

La formación en **práctica reflexiva** y los equipos directivos de los centros

Grupo Practicareflexiva.pro¹



La práctica reflexiva adquiere la condición de medio fundamental para la transformación de la práctica educativa. Si la formación del profesorado es únicamente transmisiva de conocimientos, el impacto sobre la práctica resulta escaso. Es en el momento en que el profesor reflexiona sobre su manera de hacer cuando se favorece la mejora de los aprendizajes del alumnado y, en consecuencia, la mejora de los resultados del centro. Los equipos directivos pueden hacerlo factible mediante la implementación de un marco organizativo adecuado.

▣ **PALABRAS CLAVE:** práctica reflexiva, mejora del aprendizaje, organización que aprende, equipo directivo, formación del profesorado.

Sin lugar a duda, una de las herramientas más valiosas de que disponen los equipos directivos para alcanzar sus objetivos estratégicos

es la formación del profesorado. Aunque no siempre figura entre las prioridades, ni entre los recursos que hay que tener muy en cuenta, a

postre todos los equipos directivos saben que la formación permanente es un instrumento de gran valor para conseguir las metas que se propo-

nen. Gracias a la formación permanente, especialmente la que tiene como foco el propio centro educativo, es posible crear dinámicas que cambian y transforman la «cultura de centro», el contexto de interacción en el que se mueven profesorado y alumnado.

No obstante, no siempre los equipos directivos muestran su satisfacción por las acciones de formación (en forma de asesoramiento, cursos en el centro u otras modalidades). Con demasiada frecuencia, se oyen quejas sobre el fracaso de determinadas acciones formativas; o se percibe una cierta insatisfacción por una actuación poco exitosa; o, cosa también frecuente, se prefiere que el formador sea un maestro o un profesor conocido (aunque no siempre del propio centro), cuya valía está asegurada.

Ese desajuste entre la convicción de que la formación del profesorado es un activo importante para la transformación y el cambio de un centro (objetivo estratégico de todo equipo directivo) y el notable grado de insatisfacción por las realizaciones prácticas de formación permanente es lo que ha llevado a muchos equipos directivos a renunciar a posibles ofertas de formación, o a ser escépticos ante anuncios sobre los «milagros» de la formación del profesorado. Y con razón.

Una de las herramientas más valiosas de que disponen los equipos directivos para alcanzar sus objetivos estratégicos es la formación del profesorado

La práctica reflexiva: un cambio de paradigma

Desde el curso 2003-2004, se ha introducido en la formación permanente de nuestro entorno una visión de la formación del profesorado basada en lo que comúnmente se denomina «la práctica reflexiva», o la reflexión sobre la práctica. Se trata de una nueva manera de entender la formación de los profesionales (en este caso, docentes) que da un vuelco a la visión tradicional de la persona experta que enseñaba a profesionales supuestamente inexpertos (o «no tan expertos») cómo tenían que actuar para ser eficaces y alcanzar determinados objetivos. El problema de esta visión tradicional es que olvida aspectos clave para el éxito de la acción formativa:

1. Partir de lo que los profesionales que tienen que formarse ya conocen (de sus conocimientos).
2. Tener en cuenta las necesidades personales (en tanto que personas) de formación y de otro tipo de estos profesionales.
3. La importancia de la interacción entre los propios profesionales como base del trabajo en equipo —«aprender de los demás y con los demás», como muy bien explica y analiza Esteve (2010).
4. El contexto en el que los profesionales que hay que formar tendrán que aplicar las habilidades, destrezas

y competencias adquiridas durante el período formativo.²

La práctica reflexiva sale al paso de esa formación tradicional, que entendía que la formación de los profesionales docentes se podía hacer a base de discursos transmisivos de conocimientos (aunque hay discursos muy brillantes...), a pesar de que al día siguiente del discurso poco de lo que se había escuchado pudiera servir o ser realmente útil para la práctica en el aula y, sobre todo, para la transformación de la cultura de los centros educativos.

Pero la práctica reflexiva también cierra el paso a un tipo de formación basado en «propuestas didácticas concretas y fácilmente aplicables en el aula», en la que se dice al maestro o profesor qué tiene que hacer cada minuto de su clase... Tampoco esta formación de bajo perfil («recetario») contribuye en absoluto a un proceso de mejora y, sobre todo, de mayor autonomía del profesorado, ya que en la práctica lo hace dependiente de más «recetas» y no le ayuda a reflexionar de manera crítica sobre su situación y su contexto para mejorarlos.

Así pues, en síntesis, **la práctica reflexiva es un modelo de formación del profesorado que intenta capacitar («empoderamiento») a los profesionales docentes** a fin de que se apropien de manera sistemática de una serie de instrumentos que les permitan mejorar su práctica en el aula y, por tanto, los procesos de enseñanza y de aprendizaje de su alumnado. Y en la versión implementada en nuestro en-

LA PRÁCTICA REFLEXIVA ES UN VALIOSO INSTRUMENTO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE CENTROS

Ideas centrales extraídas de los documentos elaborados por el grupo técnico de práctica reflexiva de la Subdirección General de Formación y Desarrollo del Personal Docente.

