

AINSCOW M., HOPKINS D., SOUTHWORTH G. Y M. WEST (2001). *Hacia escuelas eficaces para todos. Manual para la formación de equipos docentes*. Madrid: Narcea

---

Esta obra es una respuesta práctica frente a la creciente necesidad que afrontan las escuelas de adaptarse a los rápidos cambios de la sociedad actual. En un lenguaje ágil y ameno, los autores presentan el fruto de su amplia experiencia como asesores de escuelas que buscan ser eficaces. Para llegar a serlo, sostienen, ellas deberán realizar una serie de cambios acordes con las nuevas demandas.

Contrariamente a lo que puede creerse, el manual no propone cambios. Los autores consideran que cada escuela debe descubrir por sí sola cuáles son los cambios que le conviene emprender. Esta tarea requiere la participación de todos los agentes de la comunidad escolar, para redistribuirlos de acuerdo con su capacidad de innovación y acomodación. Estos se constituirán en grupos para determinar, planificar, desarrollar y evaluar las innovaciones o cambios educativos que se requieran a fin de mejorar el trabajo de cada uno y del grupo, en concordancia con las nuevas necesidades y exigencias del contexto en que operan.

La participación de todos en esta tarea crea lazos internos reforzando el sentimiento de identidad del grupo, fomentando el compromiso de cada uno con los cambios. Los grupos deberán delimitar claramente sus objetivos para empezar a trabajar en forma cohesionada. Respecto de esto, los autores alertan sobre los peligros del estado de sobre-cohesión, que reduciría la capacidad crítica de los miembros del grupo.

El proceso se inicia con actividades de reflexión para descubrir aquello que es posible innovar, a la luz de las características de la escuela y de la visión que de ella tienen sus miembros. En relación con este último concepto, se sugiere que la imagen futura de la escuela sea definida en conjunto, con el aporte de toda la comunidad educativa.

El descubrimiento de lo que es necesario innovar, lleva luego a determinar cuáles son las prioridades y a organizarlas en un plan de acción. De su

flexibilidad y capacidad de integración interna dependerá que el proceso de mejora se mantenga en marcha. El plan incluye estrategias para favorecer simultáneamente las condiciones internas que faciliten el cambio y aseguren su éxito. Una de las estrategias que vincula mejor las prioridades y las condiciones es la de crear oportunidades para que los profesores se sientan más fuertes y seguros en su trabajo. Para ser eficaz, la escuela tendrá que estar comprometida con la formación permanente del profesorado y apuntar al logro de niveles elevados de formación específica. Ella deberá asumirse como un contexto para el aprendizaje profesional.

Delimitadas las prioridades, pasarán a ser ordenadas y atendidas de acuerdo con su urgencia y conveniencia, con su medida y alcance, con su carácter sustancial o periférico. Se tendrá también en cuenta los vínculos entre las prioridades y la agenda de reformas relativas a la enseñanza-aprendizaje que estén en curso en el medio.

Como todos los cambios, los de la escuela implican un necesario período de desestabilización, que es clave para un éxito duradero. La tarea es, entonces, adaptar las condiciones internas a las exigencias de la nueva situación.

En cuanto al control del desarrollo de las acciones, se propone un tipo de liderazgo favorable al reparto del poder, de modo que las responsabilidades se deleguen aprovechando el conocimiento, las aptitudes y la experiencia de cada uno. Se destaca, aquí, la labor de los coordinadores y la importancia del uso de estrategias para organizar los grupos de trabajo y sus tiempos, para fomentar la cooperación voluntaria de todos, para compartir la responsabilidad de la evaluación, para establecer y controlar las redes de comunicación que canalizarán la información sobre los avances y logros. El coordinador procurará el trabajo integrado de todos los niveles de la escuela: el de gestión (creador de las iniciativas), el grupo de trabajo (que las respalda) y el de práctica (que las aplica en el aula).

Hacia el final de la obra, se exponen también algunos factores que pueden inhibir el cambio. Entre ellos están los que tienen que ver con la estructura organizativa de la escuela. Esta suele ser reflejo de los valores, las normas y creencias que caracterizan el modo en que se comporta un grupo en un entorno organizativo. Todos estos factores forman parte de lo que los autores denominan «cultura escolar». Las que son favorables al cambio tienen grandes expectativas para alumnos y profesores, muestran consenso de valores, crean un ambiente ordenado y seguro, y son muy colaboradoras.

Completa la obra, un útil apéndice con modelos de entrevistas, escalas de evaluación, ejercicios para debates y otros materiales que pueden utilizarse como instrumentos para aplicar en cada una de las partes del proceso que lleva al cambio innovador y, por ende, a la eficacia.

Isabel García Ponce