

1832  
Foll.  
371.344.1  
1



# CEASE

*Dinems*

**Centro de Estudios sobre Administración  
y Supervisión de la Educación**

DE LA ENSEÑANZA INDIVIDUAL A LA  
ENSEÑANZA EN EQUIPO

Prof. Ricardo Marín Ibañez

Ministerio de Cultura y Educación

**Proyecto DINEMS-PNUD-UNESCO ARG /73/001**

Buenos Aires • República Argentina

1977

17/10/88  
A.M.P.  
y

Foll.  
371.311.1

001832  
Foll. 371.311.1/1  
LIB

PROYECTO DINEMS - PNUD - UNESCO - ARG /73/001

DE LA ENSEÑANZA INDIVIDUAL A LA  
ENSEÑANZA EN EQUIPO

Prof. Ricardo Marín Ibañez

Publicación nº 11

g 2 01987

CENTRO DE ESTUDIOS DE INVESTIGACION EDUCATIVA  
Paraguay 1057 - 1er. piso  
1052 Buenos Aires - Republica Argentina

MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION  
BUENOS AIRES  
República Argentina  
1977

## DE LA ENSEÑANZA INDIVIDUAL A LA ENSEÑANZA EN EQUIPO

Ricardo MARIN IBÁÑEZ

1.- La enseñanza en equipo que tiene, como todo en educación, precedentes remotos; en su versión moderna su historia no sobrepasa los dos decenios y es generalmente conocida por la expresión inglesa "Team Teaching".

### 2.- CARACTERES FUNDAMENTALES DEL MOVIMIENTO

Las experiencias son muy variadas y resulta difícil reducirlas a un común denominador. Algunos incluso ven un peligro en el intento de establecer definiciones estrictas que sirvieran más que de estímulo, de freno a la innovación. Copiar modelos ajenos sin la crítica suficiente para ver lo que puede ser procedente o improcedente, puede conducir a situaciones antipedagógicas. No se trata de trazar un esquema abstracto, para medir con él la pureza de nuestras realizaciones y el grado en que nos acercamos al ideal, sino de contemplar las condiciones y los ejemplos que nos ayuden a superar las dificultades que nos circundan.

2.1.- En su concepción más elemental, el rasgo primero y fundamental del movimiento reside en responsabilizar conjunta y solidariamente al equipo de profesores, de los alumnos antes asignados a cada uno de ellos, redistribuyendo sus funciones de modo flexible, según lo reclamen las circunstancias y los objetivos educativos a alcanzar.

De una división del alumnado en cursos que caen bajo la directa y casi exclusiva autoridad de un profesor, ya de una manera total en la educación básica, ya en los horarios destinados a las materias respectivas en otros niveles, se pasa a una responsabilidad del equipo como tal, que es el protagonista en todas las fases del planeamiento, realización y evaluación de la enseñanza.

Aunque éste aspecto es el decisivo y el típico, el que ha dado nombre al movimiento, la enseñanza en equipo suele enlazarse y ser ocasión de la instauración de otro tipo de innovaciones, que sin pertenecer estrictamente al movimiento, y aún habiendo nacido muchas de ellas por caminos distintos, la mayor parte resultan casi inseparables de la "Team Teaching".

2. 2.- La enseñanza en equipo lleva a una distribución del alumnado en agrupaciones variadas. Para aprovechar la lección magistral de un especialista o un excelente film didáctico, sería impropio tener que estar repitiendo el mensaje en cada aula de veinte, treinta ó cuarenta alumnos. Y cuanto tenemos que explotar este mensaje didáctico tendremos que subdividirlos en grupos más pequeños, según lo demande la especialización del profesorado y la situación ó niveles de aprendizaje de los alumnos; no en agrupaciones inflexibles hechas de una vez para todo el curso.

2. 3.- Estas agrupaciones variadas, fluídas nos llevan a diseñar un modelo diferente del edificio escolar. La división en aulas que guardan grupos de alumnos matemáticamente iguales, aislados por fuertes paredes dispuestas para una perfecta incomunicación, con el propósito de evitar ruidos y perturbaciones, está dando paso a una nueva concepción de la arquitectura escolar. La móvil distribución del alumnado, el paso de unas agrupaciones a otras, la frecuente intercomunicación, obliga a utilizar los espacios de un modo flexible. Pasar de grandes grupos a grupos menores, impone un diseño de aulas normales rodeando un gran auditorio, o la posibilidad de dividir rápidamente el espacio con mamparas para aislar los grupos, o sencillamente ordenar el trabajo de modo que continúen en el mismo salón, cuidando las condiciones acústicas para que cada grupo o individuo trabaje según los objetivos propuestos.

