

Opinión del profesorado de Educación Secundaria sobre el perfil profesional de los Asesores de Formación

María Amparo Calatayud Salom
Universidad de Valencia

Resumen

Este artículo pretende ofrecer desde una visión analítica y contrastada con la realidad, las habilidades, rasgos o características que debería de reunir un asesor/a de formación, según las opiniones explicitadas por una muestra de 100 docentes de Educación Secundaria, a través de la cumplimentación de un cuestionario. Además de los datos empíricos presentamos un breve análisis y revisión teórica del perfil profesional de los asesores de formación. Resultados que han de hacernos reflexionar sobre la futura labor asesora que reclama el profesorado.

Abstract

This article intends to offer an analytical vision about the characteristics of the ideal formation advisor, including its abilities and traits, as they were made explicit by a sample of 100 teachers of Secondary Education that answered to an inquiry. Together with empirical data we present a brief theoretical overview of the professional profile of formation advisers. Results should provide a source of reflection about the future advising system that is being claimed by teachers.

Análisis del Perfil Profesional de los Asesores de Formación del Profesorado

“El asesoramiento pedagógico es una función de apoyo a los profesores para facilitar su desarrollo profesional, mediante un trabajo interactivo de colaboración y co-creación. El Asesor es una figura pedagógica que toma diferentes roles según la actividad que tenga que realizar, armonizando lo que él piensa con

las necesidades y demandas, junto con sus propias características, habilidades, funciones, y las que poseen los participantes. A través de la práctica con los profesores y la fundamentación teórica que desarrolle, el Asesor también se perfeccionará, para tomar decisiones profesionales adecuadas a la realidad de cada contexto. Desde el Centro de Profesores se establece una actividad de colaboración entre Asesores y los Centros educativos, generando un consenso del trabajo profesional educativo en la propia práctica” (Carrera, 2000).

La propia evolución de la figura del asesor, su proceso de selección, el prestigio y el reconocimiento social de su labor formativa han sido fuente de muchos artículos, estudios e investigaciones.

En los últimos años la figura del asesor/a de formación va siendo más y mejor considerada como agente facilitador de los procesos de innovación educativa y desarrollo profesional. Cada vez más se reconoce que la escuela, entendida como organización, necesita para cumplir con sus funciones y exigencias externas la ayuda e intervención de agentes de apoyo a la práctica educativa.

A pesar de la importancia concedida a la figura del asesor como agente facilitador, las investigaciones relativas al perfil profesional, las cualidades, formación del mismo han sido relativamente muy pocas, si las comparamos con otras temáticas propias de la formación permanente del profesorado.

Como plantea Hernández (1991, 1992, 1994), el término asesoramiento es un término “paraguas” que cubre una gran diversidad de funciones, tareas, responsabilidades, roles, etc. que ha sido asumido por profesionales, a veces, sin la suficiente formación, competencia y, sin lo más importante, sin un marco profesional de actuación consensuado y asumido por los implicados: los asesores de formación. Como comentan Biott (1991) y Kennard y Carter (1989), el asesor tiene un rol poco definido e incierto que debería de precisarse mejor.

Entre los teóricos que han tratado el tema del asesoramiento (Sánchez Moreno, 1997; Mingorance, 1997; Estebaranz, 1997; Rodríguez Romero, 1996; Marcelo, 1996; Escudero y Moreno, 1992; Guba y Lincoln, 1989, Aubrey, 1990, Lippit y Lippit, 1986; Miles y Ekholm, 1985) se destaca la idea de que todo asesoramiento tiene que ver con procesos de cambio y mejora, con la capacitación y desarrollo profesional de la persona asesorada y con el proceso de interacción que se produce entre ambos (asesor y asesorado). Concretamente Marcelo (1996, p. 28) define el asesoramiento como “un recurso de cambio y mejora escolar en sentido amplio, mediante el cual se proporciona a los centros el apoyo que guíe y oriente el conocimiento y

las estrategias necesarias para que la escuela pueda elaborar sus propios proyectos de cambio, ponerlos en marcha y evaluarlos”.

