

La formació permanent del professorat: solució o problema?

El sistema de millora del rendiment

Des de l'any 1966, en què es va realitzar la primera escola d'estiu a Catalunya, les docents i els docents dels Països Catalans hem protagonitzat, amb moments d'il·lusió i moments de desànim, la història de la formació permanent del professorat.

Durant aquests anys hem adquirit molts coneixements sobre formació permanent, hem après a dissenyar cursos, sabem molt sobre modalitats formatives, hem aconseguit la manera d'aconseguir un aprenentatge eficaç, hem sabut incorporar les noves tecnologies per millorar, abaratir i fer més democràtica la formació,... Però també sabem o, més ben dit, després de 30 anys ja hauríem de saber, que el fet que una persona aprengui a solucionar un problema no implica que el problema estigui solucionat.

En la recerca dels motius del perquè no es produeix l'esperada relació causa-efecte entre formació i solució o entre formació i eficàcia, ens hem dedicat a teoritzar sobre quins són els models formatius més adequats, quins són els itineraris formatius que cal potenciar, quin agent organitzatiu és el més indicat, sobre quins continguts ha de versar la formació,... Però, i si la formació no fos realment la solució a molts dels nostres problemes?

Si revisam les nostres actuacions, ens adonarem que sempre pensam en un problema d'eficàcia o de competència docent en una àrea o en un aspecte concret del nostre quefer professional, tant des del punt de vista individual com quant a organització, pensam en la formació com la gran solució.

I és que les mestres i els mestres, el professorat, quan pensam en la nostra competència professional, som com els malalts quan acudeixen a la consulta del metge ansiosos de receptes. La prescripció fàcil, no cal dir-ho, és la formació, ens sembla que aquest medicament serà la solució a tots els mals.

No és possible que, obsessionats per l'increment espectacular de l'oferta de formació permanent del professorat, ens haguem oblidat que hi pot haver altres receptes alternatives a la formació?

El sistema de millora del rendiment

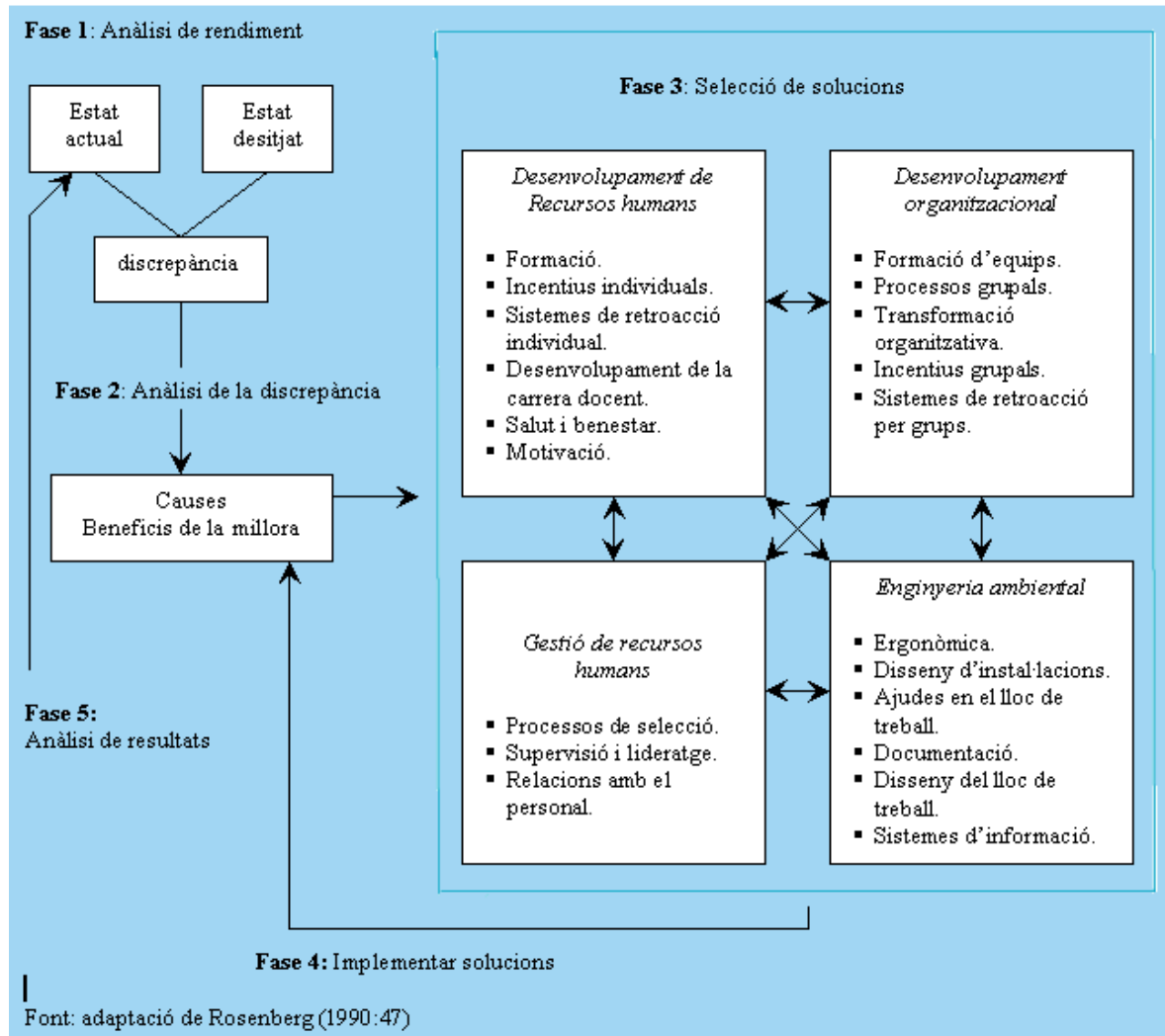
De fet, Rosenberg (1990:46) ens diu que, si volem millorar el rendiment, hem d'actuar sobre tres àrees: el lloc de treball, el treballador i l'entorn de treball. Segons aquest autor, la majoria dels esforços de les organitzacions per millorar el rendiment s'encaminen a canviar les treballadores i els treballadors mitjançant la formació, que és l'àrea més difícil de canviar i la que requereix unes despeses més elevades.

