

GROC: la vida en los centros a través de un cristal amarillo¹

Joan Teixidó Saballs
Josep M^a Garcia Balda²

GROC (Grup de Recerca sobre Organització de Centres) nació en verano de 2004 como un grupo de amigos que compartíamos una idea básica: la importancia de la cohesión y la vertebración de las escuelas e institutos para la mejora de la educación. Los centros educativos y, por ende, las personas (sobre todo, los profesionales) que los forman deben tener claros los objetivos que se proponen, el camino para llegar a ellos, la contribución que cada uno debe realizar y (lo que es más difícil) deben actuar de manera coordinada para que se produzca una suma de esfuerzos en torno a un proyecto común. Ahí, las miradas convergen en los equipos directivos. Constituyen, ciertamente, un factor básico: una dirección sólida, formada, con fundamento. Una de las claves de la mejora reside, por tanto, en adoptar una “mirada organizativa”, holística, que anteponga el progreso colectivo a los planteamientos e intereses sectoriales.

En torno a esta idea fundacional, se ha ido consolidando GROC: un grupo de desarrollo profesional, compuesto mayoritariamente por directivos pero, también, por docentes, asesores y supervisores, coordinado por dos profesores universitarios especializados en organización y dirección educativa.

Identidad

El reto de encasillar a GROC bajo una etiqueta estándar no resulta sencillo. En primer lugar, es un seminario de formación permanente que se dedica a analizar reflexivamente aspectos que preocupan a sus miembros con la intención de adquirir mayor solidez y, por ende, mayor seguridad, ante los retos y dilemas inherentes a su quehacer cotidiano. La intervención organizativa exige el desarrollo de planteamientos y competencias de actuación específicas, que poco tienen en común con la docencia. En segundo lugar, es un grupo de investigación que se propone identificar, analizar y generar conocimiento aplicado, en forma de guías y pautas para la intervención, que puedan ser útiles en contextos diversos. En tercer lugar, es una entidad de transferencia y diseminación del conocimiento generado a través de los medios a su alcance: jornadas, revistas, foros...

Todo ello conduce, en última instancia, al diseño, la planificación y la ejecución de acciones de formación dirigidas principalmente a equipos

¹ El acrónimo que identifica al grupo (GROC) coincide con el vocablo catalán *groc*, que corresponde al color *amarillo*.

² Los integrantes de GROC en la actualidad son Alba Abulí (CEIP Aldric), Judit Albert (CEIP Quermany), Joan Manel Barceló (IES Narcís Xifra), Josep Bofill (CEIP Puig d'Arques), Gemma Boix (CEIP La Farga), Anna Camps (CEIP Sant Jordi), Dolors Capell (Universitat de Girona), Caterina Casanovas (IES A. Deulofeu), Rosa Casellas (EAP Gironès Oest), Roser Font (IES Montgrí), Josep María García (Inspección Girona), Esther Gibert (CEIP Sant Jordi), Josep Gifre (Inspección Girona), Maria Grimau (CEIP Teresa Pallejà), Imma Marqués (CEIP Santa Margarita), M^a Dolors Massa (IES Montilivi), Angels Miret (CEIP l'Aulet), Natàlia Nadal (CEIP La Farga), Dolors Pairó (CEIP Lacustària), Montserrat Planas de Farnés (CEIP Marta Mata), Josep Polanco (IES de Santa Coloma de Farners), Cati Riembau (SS.TT. Educació Girona), Assumpta Roqueta (EAP Gironès Est), Assumpció Salleras (CEIP Joana d'Empúries) i Joan Teixidó (Universitat de Girona)

directivos (formación inicial y, sobre todo, permanente) y, también, a otros profesionales interesados por comprender y profundizar en la dimensión organizativa. Valga como ejemplo la jornada³ realizada recientemente donde se consideró la problemática de la convivencia en los centros

¿Cómo trabajamos?

El trabajo de GROC consiste en identificar las inquietudes, problemas o dificultades que inciden en el funcionamiento cotidiano de los centros. Tras la identificación se procede a su análisis y caracterización en base a diversas fuentes: disciplinar, legislativa, social, cultural, etc. En este proceso resulta clave partir de la recogida y el análisis de experiencias y situaciones vividas por los participantes, lo cual contribuye a la comprensión en profundidad del tema de estudio. Para ello se utilizan diversos procedimientos: brainstorming, elaboración de relatos breves, protocolos de recogida de datos y redacción de casos complejos, en los cuales se refleja una problemática organizativa a partir del testimonio de uno de sus protagonistas⁴.

El siguiente paso consiste en reunirnos en torno a una mesa de debate para efectuar aportaciones, confrontar puntos de vista, contrastar informaciones, realizar adecuaciones a diversos contextos o tipologías de centros, plantear alternativas y propuestas de actuación o, simplemente, exponer reflexiones e ideas ante el dilema que se esconde tras la frase: "Todo esto está muy bien... pero, ¿qué puedo hacer?". Se trata de la parte más creativa, la que confiere singularidad y credibilidad al grupo y, también, la más valorada. Los coordinadores recogen y sistematizan los resultados del trabajo grupal en un documento inicial que, previamente a su difusión, es puesto a la consideración del colectivo para efectuar matizaciones, nuevas aportaciones o enmiendas que dan lugar a la versión final.