1 El objetivo final

El objetivo final de toda la formación es la mejora del aprendizaje del alumnado en el centro que asesoramos.⁴ A menudo se olvida que cambiar la cultura del centro, introducir en él una dinámica colaborativa entre el profesorado, alcanzar objetivos fijados en los diferentes planes estratégicos del centro, etc., ha de tener una finalidad clara: mejorar los resultados de aprendizaje del alumnado, de manera que se puedan conseguir cotas más altas de éxito educativo.

2 El centro es una organización que aprende

El centro es una organización que aprende. Bajo esta afirmación, hoy ya tópica, a menudo se oculta una cierta nebulosa sobre cómo hacer que este aprendizaje organizacional sea realmente eficaz y ayude a todos y cada uno de sus miembros o profesionales a mejorar su práctica gracias, precisamente, a la interacción y a los conocimientos, implícitos, de estos mismos profesionales. Es decir, la formación en práctica reflexiva dirigida a todo el centro pretende potenciar, por un lado, las aportaciones de los diferentes miembros y estamentos del centro ayudándoles a sistematizar, mediante un pensamiento reflexivo guiado, sus conocimientos implícitos; y, por otro, intercambiar este conocimiento de manera colaborativa en un proceso de enriquecimiento que permita al centro convertirse en una verdadera comunidad de aprendizaje, que acabe siendo una «comunidad de prácticas». Desde esta perspectiva, también hay que contar con la aportación de los saberes y experiencias de los formadores y de otras fuentes. Para que esta aportación sea significativa, no puede llegar descontextualizada, sino que debe ajustarse a las necesidades concretas que el centro tiene en cada momento de su evolución.

3 Impulsar la autonomía del centro también en formación

Impulsar la autonomía del centro también en formación. La formación basada en la práctica reflexiva es opuesta a otro rasgo de la formación permanente tradicional: quiere hacer que los profesionales en formación se adueñen de instrumentos y herramientas que les permitan la mejora profesional sistemática, hasta convertirse en profesionales autónomos, capaces de fijarse individualmente y en grupo objetivos de mejora profesional de manera continuada y sostenida. El ideal que formula la práctica reflexiva es la de un profesional crítico; capaz de reflexionar de manera sistemática sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje, de interaccionar con los compañeros y compañeras del centro, y de poner en práctica procesos significativos de mejora continua en su actuación en el aula, en el proceso de aprendizaje del alumnado... Extrapolando esta perspectiva a nivel de centro, un asesoramiento basado en la práctica reflexiva –a diferencia de otros modelos de asesoramiento– promueve que «el centro escolar vaya apropiándose de una estructura de debate organizado que le permita continuar aprendiendo de manera autónoma más allá del asesoramiento externo».⁵ Es decir, que el centro se vuelva realmente autónomo respecto de los asesores externos (Inspección, servicios educativos, formadores, etc.) y llegue a prescindir de ellos,⁶ ya que se habría dotado de una estructura interna que le haría posible regular su propio funcionamiento de desarrollo profesional, grupal e individual, de manera que llegue a convertirse en una comunidad de prácticas.

Los equipos directivos y la formación en los centros educativos



Xabier Iturbe

torno se concibe que esta labor no deben hacerla los profesionales de manera aislada, cada uno por su cuenta, sino ayudándose mutuamente y en interacción con aquellos con los que comparten la docencia en el centro o en el grupo de alumnos y alumnas.

La práctica reflexiva y los centros

Durante los cursos 2007-2008 y 2008-2009, el Grupo Técnico de práctica reflexiva de la Subdirección General de Formación y Desarrollo del Personal Docente, conducido por Olga Esteve, ha ido generando abundante documentación³ en la que se pone de manifiesto una profundidad de reflexión lo bastante importante como para pensar que la

El centro se convierte en una verdadera comunidad de aprendizaje que acaba siendo una comunidad de prácticas

práctica reflexiva se ha convertido en un valioso instrumento también para la transformación de los centros. Nos referimos a los documentos *Formació a centre amb assessorament extern de la pràctica reflexiva* y *Marc de l'assessorament en programació de competències*. En ellos podemos encontrar una interesante aportación de personas formadoras, bajo la coordinación de técnicos de la Administración y con el asesoramiento de Olga Esteve y Zinka Carandell; todas ellas componen el Grupo Técnico citado anteriormente. Los documentos, además, fueron contrastados en acciones de formación y puestos a disposición de todos los formadores y formadoras de diversas instancias (Inspección, institutos de ciencias de la educación, etc.).

Los equipos directivos tienen a su disposición herramientas para la transformación del centro mediante la formación permanente basada en la práctica reflexiva. Pero lejos de ser una formación basada en un asesor experto que va al centro a decir «cómo se tienen que hacer las cosas», esta modalidad de formación tiene en cuenta la complejidad del centro y propone incidir, mediante procesos sistemáticos de reflexión, en tres ejes clave del mismo: las prácticas en el aula, las creencias y las representaciones de los diferentes componentes del centro (la cultura de centro), y las relaciones interpersonales y organizativas (lo que se denomina la «micropolítica» del centro).