Quan parlam de qualitat de la tasca docent, sovint ens oblidam del disseny del lloc de treball, de la millora de l'entorn laboral, de les ajudes al lloc de treball, de la transformació de l'organització o de l'accés a la informació, entre d'altres. I fins i tot, quan ens referim als treballadors i a les treballadores, ens oblidam d'aspectes tan importants com la motivació o el nivell d'estrès... No poden ser aquestes àrees d'intervenció unes eines tan o, fins i tot en alguns casos, més vàlides que la formació per millorar el rendiment de les persones?

Triner, Greenberry i Watkins (1996) creuen que una iniciativa formativa només cal en un de cada cinc problemes de rendiment. Altres autors, com Clark (1994) i Spitzer (1990), mantenen que el vuitanta per cent dels problemes d'una organització no es poden solucionar amb formació. Segons aquests, podríem afirmar, per tant, que la formació és una

solució inapropiada en un vuitanta per cent de les problemàtiques detectades en un centre docent.

Quadre 1. Sistema de millora del rendiment



La performance technology¹ és una alternativa que ens pot resultar útil a l'hora d'analitzar les dificultats organitzatives i que preveu altres solucions, a més de la formació. Aquest corrent s'enfronta als problemes de rendiment i d'eficàcia des d'una perspectiva global, per a la qual la formació és una solució molt vàlida, però que no és aplicable a tots els casos. Aquesta tendència aplica una metodologia sistemàtica basada en una avaluació contínua de la situació actual i de la situació òptima a les àrees del lloc de treball, del treballador o la treballadora i de l'entorn laboral. El quadre 1 ens mostra el sistema de millora de rendiment amb intervencions de totes les àrees abans esmentades. La ciència que analitza la interconnexió entre les distintes parts del sistema s'anomena *human performance technology*.

Els quatre requadres dels sistemes de solució estan relacionats els uns amb els altres de manera que, si els requeriments d'un lloc de treball canvien, llavors el contingut de la formació o el tipus de persona que s'ha de contractar també ha de canviar.

Human performance technology implica, per tant, la solució de problemes de rendiment mitjançant la intervenció de totes les àrees de l'organització i l'eliminació de les causes, així mateix, respon als requeriments de millora de totes les àrees implicades: el treball, la treballadora o el treballador i l'entorn laboral.

