

REFLEXIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LOS CENTROS DEL PROFESORADO.

Rafael Ruiz Serrano

Jefe de Servicio de Ordenación educativa
Delegación provincial de educación de Córdoba
rafael.ruiz.serrano@juntadeandalucia.es

RESUMEN

El objetivo final que debe guiar la planificación de los centros del profesorado, desde la simple organización de una actividad concreta, pasando por la gestión de los recursos económicos, la selección de los candidatos o candidatas a la función asesora o a la dirección, hasta la elaboración del Plan de Centro, no puede ser otro que el de la *aplicabilidad* de los resultados de esa formación en el aula; es decir, la mejora progresiva de la labor docente para que ésta, a su vez, revierta en una mejora perceptible, e incluso mensurable de la educación recibida por nuestro alumnado. Cualquier modalidad de formación puede resultar adecuada para ello.

PALABRAS CLAVE: FORMACIÓN DEL PROFESORADO, CENTRO DEL PROFESORADO, GESTIÓN

Citar artículo: RUIZ SERRANO, R. (2012). *Reflexiones sobre la organización y gestión de los centros del profesorado. eco. Revista Digital de Educación y Formación del profesorado*. N.º Extraordinario: Formación del profesorado, CEP de Córdoba.

No por tópica es menos cierta la afirmación de que el futuro de un país depende de sus escuelas, lo que es tanto como decir que depende de su profesorado. La consecuencia lógica de esa afirmación debería ser que un país preocupado por su futuro tendría que centrar buena parte de sus esfuerzos en el ámbito de la docencia. Contar para esa labor con el personal más cualificado debe ser una de las prioridades de cualquier Administración con competencias

en educación y con visión de futuro. Ello supone, para empezar, que quienes aspiren a la profesión docente sean los más capacitados, o dicho de otro modo, supone convencer a los más capacitados para que aspiren a la profesión docente -tal vez sería necesario, tanto en un caso como en otro, ponerse previamente de acuerdo sobre qué se entiende por los *más capacitados*-. Y a continuación, que se les ofrezcan todos los recursos necesarios para demostrar en la práctica esa capacidad. Hablamos, en consecuencia, de una adecuada pre-selección de los candidatos a la profesión docente; de una formación universitaria idónea, seguida de una formación inicial específica al incorporarse a la función docente; continuada más tarde con una formación permanente que permita a esos profesionales seguir dando lo mejor de sí mismos en su trabajo diario. Hablamos, además, de la valoración y del prestigio de una profesión no siempre reconocida socialmente. Carece de lógica afirmar rotundamente la importancia de la labor docente para, a renglón seguido, desautorizar o menospreciar públicamente a quienes la ejercen.

De los requisitos arriba apuntados, exigibles a cualquier buen docente, hay algunos que son competencia del ámbito universitario. Una sólida formación académica es el punto de partida exigible a cualquier persona que desee convertirse en profesor o profesora. Pero la experiencia diaria nos enseña que esa formación es tan imprescindible como insuficiente. No siempre un brillante universitario termina siendo un buen docente. Hay, lamentablemente, ejemplos de lo contrario. Ser experto en Matemáticas, Biología, Filología o Educación física es muy importante; pero no garantiza que se tengan las capacidades necesarias para *enseñar* esas materias. Para ser maestro o maestra no sirve

cualquiera. Quienes nos dedicamos a esa tarea desde hace décadas hemos de reconocer con humildad que aprendimos el oficio a base de práctica; de corregir nuestros errores a la vez que corregíamos los de nuestros alumnos; de observar y tratar de imitar, entre nuestros compañeros y compañeras, a los que considerábamos mejores; de buscar formación en aquellos ámbitos en los que advertíamos la necesidad de aprender más; de compartir experiencias con otros profesionales y centros educativos que tenían nuestros mismos problemas y las mismas ganas de seguir aprendiendo.

Desde su creación en los años ochenta del siglo pasado, los Centros del Profesorado andaluces vienen tratando de dar respuesta en cada momento tanto a las cambiantes circunstancias sociales, como a las demandas y necesidades igualmente variables de este grupo profesional, extenso como pocos en nuestro país, y necesitado para responder a las expectativas puestas en él, de una permanente actualización. El tiempo transcurrido desde su creación resulta ya suficiente como para esbozar algunos apuntes históricos sobre el funcionamiento y la gestión llevada a cabo por los Centros de Profesorado. De hecho, en otros apartados de esta revista se realiza un interesante análisis sobre la evolución tanto de los propios centros, como de su labor formativa.

