

Joaquín Gairín Sallán
Pedagogia Aplicada
Facultat de Ciències de l'Educació
joaquin.gairin@uab.cat

José Luís Muñoz Moreno
Pedagogia Aplicada
Facultat de Ciències de l'Educació
jose Luis.munoz@uab.cat

RESUM DE L'EXPERIÈNCIA

L'aportació tracta de la incorporació de la metodologia de l'estudi de casos per a l'anàlisi institucional, en el marc de l'assignatura de Desenvolupament Organitzacional de la llicenciatura en Pedagogia. La metodologia permet a l'estudiant estudiar situacions particulars, en contextos institucionals específics, promovent així la competència per a la intervenció directa en processos educatius.

L'estudiant identifica, focalitza i procura resoldre situacions controvertides latents en les organitzacions. Defineix el problema a treballar, determina els agents implicats, dissenya una proposta d'actuació, les estratègies i els instruments per a portar-la a terme, anticipa alternatives de solució i n'extreu valoracions i conclusions.

Així, l'estudi de cas esdevé un dispositiu potent per al procés d'ensenyament i aprenentatge i per al professorat universitari. En aquest sentit, suposa una alternativa de treball que involucra, de forma activa, al conjunt d'estudiants, a la vegada que promou la seva participació, reflexió i anàlisi crític, donat que permet combinar aspectes teòrics i pràctics.

També, cal considerar les possibilitats que ofereix la metodologia per a l'estudi d'estratègies i instruments afavoridors de desenvolupament organitzacional. Aquestes es vinculen a la millora del funcionament intern de les organitzacions, dels processos institucionals i de les persones, així com a la projecció de les mateixes.

El conjunt de casos que s'estudien, sota els anteriors principis, configuren una part important de l'assignatura, aplicant-se a temes diversos com els plans de carrera professional, l'anàlisi de llocs de treball, l'establiment de xarxes institucionals, la formació en centres, els descriptors d'estructura, les cartes de serveis u altres situacions de desenvolupament institucional. En totes les situacions, es consideren els passos propis d'aquesta metodologia, amb les particularitats pròpies de la matèria a la que s'aplica.

PARAULES CLAU

Estudi de Casos – Desenvolupament Organitzacional – Instruments i Estratègies.

ABSTRACT

This communication presents the incorporation of the methodology of the study of cases for institutional analysis, in the subject organizational development master's degree in Pedagogy. The methodology let the student study individuals situations, in specifics institutions contexts, thus promoting the competence for the direct intervention in educations process.

Like this, the student identifies, focused and search to resolve latents controversial situations in the organizations. The student defines the problem to work, determines the implied agents, designs a proposal action, the strategies and the instruments for to carry it, anticipates solutions and extracts valuations and conclusions.

Thus, the study of cases becomes a powerful device for the teaching and learning process and for university teachers. In this sense, supposes an alternative of work which involves, actively, to all students, while promoting their participation, reflection and critical analysis, because it let to combine theoretical and practical aspects.

Then, we will focus on the possibilities offered the methodology for study of strategies and instruments becoming organizational development. These are linked to the improvement of the internal functioning of the organizations, institutional processes and persons, as well as the projection of the same.

The set of cases that were considered, under the later principles, constitute an important part of the subject, apply to various topics as the plans of career, the analysis of the job, the establishment of institutional networks, the training centers, the organigram and other situations of institutional development. In all these situations, is considered themselves the steps of this methodology, with the specific features of the subject matter to which it applies.

ÀMBIT GENERAL D'INTERÈS DE LA INNOVACIÓ

La complexitat i el dinamisme de les organitzacions educatives convida a l'utilització d'estratègies i instruments, com l'estudi de casos, per tal d'emetre diagnòstics acurats i fer propostes que possibilitin processos de millora institucional. Els casos plantejats en el marc de l'assignatura poden aplicar-se a la formació permanent, als processos de millora i al desenvolupament organitzacional.

DESENVOLUPAMENT

1. Objectius

Els objectius de l'estudi de cas es vinculen als propis de l'assignatura:

- a. Analitzar les aportacions de teories i pràctiques per a la intervenció en processos de desenvolupament organitzacional.
- b. Dissenyar i aplicar estratègies bàsiques per a la intervenció en organitzacions educatives.
- c. Compartir experiències en el camp del desenvolupament organitzacional.

