

La formació en pràctica reflexiva i els equips directius dels centres

Grup *practicareflexiva.pro**



Dreamstime

La pràctica reflexiva esdevé un mitjà fonamental per transformar la pràctica educativa. Si la formació del professorat és únicament transmissiva de coneixements, l'impacte sobre la pràctica arriba a ser escàs. És en el moment que l'ensenyant reflexiona sobre la seva manera de fer quan s'afavoreix la millora dels aprenentatges de l'alumnat i, en conseqüència, la millora dels resultats del centre. Els equips directius ho poden facilitar mitjançant la implementació d'un marc organitzatiu adequat.

▣ **PARAULES CLAU:** pràctica reflexiva, millora de l'aprenentatge, organització que aprèn, equip directiu, formació del professorat.

Sens dubte, una de les eines més valuoses de què disposen els equips directius per assolir els seus objectius estratègics és la formació del professorat. Tot i que no sempre figura entre les prioritats, ni entre els recursos que cal tenir molt en compte, al capdavant, tots els equips directius saben que la formació permanent és un instrument valuosíssim per atènyer les fites que es proposen. Gràcies a la formació permanent, especialment la que té com a nucli el mateix centre educatiu, és possible crear dinàmiques que canvien i que transformen la «cultura de centre», el context d'interacció en què es mou el professorat i l'alumnat.

Tanmateix, els equips directius no sempre mostren satisfacció per les accions de formació (tant si es tracta d'assessorament, de curs al centre o d'altres modalitats). Massa sovint, hom pot sentir queixes sobre el fracàs de determinades accions formatives, o es pot percebre una certa insatisfacció per una actuació poc reeixida, o –cosa també freqüent– es prefeix que el formador sigui un mestre o un professor conegut (no sempre del mateix centre, però), d'una vàlua segura.

Aquest desajustament entre la convicció que la formació del professorat és un actiu important per a la transformació i el canvi d'un centre (objectiu estratègic de tot equip directiu), com també el notable grau d'insatisfacció per les realitzacions pràctiques de formació permanent, és el

**FINESTRA
OBERTA**
GESTIÓ

Formació i desenvolupament del professorat



FINESTRA OBERTA

que ha portat molts equips directius a renunciar a possibles ofertes de formació, o almenys a ser escèptics davant d'anuncis sobre els «miracles» de la formació del professorat.

La pràctica reflexiva: un canvi de paradigma

Des del curs 2003-2004, s'ha introduït, a la formació permanent del nostre país, una visió de la formació del professorat basada en el que comunament s'anomena «la pràctica reflexiva» o «la reflexió sobre la

La pràctica reflexiva pretén que els docents millorin la pròpia pràctica a través de la interacció i ajuda mútua amb qui comparteix la docència, en el centre o en el grup d'alumnes

pràctica». Es tracta d'una nova manera d'entendre la formació de professionals (en aquest cas, docents) que capgira la visió tradicional de la persona experta que ensenyava a professionals suposadament inexperts

(o «no tan experts») com havien d'actuar per ser eficaços i assolir objectius determinats. El problema d'aquesta visió tradicional és que oblida aspectes clau perquè l'acció formativa sigui reeixida:

1. Partir del que els professionals que s'han de formar ja coneixen (dels seus coneixements).
2. Tenir en compte les necessitats individuals (en tant que persones) de formació i d'altres tipus d'aquests professionals.
3. La importància de la interacció entre els mateixos professionals com a base del

treball en equip («aprendre dels altres i amb els altres».¹

4. El context en què caldrà que els professionals que es formin apliquin les habilitats, les destreses i les competències adquirides durant el període formatiu.²

La pràctica reflexiva posa fre a aquesta actuació tradicional, que entenia que la formació dels professionals docents es podia fer a cop de discurs transmissiu de coneixements (tot i que hi ha discursos molt brillants...), malgrat que, l'endemà del discurs, poca cosa del que s'havia sentit pogués servir o ser realment útil per a la pràctica a l'aula. I sobretot per a la transformació de la cultura dels centres educatius.