2. 4.- La "Team Teaching" suele forzar a considerar el horario con la misma flexibilidad con que se han contemplado los espacios docentes. En la enseñanza tradicional, lo normal es que la dirección elabore un cuadro cuyo máximo problema es el de rellenar huecos, procurando las mínimas incomodidades a profesores y alumnos. El tiempo se divide en periodos matemáticamente iguales, normalmente de una hora, y el alumno al terminar la materia, pasa a la clase siguiente. Se tropieza con dificultades casi insolubles, cuando en la distribución temporal hay que insertar las actividades ocasionales o en el plan de estudios están previstos cursos electivos.

En la enseñanza en equipo, el horario se rediseña de nuevo en cada una de las unidades de tiempo: mensual, quincenal, semanal y aún en periodos menores. Aquí no manda el esquema previamente trazado y cualquier modificación, por la ausencia de un profesor por ejemplo, parece una verdadera catástrofe. El hora

interesante, a nuestra información. Una fotografía puede valer por  
rio en el nuevo sistema se traza en función de las exigencias del aprendizaje y  
es una realidad maleable al servicio de las metas del equipo, no una barrera -  
con la que tropieza, trazada para todo el año escolar.

2.5.- Esta fluída concepción de las agrupaciones de alumnos, de los espa -  
cios y los horarios, suele llevar a un verdadero trabajo interdisciplinar. Al -  
reunirse los profesores para tratar estos problemas comunes consideran, lógica -  
mente, todas las necesidades de la enseñanza y la posible intervención de cada  
uno en las disciplinas afines. Ya cada materia no es contemplada como una parte  
personal y entrar en las otras ya no parece irresponsable intromisión. Cuan-  
do el equipo está programando colectivamente las enseñanzas, no puede dejar de  
examinarlas bajo un enfoque integrador. Las separaciones tajantes, dejan de -  
tener sentido y todos los modos y modelos del tratamiento interdisciplinar, se  
hacen factibles según lo demandan las necesidades y lo considera oportuno el -  
equipo.

2.6.- El material docente, los medios audiovisuales, la nueva tecnología  
didáctica, suele tener una óptima utilización en el trabajo en equipo. La razón  
es sencilla y en la experiencia se constata pronto. Sería demasiado pedir que -  
cada profesor dispusiera de la habilidad personal, del interés y hasta del tiem  
po necesario para el manejo de los aparatos, algunos complicados. Normalmente -  
su uso queda circunscrito a los docentes que tienen una especial preparación -  
y habilidad.

Poner a punto el instrumental, desplazarlo al lugar oportuno, reparar las  
averías, disponer del material de paso necesario, a veces costoso o de laborio-  
sa fabricación; todo son dificultades que frenan y desalientan a los más entu-  
siastas.

Sin embargo, las posibilidades didácticas quedan mermadas en una institu-  
ción de enseñanza, sin un uso adecuado de los medios audiovisuales. Estar em-  
pleando tal vez un tercio de la clase para escribir en la pizarra un texto, tra-  
zar esquemas -por lo común deficientes- y dibujos -más deficientes todavía, sal-  
vo casos excepcionales- resulta un verdadero despilfarro de tiempo, máxime cuan-  
do parte del alumnado, especialmente el situado en la lejanía suele captar con  
dificultad el mensaje, por motivos ambientales (luz, distancia) o por minusva-  
lías subjetivas de la audición o la visión. Una buena diapositiva, una transpa-  
rencia, una cinta magnetofónica, una película, por no citar otros medios más so-  
fisitados y de más limitada difusión, como son la televisión en circuito cerra-  
do o la enseñanza asistida por ordenadores, nos evitan repetir la información -  
una y otra vez rehaciéndola, tal vez defectuosamente. Los medios audiovisuales  
nos acercan un mundo distante, conservan fielmente las imágenes y dan un valor

...tivo, interesante, a nuestra información. Una fotografía puede valer por - mil palabras. En la era de la imagen, dejar la institución docente con los instrumentos rudimentarios del siglo pasado, implica poner la enseñanza en situación de evidente retraso respecto a la sociedad circundante y a los medios de información de masas, que han sido designados como "escuela paralela".

Es cierto que nuestros Centros están mal dotados en tecnología didáctica, pero también es verdad que su utilización es deficiente. Tan grave por lo menos como la escasez de material es su indudable infrautilización.

En la enseñanza en equipo, el problema se resuelve por si solo. El profesor que trata gustosamente con estos medios, que se siente satisfecho con su manejo, que goza preparando materiales de paso, se ofrece para esta tarea y participa con los demás en la elaboración de documentos, en el asesoramiento y en las proyecciones, y es constante su intervención para solicitar de las autoridades, de las asociaciones de padres y de las instituciones interesadas en la enseñanza, la dotación del material necesario para una eficaz instrucción.

En cualquier visita a un Centro donde la enseñanza en equipo se ha instaurado, un indicador inequívoco es la adecuada utilización de la tecnología audiovisual.

2.7.- En el equipo no solo se individualiza la enseñanza, sino que lleva necesariamente a una individualización del aprendizaje. Toda organización educativa está -o debe estar- destinada al mejor rendimiento del alumno. La enseñanza en equipo ofrece oportunidades mayores para esta atención personal. Los - profesores se reúnen no sólo para tratar de las materias, sino también para intercambiar sus impresiones sobre el progreso y los problemas de los alumnos. Y éstos pueden ser observados más adecuadamente por varios docentes, que por uno sólo.