Es tracta així d'utilitzar una metodologia que permeti comprendre la realitat organitzacional, a la vegada que experimentar alternatives front a les diverses situacions que es presentin.

2. Descripció del treball

L'estudi de casos, en termes generals, es caracteritza, seguint a Merriam (1990; citat per Vázquez, 2007:9), per esdevenir una metodologia particularista que possibilita focalitzar una situació específica; descriptiva del fenomen objecte d'estudi; heurística per comprendre la situació analitzada; i inductiva perquè s'estudien les dades tot considerant un context concret.

Així doncs, la metodologia pot admetre diverses perspectives, en el seu desenvolupament, i emprar les diferents lògiques que s'esdevenen a l'escenari institucional, mitjançant el registre i l'anàlisi de dades i informacions per part de qui comparteix un mateix espai organitzacional.

En aquest sentit, a partir de Shapiro (1988), l'estudi de casos pot resultar útil per permetre encarar, de manera contextualitzada, problemàtiques reals que s'han d'identificar, definir i comprendre, per a poder realitzar propostes i alternatives de millora.

Prenent les organitzacions educatives com a principals àmbits d'anàlisi i reflexió, es poden considerar experiències concretes per al seu anàlisi i la seva avaluació, per tal d'engegar processos de desenvolupament organitzacional. Així, l'estudi de casos, tal i com destaquen Hitchcock i Huger (1995; a partir de Cohen i alt., 2000), permet:

- Disposar d'una exhaustiva descripció dels fets més significatius vinculats amb la situació objecte d'estudi.
- Realitzar un registre cronològic dels esdeveniments que configuren la situació estudiada.
- Centrar l'anàlisi en els aspectes organitzatius que, d'una manera o altra, s'involucren en la situació sotmesa a estudi.

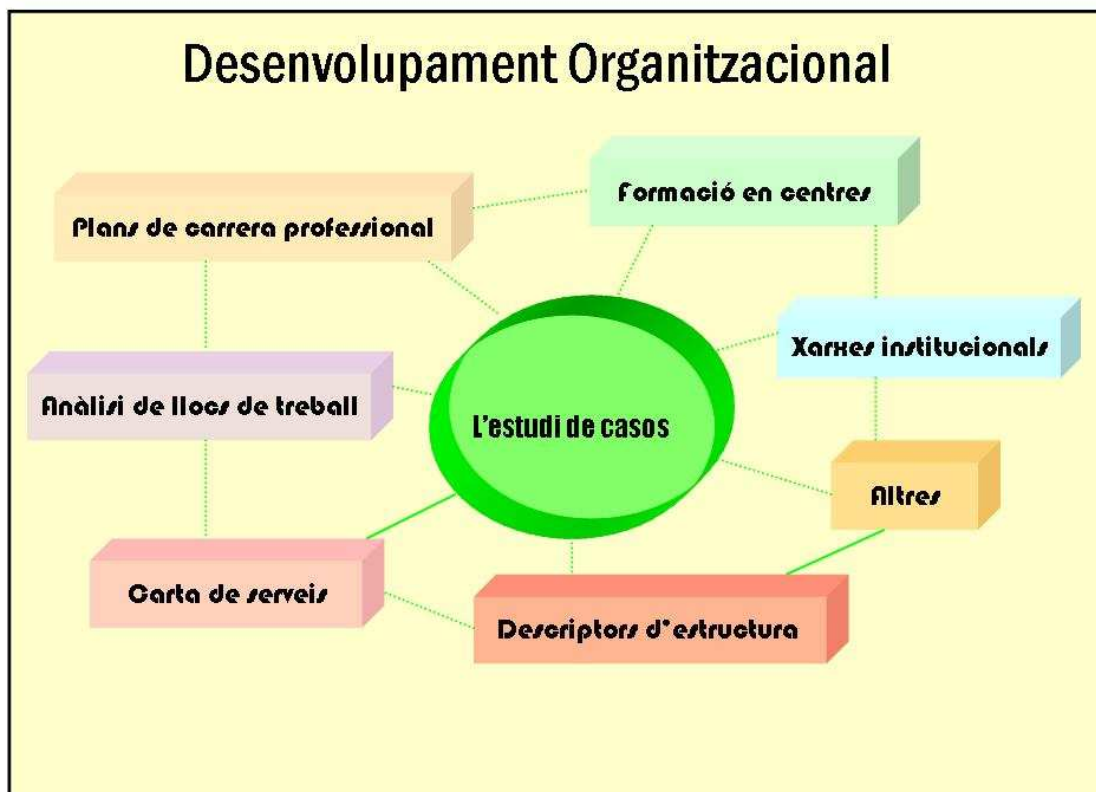
La utilització de l'estudi de casos és habitual en diversos àmbits com la recerca, la docència o la gestió de les organitzacions. De fet, d'acord amb Pérez (1994), l'estudi de casos va prendre relleu al 1935 amb Kuth Lewin, esdevenint un mètode adequat per a la formació, junt amb d'altres tècniques de dinàmiques grupals.