Por tanto, como se puede apreciar el asesoramiento conlleva necesariamente apoyo y ayuda, que en palabras de Rodríguez Romero (1996) supone:

- Un proceso de aprendizaje, en el que los participantes enseñan al asesor cuáles son sus perspectivas sobre educación y el asesor promueve una interpretación más fundamentada y consensuada.
- Un proceso continuo, recursivo y altamente divergente, que obedece a dinámicas internas difícilmente predecibles y que trabaja sobre la base de la vulnerabilidad de cualquiera de las perspectivas que están en juego.
- Un proceso emergente, que va configurándose progresivamente. Se parte de un contrato preliminar, sujeto a negociación que va configurándose de manera previsible, porque debe adaptarse al desarrollo de la cooperación y de la creación de interpretaciones compartidas y ambos procesos no se pueden fijar, si se desea que sean auténticos.
- Es un proceso con resultados impredecibles, porque está en juego la evolución de los grupos participantes y se producen múltiples procesos a diferentes niveles.
- Es un proceso que construye la realidad, porque es una creación de los participantes, que busca reconstruir las formas habitualmente utilizadas por el profesorado y los centros educativos para enfrentarse a los problemas que les preocupan.

Además, el asesoramiento ha de pasar por una serie de etapas bien diferenciadas desde el punto de vista de la actuación profesional. Tejada (1998), resume brevemente las fases de las que consta el proceso de asesoramiento:

- 1) Inicio. Supone la toma de contacto entre el asesor y el asesorado. Se concreta la demanda, se intercambia información, se calibran la posibilidad y la disponibilidad por ambas partes, se concretan las implicaciones, tareas, condiciones, recursos, etc.
- 2) Diagnóstico. Implica el estudio de las necesidades y el análisis de los problemas. Tratando de concretar las quejas en problemas y éstos, a su vez, en objetivos de mejora.
- 3) Planificación. Partiendo de los objetivos se elabora el plan de actuación. Se diseñan las estrategias, se concretan los recursos, la temporalización, la evaluación, etc.

- 4) Ejecución. Supone la puesta en práctica del plan establecido de asesoramiento.
- 5) Evaluación. Finalizada la ejecución es imprescindible verificar los logros, tanto los previstos como los imprevistos. De acuerdo con los resultados se articula un nuevo proceso o se da por finalizado el iniciado.

A pesar de su reciente incorporación en el mundo educativo, los asesores de formación han sido vistos bajo distintas acepciones. Algunas de ellas han girado alrededor de la idea de concebir al asesor como plantea Sparks (1994), como una figura de control de las propuestas de reforma del que puede prescindirse en un momento de crisis económica o cambio en la Administración Educativa. Momentos que reflejan muy bien la situación en la cual nos encontramos en estos momentos.

Indudablemente entender de esta manera la figura del asesor decanta una visión muy reduccionista de su función. Función que como vemos nada tiene que ver con la de formación y asesoramiento en la escuela. Como plantean Golby y Fish (1990), los asesores no son simples reproductores de la filosofía y lenguaje de la Administración Educativa, sino intérpretes privilegiados de las políticas de Reforma. Sus funciones principalmente han de centrarse en coordinar los esfuerzos de la escuela y orientar en la identificación de la problemática definida por los propios profesores, así como ayudar a dilucidar las posibles vías de análisis (Santos Guerra, 2000; Rodríguez, 1995). A los profesionales del asesoramiento y apoyo se les debería de considerar como agentes de innovación con un papel diferenciado, como señala Santos Guerra (2000, p. 113): “Los facilitadores externos no son los que indican lo que tiene que hacer los profesionales sino los que ayudan a que ellos lo descubran”.

