació educativa, al costat de l'orientació professional, l'acció tutorial i l'atenció a la diversitat, posa de relleu la naturalesa d'aquesta funció, no com una activitat puntual que desenvolupa el professional de la psicopedagogia sinó com a activitat organitzada, regulada i planificada entre les seves competències professionals (Monereo i Pozo, 2005).

Es per tant important valorar el rol de l'orientador com agent assessor que facilita processos de millora, canvi i desenvolupament institucional als centres. L'orientador, proper a la realitat estructural i cultural dels centres, concep l'assessorament com una de les seves competències principals que consisteix en

l'ajuda i suport tant en el disseny, desenvolupament i innovació curricular com en l'atenció a les demandes puntuals del professorat per fomentar actuacions de desenvolupament i millora en el centre. És important a més que aquest procés es realitzi des d'una perspectiva d'igualtat amb el professorat, bidireccional i amb la finalitat de trobar una comprensió compartida de la realitat i un propòsit comú per promoure aquesta millora i desenvolupament. No es pot oblidar la necessitat d'establir relacions entre els companys del centre, basades en paràmetres de compromís en el si d'una cultura de col·laboració professional.

L'orientador com assessor s'emmarca en l'assessorament col·laboratiu entre els diferents agents que intervenen en les institucions escolars. Assessorar de manera col·laborativa significa participar en un procés de resolució conjunta de problemes entre el professional de l'orientació educativa i els assessors, els docents i fins i tot l'equip directiu. Un procés en el qual l'assessor proporciona ajuda en tres tasques bàsiques: identificar problemes, delimitar les metes a aconseguir, cercar, seleccionar i organitzar els mitjans disponibles i avaluar els resultats per reformular les metes si cal.

En aquest ambient de col·laboració entre l'orientador com assessor i el professorat cal no oblidar que la intervenció psicopedagògica se situa en un context escolar caracteritzat per: autonomia, flexibilitat organitzativa, diversitat d'alumnat, varietat del currículum, funcions plurals del professorat, obertura a l'entorn, èmfasi en la participació i en l'avaluació. En aquest context l'orientador pot propiciar l'establiment de relacions col·laboratives amb i entre el professorat així com desenvolupar actuacions d'orientació a través de l'assessorament col·laboratiu.

En definitiva, podríem afirmar, encara que no generalitzar, que l'orientador i l'orientadora es manifesten en els centres com agents assessors, que adquireixen el paper de facilitació de processos interns per organitzar i promoure canvis específics en la institució escolar. Per tant, les funcions principals que assumeix aquest professional des d'aquesta concepció són d'ajuda, facilitació, guia,... perquè els centres construeixin processos de, analitzant les seves necessitats, i sent capaços de desenvolupar estratègies per respondre a aquestes necessitats i dur-les a la pràctica.

- **Competència en el desenvolupament professional del professorat**

El desenvolupament professional es relaciona amb el desenvolupament d'una persona en el seu àmbit professional i en el cas dels docents significa el creixement professional a partir i com a resultat de la seva experiència i de l'examen sistemàtic de la seva tasca docent. El desenvolupament professional es basa més en un model constructivista que en un model de transmissió de coneixement; això permet considerar els professors com aprenents actius implicats en la preparació, observació i reflexió sobre la seva tasca docent. Així mateix remarca l'estreta relació entre el desenvolupament professional, considerat com un procés de construcció d'una nova cultura professional amb el canvi educatiu.

Tenint en compte això la competència de l'orientador i l'orientadora es focalitzaria en establir processos de desenvolupament professional, ajudant els docents a construir noves teories i pràctiques pedagògiques així com a millorar la seva perícia a través de propostes motivadores d'intervenció educativa, de coordinació de la

tasca docent, d'aplicació i revisió de programes d'acció tutorial, d'assessorament en l'atenció a la diversitat, etc. Aquest desenvolupament professional es concep com un procés col·laboratiu que -sense suprimir temps per al treball i la reflexió personal- aconsegueix bons resultats en les interaccions significatives, no només entre professors en trobades formals i informals, sinó entre aquests i altres membres de la comunitat educativa.

