

## **INTERPROFESIONALIDAD COLABORATIVA**

Inter-professionalisme collaborative

Quintina **Martín-Moreno Cerrillo**

*UNED, Madrid*

*E-mail: tina@edu.uned.es*

### **Resumen**

La colaboración interinstitucional constituye una nueva estrategia organizativa. El objetivo es el de potenciar las acciones educativas y para-educativas a través de la coordinación entre ambos ámbitos. El problema reside en cómo operacionalizarla, esto es, en explorar las posibilidades de cooperación para trazar el necesario puente entre el centro educativo y el resto de las instituciones colaboradoras, lo que constituye una difícil tarea, dado que la colaboración en este ámbito tiene que ir más allá de la conjunción de las distintas estrategias de acción. Este tipo de colaboración interprofesional exige además creatividad por parte de los distintos profesionales.

**Palabras clave:** profesionalidad colaborativa; colaboración interinstitucional; redes de centros

### **Abstract**

Institutional collaboration makes up a new organizative strategy. The objective is encourage the educational and far-educational actions by the co-ordination between two spheres. The problem is how operate it, that is said, to explore the co-operation possibilities to establish a necessary bridge between the educational centre and the rest of the institutions which collaborate with it. This is a difficult task, because the collaboration in this circle has to go further than the conjunction of the several strategies of action. This type of enter-professional collaboration requires as well creativity of all different professionals.

**Keywords:** collaborative professionalisme; collaboration inter-institutional; nets of schools

\* \* \* \* \*

### **1. NECESIDAD DE UNA MAYOR COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL**

En las últimas décadas ha cobrado fuerza un conjunto de innovaciones educativas de especial relevancia para el desarrollo individual del alumnado, entre las que hay que situar en lugar destacado las dos siguientes: 1) el incremento de la diversificación de las situaciones de enseñanza-aprendizaje y 2) la extensión de las responsabilidades del centro educativo.

A tal fin, los centros educativos vienen recibiendo el apoyo de diversas redes institucionales centradas en niños y jóvenes, que persiguen diferentes objetivos a través de una variedad de estrategias; tal es el caso de la red de atención social a la infancia y a la familia, la red médico-sanitaria, la red relativa a las actividades de cultura y ocio, la red de acceso al primer empleo, etc.

Tradicionalmente, las distintas instituciones componentes de cada red vienen realizando su trabajo aisladamente, debido a: 1) la especificidad de su estructura organizativa, 2) su encuadre institucional, 3) sus diferentes modos de financiación y 4) la cualificación de sus respectivos grupos profesionales. Tanto los centros educativos, como las demás instituciones sociales, tienden a centrarse exclusivamente en "su propio mundo".

Todavía en la actualidad, las instituciones que se dirigen a la infancia y a la juventud, en lugar de desarrollar una intervención holística, vienen compartimentalizando la vida de cada uno de los sujetos, a pesar de que en la década de los ochenta el concepto de política de atención a la infancia y a la adolescencia empezó internacionalmente a sustituir al de política de la familia (generalizado en los años setenta) en las discusiones sobre las administraciones públicas y en un intento de estimular la coordinación entre las distintas agencias que proporcionan servicios a niños y adolescentes.

Se ha observado que en el sistema de categorías, aún mayoritariamente imperante, actuaciones programa por programa, servicio por servicio, problema por problema, no llegan a concluir en una visión coherente del desarrollo de cada alumno y del contexto en el que tiene lugar. Con frecuencia se olvida tomar en consideración el impacto conjunto de esos programas en la vida de cada sujeto.

El objetivo más relevante que está incidiendo en la búsqueda de la coordinación interinstitucional es el de evitar que la atención al alumnado se lleve a cabo de forma descontextualizada. La siguiente ejemplificación de un caso límite es bastante ilustrativa:

Consideremos el caso de una chica de 14 años que ha sido víctima de abuso sexual desde los 9 años y que en un momento determinado se fuga de casa, lo que hace de ella una chica que necesita supervisión. Puede suceder que robe ropa a un comerciante local, lo que hace de ella una delincuente. Dado que ha sufrido abusos deshonestos, puede ser víctima de desórdenes emocionales, siendo este aspecto asunto de la jurisdicción de la oficina de salud mental. Y dado que la chica se fugó de casa, puede estar recibiendo ayuda social. Y por supuesto, esta chica es también una alumna para el sistema educativo. En consecuencia, nos encontramos ante un sujeto cuyos problemas requieren los servicios de múltiples instituciones, a veces incluso privadas. Normalmente, las mismas instituciones no tienen previsiones para enfocar problemas tan variados. (McGree. 1991: 9).

La colaboración interinstitucional constituye una nueva estrategia organizativa. El problema reside en cómo operacionalizarla, esto es, en explorar las posibilidades de cooperación para trazar el necesario puente entre el centro educativo y el resto de las instituciones colaboradoras, lo que constituye una difícil tarea, dado que la colaboración en este ámbito tiene que ir más allá de la conjunción de las distintas estrategias de acción. Este tipo de colaboración interprofesional exige además creatividad por parte de los distintos profesionales.

