

àmbits

de psicopedagogia

EQUIPOS DE INTERVENCIÓN Y ASESORAMIENTO PSICOPEDAGÓ- GICO: DEL AGRUPAMIENTO DE PROFESIONALES A LOS GRUPOS DE TRABAJO*

Joan Serra Capallera

EAP La Garrotxa. ACPEAP (Associació Catalana de Professionals dels EAP)

Reyes Carretero Torres

Departament de Psicologia. Universitat de Girona

* Aquest article està escrit a partir de la comunicació presentada pels autors al III Congreso Internacional de Psicología y Educación, celebrat a Santiago de Compostela el setembre de 1999.

La importancia del trabajo en común entre los profesionales que integran los equipos psicopedagógicos de intervención y asesoramiento externo a las instituciones educativas, va a centrar el contenido del siguiente artículo. Intentaremos subrayar la importancia de considerar los equipos psicopedagógicos como organizaciones cultural y socialmente establecidas, su relación con el desarrollo profesional de los diferentes profesionales que los integran y su importancia en la concreción, en términos de ayuda mutua, de las líneas de trabajo y configuración del rol a adoptar en las intervenciones en los centros educativos.

Para ello, en primer lugar justificamos la necesidad del trabajo en común en el desarrollo de las tareas que los asesores llevan a cabo; a continuación, analizamos las condiciones normativas, organizativas y personales que en la actualidad dificultan que en los equipos psicopedagógicos se establezcan relaciones de colaboración y ayuda mutua entre los profesionales que los integran. Finalmente, se señalan algunos referentes que entendemos pueden ser válidos para una nueva reconceptualización del trabajo en común de los profesionales del asesoramiento.

IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN COMÚN

El trabajo en común entre los profesionales que integran los equipos de intervención y asesoramiento psicopedagógico es, a nuestro entender, uno de los factores fundamentales para impulsar la mejora en el desarrollo profesional y en la realización de las tareas propias del psicopedagogo. Para ello, justificaremos la importancia de este trabajo en común desde las características de las tareas encomendadas, desde la necesidad de desarrollar una nueva cultura organizativa y relacional en los equipos y, finalmente, desde la necesidad de formación permanente de los psicopedagogos que trabajan en los equipos.

A.- Desde las características de las tareas encomendadas.

La dependencia institucional de los equipos de intervención y asesoramiento psicopedagógico conlleva el establecimiento de un marco general de intervención, el propugnado des de la propia administración. Marco que no solamente establece las líneas y orientaciones generales en lo referido a los ámbitos de intervención concretos en las instituciones educativas, sino, también las prioridades de intervención, las cuales pueden ser cambiantes y responder a intereses de política educativa.

La estructura funcional y organizativa institucional vincula los equipos psicopedagógicos a una zona concreta, y señala que las actuaciones de los equipos han de adecuarse a las características y necesidades del entorno más inmediato de cada uno de los centros y también, en amplitud mayor, de la zona o sector de su competencia.

Las diferentes tareas que han de realizar los equipos requiere conocer y tomar en cuenta los elementos culturales y los recursos del entorno, sus necesidades, los estilos de vida propios de la comunidad... Así pues, es una función de los equipos, que no de cada profesional, resolver la tensión que se crea entre lo normativo, de carácter general, y las características sociales y culturales de los contextos concretos en los que esta se ha de llevar a cabo.

La vinculación de los equipos a una zona educativa concreta y la coordinación de estos con el conjunto de instituciones educativas, sociales y asistenciales que intervienen en la misma, define, en parte, el carácter comunitario de la intervención de los equipos, y requiere que pueda darse una respuesta coherente desde planteamientos que no solamente impliquen la coordinación de los diferentes

sectores implicados, sino, también, desde la coherencia interna de las actuaciones de los profesionales de un mismo equipo.

B.- Desde la necesidad de desarrollar una nueva cultura organizativa y relacional en los equipos.