L'orientador i l'orientadora en la seva interlocució amb els professors ha de remarcar la seva consideració com a aprenents actius que construeixen els seus propis significats a partir de la seva participació en processos de desenvolupament professional. Els models que els consideren receptors passius d'idees i instruccions presenten escasses possibilitats d'èxit. Més enllà del desenvolupament de rutines professionals, habituals i desitjables en totes les professions, els docents necessiten implicar-se en les diferents tasques de reflexió necessàries per aprendre i canviar.

En aquest sentit l'orientador de centre, en coordinació amb l'equip directiu, ha de promoure la formació contínua i el perfeccionament del professorat a partir d'un anàlisi permanent de les necessitats sentides entre els docents i detectades en l'esdevenir docent del propi orientador. Les investigacions les consideren com la dimensió de lideratge que més fortament correlaciona amb la millora en els resultats escolars.

- **Competència en treballar de manera col·laborativa amb equips docents**

En les dinàmiques socials que es donen en una organització educativa, és bàsic un tipus de relació col·laborativa entre els membres de l'organització. El clima de treball és un dels factors que més afavoreix el bon funcionament d'un centre educatiu i, a la vegada, és un dels factors en què l'orientador pot influir més directament a través de la coordinació i el treball en equip amb els docents en un marc de lideratge compartit.

En aquest sentit, l'orientador pot contribuir al desenvolupament de la cultura del treball col·laboratiu al servei d'una organització que aprèn en constant redefinició, organitzant oportunitats perquè això succeeixi: sessions de coordinació, organització, planificació i avaluació de plans tutorials, d'assessorament i suport en les dificultats d'aprenentatge, en l'aplicació d'estratègies metodològiques per al desenvolupament de competències, etc.

L'orientador enfoca el seu lideratge pedagògic impulsant l'acció convergent (Álvarez, 2010), que es genera en grup quan els professors i professores treballen junts compartint i construint.

L'orientador ha de prestar atenció a aspectes molt importants (López Yáñez, Sánchez Moreno i Altopiedi, 2011) com són:

- la recerca de consensos entorn per exemple del model d'aprenentatge per competències, el pla d'acció tutorial, la intervenció al voltant de la diversitat de l'alumnat amb necessitats específiques, etc.

- l'elaboració d'una base de significats i valors compartits de la pràctica docent i de la intervenció orientadora, i
- la creació d'un clima de confiança i suport entre el professorat, que faciliti la trobada, el diàleg i l'acord que requereix la realització de projectes col·lectius.

En aquesta tasca és important teixir relacions de col·laboració entre els docents en coordinació amb l'equip directiu, que afavoreixin condicions interpersonals i personals perquè el treball en equip pugui tenir lloc. A través d'una adequada escolta, comprensió i valoració de la situació, es pot posteriorment proposar una resolució conjunta de la mateixa, definint el problema, construint una meta, buscant solucions i revisant els resultats o canvis obtinguts, en un espai de reflexió que propicia la millora de la institució escolar.

L'orientador està cridat doncs a recolzar la institució, en el desenvolupament i consolidació d'equips docents que portin a terme un treball de col·laboració i cooperació al voltant de la consecució d'objectius educatius, afrontant periòdicament els interrogants i problemes de l'ensenyament i aprenentatge, reflexionant i aprenent conjuntament.

En conseqüència, el treball en grup i la dinamització d'equips docents es converteixen per l'orientador en un procediment eficaç de desenvolupament de la seva tasca professional. Com recorden Vallejos i Rodríguez (2000: 162) "... l'èxit o el fracàs del psicopedagog està en la capacitat col·laborativa que aquest sigui capaç de generar al seu entorn. La qüestió bàsica per la seva intervenció en el centre és que conegui suficientment el model organitzatiu en què es desenvolupa i la cultura concreta de la institució, ja que només així podrà vèncer les resistències per implementar el model col·laboratiu de la seva tasca".

• **Competència en la formació de professionals reflexius**

L'orientador com a professional que reflexiona sobre situacions amb participants diferents (pares, alumnes, membres de l'equip directiu i professors de diferents nivells) en que es tracten temes molt diversos (l'organització del centre, les mesures per optimitzar els processos d'ensenyament-aprenentatge, la disciplina, les activitats destinades a promoure el desenvolupament personal dels alumnes i l'orientació acadèmica i professional). Reflexionar amb el propòsit de resoldre problemes implica definir, dissenyar un pla d'acció i avaluar els seus resultats. Però cadascuna d'aquestes fases pot requerir una atenció diferent, igual que aquest carcassa bàsic pot omplir de maneres diverses.