Aunque es cierto que distintas investigaciones vienen acumulando evidencias que confirman la necesidad de desarrollar un enfoque holístico en cuanto a la organización de los distintos servicios dirigidos a la infancia y a la juventud (véase, por ejemplo, Kirst y otros, 1991), hay que subrayar que respecto a este tipo de propuestas, aún falta un conjunto concreto de directrices que definan su implementación.

En la mayor parte de los países, los centros educativos son responsables de iniciar y mantener el contacto con las familias y de asegurar que las necesidades de su alumnado sean atendidas, incluso cuando se requieren servicios proporcionados fuera del centro. El profesorado, muy especialmente en sus funciones de tutoría, tiene que buscar el equilibrio entre las necesidades generales de niños y adolescentes, y sus necesidades

particulares en el ámbito educativo, al tiempo que viene siendo requerido para mantener un compromiso más completo respecto al seguimiento de la evolución de su alumnado, que otros profesionales.

## **2. EL CENTRO EDUCATIVO COMO NÚCLEO DE UN SISTEMA DE SERVICIOS**

Uno de los medios más eficaces para mejorar realmente las condiciones de vida de niños y adolescentes, es desarrollar los servicios del entorno en el que habitan.

Se viene observando que el enfoque de la educación escolar de los últimos años está conduciendo a dar satisfacción en los centros educativos, no sólo a las necesidades educativas de los alumnos, sino también a situar en los establecimientos escolares los distintos servicios destinados a los mismos, o cuando menos, su coordinación.

El desarrollo de nuevas fórmulas dirigidas a proporcionar servicios paraescolares centradas en los centros educativos ha sido propuesto como la mejor solución posible para el incremento de la calidad de vida del alumnado.

Por una parte, se considera actualmente que el centro educativo puede llegar a ser el lugar donde se establezcan numerosos servicios, tales como: actividades extraescolares, programas para la prevención del consumo de drogas y alcohol, programas recreativos, ... aun admitiendo que no tiene por qué constituir la única institución en la que se lleven a cabo estos tipos de programas dirigidos a niños y adolescentes.

Por otra parte, los centros educativos atienden en la actualidad a un gran número de alumnos y de padres que, paralelamente, son objetivo de la intervención específica de otras instituciones sociales.

Tanto en uno como en otro caso, las sucesivas reformas escolares están impulsando a los centros educativos y a los docentes a ampliar su rol para garantizar que el alumnado recibe todos los servicios que precisa. Sin embargo, en la práctica, las interconexiones entre las distintas actuaciones profesionales parecen ignorarse.

La diversidad de las necesidades del alumnado es manifiesta en la sociedad actual, en la cual cada institución educativa se caracteriza por la creciente complejidad de su ambiente. Por ello, la eficacia de los centros educativos tiende a ser juzgada, hoy más que nunca, más allá de los indicadores académicos derivados de las puntuaciones obtenidas en los exámenes y de las calificaciones concedidas por los profesores a su alumnado. Las crecientes tasas de abandono escolar en los países industrialmente más desarrollados, especialmente, a nivel de la educación secundaria (véase, por ejemplo, Waggoner, 1991), están poniendo de manifiesto la inadecuación de los centros educativos actuales para satisfacer las necesidades de los sujetos a quienes se dirigen.

En este momento, la lucha contra el fracaso escolar dispone de variados servicios de apoyo escolar que están demandando el desarrollo de las conexiones interinstitucionales. He ahí el origen del denominado sistema de servicios basado en los centros educativos, una innovación organizativa que tiene que vencer en primer lugar, los prejuicios de los propios profesionales, pero sobre todo, salvar la resistencia al cambio organizativo de las diversas instituciones implicadas (Martín-Moreno Cerrillo, 1997).

La organización de un sistema de servicios basado en los centros educativos se apoya, por lo tanto, en la constatación de que gran parte del éxito o fracaso escolar de los estudiantes se deriva de condicionamientos socioculturales y/o psicológicos, y de que el adecuado enfoque de los problemas relativos al fracaso escolar requieren para su tratamiento un marco de actuaciones más amplio que el de la institución educativa.

### 3. UN NUEVO CONTEXTO PARA LOS EQUIPOS DIRECTIVOS DE LOS CENTROS ESCOLARES

Para atender a los nuevos requerimientos, los centros educativos tienen que ser reorientados funcionalmente. Tarea complicada la del equipo directivo de un centro escolar en el que incide la jaborde diferentes tipos de profesionales con distintos objetivos y enfoques. Constituye, sin duda, un contexto susceptible al surgimiento de conflictos de intereses a los que debe intentar anticiparse proponiendo estrategias de colaboración.