Las tareas encomendadas a los equipos psicopedagógicos no pueden sustentarse en la individualidad de la intervención o en los criterios personales de cada profesional, sino que han de responder a un proyecto consensuado a través de la colaboración de todo el equipo. La cultura individualista, fragmenta las relaciones profesionales entre los miembros del equipo, dificulta que se aprovechen las experiencias de los demás o que el equipo pueda dar el apoyo necesario para asumir compromisos profesionales, experimentar o plantearse nuevos objetivos, más allá de los planteados por las normativas.

A través del dialogo, la discusión, la revisión y la reflexión y análisis de las tareas que se llevan a cabo, de las metas que se persiguen, del tipo de relaciones que se establecen así como de los valores que se vehiculan, los equipos pueden avanzar en una cultura de la cooperación.

Una cultura que basada en el dialogo permita la identificación y definición de marcos psicopedagógicos comunes respecto a la intervención, el modelo de actuación, el aprendizaje, la enseñanza... así como el establecimiento explícito de metas comunes, líneas de actuación coherentes y coordinadas, que permitan racionalizar los esfuerzos personales al tiempo que rentabilizar al máximo el trabajo de cada uno. Una cultura que favorezca procesos de experimentación y evaluación de la actuación como equipo, y a la vez de sus componentes.

C.- Desde la necesidad de formación permanente de los psicopedagogos que trabajan en los equipos.

El trabajo en común en los equipos aparece también como un elemento fundamental para potenciar la formación permanente y el desarrollo profesional de los psicopedagogos.

Si inicialmente la intervención de psicólogos y pedagogos en los ámbitos educativos formales correspondía casi exclusivamente a la evaluación de las características psicológicas de los alumnos con la finalidad de comprender esas dificultades y hacer una prescripción de la manera como solucionarlas. Actualmente, des de los condicionantes que determinan la práctica de los psicopedagogos en los centros se plantea el asesoramiento en los procesos de enseñanza y de aprendizaje como la estrategia más óptima a seguir en la actuación en los ámbitos educativos. Así el asesoramiento tiende a la mayor capacitación de profesores y centros en general, para el cumplimiento de las funciones que tienen otorgadas. Evidentemente este planteamiento de la intervención y el asesoramiento psicopedagógico, cuestiona a los asesores nuevas y numerosas demandas para las cuales ni son adecuadas las estrategias ya conocidas, ni la formación recibida es capaz de dar respuesta.

En este nuevo panorama el equipo debe promover el desarrollo personal y profesional de los profesionales que lo integran a través de una dinámica de trabajo cooperativo y comunicativo, en el que los problemas se expliciten y analicen conjuntamente, en el que se compartan los conocimientos y las particulares maneras de enfocar los problemas, en pos de la construcción de un conocimiento compartido, sobre el cual cuajar las diferentes idiosincrasias personales y que pueda representar una ayuda importante en la búsqueda de soluciones a problemas concretos, contextualizados y compartidos por un colectivo de profesionales determinado. Sólo así se puede avanzar en la creación de una cultura de equipo basada en el trabajo conjunto y cooperativo, en la madurez relacional y organizativa.

Esta auto-formación de los propios equipos ha de realizarse en el marco de los planes de trabajo colectivos, considerándola como un elemento consustancial de la actividad profesional, orientada a mejorar la calidad de las actuaciones.

De lo dicho hasta ahora, se desprende la conveniencia de entender a los equipos de asesoramiento psicopedagógico como contextos culturalmente organizados que se vinculan al desarrollo profesional de otros (profesores, maestros y instituciones educativas) pero que también pueden potenciar el propio desarrollo profesional de sus profesionales.

DIFICULTADES QUE EN LA ACTUALIDAD ENCUENTRAN LOS EQUIPOS PARA UN FUNCIONAMIENTO REALMENTE EN EQUIPO MÁS ALLÁ DEL AGRUPAMIENTO DE PROFESIONALES

Para señalar las dificultades que en estos momentos encuentran los equipos para trabajar no como un agrupamiento de profesionales sino como un equipo, queremos hacer referencia a los resultados de un cuestionario suministrado el curso escolar 96/97 a una cuarentena de equipos de sector de la administración catalana -los EAP o Equips d'Assessorament Psicopedagògic-, en los que aparecen dificultades relacionadas tanto con las disposiciones normativas, la falta de una cultura de equipo, la ausencia de un sentimiento de pertenencia o la poca efectividad del equipo para ayudar al psicopedagogo en los problemas a los que ha de dar respuesta de manera individual.