Però la pràctica reflexiva també barra el pas a una mena de formació basada en «propostes didàctiques concretes i fàcilment aplicables a l'aula», en què es diu al mestre o professor què ha de fer a cada minut de la seva classe. Aquesta formació de baix perfil («receptari») tampoc no ajuda gens a establir un procés de millora i, sobretot, de més autonomia del professorat, perquè, ja a la pràctica, el fa dependent de més «receptes» i no l'ajuda a reflexionar de manera crítica sobre la seva situació i el seu context per millorar-los.

En síntesi, doncs, la pràctica reflexiva és un model de formació del professorat que intenta capacitar (*empowerment*) els pro-

fessionals docents per tal que s'apropriïn de manera sistemàtica d'un seguit d'instruments que els permetin millorar la pràctica a l'aula i, per tant, els processos d'ensenyament i d'aprenentatge del seu alumnat. En la versió implementada a casa nostra, es concep que aquesta tasca no l'ha de fer cada professional aïlladament, pel seu compte, sinó, al contrari, ajudant-se mútuament i en interacció amb les altres persones amb qui comparteix la docència en el centre o en el grup d'alumnes.

La pràctica reflexiva i els centres

Durant els cursos 2007-2008 i 2008-2009, el Grup Tècnic de Pràctica Reflexiva, de la Subdirecció General de Formació i Desenvolupament del Personal Docent, encapçalat per Olga Esteve, ha anat generant una documentació abundant,³ en què es posa en evidència una profunditat de reflexió prou important per pensar que la pràctica reflexiva ha esdevingut un valuós instrument també per a la transformació dels centres. Ens referim als documents Formació a centre amb assessorament extern des de la pràctica reflexiva i Marc de l'assessorament en programació per competències, en els quals hi ha una interessant aportació de persones formadores, sota la coordinació de tècnics de l'Administració i amb l'assessorament d'Olga Esteve i Zinka Carandell, totes les quals constituïen l'esmentat grup tècnic. Els documents, a més, van ser contras-

La pràctica reflexiva és un valuós instrument per a la transformació de centres

Idees centrals extretes dels documents elaborats pel Grup Tècnic de pràctica reflexiva de la Subdirecció General de Formació i Desenvolupament del Personal Docent.

1 L'objectiu final

L'objectiu final de tota la formació és **la millora de l'aprenentatge de l'alumnat en el centre que assessorem**.⁴ Sovint, s'oblida que canviar la cultura del centre, introduir-hi una dinàmica col·laborativa entre el professorat, assolir objectius fixats en els diferents plans estratègics del centre, etc., han de tenir una finalitat clara: millorar les resultats d'aprenentatge de l'alumnat, de manera que es puguin assolir cotes més altes d'èxit educatiu.

2 El centre és una organització que aprèn

Sota aquesta afirmació, avui ja tòpica, sovint s'amaga una certa nebulosa sobre com fem que aquest aprenentatge organitzacional esdevingui realment eficaç i ajudi tots i cada un dels seus membres o professionals a millorar la seva pràctica, gràcies precisament a la interacció i als coneixements, implícits, d'aquests mateixos professionals. És a dir, la formació en pràctica reflexiva adreçada a tot **el centre busca potenciar**, d'una banda, **les aportacions dels diferents membres i estaments del centre**, ajudant-los a sistematitzar, mitjançant un pensament reflexiu guiat, els seus coneixements implícits i, d'una altra, intercanviar aquest coneixement de manera col·laborativa en un procés d'enriquiment que permeti que el centre esdevingui una veritable comunitat d'aprenentatge que acabi essent una «comunitat de pràctiques». En aquesta perspectiva, també **cal disposar de l'aportació dels sabers i les experiències dels formadors i d'altres fonts**; aportació que, per ser significativa, no pot arribar descontextualitzada, sinó **d'acord amb les necessitats concretes que el centre té** en cada moment de la seva evolució.