La consideració pedagògica de l'estudi de casos consisteix en la presentació d'una situació problemàtica, real o fictícia, que cal analitzar i resoldre, a través de la informació facilitada. Així, els estudiants han d'analitzar les diverses situacions que s'hi poden donar i, posteriorment, proposar alternatives de millora i/o solucions, considerant la documentació presentada, la seva localització o configuració.

El conjunt de casos que s'estudien, sota les consideracions que es fan a la metodologia, configuren una part important de l'assignatura, aplicant-se a temes diversos com els plans de carrera professional, l'anàlisi de llocs de treball, l'establiment de xarxes institucionals, la formació en centres, els descriptors d'estructura, les cartes de serveis u altres situacions de desenvolupament institucional (Veure figura 1). En totes les situacions, es consideren els passos propis d'aquesta metodologia, amb les particularitats pròpies de la matèria a la que s'aplica.

Figura

1:



L'estudi de casos aplicat a estratègies de desenvolupament organitzacional

A continuació, presentem algunes de les característiques principals del contingut propi dels casos que acabem d'assenyalar.

- **Els plans de carrera:** aquesta estratègia ajuda a l'eficient ubicació dels recursos humans en futurs llocs de treball. S'empra per a tractar de satisfer les necessitats de l'empleat i de l'organització.

Consisteix en l'establiment de les característiques que ha de reunir la persona que ocuparà el lloc de treball, les habilitats i competències que haurà de desenvolupar per a seguir progressant en l'organització, els temps desitjats, la formació, les activitats de formació, les avaluacions pertinents, etc.

- **L'anàlisi de llocs de treball,** fa referència, segons Fernández Ríos (1995:55), al "*procediment metodològic que ens permet obtenir tota la informació relativa a un lloc de treball. Aquest procés consta de dos fases clarament identificades i referenciades: anàlisi de llocs de treball i descripció de llocs de treball*".

Per fer l'anàlisi de llocs de treball cal recollir informació completa sobre la identificació del lloc, la identificació de les fonts d'informació, les circumstàncies bàsiques del lloc, la funció del lloc, les responsabilitats pròpies del lloc, els requeriments que exigeix el lloc i les condicions físiques, ambientals i socials en que es desenvolupa el lloc de treball. Des del punt de vista de l'organització, resulta útil per al reclutament de personal, la selecció i assignació del mateix, la definició dels nivells de responsabilitat i autoritat, la coordinació d'activitats, també, per analitzar i canviar una organització.

- **Les xarxes institucionals:** ofereixen als agents i organitzacions educatives un dispositiu permanent per a la millora educativa i una estratègia pensada per a la formació continuada de la comunitat educativa en actiu.

Els principis pedagògics de la xarxa, seguint a Muñoz (2007), haurien de considerar la formació instrumental des de la pràctica i per a la pràctica; la formació compartida entre els agents educatius; la continuïtat de les relacions; una rendibilitat ràpida de la informació; pluralisme i adaptació local de la informació i la formació; la disponibilitat de resultats, materials i persones; i xarxes entre iguals.

- **La formació en centres:** centrada en la millora educativa a partir de combinar el desenvolupament curricular, el desenvolupament docent i el desenvolupament organitzacional.

Aquesta modalitat formativa pot ser entesa des de diverses perspectives: com a proposta de formació permanent i/o com a model de formació, o sigui, la institució educativa com a eix de la formació.