El cuestionario pedía a los asesores que plantearan las circunstancias problemáticas que a su juicio dificultaban la organización y el trabajo de los EAP. Curiosamente, al clasificar y agrupar las respuestas a esta cuestión, un tanto por ciento inferior al presumiblemente esperado hacia mención a aspectos externos a la dinámica interna del equipo y relativos a las disposiciones establecidas desde la administración o a las características de los centros. Entre las dificultades "externas" a los propios equipos, los dos aspectos mayoritariamente mencionados fueron: el poco tiempo de que disponen los equipos para trabajar conjuntamente y la elevada "ratio" centros-número de profesionales. Estos aspectos obtuvieron, en el debate que posteriormente se realizó entre todos los profesionales, un consenso mayoritario.

Donde si se agruparon o coincidieron la mayoría de respuestas fue al resaltar la dificultad o incapacidad para desarrollar una metodología de trabajo interno en el seno de los equipos, la dificultad de trabajar conjuntamente y la carencia de una línea de equipo. Sólo a modo de ejemplo, transcribimos algunas de estas respuestas:

- Los equipos actualmente son más un agrupamiento de profesionales que verdaderos grupos de trabajo. Los profesionales se mueven más por motivaciones personales que por metas compartidas con el resto de compañeros.
- No existe una cultura de equipo, sino más bien una suma de individualidades que tienen dificultades para trabajar conjuntamente: las discusiones son poco eficientes, se conducen deficientemente las reuniones que suelen resultar poco ágiles y en las que se pierde mucho tiempo.
- Existen dificultades para seguir los acuerdos tomados en común.

En general, las respuestas hacían hincapié en algunos aspectos que consideramos de interés resaltar:

- Los equipos carecen de una orientación a largo plazo. Su actuación se sepedita a la demanda que realizan los centros.

- El "carácter" del equipo viene dada solamente por los aspectos normativos.
- Existen dificultades en la conducción de las reuniones que mantienen los equipos, en la distribución de las tareas, en la recogida y seguimiento de lo que se ha acordado, poca sistematización de lo acordado, motivo por lo cual un tiempo después vuelve a ser objeto de un nuevo debate...
- Existen dificultades en la planificación y temporalización de los objetivos de trabajo, dificultades en la concreción de las tareas acordadas y, en algunas opiniones, existe un sentimiento explícito de poca eficacia en el desarrollo profesional de las funciones que les son propias.
- Existe una falta de sentimiento de pertenencia a un equipo, poca tradición de trabajo en común sumado a una inadecuada metodología de trabajo y poca implicación en las actividades de grupo.

Algunas de estas dificultades tienen su origen en:

- I.** Los equipos de intervención y asesoramiento psicopedagógico están integrados por personas que provienen de enfoques y líneas de trabajo diversos y incluso contrapuestas (estos equipos integraron a los profesionales de los antiguos equipos de orientación educativa y vocacional, a los profesionales de los equipos de atención a la educación especial, psicopedagogos municipales, profesores, maestros...). Estos profesionales tienen una historia anterior, ligada tanto a su formación inicial como a las tareas que anteriormente habían realizado, que condiciona la manera como asumen las funciones que ahora tienen encomendadas. A menudo, también, pueden tener objetivos, intereses vocacionales y marcos conceptuales de referencia diferentes en el momento de incorporarse a los equipos, lo cual puede impedir analizar las situaciones de manera que sea fácil el entendimiento. Esta natural diversidad en la composición de los equipos, es, efectivamente, una manifestación de la riqueza de los mismos, pero cuando la "cultura" del equipo se basa en la individualidad de sus miembros, esta diversidad hace muy complicada la identificación de las personas con el equipo y la vinculación con las líneas definidas colectivamente.
- II.** Los equipos asignan a uno de sus miembros las tareas de coordinación del equipo. Estos coordinadores no tienen ningún poder institucional, solo tienen el otorgado por los otros miembros del equipo y eso, a menudo en grupos profesionales, no es suficiente. Los coordinadores suelen encontrarse con dificultades para conducir las reuniones, para consensuar acuerdos, o hacer el seguimiento de los mismos.
- III.** Las directrices que establecen los criterios de intervención psicopedagógica externa en los centros educativos, y de manera muy especial en el modelo optado por la administración catalana, tienden a priorizar en el global del horario laboral de los asesores psicopedagógicos, la dedicación, con carácter individual, a la atención a centros, en menoscabo al trabajo interno en los equipos. También las dinámicas de trabajo impuestas por la propia práctica diaria, refuerzan esta situación, quedando el espacio interno de trabajo en equipo muy reducido (en la actualidad, la mayoría de los equipos están dedicando solamente una tarde semanal a este trabajo en común, y algunos equipos no tienen en sus horarios dedicación al trabajo en equipo). A la falta de espacios para el trabajo en común, hay que añadir que la progresiva burocratización de las tareas que se les encomiendan