Aunque parezca paradójico es la organización en grupos, consustancial a - la enseñanza en equipo, la que posibilita una atención al individuo como tal. - Para organizar y reorganizar flexiblemente los grupos, hay que tener en cuenta los niveles de aprendizaje de cada alumno. En cambio en la enseñanza tradicional, la clase homogénea imponía un tratamiento indiferenciado para todos, en todas las materias. El destinatario de la enseñanza, parecía ser el conjunto del aula o el alumno promedio.

En todas las experiencias de "Team Teaching", la atención al sujeto como tal es un componente esencial. La individualización de la enseñanza y la individualización del aprendizaje son dos polos del mismo eje. El progreso educativo

... cada uno, atender y estimular su ritmo personal, acaba siendo la fundamentación y justificación de la enseñanza en equipo.

2.8.- Por último, un rasgo que suele aparecer con particular insistencia en las experiencias realizadas, es la más estrecha vinculación con el medio ambiente. El escaso interés por la realidad circundante, que ha sido un riesgo y un fallo de no pocas instituciones tradicionales, es superado en la enseñanza en equipo.

Para el conocimiento adecuado de la marcha del alumno, de su progreso cultural, su equilibrio emocional, y su madurez social, se necesita el contacto con los padres que van formando parte, como una pieza capital, del centro docente. Para el diagnóstico de sus capacidades, para el estudio adecuado de sus problemas, para la orientación profesional, hay que implicar, constantemente la participación familiar.

Esta innovación suele requerir, desde la dotación de material a las actividades extraescolares de los alumnos, el apoyo del medio circundante, dadas las nuevas y estrechas relaciones que se establecen con él. Los alumnos se interesan por los problemas ambientales y la sociedad está pendiente de los resultados de la escuela. Esta necesita del apoyo moral y a veces financiero, para llevar adelante sus proyectos renovadores, so pena de que queden como experiencias "in vitro" sin eco ni proyección en la realidad. De ahí la intervención de los profesionales como docentes ocasionales, que aportan sus ideas y establecen una vinculación más profunda y estimulante entre escuela y sociedad.

Las actividades fuera del aula, tales como la organización de excursiones para estudiar más profundamente el medio ambiente físico y social, son más difíciles al horario rígido tradicional. El plan de un profesor inevitablemente choca con los apretados horarios de los demás. Más que una experiencia interesante e incitante, parece a los demás una pérdida inútil de tiempo. En la programación conjunta, cuando se incluyen estas investigaciones sobre el medio circundante, cuando la escuela se abre a la realidad y la realidad penetra en la escuela, para que cumpla otro de sus insoslayables objetivos, el social; la organización de tales actividades se considera no ya como un acto esporádico, incidental, sino como algo necesario que hay que incluir en la programación anual en la que todos participan.

Veamos ahora con más detalle algunos de los rasgos subrayados, necesarios para entender más acabadamente al "Team Teaching".

### 3.LA ESTRUCTURACION Y FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO

3.1.- Lo decisivo es que el conjunto de profesores, se considere como un auténtico equipo, como una unidad de acción. El trabajo individual en la programación, enseñanza y evaluación, pasa a ser responsabilidad colectiva. Ya no hay una asignación directa y exclusiva de un grupo de alumnos a un determinado profesor. Ahora todos participan en algún modo y manera en el diseño y realización de las actividades docentes y en la orientación de todos y cada uno de los alumnos.

3.2- Existen dos modelos fundamentales en la organización de tales equipos. Uno de carácter jerárquico y otro de tipo asociativo o informal. El primero ha aparecido con más frecuencia en Norteamérica, el segundo tiene una gran difusión en Inglaterra.

En el modelo jerárquico suele constar de: el director del equipo, los profesores principales, los profesores ordinarios, los profesores ayudantes, y el personal administrativo.

La promoción se da a través de la experiencia, la especialización, la titulación, los grados académicos adquiridos y la capacidad de liderazgo. Constituye una verdadera carrera docente, una posibilidad de ascenso profesional.

Además ofrece una estructura firme organizativa, que permite una mayor constancia en el servicio de los objetivos institucionales y está menos a merced de cambios de opinión o de decisiones realizadas por motivos extrínsecos al propio proyecto.

Sin embargo la organización informal también ha producido buenos resultados y a veces es la más adecuada a la estructura del profesorado existente en el país.

3.3- Ya que todos participan en la toma de las decisiones y en todos los momentos de la docencia, quizá el desafío mayor con que se enfrenta esta organización es la necesidad de ofrecer a cada cual el papel adecuado. Hay que estudiar cuidadosamente la preparación académica previa, las experiencias antecedentes, la vocación y las habilidades de cada cual.