Pero también es conveniente hacer un balance del camino recorrido en lo referente a la formación del profesorado poniendo el foco más en estrategias de gestión, proyectos, realizaciones y objetivos alcanzados o pendientes de alcanzar, que en el estricto sentido cronológico. Tal vez es especialmente importante hacer esta reflexión en momentos como el presente, en el que la

necesaria delimitación entre lo imprescindible, lo necesario, lo accesorio y lo superfluo, permite a cualquiera, experto o no, poner en entredicho los recursos destinados a esa formación. Aceptemos que hay margen para la mejora y para una gestión más eficiente del conjunto de esos recursos. Aceptemos que la necesaria solidaridad puede obligarnos a ofrecer al profesorado andaluz una formación de calidad ajustando los recursos disponibles a la actual situación. Pero es muy conveniente que nos preguntemos, al mismo tiempo, en qué situación se encontraría en la actualidad el sistema educativo andaluz si no hubiese contado en las últimas décadas con la red de Centros de Profesorado para ofrecer la formación y el asesoramiento necesarios en campos tales como la innovación, la experimentación, los planes estratégicos, la participación, las nuevas tecnologías, la extensión de las buenas prácticas, la actualización legislativa, la formación de los equipos directivos, la adaptación a las circunstancias histórico-sociales... También en este campo sería de plena aplicación la vieja máxima que afirmaba: *“Si crees que la educación es cara, prueba con la ignorancia”*.

Que la situación económica actual sea especialmente compleja debe obligarnos a plantear, tanto desde las administraciones competentes en formación, como desde los centros de profesorado, una gestión aún más eficaz de los recursos, tanto materiales como humanos, destinados a esa formación. Quienes llevan a cabo esa tarea diaria, especialmente Asesores y Asesoras, junto con los equipos directivos de los Centros de Profesorado, conocen la forma de atender a las necesidades formativas partiendo de los recursos disponibles. La tópica definición de la economía como el arte de atender a

necesidades ilimitadas con recursos limitados es aplicable a cualquier coyuntura social y económica, pero muy especialmente a un momento histórico como el presente, en el que la distribución y utilización de cada recurso debe estar plenamente justificada. En todo caso, no parece que sea el económico uno de los problemas fundamentales en lo que se refiere a nuestra formación. Los necesarios ajustes no tienen por qué afectar a lo esencial, y pueden ser compatibles con una formación de calidad.

Los Centros del Profesorado fueron creados precisamente porque las Administraciones públicas consideraron necesario dotar al sistema educativo de recursos para la actualización y formación, recursos con los que apoyar a los docentes en su permanente adaptación profesional, a la vez que se trataba de dar una cierta homogeneidad y *oficialidad* a las distintas y dispersas corrientes profesionales de carácter innovador, preocupadas por la renovación pedagógica y la formación, que habían surgido desde las bases del mismo profesorado. Pese a la importancia de esta labor, estos centros no siempre han sido percibidos por el conjunto de los destinatarios naturales de su actividad como la herramienta imprescindible que podría, precisamente, ayudarles en su tarea cotidiana. La larga y probablemente estéril disputa acerca de si la formación debe ser un derecho, pero al mismo tiempo una obligación, puede hacernos olvidar a veces lo esencial: la formación es una necesidad básica de cualquier profesional que aspire no ya a una mínima eficiencia, sino a la mera supervivencia en su ámbito laboral. Ningún trabajador, de ningún ramo, desde la cirugía a la agricultura, tiene el más mínimo futuro si no pone todo su

empeño en adaptarse a las cambiantes circunstancias sociales, técnicas y profesionales.

La necesidad de mejorar los resultados escolares que se desprende de los diversos informes, tanto nacionales como internacionales, la consecución progresiva de los objetivos estratégicos de la Unión Europea en cuanto a educación y formación de nuestra ciudadanía se refiere, hacen de nuevo del profesorado, y por tanto de su formación, una pieza clave para el progreso social y económico del país. La preocupación por la gestión adecuada de esa formación ha sido constante en todos los niveles administrativos. A esa preocupación responden los dos (hasta la fecha) Planes Andaluces de Formación del Profesorado, la mención explícita que se hace tanto en la Ley Orgánica de Educación como en la LEA al Sistema de Formación Permanente del Profesorado, la inclusión en la normativa que regula la organización y funcionamiento de los centros educativos de la persona responsable de formación y de los Departamentos correspondientes en Secundaria, el Informe del Grupo de Trabajo relativo a la Formación del Profesorado Andaluz, aprobado por la Comisión de Educación del Parlamento de Andalucía, el borrador de Decreto que debe regular la formación inicial y permanente, los acuerdos y convenios con las Universidades andaluzas para la realización en centros educativos de las prácticas de Magisterio, Psicopedagogía, Máster de Secundaria y otras especialidades... En resumen, el sistema educativo andaluz es plenamente consciente de la importancia de la formación de sus profesionales, y, en consecuencia, de la necesidad de una correcta y eficaz gestión de sus propios centros de formación.