Otras investigaciones realizadas sobre los roles del asesor afirman la tendencia a considerarlo bajo tres enfoques: el asesor como consejero o experto, el asesor como amigo crítico o como observador externo y el asesor como un estímulo o fiscalizador (Messner y Rauch, 1995). Concretamente para la profesora Carrera (2000), los diversos roles que puede desempeñar un asesor son los siguientes: manager, colega, facilitador, animador, formador de profesores, líder, orientador, evaluador-investigador, etc. Roles que el asesor desempeñará según los modelos de formación por los que opte. Yus (1993), explicita que cada modelo de formación permanente supone necesariamente un rol de asesoramiento. Así, por ejemplo, el modelo transmisivo conlleva que el asesor organice los cursos que

serán dados por profesorado universitario, generalmente, con el objeto de cubrir lagunas de conocimiento, de didácticas, etc. El modelo implicativo supone un rol de asesor que ayude a la reflexión sobre la práctica, facilite estrategias de investigación-acción, etc. En cambio, en el modelo autónomo el rol de asesor, preferentemente, será de facilitador, comunicador, etc. Y finalmente, en el modelo de equipo docente, el asesor tratará de generar un trabajo de colaboración entre los profesores del centro, ayudará a identificar las necesidades de formación, etc.

Si realizamos una revisión a grandes rasgos sobre las principales investigaciones que han versado sobre las destrezas básicas identificadas en los asesores, podemos considerar como más relevantes las siguientes:

- Facilidad interpersonal: personas abiertas con trato directo.
- Funcionamiento en grupo: comprender la dinámica de los grupos, capacidad para facilitar el trabajo de compañeros, de mover al grupo y dirigir discusiones.
- Formación, desarrollo de cursos: enseñanza a adultos de forma sistemática. Impartir cursos.
- Formación general (profesor experto): amplia experiencia docente, con dominio de la docencia.
- Contenidos educativos: conocimiento de los contenidos que se imparten en la escuela.
- Organización/administración: definir estructuras de trabajo, tiempo en las actividades, buen organizador.
- Tomar iniciativa: proponer actividades, dirigir al profesorado a la acción.
- Crear confianza: desarrollar un sentido de apertura, sin miedo, buenas relaciones.
- Apoyo: proporcionar relaciones de ayuda, de afectividad positiva, aceptación de otros.
- Confrontación: expresión directa de información negativa, sin generar aspectos negativos.
- Mediador en los conflictos: resolver o mejorar situaciones en las que hay en juego múltiples e incompatibles intereses.
- Colaboración: crear relaciones donde la influencia sea mutuamente compartida.
- Crear en el docente el sentimiento de confianza.
- Diagnóstico individual: formarse una idea clara de las necesidades/problemas del profesorado.

- Diagnóstico de las organizaciones: formarse una idea clara de las necesidades/problemas de la escuela como una organización (incluyendo su cultura).
- Gestionar/controlar: llevar a cabo el proceso de mejora, coordinando actividades, tiempo y personas.
- Localizador de recursos: localizar y proporcionar información, materiales, prácticas, equipamiento.
- Demostración: modelado de nuevas conductas en clase o reuniones.

En general, podemos argumentar que el perfil del trabajo del asesor estriba en:

A) Potenciar la relación entre la teoría y la práctica, la competencia comunicativa, la creatividad, ser dinamizador, trabajar en equipo, facilitador y gestor de recursos, negociador, facilitador, experto, etc. Concretamente para la autora Ruíz (1996, p. 332), un asesor/a debería de contar con una formación que tuviera en cuenta, al menos, los siguientes aspectos:

—*“El crecimiento personal y el desarrollo profesional del adulto, puesto que los docentes son adultos con una amplia experiencia profesional a partir de la cual han de continuar construyendo su conocimiento y avanzando en su desarrollo.*

—*El desarrollo organizativo relacionado con la escuela. El docente desempeña su tarea profesional en el ámbito de una organización, la institución escolar, en la que se vertebran los distintos papeles del docente (persona, aprendiz, profesional, miembro de un colectivo).*

