



NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

RESEÑA DEL LIBRO “HACIA ESCUELAS EFICACES PARA TODOS: MANUAL PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DOCENTES”¹, POR MEL AINSCOW, GEOFF SOUTWORTH, DAVID HOPKINS, MEL WEST

Laura Lehoux de Schwarzbartl *

Resumen

La obra trata sobre las condiciones que deben existir en los centros educativos si se quiere lograr la eficacia, además proporciona actividades y técnicas que se pueden realizar para conseguirlas. Las condiciones propuestas son: la investigación-reflexión, la planificación colaborativa, la participación de toda la comunidad educativa, la formación permanente y el desarrollo profesional del profesorado, la coordinación y finalmente el liderazgo eficaz concebido como una función de todos los implicados en el centro educativo.

Palabras clave

centros educativos, procesos de enseñanza-aprendizaje, desarrollo del profesorado, liderazgo educativo

El libro reseñado está dirigido, más bien, a lectores del ámbito de la Educación Media. Sin embargo, gran parte de los temas tratados pueden ser extrapolados a la gestión académica de una Institución de Educación Superior. Esto así, porque los autores intentan dar respuestas a cómo lograr la participación de toda una comunidad educativa al proyecto de mejora de la calidad docente, a partir de un liderazgo eficaz.

En efecto, la tesis central del libro es que una de las características que más se valora en un centro educativo es la eficacia. Por esta razón, el título motiva a aprender los requisitos necesarios para llegar a este fin. Como nos indican los autores, para crear centros educativos eficaces es importante crear las condiciones internas que permitan esa eficacia. Otro punto importante es analizar cuál es la misión primordial de los centros educativos: el proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo cual la eficacia debe estar centrada en la mejora de esta área.

Vemos cómo las diferentes instituciones gubernamentales crean presión a los centros educativos para que hagan cambios radicales que la mayoría de las veces no se corresponden con las mejoras en el aula. Sin embargo, los centros educativos

deben poseer suficiente sentido de sus necesidades internas que apunten a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, el cual recae directamente en el profesorado y, al final de cuentas, es lo que proporcionará la eficacia en el centro educativo. Como indican los autores: “La decisión de hacer algo para mejorar la eficacia escolar se basa en aquello que más les conviene a los alumnos” (Ainscow, Soutworth, Hopkins, West, 2001, p.14).

Un punto importante es entender que en los centros educativos, así como en todo, siempre habrá oportunidad de perfeccionarse; es ésta una razón para priorizar las mejoras. Los autores nos indican algunos puntos que destacan a los centros educativos más eficaces con respecto a las mejoras: eligen pocas a la vez, están muy ligadas a la misión del centro educativo, se relacionan con el proceso de enseñanza-aprendizaje, producen resultados directamente con alumnos y profesores.

En esta obra los autores enfatizan que no pretenden dar una receta rígida de puntos que los centros educativos deban poner en práctica para mejorar, más bien lo que buscan es explicar que estos deben contar con condiciones internas que permitan la

¹ El libro está disponible en el Sistema de Bibliotecas de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. La referencia bibliográfica es: Ainscow, M., Soutworth, G, Hopkins, D. & West, M. (2001). *Manual para la formación de equipos docentes. Hacia escuelas eficaces para todos*. Madrid: Narcea

* Magíster en Educación por Lesley University, Massachusetts, EEUU. Encargada del Departamento de Educación de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus de Santiago, así como docente por asignatura de esta misma Universidad.

puesta en práctica de las políticas de mejora. Para este fin, ellos proporcionan actividades y dinámicas de grupo específicas que se pueden utilizar para lograr contar con estas condiciones. Dichas condiciones son las siguientes (p.22):

1. Prestar atención a los beneficios que se derivan de la formulación de preguntas y de la reflexión.
2. Un compromiso de planificación colaborativa.
3. La participación del profesorado, de los alumnos y de toda la comunidad en los proyectos y en las decisiones de la escuela.
4. Un compromiso con la formación permanente del profesorado.
5. Estrategias de coordinación.
6. Un liderazgo eficaz, pero no sólo del Director: la función de liderazgo debe extenderse a toda la escuela.

Con respecto a **la primera condición**, los autores comentan que una característica fundamental para la mejora escolar es contar con espacios de preguntas entre todo el profesorado acerca de las prácticas educativas, así como con momentos de reflexión que ayuden a decidir las mejoras necesarias.