Precisamente este rasgo de la práctica reflexiva (apelar a la complejidad, no dejarse llevar por la receta fácil ni por el discurso brillante y deslumbrante, interpelar a los profesionales en formación para que hagan suyas las herramientas de regulación del conocimiento...) es lo que hace que siempre vaya acompañada de una advertencia o «instrucción de uso» que hay que repetir con frecuencia: no se trata de una modalidad de formación fácil ni simple...

Aunque también podríamos preguntarnos si realmente hay algo fácil en educación... o si cambiar los procesos de enseñanza y las prácticas de aula o mejorar los resultados escolares de un centro puede ser un cometido fácil.

La práctica reflexiva pone al alcance del centro herramientas, instrumentos y estrategias de contrastada eficacia

Gestión

Formación y desarrollo del profesorado



La práctica reflexiva pone al alcance del centro herramientas, instrumentos y estrategias de contrastada eficacia: desde proyectos de investigación-acción hasta innovaciones colegiadas; desde la formación de grupos de desarrollo profesional hasta la observación guiada y sistemática de las clases entre el propio profesorado; desde proyectos de diarios de clase que se comparten hasta «amigos críticos»,⁷ etc. Pero todos y cada uno de estos instrumentos no son nada más que medios para una finalidad: la reflexión sobre la práctica del profesorado y del centro orientada a mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje del alumnado.

Ahora bien, los equipos directivos también tienen que reflexionar sobre su propia actuación en tanto que gestores del centro. Por eso, los instrumentos de la práctica reflexiva también pueden ser eficaces para la mejora de la gestión y administración de los centros. Los profesionales de los equipos directivos pueden constituirse en comunidad de aprendizaje, primero, y en comunidad de prácticas, después, a medida que avance la interacción y que sistematicen su práctica de gestión.

En síntesis

El cambio de orientación de la formación permanente del profesorado que propone la práctica reflexiva se basa en la convicción de que los profesionales de la educación (como otros profesionales) acumulan experiencia y conocimientos que necesitan ser sistematizados, contrastados y, en al-

gunos casos, aparcados. Estos saberes y conocimientos provienen de la práctica, y con la aportación de la teoría (función de la formación) pueden ser muy útiles para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, en la medida que se tenga en cuenta que los profesionales son personas; que pueden mejorar (sobre todo en colaboración), y que tienen que volverse progresivamente autónomos, haciendo suyas las herramientas que les permitan seguir procesos colectivos de mejora sostenidos en el tiempo.

Los centros, considerados como marco organizacional, también pueden cambiar, transformarse mediante la formación reflexiva, siempre y cuando se lleven a cabo los procesos sistemáticos adecuados para mejorar los tres ejes centrales: la práctica en el aula, las creencias y representaciones de los diferentes componentes (la cultura de centro), y las relaciones interpersonales y organizativas. Los dos últimos ejes afectan de lleno a la tarea de los equipos directivos, de manera que dependerá en buena medida de su actuación que mejoren y se conviertan en un auténtico motor de cambio del centro.

Así pues, ¡trabajo para todos! ■

NOTAS



1. El grupo *practicareflexiva.pro* está formado por diversas personas que ponen a disposición de la comunidad educativa sus conocimientos en la plataforma *www.practicareflexiva.pro*, que os invitamos a visitar.

2. De hecho, los mismos olvidos (y, en consonancia, los mismos reproches) pueden atribuirse a la formación inicial del profesorado. Pero no es éste el lugar ni el momento para extendernos sobre este tema, aunque resulta de gran interés.

3. Podéis encontrarla en: http://ateneu.xtec.cat/wiki/form/wikiexport/materials/practica_reflexiva/centre/index

4. Como se dice en el documento *El centre i la pràctica reflexiva* (http://ateneu.xtec.cat/wiki/form/wikiexport/_media/materials/practica_reflexiva/centre/introduccio_el_centre_i_pr.pdf).

5. *Ibídem* (el destacado es nuestro).

6. «[...] el éxito de la aplicación racional de estos protocolos en la formación en centro consiste justamente en el hecho de que no vuelvan a necesitar a la persona formadora. Éste debe ser nuestro objetivo» (*Ibídem*).

7. Pueden consultarse como inventario la obra de Farell (2007) y la documentación citada en la nota 3. Os recomendamos también un paseo virtual por el web www.practicareflexiva.pro, que dinamiza el grupo autor de este artículo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



ESTEVE, O. (2010): «Aprender dels i amb els altres». *Escola Catalana*, núm. 464, pp. 14-15.

FARELL, T.S. (2007): *Reflective Language Teaching. From Research to Practice*. Nueva York. Continuum.

HEMOS HABLADO DE:

- Formación y desarrollo del profesorado.
- Funciones y procesos organizativos.

AUTORÍA

Grupo *Practicareflexiva.pro*
www.practicareflexiva.pro

Este artículo fue solicitado desde AULA DE INNOVACIÓN EDUCATIVA en junio de 2011 y aceptado en octubre de 2011 para su publicación.