van vaciando de significado lo que los profesionales hacen juntos. Así, en la mayor parte del tiempo, este espacio es ocupado más por el traspaso de la información que la propia administración genera que por la reflexión conjunta sobre las tareas que se realizan.

De estas dificultades se desprende la idea que difícilmente los equipos pueden crear una cultura psicopedagógica, aún más, difícilmente pueden crear una cultura de equipo, con lo cual el equipo deviene inefectivo en el momento de ayudar y apoyar la intervención y las respuestas que cada uno de sus componentes realiza a los problemas o a los retos que surgen en el día a día en los centros educativos. Igualmente, el sentimiento de pertenencia a un grupo profesional con el cual interactuar, suele ser un argumento más ilusorio que real, más una voluntad teórica que una realidad concreta. Nos encontramos pues, que los equipos psicopedagógicos suelen ser más un agrupamiento de profesionales que comparten un territorio en el cual intervenir, a los que unen unas directrices generales de intervención, y no un grupo interactivo que comparte y construye un discurso psicopedagógico común y un proyecto consensuado de intervención a medio y largo plazo.

ALGUNOS REFERENTES QUE POSIBILITAN EL TRABAJO EN COMÚN DE LOS EQUIPOS

Esta reflexión sería incompleta si sólo planteamos "la importancia del trabajo en equipo" o las "dificultades para este trabajo en equipo", por ello, en este último apartado queremos avanzar algunas de las consideraciones que podrían facilitar un mayor nivel de cohesión interna, favoreciendo a su vez el sentimiento de pertenencia de sus miembros así como la posibilidad de compartir algo más que un espacio común.

El trabajo en equipo se constituye y persiste en función de que existan algunos objetivos o propósitos pretendidos por todo el equipo (Shaw, 1989). A los asesores psicopedagógicos se les encomiendan múltiples objetivos que quedan sintetizados en el de ser una ayuda especializada para la mejora de los procesos educativos. La consecución de este objetivo implica a nuestro juicio diversas tareas que necesariamente han de ser llevadas a cabo en grupo.

- I.** Como todo servicio público la dependencia administrativa de los equipos va a marcar y condicionar los criterios generales de intervención. Criterios establecidos con carácter general y que necesariamente han de ser reinterpretados y ajustados a las necesidades concretas de la zona de actuación. Esta adecuación implica una reflexión conjunta a partir del conocimiento individual y colectivo de los contextos concretos de intervención con la finalidad de establecer, diseñar y ejecutar objetivos específicos de intervención en los mismos. Es decir, el carácter general de las directrices que se comunican a los equipos mediante las normativas de funcionamiento, permiten una lectura reinterpretativa des de los propios equipos. El análisis y reflexión de las mismas a partir de los aspectos que singularizan al equipo y al sector educativo en el cual este actúa, puede permitir exponer a cada miembro del equipo aquellas consideraciones que, partiendo de las realidades particulares de los diferentes integrantes y del conocimiento que disponen de los centros educativos en los que actúan, se ajusten más a lo que son sus criterios personales. Esta reflexión conjunta, en términos de igualdad y en mutua interacción, implica no solo un valioso aprendizaje, sino también,

