
La dimensió organitzativa de l'assessorament

Joan Teixidó Saballs
GROC

La dimensió organitzativa de l'assessorament ha d'ésser posada en el context dels processos d'innovació i canvi a les institucions educatives. A l'hora d'analitzar els aspectes que incideixen en el canvi i la millora de les organitzacions són múltiples les qüestions a considerar: a) els aspectes conceptuals: concepte bàsics, principis que l'inspiren, dimensió processal, etc; b) les diverses dimensions des de les quals pot ésser abordat: els individus a qui afectarà, els quals s'aglutinen en grups o col·lectius (àrees, departaments, cicles) i, finalment, el conjunt de la institució; c) els rols dels diversos protagonistes, entre els quals hi tenen un paper destacat els directius...la qual cosa ha portat a desenvolupar la idea que els processos de canvi han d'ésser planificats i executats des d'una perspectiva global, de manera que afectin i involucrin el conjunt de la institució. Des de les primeres formulacions en les quals es parlava del centre educatiu com a "unitat bàsica de canvi" (ESCUADERO, 1990) fins a les darreres en les quals s'advoca per les "organitzacions que aprenen" (SENGE, 1995) o "organitzacions qualificants" (GAIRÍN, 1996) es posa l'èmfasi en la importància de la institució.

En considerar les persones que intervenen en els processos de canvi, hom posa l'èmfasi en tres protagonistes bàsics: els professionals (educadors, mestres, professors, monitors...) que a través de la seva actuació hauran de dur a la pràctica el canvi proposat, per als quals el propi procés constitueix una oportunitat per al desenvolupament professional (TEIXIDÓ, 1998) però, alhora, també pot ésser vist com una amenaça, la qual cosa fa que hi mostrin reticències; b) els directius, els quals, pel lloc estratègic que ocupen en el si de l'organització, tenen una especial responsabilitat en la gestió i el lideratge dels processos que se'n deriven (TEIXIDÓ, 1999) i c) els assessors, entesos com a especialistes, externs o interns, que contribueixen al

desenvolupament funcional del processos de canvi a les organitzacions (MURILLO, 1997).

A l'hora de delimitar què entenem per assessorament ? ens sembla oportú de remetre'ns i posteriorment, analitzar els trets distintius de la definició que en fan CORONEL, SÁNCHEZ I YÁÑEZ (1994:236),

“un procés relacional en el qual hi participen determinats professionals dotats d'un bagatge de coneixements, destreses i actituds amb els quals pretenen construir contextos de treball adreçats a la millora de la pràctica educativa. És a dir, es tracta d'un recurs de canvi i millora escolar en sentit ampli, a través del qual l'assessor proporciona al centre guiatge, coneixement i estratègies d'actuació perquè pugui elaborar els seus propis projectes de canvi, posar-los en marxa, implementar-los i avaluar-los”.

Els processos d'assessorament, per tant, han d'ésser concebuts fonamentalment com a espais d'interrelació entre teoria i pràctica: es parteix d'un marc teòric que serveix com a referent del treball col·lectiu arran del qual es proposen realitzacions pràctiques en un procés de recerca i reformulació entorn de la realitat educativa quotidiana.

En aquest procés d'acostament progressiu al nostre objecte d'estudi, únicament ens resta d'endinsar-nos en l'essència de l'assessorament a centres, tot considerant-ne els seus aspectes característics així com les problemàtiques i aspectes no resolts que se'n deriven. De seguida observem que sota d'aquesta denominació s'hi amaguen realitats ben diverses que, en un intent de posar-hi ordre, MARCELO I LÓPEZ (1997) proposen de dividir en dos grans àmbits: a) *l'assessorament organitzatiu*, adreçat a l'anàlisi de la cultura organitzativa, la millora de la comunicació, la resolució funcional de conflictes... i, en definitiva, tot un conjunt d'aspectes que possibiliten una major consolidació (enfortiment) de l'organització i, b) *l'assessorament curricular*, adreçat a la dinamització i orientació dels processos de desplegament curricular, l'anàlisi de la pràctica educativa, les mesures d'atenció a la diversitat, etc. Ara bé, el dubte que ens envaeix ens porta a plantejar-nos si aquesta distinció és possible de ser observada en la pràctica o bé si es tracta de dues dimensions que s'influeixen i interaccionen mútuament ?