Teóricamente el profesor tradicional debe saberlo todo en el correspondiente nivel de enseñanzas y tener el complejo de habilidades requeridas para una enseñanza eficaz: información enciclopédica, universal, clara y hasta persuasiva dicción, capacidad de manejar todos los medios audiovisuales, de observar al alumnado, de establecer con él una relación afectiva y efectiva, y una comunicación en todos los niveles y momentos.

En la "Team Teaching", se entiende que entre todos deben poseer toda la información y las capacidades necesarias. Y es mas fácil que el grupo como tal llene tan complejas funciones como se exigen al profesor, que éste posea polivalentes y mas aun relevantes cualidades en áreas tan dispares.

3.4.- Uno de los rasgos más interesantes es la exigencia del personal auxiliar o administrativo quien descarga al profesorado de actividades rutinarias que no le son propias y que restan un tiempo precioso a sus estrictas tareas como profesor. Comprobar la asistencia a clase, informarse de las causas de las faltas, preparar el material necesario tanto de los alumnos como del profesorado, responsabilizarse del autobús escolar, del comedor o del recreo; son todo actividades necesarias, pero que se realizan a costa de las funciones estrictamente docentes y orientadoras. Un análisis cuidadoso de como distribuye su tiempo el profesorado ha dado sorprendentes resultados. Desde una quinta parte, hasta en ocasiones más de la mitad, estaba destinado a labores que no exigían una especialización profesional, al menos como docente.

3.5.- Otra de las innovaciones del equipo es la integración de profesores ayudantes, o profesores en periodo de prácticas. La posibilidad de estar participando desde el comienzo en todas las deliberaciones y decisiones, de observar las clases de los demás docentes, de ser observados, y evaluar críticamente los resultados del aprendizaje de los alumnos y de las actividades del equipo; constituyen para estos profesores en periodo de prácticas -y para todos-, una fuente excepcional de perfeccionamiento permanente. Quizá ésta sea una de las mayores virtualidades del equipo de enseñantes, el actuar como un permanente instrumento de revisión y renovación.

3.6.- Otro rasgo interesante del equipo es la integración de especialistas ocasionales que visitan la escuela para traer sus inquietudes y son estímulo hacia problemas y realidades actuales. En una concepción clásica, lo más que cabía era la inserción en alguna clase determinada. Y si se quería ampliar a varias, normalmente ocasionaba la interrupción en la marcha de los programas. En la "Team Teaching" esta actividad de las personalidades que tienen algo que decir al Centro docente, puede programarse con el tiempo suficiente, planearse de un modo sistemático e integrar en la enseñanza las experiencias profesionales de las figuras más interesantes del medio ambiente, que normalmente encuentran una gran satisfacción en poder comunicar a los escolares sus preocupaciones más vivas.

#### 4.- LA AGRUPACION FLEXIBLE DEL ALUMNADO

4.1.- Esa flexible planificación de la actividad de los docentes lleva inmediatamente, de suyo, a la distribución del alumnado en las distintas agrupaciones que requiere cada una de las situaciones docentes: El gran grupo, la clase normal, el grupo coloquial y el pequeño grupo de trabajo. Sin descuidar en su momento oportuno la actividad individual.

##### 4.2.- El gran grupo

Se reúne fundamentalmente para aquellas actividades que tienen que hacerse de un modo similar por los alumnos correspondientes a varias clases tradicionales. Normalmente el alumno mira, escucha y toma algunas notas. No tiene sentido hacer repetir al profesor cuatro veces el mismo mensaje a grupos de treinta o cuarenta alumnos. Si los reunimos para recibir una auténtica clase magistral preparada cuidadosamente, se evitará una fatiga inútil del profesorado, y dispondremos de un tiempo suplementario en el equipo para tareas de programación o realización de las enseñanzas. La visita de profesionales a la escuela; experiencias costosas y algunas exposiciones a través de los medios audiovisuales que reclaman una cuidadosa elaboración y en ocasiones material de excepcional valor cedido al centro docente por un tiempo limitado, obligan, entre otras muchas situaciones, a una fusión del alumnado.

Algunos han llegado a identificar la enseñanza en equipo con el trabajo en grandes grupos, pero esto es una inexacta simplificación. Mas sin duda, su uso en la Team Teaching es frecuente, lo que le permite un mayor y mejor uso de los grandes espacios y ofrecer oportunidades para que el alumnado reciba una alta y cuidadosa información, más difícil de obtener o al menos con un auténtico derroche de tiempo por parte del profesorado, en las aulas habituales.

##### 4.3.- El grupo mediano

Se entiende por tal el de tamaño correspondiente a una clase tradicional. Podemos utilizarlo para preparar o continuar las actividades de una lección al gran grupo. En ocasiones necesitamos aclarar los fundamentos o precisar el vocabulario que utilizaremos en la lección magistral. Otras veces, serán estos grupos los que exploten didácticamente las virtualidades de los mensajes de la lección colectiva. O sencillamente realizarán las faenas de siempre, individual o colectivamente, receptiva o activamente.