3 Impulsar l'autonomia del centre també és formació

La formació basada en la pràctica reflexiva és oposada a un altre tret de la formació permanent tradicional: vol fer que els professionals en formació s'apropriïn d'instruments i d'eines que els permetin millorar des del punt de vista professional sistemàtic, fins a esdevenir professionals autònoms, capaços de fixar-se, individualment i en grup, objectius de millora de treball de manera continuada i sostinguda. **L'ideal que formula la pràctica reflexiva és la d'un professional crític, capaç de reflexionar de manera sistemàtica** sobre els processos d'ensenyament i aprenentatge, d'interaccionar amb els companys i les companyes del centre i de posar en pràctica processos significatius de millora continuada de la seva actuació a l'aula, en el procés d'aprenentatge de l'alumnat, etc. Extrapolant aquesta perspectiva a nivell de centre, un assessorament basat en la pràctica reflexiva –a diferència d'altres models d'assessorament– promou que **el centre escolar vagi apropiant-se d'una estructura de debat organitzat que li permeti continuar aprenent de manera autònoma més enllà de l'assessorament extern**.⁵ És a dir, que el centre esdevingui realment autònom dels assessors externs (inspecció, serveis educatius, formadors, etc.) i arribi a prescindir-ne,⁶ ja que s'hauria dotat d'una estructura interna que faria possible que es regulés el seu propi funcionament de desenvolupament professional, grupal i individual, de manera que s'arribi a convertir en una comunitat de pràctiques.

FINESTRA OBERTA

Formació i desenvolupament del professorat



FINESTRA OBERTA

tats en accions de formació i posats a disposició de tots els formadors i formadores de diverses instàncies (inspecció, instituts de ciències de l'educació, etc.).

Els equips directius i la formació en els centres educatius

Els equips directius tenen a la seva disposició eines per a la transformació del centre mitjançant la formació permanent basada en la pràctica reflexiva.

Però, lluny de ser una formació basada en un assessor expert que ve al centre a dir «com s'han de fer les coses», aquesta modalitat de formació té en compte la complexitat del centre i proposa d'incidir, mitjançant processos sistemàtics de reflexió, en tres eixos clau del centre: en les pràctiques a l'aula; en les creences i les representacions dels diferents components del centre (la cultura de centre) i en les relacions interpersonals i organitzatives (allò que s'anomena la «micropolítica» del centre).

Precisament, aquest tret de la pràctica reflexiva (apel·lar a la complexitat, no deixar-se endur per la recepta fàcil ni pel

La pràctica reflexiva posa a l'abast del centre eines, instruments i estratègies de contrastada eficàcia

discurs brillant i enlluernador, interpel·lar els professionals que es formen perquè s'apropriïn de les eines de regulació del coneixement, etc.) és el que fa que vagi sempre acompanyada d'un advertiment o «instrucció d'ús» que cal repetir sovint: no és una modalitat de formació fàcil ni simple... Però realment ens podríem interrogar si hi ha res fàcil en educació... O si canviar els processos d'ensenyament i les pràctiques d'aula, o millorar els resultats escolars d'un centre, algú s'ha pensat que era una comesa senzilla...

La pràctica reflexiva posa a l'abast del centre eines, instruments i estratègies de contrastada eficàcia: des de projectes de recerca-acció fins a les innovacions col·legiades; des de la formació de grups de desenvolupament professional fins a l'observació guiada i sistemàtica de les classes entre el mateix professorat; des de projectes de diaris de classe que es comparteixen fins a «amics crítics»;⁷ etc. Però tots i cada un d'aquests instruments no són res més que mitjans per a una finalitat: la reflexió sobre la pràctica del professorat i del centre orientada a millorar els processos d'ensenyament i aprenentatge de l'alumnat.

Però els equips directius també han de reflexionar sobre la seva pròpia actuació en tant que gestors del centre. Per això, els instruments de la pràctica reflexiva també poden ser eficaços per a la millora

La pràctica reflexiva es basa en la convicció que els professionals de l'educació acumulen experiència i coneixements que necessiten ser sistematitzats, contrastats i, en alguns casos, deixats de banda

de la gestió i l'administració dels centres. Els professionals dels equips directius poden constituir-se en comunitat d'aprenentatge, primer, i comunitat de pràctiques, després, a mesura que avanci la interacció i que sistematitzin la seva pràctica de gestió.