Paralelamente a este trabajo colectivo, algunos miembros, de manera individual o en pequeño grupo, llevan a cabo tareas de preparación y desarrollo inicial de futuros temas, de mantenimiento y difusión del grupo, etc.

¿Qué temas hemos trabajado?

En la delimitación de los temas que han sido objeto de trabajo de GROC durante sus tres años de vida, debe tenerse en cuenta la orientación organizativa fundacional, los intereses de sus miembros y, también, factores de oportunidad. Los principales temas que hemos trabajado son:

- a) La mejora de los hábitos de trabajo en equipo del profesorado en reuniones colectivas: claustros, equipos de ciclo, equipo directivo, comisiones...

³ TEIXIDÓ, J. Y CAPELL. D. (2006): "La mejora de la convivencia en los centros educativos. ¿Qué pueden hacer los equipos directivos?" ponencia presentada a la I Jornada d'Organizació i Direcció de Centres Educatius. Bitàcola-GROC, noviembre de 2006

⁴ El trabajo a partir de situaciones reales, aportadas por los asistentes, constituye uno de los principales rasgos de identidad del GROC. Son diversas las razones que nos conducen a ello: a) permite analizar situaciones complejas desde una perspectiva organizativa; b) permite tener en cuenta los aspectos mentales inherentes al comportamiento organizativo: las interpretaciones, las atribuciones, las motivaciones de los protagonistas... c) constituyen un elemento de progreso para los autores ya que implica la autorreflexión sobre la propia práctica y d) aportan un factor adicional de motivación y de identificación para los lectores/asistentes a las acciones de formación.

- b) Habilidades y actitudes para la resolución de conflictos organizativos: el papel de los directivos
- c) Gestión de la información y mejora de la comunicación interna y externa
- d) Fomento de la participación y la comunicación con las familias
- e) Estrategias e ideas para la mejora del clima de centro
- f) Pautas para la acogida de los profesionales de nueva incorporación a los centros educativos
- g) Liderazgo de proyectos y procesos de mejora en los centros educativos
- h) Análisis de la actuación de los directivos: ¿qué hacen?, ¿qué deberían hacer?, ¿qué no hacen? etc. Hacia la construcción de un panorama comprensivo de los diversos ámbitos del trabajo de los directivos.
- i) Desarrollo de habilidades de afrontamiento de agresiones verbales y situaciones de hostilidad
- j) Desarrollo de habilidades para efectuar críticas/plantear retos de mejora ante cuestiones organizativas o de desarrollo profesional
- k) Mejora de la convivencia en los centros: el papel de los equipos directivos.
- l) Contribución al desarrollo profesional de los profesores noveles mediante la tutorización: una responsabilidad organizativa.
- m) La puesta en marcha de la sexta hora en la educación primaria en Catalunya: un reto curricular y organizativo.

Para cada uno de estos temas contamos con materiales de reflexión y fundamentación, propuestas de formación y/o herramientas de mejora que, en su mayor parte, son inéditos.

Algunos rasgos característicos

Finalmente, se señalan algunos rasgos distintivos de GROC que le confieren identidad.

- a) *Voluntariedad* La adscripción al grupo es voluntaria
- b) *Apertura*. Es un grupo abierto, en permanente renovación. Se producen altas y bajas en función de las posibilidades y los intereses individuales.
- c) *Compromisos claros*. El compromiso básico consiste en asistir y participar en los encuentros mensuales, atender la comunicación por e-mail y dar respuesta a las demandas que surgen al trabajar los diversos temas: aportar ejemplos, recoger testimonios, elaborar materiales....
- d) *Elección del tema de trabajo*. Se parte de los intereses y necesidades emergentes de los centros que se “anotan” en un registro de “temas pendientes”). En la toma de decisión se tienen en cuenta criterios de actualidad, oportunidad y relevancia.
- e) *Enfoque*. Los temas de estudio se plantean y se trabajan desde una perspectiva de centro. Se parte de “cómo es” la realidad y no de “cómo debería ser”.
- f) *Comunicación*. En la redacción de los documentos se adopta un lenguaje “de centro”: descriptivo, directo, inteligible, con ejemplos reales. Procuramos evitar el lenguaje administrativo, los tecnicismos y el academicismo.
- g). *Énfasis en los resultados*. La plasmación del trabajo realizado en resultados tangibles constituye un factor de motivación ante el reto de asistir al seminario tras el cansancio de la jornada escolar, hurtando el tiempo a la familia o al ocio.
- h) *Comentario de la actualidad*. Se destina un tiempo de las sesiones de trabajo a comentar la actualidad: novedades legislativas, convocatorias, etc.

i) *Relaciones interpersonales y clima de grupo*. Procuramos combinar el trabajo con instantes de distensión y de intercambio.

Valoramos positivamente el trabajo realizado; el reconocimiento externo, los resultados obtenidos y la satisfacción de sus miembros así parecen indicarlo. Animamos a los lectores a emprender iniciativas de esta índole y ponemos a su disposición la experiencia acumulada.

joan.teixido@udg.es
jgarcia5@xtec.cat