#### 4.4.- Grupos coloquiales

Normalmente se obtienen dividiendo en dos, tres o tal vez más conjuntos, los alumnos asignados a una clase normal. Lo importante es que todos puedan expresarse. El presidente y el secretario designados por los miembros del grupo, coordinan y consignan la marcha del trabajo. Se trata de dar un cauce adecuado a los momentos comunicativos, propios de las actividades lingüísticas o para planear y distribuir actividades posteriores.

#### 4.5.- Grupos de trabajo

Realizan tareas concretas: elaborar un informe, redactar las conclusiones de una investigación, llevar a cabo un experimento en el laboratorio de Ciencias Naturales, resolver problemas matemáticos, o hacer una traducción, son trabajos en los que se necesita o al menos es conveniente, la colaboración de varios alumnos. Cada cual aporta sus especiales habilidades. Unos se complementan a otros. Hay quien intuye rápidamente el problema y explica a los otros la solución, quien calcula con más rapidez y exactitud, éste dibuja mejor, aquel aporta más riqueza de documentos, y otro con su capacidad de síntesis da el sentido y la orientación a las líneas fundamentales del trabajo que llevarán a cabo entre todos.

Lo importante es que el pequeño grupo de trabajo no sólo permite una integración de capacidades y tareas, sino que además ofrece máximas oportunidades de intercomunicación y de heteroeducación, dimensión ésta que no puede ser descuidada en una programación docente. Cada cual goza de comunicar lo que sabe, las habilidades de que dispone. El compañero es en ocasiones el mejor profesor porque comprende las dificultades y se sitúa a la altura exacta de su carmarada, cosa que al profesor le resulta en ocasiones más difícil, pese a sus indudables esfuerzos para identificarse con la situación y el problema del alumno.

#### 4.6.- El trabajo individual

El aprendizaje es una tarea estrictamente personal, aunque con esta variedad de agrupaciones los estímulos sean mucho más ricos y fecundantes. En toda la programación del trabajo en equipo figuran los momentos de actividad personal escolar, en los cuales el individuo no sólo integra, asimila, la cultura, sino sobre todo, tiene oportunidad de aplicar conocimientos y producir algo - con acento personal, en el plano verbal, plástico o tecnológico.

4.7.- A título indicativo se ofrece esta posible temporalización: El 40% destinado a trabajo en grandes grupos; el 20% a actividades de grupos medianos y coloquiales; el 20% para trabajos en pequeños grupos y el 20% restante para labor personal.

Lo importante es utilizar en su momento oportuno, cada tipo de agrupación

## 5 .- LA FLEXIBILIDAD DE LOS ESPACIOS

5.1.- Por supuesto que la enseñanza en equipo, puede funcionar en una arquitectura tradicional. No es preciso antes de iniciar un proyecto de "Team Teaching", empezar a demoler paredes y levantar nuevos edificios. Un inteligente aprovechamiento de los espacios permite resolver las nuevas situaciones docentes, sin embargo cuando se han de diseñar nuevas instalaciones o las adaptaciones son fáciles, conviene olvidar las rígidas separaciones de clases, todas iguales, con muros firmes, que evitan el contacto de unos grupos con otros. La flexible, móvil, distribución de los grupos, según lo reclame el aprendizaje en cada momento, exige también una arquitectura que permita este tránsito fluido de unas agrupaciones a otras.

5.2.- El primer problema es el de disponer del espacio propio destinado al gran grupo. Y cuando no existe hay que echar mano del salón de actos, auditorium, gimnasio, comedores y patios interiores, que están escasamente utilizados. Para pasar de estos grandes colectivos a conjuntos menores, las soluciones son múltiples. Una de ellas, que los grupos continúen trabajando, según afinidades, en el mismo salón. Lo que reclama la existencia de un materia móvil que permita las más variadas agrupaciones, sin excesivo consumo de tiempo y de energía física. Los bancos no desplazables, en general presentan mayores problemas, así como la disposición escalonada. Sin embargo, en cualesquiera circunstancias la constitución de estos grupos puede organizarse, con material fijo o nó, con los asientos distribuidos en uno o varios planos.

Otra solución consiste en pasar del aula magna a pequeñas salas contiguas, situadas en forma radial, o al menos no muy distantes de este auditorio. No se puede esperar que cada tipo de agrupación tenga su espacio absolutamente independiente. En el de una clase normal, se instauran varios conjuntos coloquiales. Y un aula grande puede permitir el trabajo de múltiples pequeños grupos en tareas fabriles, de laboratorio o expresivas. Muchas veces se utiliza el

procedimiento de paredes corredizas, rígidas o flexibles, que en un momento subdividen las grandes superficies y que permiten el aislamiento casi perfecto, de modo que cada grupo por pequeño que sea tenga su propio espacio. Otras veces, - la separación se hace por paneles que se despliegan, o que se abren en sentido radial.