—*El desarrollo del currículum, pues la práctica está relacionada con la investigación del currículum, convirtiéndose éste en el medio a través del cual el docente construye la teoría que guía su acción tanto en el aula como en el centro.*

—*La conducción de procesos de investigación-acción, puesto que la formación en estos procesos se contempla como un proceso activo, cooperativo y generador de nuevas acciones, se hace necesario el que los implicados se interesen en un examen sistemático, concreto y particular de: su práctica educativa, los conocimientos, las creencias y las circunstancias que rodean a su desempeño profesional. Este proceso de investigación ha de ser entendido como tal por todos los componentes del grupo.*

—*Estrategias generales de conducción y análisis de grupos en el ámbito de la formación continua que ayuden a guiar estos procesos. Más allá de las dinámicas de grupo nos remiten a claves para trabajar con las culturas establecidas y asentadas en los centros, el análisis de los contextos”.*

B) Según la investigación realizada por Giner Cotino (1998), el decálogo o perfil de trabajo del asesor, que ha sido difundido por los Centros de Formación, Innovación y Recursos Educativos para la formación del profesorado no universitario en la Comunidad Valenciana (CEFIRE), es el siguiente:

- 1º. Relación teoría y práctica. Conocimiento teórico-práctico formado y sólido sobre el área de su especialidad, sobre legislación, sobre sus funciones, sobre técnicas de grupo y sobre procesos de enseñanza y aprendizaje.
- 2º. Competencia comunicativa. Buen receptor a la hora de recoger información, y buen comunicador a la hora de presentar información, negociar y sintetizar.
- 3º. Creativo. Capaz de aportar nuevas iniciativas y promover ideas.
- 4º. Dinamizador. Motivador del trabajo en grupo y con habilidades sociales para sugerir ideas y gestionar recursos.
- 5º. Trabajo en grupo. Tanto en su propio trabajo como a la hora de promover en los grupos la cultura del trabajo colectivo.
- 6º. Facilitador y gestor de recursos. Tanto de recursos humanos como materiales y ha de ser capaz de rentabilizarlos en función de las expectativas planteadas.
- 7º. Negociador. Ha de saber afrontar y gestionar los problemas, ser convincente en sus propuestas, sugerencias o soluciones, saber defender las ideas y los proyectos de trabajo, respetando siempre las convicciones, ideas y propuestas de los demás.
- 8º. Facilitador de los procesos de innovación. Como agente participante de los procesos de cambio ha de estar abierto a las nuevas tendencias desde un espíritu crítico.
- 9º. Experto. Tanto en procesos de formación del profesorado y de equipos directivos, en el área de su especialidad, en detectar necesidades, de adaptación al contexto y al entorno, en metodologías didácticas innovadoras, etc.
- 10º. Poseer determinados rasgos personales, como por ejemplo: Empático con capacidad de escucha activa, investigador con capacidad para coordinar a los profesionales dentro de una planificación coordinada que permita un aprendizaje conjunto. Audaz, equilibrado, voluntarioso, serio, riguroso y metódico, con gran credibilidad conseguida desde la reflexión autocrítica y evaluadora de su labor. Disponible y accesible para detectar necesidades y desarrollar procesos formativos. Líder y capaz de desarrollar la autoestima en el

profesorado. Capaz de disfrutar del sentido lúdico de la vida, generando climas de confianza y distensión. Poseedor de una visión global de la escuela. Equilibrado emocionalmente. Asertivo. Con convencimiento de que su tarea realmente mejora la educación.

C) La profesora Carrera (2000), tras revisar distintas clasificaciones y tipologías en torno a la personalidad, habilidades, roles y funciones profesionales del asesor, argumenta que los aspectos más significativos a considerar son los siguientes:

- persona flexible y adaptable en las decisiones de su actuación, en función del grupo, intelectual transformador e innovador, con capacidad para participar activamente en la creación de un clima abierto, ser capaz de fomentar una comunicación abierta: planificando, motivando desde la observación y el diálogo con estrategias de resolución reflexiva, etc.