L'orientador promou la formació del professorat com a professionals reflexius que conjuntament aprenen des de la pròpia tasca docent, considerant la seva experiència a través de la pràctica conscient i reflexiva. En les diferents situacions fomenta entre els docents la reflexió en i sobre la pràctica educativa com un hàbit conscient que s'integra en l'exercici professional diari. D'aquesta manera la pràctica docent es transforma en un procés d'investigació, un procés d'investigació-acció en el qual el professorat, en el context del seu centre, comprèn de forma crítica les situacions que afronta i pot millorar la seva pràctica docent per a la consecució d'aprenentatges de qualitat en l'alumnat.

Un professional que reflexioni sobre el que fa serà capaç de trobar aspectes coincidents en situacions divergents, a partir de la identificació desenvoluparà un repertori d'objectius i tècniques per afrontar- convenientment . A través del procés de reflexió sobre el seu acompliment quotidià podrà reelaborar o corregir els aspectes millorables de la seva pràctica i convertir-se així en productor de coneixement nou. Aquesta perspectiva centrada en l'experiència reflexiva com a generadora de més i millor coneixement és capaç de fonamentar més sòlidament l'acció dels professionals de l'educació.

Actualment es demana un nou perfil docent que no només estableix processos de reflexió en l'acció sinó també de reflexió sobre la reflexió en l'acció enfocada cap a la consecució de majors èxits en l'aprenentatge de l'alumnat. En aquest sentit l'orientador i l'orientadora poden crear condicions per establir espais de supervisió en grup, en els quals el professorat es trobi amb possibilitats de convertir la seva pràctica educativa en objecte d'observació, anàlisi i millora de manera que li permetin aconseguir un major grau de desenvolupament professional sense oblidar el propi creixement personal.

- **Competència en projectes d'innovació educativa**

Introduir millores i canvis en els nostres centres educatius significa pensar en els processos que condueixen cap a aquest objectiu, és a dir, pensar en el desenvolupament de processos d'innovació educativa.

La innovació educativa és un element clau en la formació permanent del professorat. Ara bé, qualsevol innovació que es posi en marxa en un centre educatiu no s'ha de limitar a la millora del professorat i/o de l'alumnat, sinó que ha de tendir a aconseguir millorar el funcionament del centre educatiu, i per tant, l'organització de la institució.

Si bé els assessors i assessores dels centres de formació del professorat són els que oficialment tenen la funció d'acompanyament de la innovació, l'orientador i l'orientadora de centre poden no només informar i difondre les convocatòries dels projectes d'innovació existents, ajudar amb la formalització del projecte, sinó sobretot motivar, donar suport i impulsar projectes d'innovació en els centres. Els orientadors es converteixen així en autèntics dinamitzadors de la innovació, donant suport, motivant i impulsant els projectes i assessorant durant el procés.

La innovació sorgeix principalment de necessitats determinades pel context, per la pròpia dinàmica de treball dels docents, i per la detecció de problemes existents. Per això l'orientador sobretot pot fer emergir necessitats sentides en el centre i sensibilitzar el professorat en un projecte d'innovació que possibiliti una resposta útil i adaptada que formi part de la dinàmica del centre, de manera que repercuteixi en el desenvolupament professional dels docents, els faciliti noves estratègies i habilitats per a l'exercici professional i els ajudi en aspectes profunds del procés d'ensenyament i aprenentatge (Marcelo i altres, 2011).

En la investigació realitzada per Sánchez Moreno i Murillo Estepa (2010) es troba "determinant perquè un projecte d'innovació tingui èxit que compti amb **(a)** un equip directiu dinàmic que doni suport professional i administrativament les iniciatives del professorat, **(b)** un grup de docents cohesionat i estable, que sàpiga treballar en equip i que comparteixi aquesta cultura professional, i finalment **(c)**

que es respiri un bon clima al centre educatiu. Si un centre educatiu compta amb aquestes característiques semblaria que l'èxit d'implantar un projecte d'innovació està garantit" (p.188).

En aquesta línia l'orientador introdueix el professorat en la perspectiva no només de la innovació sinó també de la recerca educativa, és a dir indueix a anar configurant comunitats professionals que aprenen, investiguen i innoven.