5.3.- Cualesquiera soluciones que se arbitren, dada la movilidad, la intercomunicación y la coexistencia de varios grupos en un mismo espacio, a lo sumo aislados visualmente, pero no auditivamente, el problema con que hay que enfrentarse es el del ruido. Por supuesto, el alumnado se acostumbra pronto a trabajar, a pesar del rumor, como ocurre en las oficinas de las grandes compañías. Techos y paredes insonorizados, alfombras, suelos mullidos, puntas de los muebles recubiertas de goma son, entre otras, soluciones que se utilizan para amortiguar los ruidos. Y en ocasiones se colocan fondos musicales, que permiten la comunicación interior y filtran y atenúan el rumor exterior o el que viene de - los grupos circundantes.

En cualquier caso, los espacios de múltiple utilización, y los fácilmente convertibles para pasar de grandes superficies a pequeñas aulas y viceversa, - son fórmulas convenientes para una organización fluida de las enseñanzas.

5.4.- Hay que prever una sala para incluir todos los recursos didácticos, otra para el personal y el material administrativo, otra dedicada al trabajo - del equipo. Y cuidar que cada profesor pueda realizar sus tareas personales en un ambiente propicio.

No se trata de encarecer las instalaciones actuales. Cada día la sociedad habrá de invertir más en educación, pero a la vez exigirá una adecuada evaluación de los recursos empleados, una rentabilidad óptima de los medios personales y materiales dedicados a la enseñanza. En general, los locales escolares es tán infrautilizados.

Solo unas horas al día, algunos sólo algunos días al año, como pueda ser el salón de actos. La enseñanza en equipo, porque se enfrenta como toda innova ción con el compromiso de dar razón de la validez de sus aportaciones y por la interna dinámica de su ágil planteamiento, se ve en la obligación de utilizar - al máximo los locales. Hasta los clásicos pasillos, mero lugar de tránsito se - convierten ahora en sitios empleados para actividades discentes, como prolonga ción de las clases, por grupos especiales.

## 6.- LA FLUIDEZ DE LOS HORARIOS

6.1.- Si la enseñanza en equipo, quiere adaptar las capacidades del profesorado a las exigencias de la formación, en una verdadera personalización de la enseñanza, no puede estar sometida al duro corsé de un horario establecido de una vez para todo el año, cuya modificación implicaba una verdadera catástrofe en la marcha escolar.

Los horarios tienen que ser remodelados constantemente de acuerdo con una ágil planificación de las actividades docentes. Sin tratar de imponer esquemas inflexibles, que serían la negación del trabajo en equipo, sí debemos recordar algunos principios fundamentales. Y el primero es que el establecimiento de varias materias, de disciplinas diferentes a la misma hora, con alumnado que por su situación similar podría recibir la enseñanza en el gran grupo, impide las agrupaciones flexibles.

6.2.- Si al acabar el trabajo del gran grupo tenemos que dividir al alumnado según sus particulares capacidades, no hay más remedio que pensar en horarios horizontales. Hagamos un pequeño esquema ideal. Tras una clase de lengua, dada a un grupo numeroso que comprende todos los que pueden recibirla con eficacia, pasamos a distribuirlos en los conjuntos convenientes. En unos colocaremos los que pueden seguir trabajando por su cuenta bajo la supervisión del profesorado para momentáneas consultas; en otros estarán quienes tienen dificultades de aprendizaje más o menos graves, o que carecen de los hábitos lingüísticos o matemáticos necesarios para seguir el trabajo y que requieren la atención en pequeños grupos de dificultades similares. Y algunos podrán recibir un cuidado personal.

En la enseñanza tradicional, se suponía que todos podían seguir un ritmo similar y en todas las materias. Pero la situación varía profundamente en cada una de las asignaturas, y un grupo homogéneo en matemáticas o en ciencias naturales, seguramente será heterogéneo en actividades plásticas, musicales o literarias. Una atención personalizada solo cabe en esta disposición horizontal de los horarios, rehechos constantemente para que cada grupo sea atendido por el profesorado adecuado, problema imposible de resolver en el inflexible cuadrulado del horario tradicional que obligaba a llevar un ritmo uniforme a todos los alumnos, con el consiguiente fracaso de la mayoría.

## 7.- LA EVALUACION DE LA ENSEÑANZA EN EQUIPO

7.1.- Cuando una innovación afecta a toda la institución escolar, resulta difícil evaluar sus resultados. La educación, para serlo de veras tiene que alcanzar plurales y ambiciosos objetivos: individuales (intelectuales, biológicos, afectivos y morales), sociales (adaptación, eficaz participación, ampliación del ámbito de nuestra acción de la familia, a la nación y la humanidad), culturales (dilatarse nuestros intereses, integrar la cultura, participar en su desarrollo). Y dentro de esos ideales generales, las metas anheladas por los sistemas educativos, las instituciones de enseñanza, las organizaciones políticas y sociales, los padres, los alumnos y los profesores, son tan variados, que resulta difícil medir si se alcanzaron unos objetivos que muchas veces se daban por presupuestos y que ni siquiera fueron trazados con precisión y explicitados en todas sus implicaciones.