Asimismo señala (Carrera, 2000, pp. 274-275):

“Los asesores como agentes de cambio e innovación educativa deben poseer un conjunto de habilidades concretas, en las que coinciden la mayoría de autores, como son:

—Habilidad humana, para construir un equipo cooperativo, establecer relaciones de apoyo, respeto, colaboración confiada y sincera en la dinámica de trabajo.

—Habilidad técnica, para desenvolverse con un conocimiento especializado en su materia de enseñanza, facilitando el uso de materiales e instrumentos.

—Habilidad educacional, como poseedor de un conocimiento sobre la enseñanza-aprendizaje útil para la práctica en el aula.

—Habilidad conceptual-cognitiva, desde un saber intelectual para generar un cambio productivo y significativo al analizar los problemas, emitiendo juicios que organicen la toma de decisiones, con sensibilidad y tolerancia en el grupo.

—Habilidad organizativa para promover y coordinar actividades formativas”.

Además de las diversas destrezas atribuidas a los asesores, el concepto de asesor ha evolucionado también en el tiempo. Desde la perspectiva técnica, práctica y crítica se plantea el rol asesor desde diversos significados:

- La perspectiva técnica le atribuye el rol de experto, especialista que hace el diseño de la formación, la implementa y la evalúa.
- La perspectiva práctica, le asigna el concepto de consultor implicado que ayuda a los docentes a encontrar respuestas a sus problemas.
- Y la perspectiva crítica le atribuye el significado de negociador. Persona que ayuda a negociar, media en los conflictos, etc.

Desde una visión integradora Torre (1994), entiende que el asesor es al mismo tiempo: “asesor técnico”, especialista conocedor del curriculum que aporta conocimientos, resultados de investigaciones y experiencias de interés, es intérprete dado que facilita la comprensión de las relaciones en los grupos humanos; es catalizador de intenciones, tensiones y confrontaciones para consensuarlas; gestor y mediador de recursos, facilitador de materiales didácticos e instrumentos de evaluación y creador de otros nuevos.

Necesariamente el asesor para atender a esta gran diversidad de funciones necesita de una formación adecuada para dar respuesta a las necesidades y demandas de los profesores. Como plantea Carrera (2000, p. 289), los asesores reclaman una formación que les capacite para:

- El análisis y resolución de conflictos.
- Saber observar la realidad y clarificar las diversas visiones de la enseñanza.
- Capacidad para experimentar ideas.
- Formación encaminada a desarrollar profesores reflexivos que asuman la responsabilidad de la docencia e investigación.
- El perfeccionamiento en tres campos: el científico, psicodidáctico y en la práctica docente con habilidades personales y sociales para enriquecer la experiencia.

Después de lo comentado anteriormente llegamos a la conclusión de que era interesante en la presente investigación validar y contrastar cuáles eran las funciones que los docentes creen que deberían de desarrollar los asesores de formación de los CEFIRE (Centros de Formación, Innovación y Recursos Educativos para la formación del profesorado no universitario en la Comunidad Valenciana). Además, también, hemos tratado de validar según el profesorado participante en el estudio los rasgos y habilidades que los asesores deberían de tener.

Opinión del profesorado de Educación Secundaria sobre el Perfil del Asesor de Formación

a) En relación a las funciones que el Asesor/a debería desempeñar:

Un colectivo de 100 docentes de Educación Secundaria participante en esta investigación muestra su mayor grado de acuerdo ante la afirmación de que los asesores y asesoras deberían tener una formación didáctica en su área, materia o especialidad (88 %); seguido por una formación actual y científica en su campo (87 %), y que deberían incidir en la innovación y mejora profesional en un porcentaje de un 79 %. Igualmente se valora en un porcentaje de un 74 % su conocimiento en aspectos psicopedagógicos, dinámica y conducción de grupos, en cómo aprenden los adultos, etc. Su participación en la difusión de reformas educativas e innovaciones curriculares alcanza un 57,5 % de acuerdo, con un 27 % de grado de indiferencia respecto a esta función.