Tal vez convenga plantear algunas preguntas, por obvias que puedan parecernos sus respuestas: Formación del Profesorado, ¿Para qué? ¿Por parte de quiénes debe ser impartida? ¿Con qué contenidos y modalidades? ¿Cuáles deben ser los criterios no ya de priorización, sino de simple planificación de cualquier actividad formativa y de los recursos necesarios para realizarla? ¿Cómo compatibilizar la necesaria autonomía de gestión y organización de cada centro de profesorado, de cada profesional, Asesor o Asesora, con la no menos necesaria eficiencia del sistema de Formación? ¿Qué estrategias formativas pueden facilitar la convergencia entre los intereses individuales de formación y los objetivos generales de la Consejería competente? ¿Hacia dónde debe mirar cualquier persona interesada o implicada en ese sistema? ¿Cómo incentivar a los destinatarios naturales de esa formación para que participen en ella?

Cuidado, que las respuestas a estas cuestiones puedan resultar obvias no significa que todos las tengamos o las hayamos tenido siempre presentes, o que las apliquemos de manera sistemática a la hora de organizar las actividades de formación o de participar en ellas. Podría parecer innecesario recordarlo, pero ya sabemos lo que pensaba Dürrenmatt acerca de las épocas en las que hay que luchar por lo evidente. Tratemos de establecer una especie de recetario o decálogo de lo evidente en cuestiones de Formación del Profesorado:

1. Los centros del profesorado son a la vez el instrumento básico de la Consejería de Educación para llevar a la práctica las líneas prioritarias de formación y actualización del personal docente y el recurso del que

ese mismo personal dispone para satisfacer sus necesidades y demandas individuales de actualización y formación. Si pretendemos lograr un sistema de formación eficaz, todos los implicados en esa tarea debemos trabajar para que las dos líneas de intereses sean convergentes.

2. En consecuencia, los centros de profesorado deben ser percibidos por los destinatarios de su labor como una necesidad, como una respuesta a una parte básica de sus demandas y problemas profesionales, como una extensión natural de su centro de trabajo, a la que pueden acudir en busca de orientación, estrategias, metodologías, actualización y asesoramiento. En otras palabras, la formación ofertada debería ser la respuesta a los problemas de la práctica docente, y no una carga complementaria que añadir a esa labor. Debemos ser parte de la solución, no del problema.

3. Como complemento de lo anterior, el profesorado más innovador, el más comprometido con la investigación, aquel que desarrolle las mejores prácticas en el aula, ha de encontrar en los Centros de Profesorado su campo natural de intervención, de difusión y de intercambio de experiencias. La formación ofertada por los Centros de Profesorado debe dar prioridad a la extensión de estas experiencias, favorecer su difusión a otros centros educativos y prestigiar profesionalmente a quienes las llevan a cabo.

4. Para lograr esos objetivos, debe diseñarse un formación coherente, de calidad, que se corresponda con necesidades reales detectadas a

través del contacto permanente con los centros educativos. Esa formación ofertada debe ser, al mismo tiempo, lo suficientemente plural y equilibrada como para atender a los distintos niveles educativos, ámbitos o áreas. Debe contemplar, al mismo tiempo, la necesidad de adaptar la formación ofertada a los distintos niveles de los participantes.

5. La valoración de la labor de los Centros de Profesorado es, en buena medida, resultado de la suma del trabajo realizado por quienes los integran. Si un Asesor o Asesora logran convertirse en referente obligado al que los centros educativos acuden en busca de soluciones a problemas concretos en el ámbito de la formación, será el sistema de formación en su conjunto el que resulte reforzado. Por ello, el principio general que esbozábamos más arriba de que resulta imprescindible contar en el sistema educativo con los más capacitados, debe ser específicamente aplicable en el campo de los Centros de Profesorado: han de ser los mejores de entre los docentes quienes ejerzan esa labor, por lo que resulta imprescindible un modelo de selección de candidaturas que sea capaz de equilibrar la mera acumulación cuantitativa de méritos con la demostración fehaciente de las capacidades y competencias para el desempeño del trabajo requerido. Consecuencia ineludible de ese presupuesto deberían ser el reconocimiento y la creación de los incentivos pertinentes para el desempeño de la función asesora.