La organización de los centros educativos actuales implica incorporar en el establecimiento docente más funciones que las tradicionales, para atender a un mayor número de necesidades de su alumnado, lo que conlleva:

- El incremento de las relaciones interprofesionales externas.
- La adscripción de una mayor variedad de profesionales (no sólo los docentes habituales en función del tipo de institución, sino además: profesorado de apoyo, logopeda, especialista en audición y lenguaje, etc.).
- El que el centro escolar sostenido con fondos públicos se convierta en el núcleo receptor de las actividades derivadas de un sistema complejo de instituciones de financiación pública.

No cabe duda de que todo ello tiene que conducir, en alguna medida al menos, a la reelaboración de las estrategias organizativas y funcionales del centro escolar. Al introducir un enfoque holístico, el equipo directivo deberá considerar especialmente:

1. La estructura organizativa actual
2. Las previsible resistencias al cambio. No cabe duda de que todo cambio implica asumir riesgos, por lo que los seres humanos generalmente tienden a permanecer donde están (West y Ainscow, 1991: 94).
3. Las limitaciones que presentan los modelos racionales para la instauración de los cambios propuestos.

"El acto que los individuos buscan relacionar las nuevas ideas y vías de trabajo con su rango específico de experiencias personales, preferencias y prejuicios, estas pueden llegar a distorsionarse, adaptarse y subvertirse totalmente en una forma en que sean más aceptables. En consecuencia, el propósito original, a pesar de haber sido presentado en forma lógica y racional, puede llegar a tener un significado completamente diferente como resultado de su adopción por otro gente" (West y Ainscow, 1991; 93),

4. El grado de innovación del cambio propuesto, el cual generalmente se presenta confuso por la escasa consolidación de las estrategias a través de las cuales se intenta llevar a cabo.
5. El hecho de que todo cambio de la institución escolar implica un proceso, no una actuación puntual, por lo que la adopción del enfoque holístico requiere un período de tiempo para su desarrollo.

El equipo directivo deberá llevar a cabo la necesaria delegación de la autoridad, lo que sin hacerle olvidar su tradicional función de control, debe estimular sus funciones de:

- Asesoría, esto es, sus habilidades para trabajar con otros profesionales desarrollando una visión conjunta del seguimiento de la evolución de los alumnos. Este rol implica el que sepa proporcionar estímulo a las iniciativas de colaboración interprofesional.

- Asunción de riesgos razonables, de tal forma que no penalice en exceso algún fracaso puntual del enfoque colaborativo.
- Facilitador de recursos. Ha de incrementar su espíritu de iniciativa con vistas a desarrollar la capacidad del centro educativo como organización para resolver sus propios problemas, incluyendo el difícil tema del aumento de la colaboración interprofesional.

En definitiva, los equipos directivos de los centros escolares se ven en estos momentos en la necesidad de romper las barreras establecidas por el desarrollo de múltiples instituciones.

#### **4. UN DESAFÍO A LA TENDENCIA A LA BUROCRATIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS Y PARAEDUCATIVAS**

Las organizaciones que proporcionan servicios de incidencia en el alumnado y el personal que trabaja en ellas tienden a ser percibidos, en general, como excesivamente preocupados por sus procedimientos específicos de actuación. La tendencia señalada afecta, evidentemente, a los centros educativos en tanto que organizaciones sociales; sin embargo, al constituir sistemas abiertos requieren un marco de actuaciones flexible para no situarse en la disfuncionalidad.

Actualmente son bastantes los países que dirigen sus esfuerzos en el ámbito de los servicios destinados a la infancia y a la adolescencia a desarrollar propuestas para la reestructuración y coordinación de los mismos. Se trata de conseguir mejores resultados posibles (optimización), en lugar de limitarse a simplemente proporcionar los servicios.

Está emergiendo, sin duda, una nueva visión de los servicios destinados a niños y adolescentes. El objetivo es el mismo, si bien las orientaciones de las distintas propuestas son diferentes. El proceso en todos los casos presenta tres notas comunes:

- Programas basados en los sujetos
- Descategorización de los fondos económicos
- Evaluación basada en los resultados del conjunto de programas en cada individuo.

En la fase de diseño de las políticas-marco para el desarrollo de las conexiones interinstitucionales, se trata evidentemente de iniciativas de arriba-abajo, lo que conlleva la crítica de que la implantación de este enfoque no puede realizarse adecuadamente en esa exclusiva dirección, ya que se requiere que los distintos profesionales "inventen" soluciones apropiadas a situaciones particulares y específicas. Es imprescindible que el mismo planteamiento inicial estimule el que las iniciativas de colaboración interprofesional surjan desde la base.

Se trata de conseguir resultados significativos, en lugar de limitarse a proporcionar los servicios; con ello se evitará el que los distintos programas constituyan un trofeo de grupos de intereses, como sucede en ocasiones. Las iniciativas de reforma tienen que promover y apoyar la integración intersectorial, lo que en muchos países -entre ellos el nuestro- choca con barreras institucionales derivadas de las competencias compartidas entre distintos departamentos de la administración pública.