Los centros educativos cuentan con infinidad de información que recopilan para diversos propósitos que son pertinentes para ser utilizadas en estas reflexiones; sin embargo, se indica que es tan curioso ver cómo la información de personas de afuera (consultores o inspectores) se considera más trascendental que aquellas informaciones que se proporcionan internamente. (p. 24)

Para que la información recopilada pueda ser manipulada con este fin, se recomienda utilizar una política de recopilación que siga estos puntos clave (p.25):

- Adoptar un enfoque sistemático en la recogida e interpretación de la información.
- Asegurarse de que la información referente al efecto de las políticas y los programas se encuentre disponible para ayudar a evaluar la relación que existe entre la política y la práctica.
- La participación de todo el claustro en el proceso de recopilación y de análisis de la información.
- Asegurarse de que existen las medidas de seguridad adecuadas para que la información confidencial o delicada se maneje de forma correcta.

La segunda condición es la planificación. Luego que se reflexiona sobre la realidad del centro educativo, se debe

realizar un plan para poner en práctica estas mejoras. Es imprescindible recalcar que el proceso de planificación y el plan en sí deben realizarse con el profesorado completo, ya que estos serán los encargados de llevarlos a cabo y por ende deben ser los autores de dicho plan. Luego, estos planes deben ser de total dominio de todos los que formen parte o estén vinculados de algún modo al centro educativo.

Este proceso de planificación y el plan en sí no deben ser como ley escrita en piedra la cual no puede ser cambiada; al contrario, deben ser flexibles para que periódicamente se analicen los cambios realizados y se hagan transformaciones al plan de mejora. Además se debe contar con un plan de acción que ayude a comprobar que los planes se están realizando; en este plan de acción se incluye cada tarea con el responsable y la fecha de entrega.

La tercera condición que deben tener los centros educativos para poder mejorar, según los autores, es la participación de la comunidad educativa, es decir, profesores, alumnos, padres, miembros del consejo escolar, entre otros. La participación está intrínsecamente ligada con el éxito de las mejoras en los centros educativos, a continuación una cita que lo demuestra: "En los trabajos de investigación que se han publicado se encuentran pruebas evidentes que demuestran que el éxito está asociado a un sentimiento de identidad y de participación entre los alumnos, el profesorado, los padres y la comunidad en su sentido más amplio" (p.55).

Es importante destacar que si estos grupos no se apropian de los planes de mejora se convertirán en dificultades para la realización de estos cambios. Es el caso de los alumnos que pueden boicotear planes importantes de cambio en los centros educativos si no están conformes o no se sienten tomados en cuenta. Continuando con los alumnos, muchas veces los centros educativos minimizan los aportes que este grupo puede dar a los planes de mejora, ya que, en definitiva, estos son los que reciben directamente los servicios de los centros educativos y, por lo tanto, su percepción y participación es de suma importancia. Además, haciendo esto, se sienten valorados y pondrán más empeño en lograr el progreso deseado.

Luego, **la cuarta condición** es la formación permanente y desarrollo profesional del profesorado. En este sentido los centros educativos deben proveer innumerables oportunidades de capacitación al docente para lograr mejoras claves. Para que esta condición pueda influir en el proceso de avance de los centros educativos, la formación del docente debe estar ligada directamente al proceso de enseñanza-aprendizaje y, por ende, a sus prácticas en el aula. En esta se advierte que es un derecho de los profesores el poderse desarrollar plenamente en su ejercicio de docente.

Los autores sugieren que los centros educativos cuenten con políticas claras que apoyen la formación docente y estas deben estar centralizadas en las necesidades inmediatas del centro. Como indican los autores: "A menos que exista una política activa para el aprendizaje profesional minuciosamente gestionada y controlada, la formación del profesorado no se integrará en la mejora de la escuela" (p.76).

Aún cuando los autores manifiestan la importancia de la formación y capacitación de los docentes, sí advierten de una desventaja: la mayoría de los programas de formación son realizados fuera del aula y por capacitadores que no conocen el contexto en el que cada profesor trabaja. Para mejorar esta situación, se sugiere que los centros educativos creen las condiciones para organizarse en pareja y que puedan apoyarse mutuamente en sus prácticas docentes, observando las metodologías utilizadas y socializando los resultados. De esta manera, el centro educativo se convierte en una comunidad de aprendices donde se fomenta la mejora de todos los implicados en ella.