6. Ese mismo principio ha de servir de base en el procedimiento de selección de los directores o directoras. Si el ejercicio de la dirección en

cualquier centro docente exige un delicado equilibrio por parte de quien la ejerce, al ser al mismo tiempo representante de la Administración ante el centro y representante del centro ante la Administración, esa circunstancia resulta especialmente evidente en el caso de la dirección de un Centro de Profesorado. La doble responsabilidad de organizar y gestionar los recursos humanos y materiales disponibles para responder a los planteamientos, estrategias y líneas prioritarias de actuación de la Consejería competente y a las demandas y necesidades de formación de un grupo profesional amplio, complejo y diverso, suponen ya un reto inicial para quien, además, debe demostrar sus capacidades y competencias en el ámbito de la innovación, las nuevas tecnologías, la coordinación, el trabajo en equipo y las relaciones personales. Como en el caso de las asesorías, tal vez incluso de una forma aún más evidente, la dirección de estos centros debe ser percibida como una figura de referencia y prestigio indiscutibles en el ámbito educativo.

7. La formación ofertada por cada Centro de Profesorado debe tener en cuenta, por una parte, la necesaria atención a los problemas y demandas concretas de los profesionales docentes y de los centros de su ámbito de actuación. Cada centro, cada Asesor o Asesora tienen la capacidad de atender con criterios propios a esa demanda, y la autonomía de organización y gestión reconocida en la normativa que regula la formación los avala. Pero, a la vez, debería establecerse como requisito básico de actuación la existencia de ciertos criterios comunes a los distintos Centros de Profesorado, que permitiesen una cierta

homogeneidad en los referente a las respuestas ofrecidas, a la calidad y a los resultados de esa formación. El actual funcionamiento de los centros, su posibilidad de crear o participar en redes profesionales, la facilidad de las nuevas tecnologías para permitir la comunicación entre quienes tienen o plantean problemas semejantes, hace al mismo tiempo más fácil esa respuesta homogénea, y menos explicables las divergencias.

8. El principio general que define la formación a la vez como derecho y como deber de todo docente, desarrollado solo parcialmente en la normativa actual, debería ir concretándose, por una parte, en medidas que promuevan e incentiven la participación activa de los docentes interesados en mejorar tanto su práctica como su curriculum personal, y, por otra, en medidas que convencen a los más desmotivados de la necesidad ineludible de esa formación para el desempeño de su trabajo. Puesto que ya se contempla normativamente la formación impartida o recibida como mérito o como requisito para el desempeño de determinadas funciones y para el reconocimiento de derechos económicos, deberían desarrollarse mecanismos similares que no solo incentiven esa participación, sino que desaconsejen actitudes no comprometidas con la formación.

9. La gestión y organización de los recursos tanto humanos como materiales de los que disponen los Centros de Profesorado para llevar a cabo su tarea formativa debe basarse, no solo en tiempos de dificultades económicas, pero especialmente en ellos, en criterios de absoluta

eficiencia. Basta repasar la oferta de actividades publicada en la página web de cualquier Centro de Profesorado para comprobar la diversidad de ámbitos que deben cubrir, los diferentes intereses de formación que es necesario atender y la complejidad de una organización coherente y homogénea. Pero es posible atender a esas necesidades mediante una programación racional, seleccionando los recursos más eficaces, que no siempre tienen que ser los más costosos, estableciendo prioridades y procurando que cada actividad se realice de la forma más eficiente posible.

10. En cualquier caso, las consideraciones esbozadas en los apartados anteriores podrían resumirse afirmando que el objetivo final que debe guiar la planificación de los centros del profesorado, desde la simple organización de una actividad concreta, pasando por la gestión de los recursos económicos, la selección de los candidatos o candidatas a la función asesora o a la dirección, hasta la elaboración del Plan de Centro, no puede ser otro que el de la *aplicabilidad* de los resultados de esa formación en el aula; es decir, la mejora progresiva de la labor docente para que ésta, a su vez, revierta en una mejora perceptible, e incluso mensurable de la educación recibida por nuestro alumnado. Cualquier modalidad de formación puede resultar adecuada, dependiendo de su contexto: formación en centros, grupos de trabajo, cursos, congresos, encuentros, jornadas, formación presencial o teleformación... Pero cualquiera de ellas debería evaluarse en función de su capacidad de influir en la mejora de la práctica docente, en la mejora de los resultados

de esa práctica, y por tanto, en las expectativas personales, sociales y profesionales del alumnado al que va destinada.