• **Competència en investigacions dins l'àmbit educatiu**

Les possibilitats que tenen els centres educatius no universitaris de realitzar investigacions han augmentat considerablement en els últims anys i es consolida com una tendència que va començar en la dècada dels noranta. Els trets que destaca Stenhouse (1984) com a propis de la investigació educativa són els següents: es un procés d'indagació, una recerca sistemàtica amb una atenció especial a la manera com es desenvolupa aquesta recerca i les pròpies decisions i accions dels investigadors; una recerca científica del coneixement, que contribueix a millorar la pràctica educativa i que cal que sigui ben comunicada.

En aquest marc la recerca educativa pot convertir-se en el mitjà per excel·lència per al desenvolupament professional del docent, irrenunciable per a la millora de l'acció a l'aula. D'aquesta manera, el docent que treballa en grup tindrà una disposició per examinar amb sentit crític i sistemàticament la pròpia activitat pràctica.

En aquest sentit l'orientador i l'orientadora poden promoure projectes d'investigació sobre orientació en els diferents nivells i sobre aspectes educatius com: desenvolupament d'aprenentatges, adquisició d'estratègies, aplicació de noves metodologies, ús de modalitats d'avaluació..., que sens dubte alguna estan contemplats en el projecte educatiu del centre. Una tasca de sensibilització, de motivació, de mobilització de sinergies al voltant de propostes inicials, que conciten l'interès i el compromís dels docents al voltant d'un objecte d'estudi.

CONCLUSIÓ

Hi ha un acord generalitzat entre els estudiosos i investigadors en que els orientadors i orientadores constitueixen un factor determinant en el lideratge pedagògic als centres educatius. Conceben l'orientador com un agent educatiu en compromís amb la millora del centre que col·labora amb els docents per millorar el desenvolupament de l'alumnat de manera integral, treballant estretament amb l'equip directiu i promovent la innovació i investigació educativa en la pràctica diària.

Els orientadors i orientadores, sens dubte, tenen davant seu una tasca indefugible que han d'afrontar com un desafiament en el seu desenvolupament professional i el seu creixement personal.

Referències Bibliogràfiques

Álvarez, M. (2010). *Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid: Wolters Kluwer.

- Leithwood, K., Mascal, B. and Strauss, T. (eds) (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. London: Routledge.
- López Yáñez, J., Sánchez Moreno, M y Altopiedi, M. (2011). Comunidades profesionales de práctica que logran sostener procesos de mejora institucional en las escuelas. *Revista de Educación*, 356, 109-131.
- Marcelo, C. (Dtor.); Aramendi, P.; Arencibia, S.; Armengol, C.; Ayala, C.; Cotillas, C.; Fernández, M.; Gairín, J.; Gallego, B.; Gómez, M^a.J.; González, R.; Mayor, C.; Montané, J.J.; Muñoz, J.L.; Murillo, P.; Poncet, M.; Romera, F.; Rosselló, M^a.R.; Salinas, B.; Sánchez, M. y Torego, J.C. (2011). *Estudio sobre la innovación educativa en España* (pp.733-960). Innovación nº 17. Gobierno de España, Ministerio de Educación: Instituto de Formación del Profesorado, Investigación e Innovación Educativa (IFIIE), Centro Nacional de Innovación e Investigación Educativa (CNIIE).
- Martínez Garrido, C.A., Krichesky, G. J. y García Barrera, A. (2010). El orientador escolar como agente de cambio. *Revista Iberoamericana de Educación*, 54, 107- 122.
- Monereo, C. y Pozo, J. (Coords.) (2005). *La práctica del asesoramiento educativo a examen*. Barcelona: Graó.
- Pont, B. Nusche, D. y Moorman, H. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: Políticas y Prácticas*. OCDE. Dirección de Educación.
- Robinson, V., Hohepa, M. and Lloyd, C. (2009). *School Leadership and student outcomes: identifying what works and why*. Wellington: Ministry of Education.
- Sánchez Moreno, M. y Murillo Estepa, P. (2010). Innovación educativa en España desde la perspectiva de grupos de discusión. Profesorado. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 14(1), 171-189.
- Stenhouse, L. (1984). *Investigación y desarrollo del currículum*. Madrid: Morata.
- Vallejos, A. y Rodríguez, R. (2000). El perfil humano y profesional del psicopedagogo desde el enfoque colaborativo de su función. *Escuela Abierta*, 4, 157-167.