El sistema sectorial actual conduce a una acusada infrautilización de los servicios de apoyo a niños y adolescentes. En efecto, una investigación de Arcia y cols. (1992) ha concluido que, aunque las prácticas de las instituciones públicas relativas a la infancia y a la juventud se dirigen a objetivos establecidos, esto es, "respetan el espíritu de la ley", son

pocas que las especifican qué principios deben ponerse en funcionamiento para conseguir dar la mejor respuesta posible a las necesidades del alumnado. El trabajo de estos investigadores, concreta como recomendación, el desarrollo de políticas escolares que impacten en la percepción de cada familia respecto a sus propios problemas y necesidades.

## 5. POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LA COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONAL

El desarrollo de la colaboración interinstitucional hace surgir en el centro educativo una modalidad específica de llevar a cabo la acción educativa y orientadora (no olvidemos que los centros educativos disponen de un margen de autonomía en los tres ámbitos básicos: diseño y desarrollo del currículum, su propio desarrollo institucional y el desarrollo profesional de sus docentes).

A pesar de la diversidad de objetivos y soluciones relativos al incremento de la colaboración interinstitucional, se pueden establecer ciertas líneas comunes. Se trata de incrementar la calidad de los centros docentes mediante el desarrollo de la colaboración interinstitucional, para convertirlos en lugares más satisfactorios de trabajo. Para ello se requiere una mayor atención a las necesidades y posibilidades de cada sujeto.

Hay que indicar también que, a pesar de que existe un generalizado acuerdo en la necesidad de desarrollar un enfoque holístico, apenas se han llevado a cabo análisis sobre las distintas alternativas, por lo que no se dispone de resultados que muestren en qué medida la colaboración interprofesional puede contribuir a que cada alumno alcance un mayor desarrollo de su potencial, ni tampoco existen indicadores sobre cómo compatibilizar y secuenciar los distintos programas de apoyo a los centros escolares.

El desarrollo de la colaboración interinstitucional demanda no sólo una inversión de tiempo y energía por parte de los distintos profesionales, sino también un compromiso real de cada uno de ellos respecto a una significativa cooperación en el trabajo.

El objetivo es el de potenciar las acciones educativas y paraeducativas a través de la coordinación entre ambos ámbitos, lo que no se conseguirá fácilmente sin una política de estímulo sistemático por parte de la administración educativa de la que dependa el centro. En caso contrario, se pondrá una vez más de manifiesto, la siguiente observación que incluye el IV Informe Mundial sobre la Educación de la Unesco:

"... lo que la sociedad espera actualmente de los profesores en la mayoría de los países puede ser desproporcionado en relación con las recompensas que está dispuesta a acordar a los profesores y los medios que generalmente pone a su disposición". IIPE (1998: 3).

La colaboración interprofesional conlleva una serie de **ventajas**:

- Ayuda a remover las tradicionales barreras existentes entre los distintos servicios de apoyo a la escuela y al desarrollo personal de niños y adolescentes.
- Permite el diagnóstico y el seguimiento de la evolución de cada sujeto en su contexto escolar.
- Estimula la implantación de una variedad de vías para la exploración, potenciando el uso de un amplio conjunto de instrumentos de diagnóstico sobre un mismo sujeto. Favorece el seguimiento coordinado por parte de distintos profesionales del conjunto de alumnos individualmente considerados (necesidades, capacidades e intereses). Ayuda a desarrollar las habilidades para la acción colaborativa de los distintos profesionales cuyo trabajo se centra en la infancia y la adolescencia.

- Estimula las exploraciones de grupo en la colectividad a la que pertenece el centro educativo.
- Reduce las fronteras entre el centro escolar y las familias.
- Acentúa el rol del docente como mediador entre los estudiantes y sus padres. Disminuye el aislamiento profesional del docente al insertarlo en un trabajo colaborativo con otros profesionales.
- Pero el mayor valor de esta fórmula organizativa reside en que permite la implementación de servicios de apoyo educativo, más o menos especializados, en función de las necesidades cambiantes de los centros escolares. Es un hecho que distintas dimensiones profesionales de atención a la infancia y a la adolescencia pueden ser introducidas en el sistema con relativa facilidad.

En cuanto a los *riesgos*, hay que señalar que el enfoque interprofesional colaborativo puede -dependiendo de las circunstancias concretas de realización del trabajo- erosionar la autonomía profesional del docente y situarlo en un rol relativo respecto a los restantes profesionales, dando lugar a un incremento de la tensión en el trabajo y de su nivel de estrés (algunos de los profesionales que trabajan en instituciones de apoyo a los centros educativos tienden a actuar como si sólo reconocieran al docente una semi-especialización).