La quinta condición es la coordinación, donde se manifiestan varios puntos importantes. El primero es sobre las características de los coordinadores: estos deben estar claros del trabajo que deben realizar en los centros educativos y ser una guía para el personal docente, no querer ejercer un control absoluto y de imposición. Además, los coordinadores debe participar en reuniones con el personal docente para crear lazos de confianza y apoyar el trabajo de los demás.

En el libro también se destaca la importancia de la organización de los centros educativos. Los autores advierten que se pueden dar tres tipos de sistemas de organización: organización individualista, donde los profesores trabajan separados de los demás y no hay ningún tipo de relación entre los mismos, ni en bien ni en mal. También está el sistema competitivo, donde los profesores buscan sobresalir ante los demás porque de esto dependerá su mejoría en el centro educativo, es decir, que el fracaso de uno es el triunfo de otro. Este tipo de relación es sumamente perjudicial para el individuo, pudiendo causar un deterioro emocional que, a la larga, afecta directamente a la institución. La última opción es la de cooperación, donde los docentes trabajan en equipo y el éxito de uno es el éxito de todos, obviamente, este es el sistema de organización más recomendable para la mejora de los centros educativos.

Con respecto a la coordinación cabe destacar la importancia de la comunicación interna para lograr la eficacia escolar. El

sistema de comunicación debe ser efectivo para conseguir comunicar al profesorado y a toda la comunidad los progresos alcanzados y los pasos a seguir: "un estudio sobre la teoría del cambio indica la importancia de mantener interacciones frecuentes y personales como la clave del éxito" (p.102).

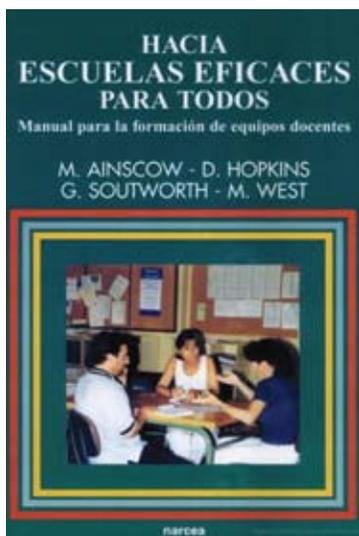
La última de las condiciones que se deben dar para que el centro educativo sea eficaz es el liderazgo, pero este debe tener una concepción diferente al que actualmente se tiene. El liderazgo no debe recaer solamente en manos del director o el rector, sino que debe ser abierto a todos los que influyen en el centro. Así lo indican los autores en la siguiente cita: Estudios más recientes sobre el liderazgo en las escuelas tienden a dejar de identificar esta función exclusivamente con el Director y empiezan a tratar el modo de extender el liderazgo a todo el equipo directivo y a todos los niveles de la comunidad escolar. Este cambio de énfasis ha venido acompañado de un cambio en la idea misma de liderazgo, con una mayor demanda de enfoques "transformacionales" que distribuyen y dan fuerza, en vez de enfoques "transaccionales" que apoyan conceptos tradicionales (y más bien burocráticos) de jerarquía y control (p.108).

Cuando se extiende el liderazgo se pueden aprovechar a mayor escala los conocimientos y utilizar las fortalezas de todo el equipo docente para la eficacia de los centros. Con este enfoque, además, se tiende a limitar el inconveniente de la cohesión en los equipos de trabajo donde se pierde el pensamiento crítico y las ideas innovadoras de la mayoría para tomar el punto de vista del líder asignado. El liderazgo eficaz, por lo tanto, es el que reconoce las aptitudes de todos los miembros y saca provecho de las mismas.

Luego de dar las recomendaciones sobre las condiciones necesarias para la eficacia escolar, **los autores concluyen**, delineando los planes de mejora en sí. Ellos indican que es imprescindible contestar las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos ahora?
- ¿Dónde quisiéramos estar?
- ¿Cómo llegaremos allí?
- ¿Qué debemos hacer para conseguirlo?
- ¿A dónde iremos después?

Este será un proceso continuo donde se plantean mejoras y se inicia el proceso, por tanto, antes de la conclusión de este ya se están analizando los siguientes pasos de mejoras para dar inicio de inmediato. De hecho, no es necesario concluir un proceso de mejora para iniciar otro que se entienda importante. Otro punto es que los planes deben venir acompañados de la acción, de lo contrario el equipo docente



y de toda la comunidad educativa tenderá a perder su motivación para dichos cambios. Además, se deben realizar evaluaciones periódicas para determinar si los planes han seguido el curso deseado.