En síntesi...

El canvi d'orientació de la formació permanent del professorat que proposa la pràctica reflexiva es basa en la convicció que els professionals de l'educació (com altres professionals) acumulen experiència i coneixements que necessiten ser sistematitzats, contrastats i, en alguns casos, deixats de banda.

Aquests sabers i coneixements provenen de la pràctica i, amb l'aportació de la teoria (funció de la formació), poden ser ben útils per a la millora dels processos d'ensenyament i aprenentatge, en la mesura que es tingui en compte que els professionals són persones, poden millorar so-



Dreamstime

bretot en col·laboració i han d'esdevenir autònoms progressivament, perquè s'apropien de les eines que els permeten seguir processos col·lectius de millora sostinguts en el temps.

Els centres, en tant que marcs organitzacionals, també poden canviar, transformar-se mitjançant la formació reflexiva, sempre i quan es portin a terme els processos sistemàtics adequats per millorar els tres eixos centrals: la pràctica a l'aula, les creences i representacions dels diferents components (la cultura de centre) i les relacions interpersonals i organitzatives. Els dos últims eixos afecten de ple la tasca dels equips directius, de manera que dependrà en bona part de la seva ac-

tuació que millorin i es converteixin en un autèntic motor de canvi del centre.

Feina per a tothom, doncs! ■

NOTES

* El grup *practicareflexiva.pro* està format per diverses persones que posen a disposició de la comunitat educativa els seus coneixements a la plataforma *www.practicareflexiva.pro*, que us convidem a visitar.

1. Com molt bé explica i analitza Esteve (2010) a «Aprendre dels i amb els altres».
2. De fet, els mateixos oblits (i, doncs, els mateixos retrets) es podrien atribuir a la formació inicial del professorat. Però no és aquest el lloc ni el moment per estendre'ns sobre aquest tema —prou interessant, d'altra banda.
3. La podeu trobar al web del Departament

d'Ensenyament: http://ateneu.xtec.cat/wiki/form/wikiexport/materials/practica_reflexiva/centre/index.

4. Com es diu al document *El centre i la pràctica reflexiva*, al lloc web http://ateneu.xtec.cat/wiki/form/wikiexport/_media/materials/practica_reflexiva/centre/introduccio_el_centre_i_pr.pdf.

5. El destacat és nostre.

6. «[...] l'èxit de l'aplicació racional d'aquests protocols en la formació en centre consisteix justament en el fet que no necessitin de nou la persona formadora. Aquest ha de ser el nostre objectiu» (ibídem).

7. Com a inventari, podeu consultar l'obra de Farell (2007) i també els documents esmentats a la nota 4. Us recomanem també una passejada virtual pel web *www.practicareflexiva.pro*, que dinamitza el grup autor d'aquest article.

8. El grup *practicareflexiva.pro* està format per diverses persones que posen a disposició de la comunitat educativa els seus coneixements a la plataforma *www.practicareflexiva.pro*, que us convidem a visitar.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

ÀREA DE PROGRAMES DE FORMACIÓ. SUBDIRECCIÓ GENERAL DE FORMACIÓ I DESENVOLUPAMENT DEL PERSONAL DOCENT: *El centre i la pràctica reflexiva*. Barcelona. Generalitat de Catalunya. Disponible a: http://ateneu.xtec.cat/wiki/form/wikiexport/_media/materials/practica_reflexiva/centre/introduccio_el_centre_i_pr.pdf.

ESTEVE, O. (2010): «Aprendre dels i amb els altres». *Escola Catalana*, núm. 464.

FARELL, T.S.C. (2007): *Reflective Language Teaching: From Research to Practice*. Nova York: Continuum.

FINESTRA OBERTA

Formació i desenvolupament del professorat



HEM PARLAT DE:

- Formació i desenvolupament del professorat.
- Funcions i processos organitzatius.

AUTORIA

Grup *practicareflexiva.pro*
www.practicareflexiva.pro

Aquest article fou sol·licitat per GUIX: ELEMENTS D'ACCIÓ EDUCATIVA el mes de juny i acceptat el mes de octubre de per ser-hi publicat.