



Eficàcia docent i formació del professorat. La formació: solució o problema?



es del mes d'agost de 1968, en què es va realitzar la primera Escola d'Estiu Cèlia Viñas a Mallorca, els docents de les illes hem protagonitzat, amb moments d'il·lusió i moments de desànim, la història de la formació permanent del professorat.

Durant aquests anys hem après molt sobre formació permanent, hem après a dissenyar cursos, sabem molt sobre modalitats formatives, hem après la manera com aconseguir un aprenentatge eficaç, hem sabut incorporar les noves tecnologies per millorar, abaratir i fer més democràtica la formació... Però també sabem, o millor dit, després de trenta 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 que pensam en un problema d'eficàcia o de competència docent en una àrea o en un aspecte concret del nostre quefer professional, tant individualment

com quant a organització, pensam en la formació com la gran solució.

I és que els mestres, els professors, 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?

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 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 del treball 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, ens oblidam d'aspectes tan importants com la motivació o el nivell d'estrès... No poden ser aquestes àrees d'intervenció unes eines tan i, 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 autors, podríem afirmar, per tant, que la formació és una solució inapropiada en vuitanta per cent de les problemàtiques detectades en un centre docent.

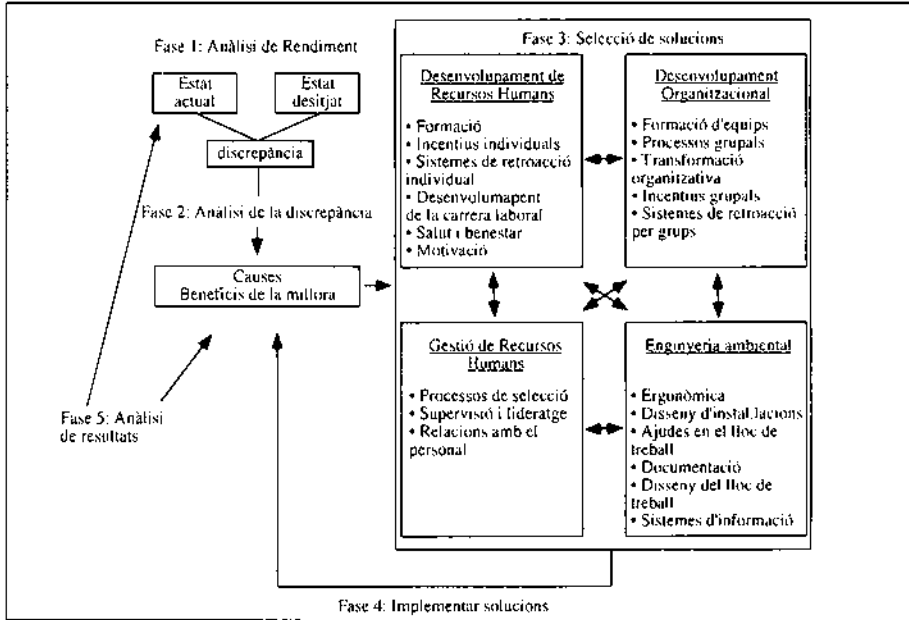
La *performance technology*¹ és una alternativa que ens pot resultar útil a l'hora d'analitzar els problemes organitzatius i que preveu altres solucions, a més de la formació. Aquest corrent s'enfronta als problemes de rendiment i d'eficàcia des d'una perspectiva global, per a la qual la formació és una solució molt vàlida, però que no és aplicable a tots els problemes. 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 i de l'entorn laboral.

La figura 1 ens mostra el *sistema de millora del rendiment*, que combina una anàlisi sistemàtica 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 forma-



Gràfic 1. SISTEMA DE MILLORA DEL RENDIMENT



Adaptació de Rosenberg, 1990, 47

ció 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, el treballador i l'entorn laboral.

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

1a fase. Realitzar l'anàlisi de rendiment. Consisteix a identificar el rendiment actual –amb l'anàlisi de l'entorn– i el desitjat –que ens ve marcat per les metes i objectius que ens proposam. Cal, per tant, determinar la discrepància existent i establir estàndards de rendiment.

2a fase. Consisteix en l'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 beneficis que pot reportar millorar aquest rendiment. També s'han de determinar els costos (econòmics, socials, personals...) del rendiment insatisfactori.

3a fase. Seleccionar solucions. Vista tota la informació recollida, se-

leccionarem la solució més adequada al problema: transformació organitzativa, desenvolupament de la carrera laboral, treball de la motivació, formació, etc.

4a fase. 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'estudis de la formació inicial, etc.

5a fase. 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 formació com una finalitat per si mateixa. El sistema de millora del rendiment que hem presentat distingeix clarament entre les finalitats o objectius, que són els resultats que volem aconseguir, i els mitjans que hem d'utilitzar per aconseguir-los.

De fet, els mitjans i els fins tenen una naturalesa distinta, tot i estar íntimament relacionats (vegeu taula 1). 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 els docents a ajudar-se a ells mateixos no es materialitzen.

Taula 1. Distinció entre fins i mitjans

Fins	Són els resultats, productes..., fruit de l'aplicació de qualsevol tècnica, intervenció o estratègia
Mitjans	Són els recursos, instruments o procediments, les solucions i el «saber fer» que utilitzam per aconseguir els fins desitjats

Font: Kaufman, R.; English, F. W., 1979, 9

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

D'acord amb això, després 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 d'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. ◆

REFERÈNCIES

- Clark, R. C. (1994). «Hang up your training hat». A: *Training and Development*, 48 (9).
- Kaufman, R. i 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*, pàg. 43-48.
- Rosenberg, M. «What is Performance Technology». *EDTEC 540 - Educational Technology*. 21 d'agost de 1997. <http://edweb.sdsu.edu/edweb_folder/people/.html> (11 de desembre de 1997).
- 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-decembre, pàg. 51-55.

NOTES

- ¹ Per Rosenberg (1997), *performance technology* és una perspectiva o manera de pensar sobre la manera 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.