La colaboración de profesionales externos al centro educativo no debe impedir a cada docente el ejercicio de sus responsabilidades relativas a las necesidades escolares y educativas que pueda observar en sus alumnos. Es preciso arbitrar un sistema eficaz que asegure la discreción en la utilización de los datos relativos a cada sujeto, preservando de usos no adecuados la base de datos relativa al alumnado. En esta línea, hay que llamar la atención hacia el hecho de que los entornos de trabajo de las distintas instituciones dirigidas a la infancia y a la adolescencia se van haciendo cada vez más complejos, al tiempo que se está incrementando el volumen de datos obtenidos por cada profesional, los cuales deberán estar disponibles para los restantes expertos implicados, pero siempre preservando la confidencialidad de los datos relativos al alumno individualmente considerado.

Por otra parte, con frecuencia se incrementa el número de concepciones filosóficas, sociales, políticas e incluso educativas que coexisten en un mismo establecimiento escolar, por lo que no se puede ignorar que a veces surgen diferencias importantes de opinión entre los distintos profesionales, dando lugar a conflictos.

A todo ello hay que añadir la disfuncionalidad derivada de las estructuras ampliamente burocratizadas de algunas de las instituciones sociales de apoyo a los centros educativos, caracterizadas por una excesiva formalización de su marco.

## **6. LAS PREVISIBLES RESISTENCIAS AL CAMBIO**

La implantación de un enfoque holístico de atención a la infancia y a la adolescencia constituye un estímulo al desarrollo del establecimiento escolar como centro de innovación y cambio, que no está exento de las habituales resistencias. En efecto, existe un conjunto de barreras que tienden a surgir ante todo proceso de transformación y que, respecto al tema que nos ocupa, cabe sistematizar como sigue:

- Las actitudes de rechazo. Las barreras más difíciles de superar son las manifestaciones negativas de los diversos profesionales que deben participar en la implementación del cambio.
- La rigidez organizativa del centro escolar. En esta categoría hay que incluir un uso mal entendido de la autonomía profesional en la planificación y desarrollo de sus

actividades, por parte de bastantes de los expertos que proporcionan los diversos servicios.

- Insuficiente comprensión de las implicaciones del cambio. El equipo directivo debe dar la oportunidad (incluido el tiempo necesario) a los que intervienen en la implementación del enfoque holístico, para que puedan llegar a un grado suficiente de comprensión de lo que implica el cambio, cuál es el objetivo directriz y en qué medida afecta al desarrollo de su labor profesional.
- Desconocimiento de las estrategias y técnicas requeridas. Hay que tener en cuenta que en el ámbito que nos ocupa no existe tradición en los centros escolares sobre el desarrollo de un enfoque holístico de atención a la infancia y a la adolescencia que integre de forma colaborativa las actuaciones de los distintos profesionales, ni consiguientemente sobre las técnicas específicas para implementar las nuevas formas de trabajo.

Por todo ello, un punto básico de atención para los directivos escolares tiene que ser el de las barreras para el cambio que sin duda provocará la nueva planificación de las actuaciones. Es preciso subrayar que algunos conflictos en ocasiones pueden ser inevitables: problemas de comunicación, de diferencias de objetivos, de distribución de fondos, etc. Lo importante es crear el clima y el marco requeridos para la explicitación de los conflictos y la búsqueda conjunta de soluciones.

## **7. OBJETIVOS DEL DESARROLLO DE LA COLABORACIÓN INTERPROFESIONAL**

Un sistema de servicios basado en los centros educativos constituye una fórmula organizativa para llevar a cabo la extensión del rol del centro educativo. En esta fórmula, el centro educativo ocupa una posición estratégica.

Los objetivos de un sistema de servicios basado en los centros educativos son los siguientes:

- Cubrir el mayor rango posible de necesidades de los alumnos (educativas, psicofísicas y sociales).
- Ampliar la capacidad funcional del centro educativo para establecer nuevas conexiones interinstitucionales con éxito. Se trata de incrementar la colaboración interprofesional desde el centro educativo y de explorar las posibilidades del nuevo rol compartido. 3. Difuminar las divisiones tradicionales entre los servicios dirigidos a niños y adolescentes, integrando en cada sujeto que los recibe, funciones profesionales tradicionalmente separadas.

El diseño y desarrollo de un sistema de servicios basado en los centros educativos da prioridad a la cooperación entre instituciones educativas y paraeducativas. Lograr este objetivo constituye un importante reto que requiere la formación específica del personal implicado. Se trata de reemplazar la especialización que funciona en compartimentos estancos, por la profesionalización colaborativa aplicada al tratamiento conjunto de problemas específicos variados. Constituye un tipo de interdisciplinariedad dirigida a la atención integral a cada alumno individualmente considerado. Se trata de un enfoque global que sin duda abre nuevas posibilidades para optimizar el desarrollo del proceso educativo.

Los sistemas comprensivos de servicios proporcionan un apoyo integrado al centro escolar para incrementar la calidad de vida del alumnado y, en consecuencia, sus posibilidades académicas y la calidad de la educación que recibe. La primera etapa hacia una efectiva coordinación es el establecimiento de comisiones interprofesionales de análisis. El ritmo de desarrollo dependerá de la particular evolución del proceso en cada caso específico.