7.2.- Todos los instrumentos y técnicas conocidas pueden ser interesantes: Tests normalizados, pruebas objetivas y exámenes elaborados por el profesorado, análisis de los productos escolares, escalas de actitudes, observación incidental y sistemática, registrada, de la conducta de los alumnos, encuestas y entrevistas. Y comparación de los resultados obtenidos a través de estos instrumentos, con los de otros centros docentes que no trabajan bajo el modelo de la enseñanza en equipo.

Lo que pretendemos medir con estos instrumentos está en función de nuestras metas: rendimientos académicos; dominio alcanzado en los conocimientos instrumentales; elevación en los saberes, habilidades y actitudes; ampliación de los niveles de aspiraciones culturales; deseo de seguir aprendiendo, maduración social e integración en el centro docente.

7.3.- Otras veces se mide alguno de estos indicadores a través de las entrevistas, reuniones y encuestas realizadas con los padres, quien son testigos excepcionales de la conducta extraescolar de nuestro alumnado.

7.4.- Asimismo nos interesa valorar hasta qué punto la "Team Teaching" mejora las actitudes del profesorado hacia las tareas del grupo, en su eficacia como programadores y realizadores, en su deseo de una actualización permanente, tanto en los contenidos científicos como los metodológicos, así como en su voluntad de adaptarse continuamente a los desafíos de un mundo en cambio y a las exigencias de la edad evolutiva.

7.5.- En la conocida escuela de Franklin, de Lexington (Massachussetts), - que bajo el patrocinio de la Escuela Graduada de Educación de la Universidad de Harvard ha desarrollado uno de los programas pioneros más conocidos; las mejoras parecen haber sido patentes y graduales en los dos decenios que el programa está en marcha. Los alumnos que estuvieron sometidos a este régimen de preparación, al pasar a la enseñanza media tuvieron rendimientos superiores al promedio de la población escolar.

7.6.- No hay que olvidar que en toda evaluación de un proyecto innovador, aparecen factores extraños que influyen en el resultado final y que no son directamente atribuibles al experimento. Al iniciarse un nuevo proyecto hay como un halo, una actitud optimista de nueva aventura, que puede producir consecuencias - beneficiosas. El mismo hecho de que sea blanco de las miradas y que inevitablemente sea aplaudido por unos y criticado por otros, puede ser una condición estimulante, que desaparece a largo plazo.

Por otra parte, en toda nueva experiencia, se esperan beneficios inmediatos y espectaculares. Mas los efectos educativos suelen tener un carácter global difícilmente atribuible a un factor o innovación determinada, y los resultados más válidos se confirman en fechas muy distantes.

Con todas estas reservas, registremos las ventajas que son buscadas en el proyecto, que por hipótesis deben darse si no aparecen factores negativos que lo impidan, y que suelen ser las conclusiones a que llegan los proyectos en marcha. Vienen a reducirse a las siguientes:

7.7.- El profesorado trabaja más satisfactoriamente puesto que la distribución de "roles" según las capacidades e intereses personales le hace identificarse más con su tarea.

7.8.- A la avalancha creciente de conocimientos y técnicas educativas puede responder mejor el equipo que el individuo.

7.9.- Las realizaciones del grupo son superiores a las individuales. Con la condición de que se mantengan claros sus objetivos, que no son sino lograr - una enseñanza y un aprendizaje más eficaces. Para ello hay que evitar <sup>que</sup> las discusiones y las críticas perturben el espíritu de equipo y paralicen la tarea.

Cierto que no es fácil cambiar de hábitos, que las resistencias a la innovación son naturales y que hay profesores acostumbrados a trabajar en soledad, a hacerlo todo ellos solos y a quienes les resulta, sobre todo al principio, más difícil este quehacer colectivo; pero la mayor parte se siente más realizado con este modelo educativo.

7.10.- Las oportunidades de perfeccionamiento personal del profesorado son muy superiores a la organización tradicional. La programación conjunta mejora la individual. Las aportaciones son mucho más variadas en los objetivos, en el diseño de experiencias, en la riqueza de métodos, en los procedimientos de evaluación y en el diagnóstico y orientación del alumnado. La posibilidad de observar el trabajo de todos los profesores y de participar en una evaluación crítica, constructiva, cooperadora, es un procedimiento de excepcional valor para la actualización de todos.

La mayor parte del profesorado ignora lo que de hecho está aconteciendo en el aula contigua, cómo resuelve cada cual los problemas reales y a veces agobiantes con los que se enfrenta. En este sistema, la experiencia múltiple, compartida, la participación de todos, enriquece el acervo de soluciones de cada cual.

7.11.- El contacto con varios profesores suele ser mejor para el alumno, con tal de que actúen todos de una manera coordinada, como acontece en la "Team Teaching". Así tiene más posibilidades de identificarse con personalidades más variadas.