En passar a considerar la intervenció dels assessors en els centres cal considerar dos aspectes que, a parer nostre, tenen una importància crucial. Per una banda el procés d'assessorament (TEIXIDÓ, 1996), és a dir, totes les actuacions que tenen lloc entre la percepció de la necessitat de l'assessorament i l'avaluació dels resultats assolits: formalització de la demanda, selecció d'assessors, negociació de l'assessorament,

construcció del rol assessor, ubicació de l'assessor en l'estructura organitzativa, etc. Per altra banda, allò fonamental, és la intervenció de l'assessor, és a dir, el conjunt de coneixements, habilitats i actituds que ha de posseir i posar en acció per dur a terme la funció assessora. En relació a aquestes qüestions han estat diversos els autors que han analitzats els requeriments necessaris per a l'exercici d'aquesta funció: MINGORANCE (1997 :272), TEJADA (1997:173), DEAN (1997 : 62 i ss.). Ara bé, ultra la descripció analítica d'allò que fóra desitjable, en efectuar una ullada a les condicions contextuais en les quals ha d'ésser dut a terme, sembla important també d'assenyalar alguns elements clau (RODRÍGUEZ ROMERO, 1996 :90) o qüestions pendents (TEIXIDÓ, 1996:8) per tal de consolidar el model.

En síntesi, l'assessorament a centres educatius constitueix una eina d'ajut per al desenvolupament de les organitzacions que es basa en l'expertesa d'un especialista per tal d'intervenir d'una manera fonamentada (arran d'un procés d'anàlisi institucional) i sistemàtica (a partir d'un projecte d'intervenció) en la millora institucional

BIBLIOGRAFIA.

- ESCUADERO, J.M. (1990): "El centro como unidad de cambio. La perspectiva de la colaboración", en *Actas del Ier Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*, Barcelona, pp. 189-22
- CORONEL, J.M. ; LÓPEZ, J. y SÁNCHEZ, M. (1994) : *Para comprender las organizaciones escolares*. Repiso, Sevilla
- DEAN, J. (1997) : *Supervisión y asesoramiento*. La Muralla, Madrid
- GAIRÍN, J; (1996): *La organización escolar. Contexto y texto para la actuación*. Ed. La Muralla, Madrid.
- MARCELO, C. i LÓPEZ, J. (1997): *Asesoramiento curricular y organizativo en educación*. Ed. Ariel, Barcelona.
- MINGORANCE, P. (1997): "El asesoramiento al desarrollo profesional y a los procesos de formación. Funciones y dimensiones", en MARCELO, C. i LÓPEZ, J.: *Asesoramiento curricular y organizativo en educación*. Ed. Ariel, Barcelona, pp. 267-285.
- MURILLO, P. (1997): "El diseño de la función asesora en el nuevo sistema educativo : posibilidades y problemas", en MARCELO, C. i LÓPEZ, J.: *Asesoramiento curricular y organizativo en educación*. Ed. Ariel, Barcelona, pp. 40-58.
- RODRIGUEZ, M.M. (1996) : *El asesoramiento en educación*. Ed. Aljibe, Málaga
- SENGE, P. (1995) : *La quinta disciplina*. Granica, Barcelona.
- TEIXIDÓ, J. (1998) : "El asesoramiento a centros como estrategia de desarrollo profesional del profesorado" Conferència al Centre de Recursos i Professors de Càceres. Document inèdit

TEIXIDÓ, J. (1996) : “L’assessorament a centres”, comunicació a les *Actes de les V Jornades Universitàries de Debat envers la formació continua i el desenvolupament professional*, UNED de Cervera.

TEIXIDO, J. (1999) : *Dirección de centros educativos desde una perspectiva de cambio*. Ed. Cooperativa Universitaria Sant Jordi, Barcelona

TEJADA, J. (1998) : *Los agentes de la innovación en los centros educativos*. Ed. Aljibe, Málaga