## **8. TIPOS DE INTERDEPENDENCIA PROFESIONAL**

Dado que los distintos tipos de especialistas que se ocupan de la infancia y de la juventud se han incrementado en los últimos años (psicopedagogos, trabajadores sociales, expertos en orientación profesional, personal para la prevención de las drogodependencias, etc.), es preciso articular en mayor medida la coordinación interprofesional.

En el modelo sectorial tradicional, la fragmentación de los servicios limita el logro de la actuación de estos profesionales.

En el enfoque holístico, el problema más complejo es el de conseguir una efectiva colaboración entre los profesionales, dado que exige que los docentes acepten añadir nuevas responsabilidades a las que ya tienen. En efecto, se ven obligados a aplicar estrategias que les son familiares, pero también se les requiere para que desarrollen nuevos caminos.

Existe un acuerdo generalizado en la necesidad de dar forma a una estructura comprensiva de los distintos servicios que posibilite una adecuada coordinación de los diferentes profesionales. Se trata de perfilar las nuevas responsabilidades y de conseguir una continuada actitud de cooperación con otros tipos de profesionales.

No obstante, hay que señalar que la coordinación en las instituciones sociales es más difícil de conseguir que en otros tipos de instituciones, puesto que la colaboración interprofesional es más compleja en las organizaciones de servicios humanos que, por ejemplo, en las organizaciones industriales.

Se suelen clasificar los modelos de coordinación en las organizaciones complejas en función de tres tipos de interdependencia:

- Interdependencia compartida. Cada unidad de la organización "contribuye a" y "recibe apoyo de" la organización en su conjunto, aunque no existan transacciones directas entre las unidades.
- Interdependencia secuencial. Se efectúan transacciones directas entre las unidades de la organización. Las transacciones ocurren en una única dirección y esa dirección puede ser especificada.
- Interdependencia recíproca. Hay transacciones entre cada unidad de la organización y el resto de las unidades.

Estas diferentes maneras de enfocar la coordinación están poniendo de manifiesto que no existe un único modelo aplicable en todos los casos. En primer lugar, es evidente que los tres tipos de interdependencia no son mutuamente excluyentes, sino que, por una parte, todas las organizaciones presentan la interdependencia compartida, algunas muestran además la interdependencia secuencial y en las organizaciones más complejas se observan las tres modalidades.

Hay que advertir también que cuanto más se progresa en la tipología, más costosa es la coordinación de la organización, siendo: 1) la respuesta adecuada a la coordinación en la interdependencia compartida: la estandarización, 2) la respuesta adecuada a la coordinación en la interdependencia secuencial: la planificación y 3) la respuesta adecuada a la coordinación en la interdependencia recíproca: el ajuste mutuo.

Implantar una nueva fórmula organizativa en el ámbito escolar es con frecuencia un asunto difícil, ya que requiere cambios en una variedad de parámetros. De ahí que,

aunque el objetivo general del desarrollo de un sistema de servicios basado en los centros educativos suele ser aceptado sin discusión por los diseñadores de las políticas escolar y social, y también por los profesionales implicados, en tanto que principio global de acción, las realizaciones concretas lo son en menor número que el que sería previsible a partir del interés que despierta esta nueva fórmula organizativa.

Actualmente no existe consenso respecto a cuestiones básicas tales como las siguientes: ¿qué configuración de servicios se debe adoptar? ¿la implantación de los servicios de apoyo escolar deben concentrarse en una determinada institución externa a los centros educativos (los denominados equipos multiprofesionales, por ejemplo) o en el desarrollo de la cooperación interinstitucional?, ¿los programas integrados deben dirigirse a todos los niños y adolescentes o sólo a los que manifiesten un grado apreciable de necesidad de apoyo profesional en algún aspecto determinado?, o ¿qué mecanismos de financiación se consideran más convenientes?

De lo que no cabe duda es de que se está desarrollando una considerable base práctica que reclama análisis y trabajos de investigación, a fin de poner de manifiesto la eficacia de las distintas alternativas de actuación y su adecuación a los diversos contextos y circunstancias. El rango posible se distribuye en un continuo de cooperación que se extiende desde la simple coordinación de los distintos profesionales, a la asidua colaboración interprofesional. La mayor insistencia se dirige a la colaboración, esto es, al trabajo conjunto en una estructura funcional unificada (Kirst, 1991: 617; Morrill, 1992: 40).

## 9. EL ROL CENTRAL DEL DOCENTE

Los centros educativos están cambiando interiormente y sus prácticas se van haciendo más complejas, especialmente en el ámbito interprofesional que está surgiendo a partir de la colaboración que reciben de otras instituciones que realizan servicios de apoyo a la evolución de niños y adolescentes.

Lo anterior está demandando de los centros escolares el diseño y desarrollo de un programa comprensivo que acompañe al alumnado, no sólo durante la etapa de la escolaridad obligatoria, sino también en los años precedentes y posteriores a la misma (preescolar y bachillerato), lo que, a su vez, exige una atención prioritaria a las necesidades de formación docente.