- **Els descriptors d'estructura:** suposen l'expressió gràfica de l'estructura formal d'una organització i una carta de presentació amb finalitat informativa. Poden expressar i relacionar les estructures, tasques i procediments organitzatius, els medis tècnics i les comunicacions i la quantitat, qualitat i nivell de les relacions humanes.

S'utilitzen per a l'anàlisi de la realitat, sigui per descriure-la o per canviar-la, i com a esquema teòric que reflecteixi les relacions i els elements finals de que disposa l'organització. Cal que siguin reals i, en conseqüència, incitar a l'anàlisi crític i a l'adequació constant. En qualsevol cas, es poden considerar com a uns instruments auxiliars capaços de sintetitzar informació i de donar una visió panoràmica de l'ordenació de recursos en una determinada organització.

- **Les cartes de serveis:** són el mitjà que permet vincular les exigències i necessitats de la ciutadania respecte d'un servei públic, contemplant les millores que s'han d'originar en el si del servei i satisfer-les. Així, qualsevol òrgan de l'administració pot iniciar el seu procés d'elaboració i dotar-se de la pròpia carta.

Les cartes faciliten l'exercici dels drets de la ciutadania; poden impulsar iniciatives de millora dins de l'administració; ajuden a controlar el grau d'acompliment, per part de l'administració, dels compromisos construïts amb la ciutadania; i informen a la ciutadania dels nivells de qualitat dels serveis prestats, entre d'altres.

3. Metodologia

La tipologia de casos, segons Rusque i Castillo (2003:34), pot ser molt diversa en funció de variables com la complexitat i l'extensió. Així, poden haver-hi casos molt breus, no estructurats i llargs, descriptius, unificadors, tècnics o numèrics i d'alt nivell exploratori. En qualsevol cas, la *preparació dels casos* que han de fer els estudiants, ha d'anar vinculada amb els objectius d'aprenentatge implicats:

- Recopilar i classificar els documents i materials disponibles.
- Triar els documents més significatius per a la situació objecte d'estudi.
- Preparar un esquema – guió del cas, establint la utilitat i necessitat dels materials per resoldre el cas, o d'altres.

- Organitzar documents, interns i propis, al voltant de les possibilitats del cas, millorant els requeriments i els suports necessaris.
- Redactar l'estudi de cas i les guies necessàries i pertinents.

Pel que fa a la *construcció del cas*, cal procurar que aquest sigui verosímil, capaç de despertar curiositat, concís, ambigu i ha d'incorporar elements de l'entorn proper. A la vegada, cal evitar l'omissió d'informacions rellevants, interpretacions subjectives i poc fonamentades, al mateix temps que cal procurar la participació activa dels estudiants.

Respecte a la *presentació dels casos*, cal tenir en compte una certa estructuració que consideri una introducció, els antecedents i la història de la institució o de la situació, la presentació del cas i dels seus elements protagonistes, els raonaments i factors per a la presa de decisions, la presentació dels possibles rols que han de desenvolupar els estudiants, així com la informació complementària que pot resultar d'interès.

L'anàlisi i l'apropiació de les situacions, de forma individual, forma part de *l'aplicació dels casos*, així com també la discussió en petit grup i la general amb el conjunt del grup – classe. Algunes de les principals fases d'aquest moment es corresponen amb:

- Preparació i presentació del cas i de la metodologia a seguir.
- Anàlisi de la informació i estudi dels materials, valorant la necessitat i conveniència d'informació complementària.
- Interacció grupal mitjançant la contrastació d'informació, les possibilitats d'intervenció i les vies de solució.
- Avaluació a través de la presentació de solucions i el seu debat i discussió.
- Confrontació a partir de la comparació entre les solucions reals i adoptades.

La persona o el grup de persones que faciliten el cas sotmès a estudi acostuma a participar presentant el cas i les seves diverses perspectives, a la primera fase, i incorporant nous elements de debat, relacionant solucions, gestionant acords i aportant altres consideracions, a les darreres fases. També, cal que gestioni els grups de treball durant les transicions entre fases, tot mantenint relacions afables, democràtiques i de qualitat amb els estudiants. Així mateix, és important, pel bon desenvolupament de l'exercici, la implicació dels estudiants, des de la participació activa durant tot el procés d'aprenentatge, el respecte entre iguals i la reflexió sobre l'avenç dels aprenentatges.