Por otro lado, en cuanto a la función que deberían dedicarse mayoritariamente de organización, coordinación y gestión de las actividades formativas logra un acuerdo de un 54 %, aunque con un importante 30 % de indiferencia y un 11 % de desacuerdo. Por último, en relación a la tarea de impartir docencia directa al profesorado, ésta logra el menor grado de acuerdo (38 %) y el mayor porcentaje de indiferencia (39 %) y de desacuerdo (20 %).

b) En relación con las características o rasgos que debería reunir el rol de Asesor/a de Formación:

La mayoría del profesorado consultado argumenta una variedad de características. Principalmente destaca 6 rasgos:

- Formación en su área.
- Empatía y capacidad de comunicación.
- Fomentar y facilitar el trabajo en equipo.
- Dinámica de grupos: buen dinamizador.
- Conocedor de las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación.
- Capacidad para detectar las necesidades de formación del profesorado.

Otro tipo de rasgos que se apuntan como importantes, priorizados por grado de acuerdo en el perfil de los docentes que ocupan las asesorías, son los siguientes:

- Habilidades sociales.

- Conocedor del Sistema Educativo.
- Capacidad de conexión con el profesorado.
- Diseño, planificación, preparación, organización, docencia, seguimiento y evaluación del PAF (Plan Anual de Formación).
- Formación didáctica y pedagógica en la propia materia y sobre psicología y pedagogía.
- Facilitador de todo tipo de recursos para el profesorado.
- Conocimiento de la realidad educativa de la zona.
- Experiencia profesional en actividades docentes diversas y proyectos de innovación.
- Ayudar a reflexionar sobre/en la práctica docente.
- Interés por la renovación.
- Formación, investigación y reflexión.
- Mediador, informador y consultor.
- Tolerancia.
- Gestor de formación.
- Posibilidad de solucionar las demandas específicas.
- Buena gestión administrativa.
- Incentivar y despertar inquietudes en el profesorado.
- Interlocutor entre el profesorado y la administración educativa en materia de formación.
- Facilitar el intercambio de experiencias.
- Capacidad de trabajo.

Sin duda alguna, los seis rasgos expuestos que obtienen una mayoría de acuerdos, junto con el resto de características que se enuncian, expresan un claro dibujo del rol de los asesores y asesoras que enmarca la definición de sus funciones.

c) *En relación con las habilidades en las que debería de estar formado un Asesor de Formación:*

El profesorado consultado es mucho más concreto y explícito en esta cuestión. Principalmente las respuestas son las siguientes: sobre todo, le piden una actualización en las materias de su área, además de unas habilidades organizativas. También consideran que debería estar formado en aspectos relativos a: relaciones sociales y capacidad de comunicación. Además, inciden en la importancia de las habilidades pedagógicas, didácticas y colaborativas, así como en la necesidad de conocimientos de informática, legislación y dinámica de grupos. Los docentes creen que el asesor necesaria-

mente ha de ser un conocedor de la problemática que existe en los centros de enseñanza y tener contacto con el alumnado.

Conclusión

En general, podemos argumentar que los docentes coinciden en señalar que las características que debería reunir el rol de asesor se centran en la necesidad de una buena formación y disponibilidad. Otros aspectos señalados son: la experiencia profesional, el contacto con los docentes y la visita a los centros, o bien, su capacidad de planificación, organización y comunicación. Además, le reclaman al asesor una buena actualización en las materias de su área, habilidades organizativas, comunicativas, pedagógicas, didácticas, colaborativas, informáticas, legislativas y ser un buen conocedor de la realidad de los centros educativos.