El término profesionalismo designa la calidad de la práctica laboral. En el caso de los docentes, la socialización para la docencia es en gran parte autodidacta, constituyendo hasta cierto punto una autosocialización.

Tradicionalmente se ha venido considerando que a la formación en las normas profesionales del docente se llega a través de dos necesarios procesos de aculturación profesional: 1) la tematización (establece secuencias significativas de acontecimientos) y 2) la tipificación (clasificación de los problemas en orden a la intervención educativa). Se hace preciso el desarrollo profesional en la doble vía clásica, que se dirija ahora, además, hacia un modelo comprensivo de colaboración interprofesional.

El profesorado ha visto notablemente incrementadas sus funciones en las últimas décadas. Los docentes de la escolaridad no universitaria desempeñan una variedad de roles en su actividad profesional diaria. En los centros educativos tradicionales, su labor consistía básicamente en instruir. La extensión del rol del centro educativo les está obligando a desempeñar además otros roles, tales como, por ejemplo: organizador de los aprendizajes, facilitador de la adquisición de los conocimientos, diagnosticador, padre suplente y trabajador social.

Un sistema de servicios basado en los centros educativos acentúa el rol del profesor como observador-diagnosticador de las necesidades de los alumnos individualmente considerados. Tiene que conocer los recursos disponibles externos al centro educativo y orientar sobre las posibilidades que ofrecen otras instituciones.

Como se sabe, el profesor tutor es el responsable habitual de la comunicación con las familias desde el punto de vista del bienestar del estudiante en su conjunto y también para promover soluciones en el caso de que surja un problema determinado.

La necesidad de superar la separación actual entre los servicios proporcionados por el centro educativo para el desarrollo de su alumnado y los que este mismo alumnado recibe de instituciones que tienen por objetivo apoyar la labor de los establecimientos escolares viene siendo advertida por bastantes profesores. Sin embargo, no se detecta un creciente interés por el desarrollo de enfoques holísticos que coordinen ambos contextos mediante una efectiva colaboración interprofesional.

La implantación de un sistema de servicios basado en los centros educativos conduce a una reinterpretación de las relaciones entre los docentes y otros profesionales que se ocupan de la infancia y de la adolescencia. El punto de partida es el reconocimiento de la necesidad de llegar a una efectiva colaboración entre los distintos agentes.

En un sistema de servicios basado en los centros educativos, los alumnos son considerados individuos con necesidades específicas. Se trata en definitiva de no subordinar la individualidad de cada alumno a servicios de apoyo educativo predefinidos. A través de un sistema de servicios basado en los centros educativos, los docentes se hacen aún más conscientes de los peligros de etiquetar, previamente, al estudiante y se acostumbran a trabajar en equipo con distintos profesionales sobre las necesidades, capacidades y potencialidades de cada sujeto.

## **10. LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS AGENTES**

El enfoque holístico requiere la concreción de un conjunto de objetivos compartidos y el establecimiento de un plan de acciones coordinadas. Los problemas relativos a la implantación de un cambio en un centro educativo crecen geoméricamente cuando en el mismo tienen que intervenir profesionales pertenecientes a distintas instituciones.

En un sistema de servicios basado en los centros educativos, la organización del personal va a depender en primera instancia de a quién se asigna cada grupo de especialistas. En cuanto al profesorado, su implicación en una red global, como la que nos ocupa en este trabajo, conlleva para este colectivo la ampliación de sus responsabilidades a través del desempeño de nuevos roles. Para ello es imprescindible: 1) incrementar su motivación profesional, 2) desarrollar su actitud para la cooperación y 3) proporcionarle una preparación específica para el trabajo interprofesional. La necesidad de incrementar la motivación del profesorado

La principal dificultad relativa al profesorado para una efectiva colaboración interprofesional es el insuficiente conocimiento existente en la actualidad sobre los factores que inciden en su motivación profesional. Por una parte, son muchos los docentes que se sienten poco motivados, e incluso frustrados, respecto a su tarea diaria en los centros educativos. Es lo que se ha denominado " la jubilación en el trabajo". Se observa que bastantes docentes tienden a la apatía y están faltos de entusiasmo. Por el contrario, otros profesores -también numerosos- muestran un alto grado de compromiso con su función social. Se precisan estudios dirigidos a poner de manifiesto las motivaciones

(internas y externas al centro educativo) que inciden directamente en la tarea del profesorado.

*La necesidad de desarrollar la actitud del profesorado hacia la cooperación interprofesional*

Debido a la falta de investigaciones en este ámbito, no se ha determinado en qué medida el profesorado comprende y es capaz de practicar su rol como enlace humano entre los distintos servicios, por una parte, y el alumnado y sus familias, por otra. Se observa, sin embargo, que bastantes problemas que dificultan el trabajo interprofesional colaborativo se deben a diferencias de actitud entre los distintos profesionales.