D'altra banda, pel bon desenvolupament del procés d'aprenentatge mitjançant l'estudi de casos, és recomanable la incorporació d'algunes normes bàsiques de funcionament. Ens referim a:

- Consolidar els grups durant tot el procés de resolució dels casos.
- Determinar un temps per a la presentació de les propostes.
- Respectar la pluralitat d'opinions i els desacords.

- Atendre a la tasca dinamitzadora que fan les persones facilitadores.
- Oferir el recolzament oportú per a l'aprofundiment dels casos.
- Qüestionar els diversos posicionaments.
- Afavorir la interacció i l'intercanvi amb els altres.

4. Resultats

L'aplicació de l'estudi de casos realitzada pels estudiants del darrer curs de la llicenciatura en Pedagogia, al curs 2007-2008 i anteriors, mitjançant les diverses estratègies pel desenvolupament organitzacional, ens permet destacar que ha resultat útil, amb caràcter general, per a:

- Aproximar al context de l'aula diverses situacions reals.
- Indagar sobre diferents situacions significatives en el desenvolupament de les organitzacions educatives.
- Promoure un aprenentatge autònom, compromès, crític i original.
- Practicar actituds pragmàtiques relacionades amb l'actuació en situacions professionals.
- Desenvolupar capacitats vinculades a l'anàlisi de situacions i la presa de decisions.
- Viure la complexitat de la realitat professional del pedagog i la necessitat d'enfocaments transdisciplinars.
- Afavorir la reflexió individual i col·lectiva al voltant de l'exercici professional.

D'altra banda, una adequada realització de l'estudi de casos depèn d'una encertada preparació i desenvolupament, així com de la superació de les diverses problemàtiques derivades que puguin aparèixer en el seu procés d'execució. Algunes de les problemàtiques presentades, per part dels estudiants, han estat:

- La manca de concreció en les solucions presentades.
- Certa dificultat en aprendre de forma autònoma, pel fet d'estar acostumat a aprendre sota mètodes d'ensenyament tradicionals.
- Algunes dificultats en la gestió de les dinàmiques grupals.
- Perdre de vista, en algun moment, els objectius d'aprenentatge proposats.
- Dificultats per dissenyar metodologies que impliquin la participació activa del conjunt del grup – classe.

CONCLUSIONS

L'estudi de casos ha suposat, des del punt de vista dels estudiants, tota una sèrie d'avantatges vinculades al desenvolupament de la reflexió crítica i a la resolució de problemes en entorns que simulen la realitat professional: l'anàlisi i la deliberació considerant alternatives diverses; la presa de decisions davant situacions complicades; la integració de coneixement nou de la mà d'un aprenentatge actiu; i el treball en equip mitjançant la col·laboració i l'intercanvi de coneixements.

Per la seva part, l'estudi de casos també ha comportat diverses avantatges per als responsables docents. Així, s'ha millorat la participació dels estudiants; s'ha promogut la reflexió i l'anàlisi crític abans d'emetre judicis de valor; s'ha possibilitat la connexió teoria – pràctica; i s'ha pogut construir un coneixement col·lectiu, fruit de les aportacions realitzades.

Finalment, destacar que l'estudi de casos pot resultar adequat per a l'aprenentatge, donades les avantatges assenyalades i, per tant, esdevé una estratègia formativa pertinent per a desenvolupar determinades actituds, analitzar metòdicament la realitat i preparar-se per a la presa de decisions.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

Cohen, L. et alt. (2000). **Research methods in education**. Routledge Falmer. London.

Fernández Ríos, M. (1995). **Anàlisis y descripción de puesto de trabajo**. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

Muñoz, J. L. (2007). *La participación de la ciudadanía en educación*. En **Revista de Formación y Empleo XXI**, nº5. Instituto de Formación y Estudios Sociales. Madrid.

Pérez, G. (1994). **Investigación cualitativa. Retos e interrogantes II. Técnicas y análisis de datos**. La Muralla. Madrid.

Rusque, A. M^a. y Castillo, C. (2003). **Método de casos. Su construcción y animación para la interacción docente**. Vadell Hermanos. Caracas.

Shapiro, B. (1988). **An introduction to cases**. Rev. October. Harvard Business School.

Vázquez, M^a. I. (Comp.). (2007). **La gestión educativa en acción. La metodología de casos**. Universidad ORT. Instituto de Educación. Uruguay.