7.12.- La institución tiene mayores oportunidades de renovarse, porque los aportes de cada cual no quedan circunscritos por los muros del aula, sino que se difunden a toda la Organización. Mas aún las innovaciones están en el mismo corazón del sistema, que para responder a su apertura al medio ambiente, a las exigencias del alumnado y a sus necesidades formativas; necesita estar actualizándose de un modo permanente.

7.13.- El profesor se siente protagonista de primer orden no solo a la hora de impartir las enseñanzas como antes, sino también en la planificación del aprendizaje y en todas las decisiones importantes. Su activa intervención en la programación y en las líneas fundamentales del currículum, le hacen cooperar con más entusiasmo.

De hecho este modelo ha revelado su rentabilidad en los mas variados niveles de enseñanza de muchos países.

## 8.- LA INTRODUCCION DE LA ENSEÑANZA EN EQUIPO

8.1.- Los modelos han sido múltiples pero pueden reducirse a dos fundamentalmente: Uno, el de iniciar en toda la institución el nuevo sistema cambiando de raíz antiguos planteamientos. Otro, iniciar en algún curso, departamento o materia la nueva experiencia y luego, a medida que va revelando su eficacia, se va difundiendo de acuerdo con los resultados comprobados, a toda la institución.

El primer procedimiento, puede obtener rendimientos globales y espectaculares, pero a la vez rompe con viejos hábitos y costumbres lo que puede conducir a invalidar la experiencia. A menos que se cuente con la completa adhesión de todo el profesorado, una buena información, y asesoría acerca de como resolver las dificultades y los problemas que puedan presentarse. Hay demasiadas dificultades, en los espacios, en las actitudes de algunos padres y profesores y no pocas administrativas, que conviene conocer muy bien antes de arriesgarse a un plan ambicioso.

La experiencia limitada es por otra parte, más difícilmente evaluable porque la mayor parte de los factores que siguen incidiendo en el alumnado son los mismos de antaño y resulta arduo separarlos para ver su incidencia en el resultado final. Pero en cualquier caso es mucho menos aventurado.

No hay renovación posible si el profesorado no se identifica con ella. Los niños, felizmente, no son un problema y en las experiencias realizadas, trajeron sin reticencias con el nuevo sistema. Para la identificación del profesorado con las nuevas ideas, no hay nada más persuasivo que la demostración práctica, fehaciente de sus ventajas. Lo más convincente es que los éxitos que se proclamen sean constatados de hecho. Y contar con su asentimiento y activa participación en la génesis y desarrollo de proyecto.

Por ello esta progresiva introducción de la enseñanza en equipo ha sido el modelo mas generalmente utilizado.

## BIBLIOGRAFIA SOBRE LA ENSEÑANZA EN EQUIPO

- ABERCOMBRIE, J.: Aims and Techniques of Group Teaching. Society for Higher, Research, 1.970
- BAIR, Medill: Team Teaching. Lexington Public Schools. Lexington 1.961
- BAIK, Medill y WOODWARD, Richard, G.: Team Teaching in action. Houghton Mifflin Company. Traducción: "La enseñanza en equipo". Magisterio Español, Madrid, 1962
- BROWNWELL, John A., editor: Claremont teaching program. Annual Report. Claremont Graduate Schools. Claremont, California, 1.962.
- DAVIS HAROLD, S.: The effect of Team Teaching on Teachers. Wayne State, University. Detroit, Michigan.
- DE LA ORDEN HOZ, Arturo, editor: Hacia nuevas estructuras escolares. Madrid, Ed. Magisterio Español, S.A., 1.969.
- FORWARD, R.W.: Teaching Together: An Examination of the Possibilities and Problems of Team-Teaching in the Primary and Middle School. Exeter, Universidad of Exeter, Institute of Education, 1.971
- FOURCADE, R.: Pour une pédagogie dynamique. Paris, Editions ESF, 1.972
- FREEMAN, J.: Team Teaching in Great Britain. Ward, Lock, 1.969
- GUGENHEIN, F., y GUGENHEIN, C.L.: Nuevas fronteras en Educación. Morata. Madrid, 1.968
- HAMMON, C.: Move to the Integrated Curriculum. Instituto de Educación de la Universidad de Exeter, 1.967
- LOVELI, K.: Team Teaching. Instituto de Educación. Universidad de Leeds, 1.966
- MASON, E.: Collaborative Learning. Londres, Ward Lock, 1.970
- SHAPLIN, J.P. y OLD, H.P.: Team Teaching. Harper and Row. New York, 1.964
- Schools for Team Teaching. Educational Facilities Laboratories, Inc. New York, 1.964
- SPANGENBERG, K.: Chancen der Gruppenpädagogik. Gruppendynamische Modelle für Erziehung und Unterricht. Weinheim, Verlag J. Beltz, 1.969
- WARWICK, David: Team Teaching. University of London Press, 1.971. Traducción española con el mismo título de A. Gil Lasierra. Editorial Narcea, S.A. Madrid, 1.972.