Aquest sistema per millorar el rendiment es divideix en cinc fases essencials:

- *Realitzar l'anàlisi de rendiment.* Consisteix a identificar el rendiment actual . amb l'anàlisi de l'entorn- i el desitjat – que ens és marcat per les metes i els objectius que ens proposam-. Cal, per tant, determinar la discrepància existent i establir estandars de rendiment.
- *Anàlisi de la discrepància detectada en la fase anterior.* En primer lloc, s'analitzen els problemes del rendiment actual i les seves causes, així mateix, s'estudien els avantatges i els beneficis que pot reportar la millora d'aquest rendiment. També s'han de determinar els costos (econòmics, socials, personals,...) del rendiment insatisfactori.
- *Seleccionar solucions.* Vista tota la informació recollida, seleccionarem la solució més adequada per al problema: transformació organitzativa, desenvolupament de la carrera laboral, treball de la motivació, formació, etc.
- *Posar les solucions en pràctica.* Realitzar un programa de formació, dissenyar novament el lloc de treball, canviar el sistema de selecció, canviar els plans d'estudi de la formació inicial, etc.
- *Analitzar i avaluar els resultats* i revisar l'efectivitat de les solucions posades en pràctica.

Quan tractam la formació d'una manera aïllada, unilateral i com a solució única, caiem en el parany d'entendre-la com una finalitat per si mateixa. El sistema de millora del rendiment que hem presentat distingeix clarament entre les finalitats o els objectius, que són els resultats que volem aconseguir, i els mitjans que hem d'utilitzar per aconseguir-los.

Quadre 2. Distinció entre fins i mitjans

Fins	Són els resultats, els productes..., fruit de l'aplicació de qualsevol tècnica, intervenció o estratègia.
Mitjans	Són els recursos, els instruments o els procediments, les solucions i el «saber fer» que utilitzam per aconseguir els fins desitjats.
Font: Kaufman, R.; English, F. W. (1979:9).	

De fet, els mitjans i els fins tenen una naturalesa distinta, tot i que estan íntimament relacionats (quadre 2). Quan els confonem, les estratègies i les eines que, aplicades en el moment adequat poden ser una solució immillorable, tendeixen a generar nous problemes en comptes de solucionar-los. Per tant, les nostres aspiracions per ajudar les docents i els docents a ajudar-se ells mateixos no es materialitzen.

En el context que ens ocupa, la formació ha de ser un mitjà, una solució i no una finalitat.

Conclusió

D'acord amb això, després de més de tres dècades de formació permanent del professorat, encara ens queda una assignatura pendent: hem d'aprendre a analitzar les situacions organitzatives per saber en cada cas quina és la solució més adequada, ja que la formació aplicada en una situació inadequada ens pot generar nous problemes en comptes de solucionar-los. La performance technology pot ser una opció vàlida, entre moltes altres, per realitzar aquesta anàlisi del rendiment i de l'eficàcia docent, i ens pot suggerir solucions alternatives i/o complementàries a la formació, que tan sovint oblidam

Nota

1. Per Rosenberg (1997), performance technology és una perspectiva o una manera de pensar sobre com l'individu i el rendiment organitzatiu es poden potenciar i que engloba l'enfocament de sistemes aplicat a una gamma àmplia de recursos humans.

Referències bibliogràfiques

- CLARK, R. C. (1994). «Hang up your training hat». A: Training and Development, 48 (9).
- KAUFMAN, R.; ENGLISH, F.W. (1979). Needs assessment concepts and application Educational Technology Publications. Englewood Cliffs.
- ROSENBERG, M. J. (febrer de 1990). «Performance Technology: Working the system». A: *Training*, p. 43-48
- ROSENBERG, M. (1997). «What is Performance Technology». EDTEC 540-Educational Technology (21 d'agost). http://ed-web.sdsu.edu/edweb_folder/people.html (11 de desembre)
- SPITZER, D. R. (1990). «Confessions of a Performance Technologist». A: Educational Technology, 22 (5).
- TRINER, D.; GREENBERRY, A.; WATKINS, R. (1996). «Training Needs Assessment: A contradiction in Terms? ». Educational Technology. Novembre-desembre, p. 51-55.

Miquel F. Oliver.
Facultat d'Educació
Universitat de les Illes Balears

Guix núm. 272, de febrer de 2001