Indudablemente los resultados de este estudio deberían proporcionar un referente a la hora de seleccionar a los futuros asesores de formación, dado que a través de la investigación realizada se observa claramente el rol que actualmente está reclamando el profesorado. La selección de los mismos no debería ser arbitraria si no siguiendo unos criterios fiables, contrastados y justos. Ello evitaría opiniones puramente “mafiosas y de amiguismo” que, algunas veces, se oyen en los pasillos de los centros educativos, así como enfatizaría un mayor reconocimiento y prestigio social de la profesión asesora.

Referencias

- Aubrey, C. (1990). *Consultancy in the United Kingdom. Its role and contribution to educational change*. London: Falmer Press.
- Biot, C. (1991). *Semi-detached teachers: building support and advisory relationships in classrooms*. London: Falmer Press.
- Cabrera, F. (2000). *Evaluación de la formación*. Madrid: Síntesis.
- Escudero, J.M. y Moreno, J.M. (1992). *El asesoramiento a los centros educativos*. Madrid: CAM-MEC.
- Estebaranz A. (1997). *Didáctica e innovación curricular*. Sevilla: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.
- Giner Cotino, V. (1998). *Fundamentos del asesoramiento y elaboración de un Decálogo del Asesor Pedagógico*. Ágora de Formación. Valencia. Dirección General de Formación del Profesorado. Conselleria de Educación y Ciencia.

- Golby, M y Fish, D. (1990). Conceptualizing consultancy: towards a new educational practice. En: C. Aubrey (ED), *Consultancy in the United Kingdom*. London: Falmer Press.
- Guba, E.G y Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation*. London: Sage Publication.
- Hernández, F. (1991). El asesor en la educación. *Cuadernos de Pedagogía*, 191, 82-84.
- Hernández, F. (1992). La construcción del saber del asesor. *Curriculum*, 5, 49-67.
- Hernández, F. (1994). El asesor escolar. El estado de la cuestión. *Cuadernos de Pedagogía*, 226, 72-73.
- Kennard, J. y Carter, D. (1989). Role expectations for curriculum coordinators. *Curriculum*, 10 (3), 168-174.
- Lippit, G. y Lippit, R. (1986). *The consulting process in action*. San Diego: University Associates Inc.
- Marcelo, C. (1996). Investigación evaluativa de las experiencias de innovación educativa. En: VVAA: *Evaluación de Experiencias y Tendencias en la Formación del Profesorado*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Messner, E. y Rauch, F. (1995). Dilemas of facilitating Action Research. *Educational Action Research*, vol. 3, núm. 1.
- Miles, M.B. y Ekholm, M. (1985). What is school improvement? En Van Velzen y Otros (eds.), *Making School Improvement Work: A conceptual Guide to Practice*. Leuven: Acco.
- Mingorance, P. (1997). El asesoramiento al desarrollo profesional y los procesos de formación. Funciones y dimensiones. En Marcelo, C. y López Yáñez, J. (eds.), *Asesoramiento curricular y organizativo en educación*. Barcelona: Ariel.
- Rodríguez Moreno, M.M. (1996). *El asesoramiento en educación*. Málaga: Aljibe.
- Ruiz, P. (1996). Una valoración de los programas de formación en centro desde la investigación-acción crítica. En VV.AA.: *Evaluación de Experiencias y Tendencias en la Formación del Profesorado*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sánchez Moreno, M. (1997). El proceso de asesoramiento. En C. Marcelo y J. López Yáñez (eds.): *Asesoramiento curricular y organizativo en educación*. Barcelona: Ariel.
- Santos Guerra, M.A. (2000). *La escuela que aprende*. Madrid: Morata.
- Sparks, D. (1994). A paradigm shift in staff development. *Journal of Staff Development*, 15 (4), 26-29.
- Tejada, J. (1998). *Los agentes de la innovación en los centros educativos*. Archidona: Aljibe.
- Torre, S. de la (1994). *Innovación curricular. Proceso, estrategias y evaluación*. Madrid: Dykinson.
- Yus, R. (1993). Entre la cantidad y la calidad. *Cuadernos de Pedagogía*, 220, 64-77.