Hallinger y Hausman (1992) han explorado la evolución de los roles (no sólo instructivo/ educativos, sino también contextuales) que afecta al profesorado, en tanto que constituye la base de la que está surgiendo la colaboración interprofesional. No cabe duda de que esta requiere el desarrollo de sus habilidades para la cooperación. La necesidad de proporcionar al docente una preparación específica para el trabajo interprofesional.

*Los profesores en muchos casos necesitan preparación en habilidades específicas para:*

- Asesorar y dirigir a los alumnos y sus familias hacia la búsqueda de respuestas a las necesidades percibidas.
- El trabajo en equipo con diversos tipos de profesionales que tienen diferentes puntos de vista y utilizan técnicas distintas.

Todo ello es imprescindible, dado que cada vez con una mayor frecuencia, los equipos directivos y el profesorado se ven obligados a trabajar cooperativamente con otros profesionales para:

- Estudiar necesidades
- Definir prioridades

*Hacer propuestas a diferentes órganos de la administración pública Elaborar e invertir presupuestos interinstitucionales*

Son actividades que, no sólo consumen una gran cantidad de tiempo, sino que requieren el ejercicio de una efectiva colaboración interprofesional.

El cambio hacia el enfoque holístico exige desarrollar el rol del profesor tutor; su papel sería en este punto el de estimular a los diversos profesionales para que lleven a cabo su tarea con la mayor coherencia interprofesional posible y en un marco de colaboración. El profesor tutor debería ser capaz de motivarlos para una participación más activa, implicándolos en el análisis y resolución de los asuntos que surjan relativos a la expertía de cada uno de ellos.

## 11. Conclusión

Una tendencia creciente es el establecimiento de acuerdos entre el sistema educativo y el resto de las instituciones que dirigen su trabajo a la infancia y a la adolescencia con el objetivo de desarrollar en los centros educativos programas integrados.

La mejora de los centros educativos requiere un esfuerzo sistemático y constante de atención profesional a las situaciones de enseñanza-aprendizaje, a los parámetros

institucionales y a los condicionantes y apoyos del contexto escolar, con el objetivo de conseguir un mayor número de metas educativas significativas.

Un sistema de servicios basado en los centros educativos supone una adecuada respuesta a la necesidad de buscar soluciones más adaptadas a los nuevos enfoques de la educación, si bien la amplia variación de las experiencias llevadas a la práctica (diversidad de situaciones y de realizaciones) dificulta la valoración global de esta fórmula organizativa, encaminando a los actuales analistas de la misma hacia el examen de cada caso particular.

En general, un sistema de servicios basado en los centros educativos contribuye decisivamente a que los establecimientos escolares desarrollen en mayor medida su potencial. La institución escolar se convierte de esta forma en un sistema integrador para la mejora de la calidad de vida del alumnado.

Hay que señalar, sin embargo, que el desarrollo de un sistema de servicios basado en los centros educativos no constituye la panacea que resuelve el fracaso escolar. No garantiza una mejora automática de la labor desarrollada por el centro escolar e incluso puede incrementar las tensiones en el funcionamiento habitual de la institución educativa.

En todo caso se trata de evitar, mediante el desarrollo de la colaboración interprofesional, las limitaciones de la tradicional utilización de los recursos materiales y humanos disponibles para la infancia y la adolescencia basada en compartimentos estancos.

La consecución de los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de un sistema de servicios basado en los centros educativos exige el desarrollo del rol del docente y la profesionalización de los diversos agentes para su actuación en un marco colaborativo.

## **Bibliografía**

- Arcia, E. y cols. (1992) *But What about the Other 93 Percent? Policy Alert*. North Carolina: Carolina Inst. for Child and Family Policy.
- Hallinger, P. y Hausman, Ch. (1992) *The Changing Role of the Principal in Schoools of Choice: A Longitudinal Case Study*. San Francisco: AERA.
- IPE (1998) *Carta Informativa*, abril-Junio, pág. 3
- Kirst, M. W. y otros (1991) Improving children's cervices. *Phi Delta Kappan*, abril, 615618.
- Martín-Moreno Cerrillo, Q. (1996) *La organización de centros educativos en una perspectiva de cambio*. Madrid: Sanz y Torres.
- Martín-Moreno Cerrillo, Q. (1997) Diluyendo los límites del centro educativo: Bases para la organización de un sistema de servicios basado en los centros educativos. En Lorenzo, M., Salvador, F. y Ortega, J.A. (Coords.) *Organización y dirección de instituciones educativas*. Granada: Grupo Editorial Universitario/ COM.ED.ES., 33-51.
- McGee, C. (1991) Link-up: a resource directory. Interagency collaboration to help children active. *Children's Cabinet*, 63, Alexandria: VA: National School Boards Association.
- Morrill, W.A. (1992) Overview of cervices delibery to children. *The Future of Children*, 2, 32-43.
- Waggoner, D. (1991) *Undereducation in America: The Demography of High School Dropouts*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- West, M. y Ainscow, M. (1991) *Managing School Development. A Practical Guide*. Londres: David Fulton Publ.