Para finalizar, los autores plantean retos importantes que tienen los centros educativos en su viaje a la eficacia (pp. 137-138):

- Cómo equilibrar eficazmente el cambio y la estabilidad; es decir, por un lado, como conservar lo que ya es eficaz en la escuela y, por el otro, cómo responder positivamente a las innovaciones y al reto del cambio.

- Las escuelas están descubriendo rápidamente que los procedimientos existentes dedicados a la organización del aprendizaje, de la enseñanza o de la evaluación no encajan bien con las actividades de innovación.

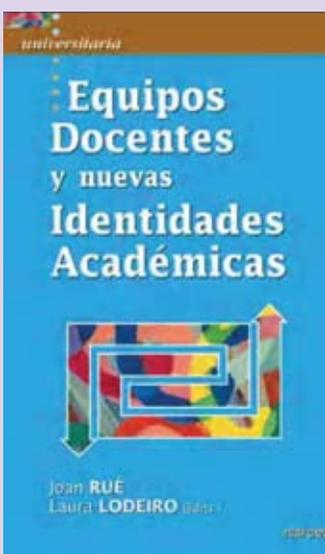
- Es evidente que la mayor parte del tiempo y los recursos de la escuela se dedican a sus actividades cotidianas, pero a menos que exista también un elemento dedicado a la innovación, la escuela no podrá progresar en épocas de cambio.

- A menos que las actividades de cada fase se conviertan en el modus operandi de la escuela, el viaje hacia la mejora escolar conducirá a un callejón sin salida.

Apéndice

Antes de que este artículo entrara en imprenta, la Editorial Narcea puso en circulación un libro sobre equipos docentes². La obra reúne el aporte de diversos autores, compilados por Joan Rué y Laura Lodeiro, ambos de la Universidad de Compostela. Hemos querido aprovechar la oportunidad de anunciar este nuevo libro, que junto con el que ha sido reseñado en este artículo, ofrecen al lector interesado la oportunidad de referirse bibliográficamente a dicha temática.

A continuación transcribimos el texto que aparece en la contraportada del libro, con el fin de ilustrar sobre su contenido: ¿Por qué y sobre qué ha de coordinarse el profesorado universitario? ¿Por qué es bueno que trabaje en equipo? Estas preguntas plantean un imperativo latente y un reto fundamental a la actual cultura organizativa docente, basada en el ejercicio individual del profesorado y en la fragmentación de tareas, de responsabilidades y del conocimiento. Los cambios que propone este libro, apuntados en las diversas contribuciones y experiencias que ofrece, obedecen a las transformaciones que se están dando en la universidad española como consecuencia de nuevas demandas socio-formativas, las cuales generan nuevas necesidades, funciones y estructuras. Ello da lugar a nuevas Identidades Académicas. Lo anterior nos sitúa en un contexto interpretativo de calado más amplio, el de la reconstrucción de las identidades académicas en relación a las funciones ejercidas dentro de ella.



Extracto del Índice:

- 1. El reto de institucionalizar la coordinación e integración docente**
Claves de una coordinación sistemática y generalizada. Competencias y coordinación de carácter interdisciplinar. Gestión práctica de la coordinación interdisciplinar.
- 2. Los Equipos docentes en el EEES.**
Objetivos, tipos, necesidades y gestión de los Equipos Docentes.
- 3. Los Proyectos interdisciplinarios como catalizadores de la coordinación entre el profesorado.**
Experiencias de diferentes licenciaturas en varias universidades españolas. Análisis y discusión global de las experiencias.
- 4. El trabajo en equipos como estrategia para la formación.**
Hacia una universidad permeable y colaborativa.
- 5. La planificación del desarrollo compartido de competencias.**
- 6. Recursos tecnológicos para la coordinación.**
Experiencias con las TIC en distintas universidades. Problemas y riesgos de la coordinación asistida por herramientas TIC.
- 7. El apoyo institucional como elemento favorecedor de la coordinación docente.**
- 8. Identidades Académicas y Gestión: ¿Una misión imposible?**

² Rué, J. & Lodeiro, L. (Eds.). (2010). *Equipos docentes y nuevas Identidades Académicas*. Madrid: Narcea.