la concreción de líneas consensuadas de intervención. Así lo singular deviene plural, en un proceso de reflexión previa que ha de poder ir inevitablemente acompañado de un modelo y unas estrategias de actuación conjunta y a su vez adecuadas a las particularidades de cada entorno. Esta reflexión inicial debe apoyarse en la valoración y análisis periódico de lo acordado. De manera que el propio equipo se imponga una dinámica de reflexión-acción a partir de la cual poder ajustar los criterios de intervención a las necesidades y realidades educativas que van surgiendo. Es este un proceso en espiral a partir del cual el equipo crece individual y colectivamente, y que facilita la constante regulación de lo previsto con lo factible, de lo deseado con lo obtenido. Cualquier nueva planificación es el resultado de este proceso y responde a las necesidades detectadas en el mismo.

II. Las características que definen un equipo de sector, bien sea este un distrito, un municipio o una entidad geográfica más amplia, acentúan la conveniencia de establecer parámetros de intervención parejos en todos aquellos aspectos que puedan afectar a la comunidad educativa. Es evidente que no vamos a defender aquí la homogeneización de las intervenciones, por ejemplo, para sectores sociales o culturales diferentes, sino la conveniencia de realizar una planificación de la intervención que partiendo de las diferencias existentes en un sector educativo, recoja estas con la finalidad de poder dotar de sentido a aquellas actuaciones que impliquen una intervención comunitaria des del equipo. Por otro lado la coordinación con otros servicios comunitarios pide también un alto nivel de coordinación interna. A menudo no todos vamos a hacerlo todo, pero si todos debemos decidir sobre que hacer y porqué hacerlo. En este sentido es tarea conjunta del equipo exponer la realidad educativa con la que se trabaja y trazar aquellas líneas de actuación consensuadas que, según la manera de entender de los diferentes actores educativos (profesionales o no), puedan definir las necesidades y dar una respuesta más adecuada a las características del sector. La elaboración de cuadros de necesidades educativas y de estrategias de intervención a corto y largo plazo van a poder servir como marco de planificación y organización de las intervenciones, y servirá como referente en el momento de desencallar cualquier controversia, o para evaluar los resultados de las acciones previstas.

III. Hoy por hoy, los equipos de intervención y asesoramiento psicopedagógico han ido consolidando su espacio profesional. A lo largo de estas dos últimas décadas la presencia de psicólogos y pedagogos en los ámbitos educativos formales ha devenido algo natural y integrado en las dinámicas de los centros. Los equipos han ido construyendo y consolidando modelos de intervención, los cuales, aunque diferenciados según las características personales y de trayectoria laboral de los profesionales que los integran, han permitido establecer parámetros generales de su quehacer laboral a partir de los cuales los centros educativos han adecuado sus demandas según la representación que han elaborado de los mismos. En definitiva han ido construyendo discursos de intervención psicopedagógica. Es este un importante bagaje cultural al cual no deberían renunciar los equipos, ya que de alguna manera representan sus señas de identidad y permite

respaldar sus actuaciones presentes y futuras. Pero lo dicho hasta ahora, nos parece compatible con el hecho de que los equipos mantengan una actitud encaminada a asumir una cultura profesional más autónoma y comprometida con la educación. De nuevo, posibilitar dinámicas internas para explicitar, reflexionar, contrastar o debatir con los otros integrantes del equipo nos parece fundamental. Estas tareas, pero, no pueden sustentarse en la mera elucubración teórica, sino que partiendo de las realidades profesionales específicas ha de asentarse en el análisis de la práctica asesora. La intervención psicopedagógica ha de ser sujeto de análisis y reflexión conjunta con la voluntad de convertir a los equipos en grupos que investigan sobre su propia práctica profesional. Este análisis de la práctica asesora requiere de un conjunto de condiciones que lo faciliten, algunas de ellas relacionadas con las disposiciones administrativas -sería conveniente que las normativas recogieran esta necesidad y la hicieran viable-, y otras vinculadas especialmente con la disponibilidad y predisposición de los profesionales de los equipos. Tarea, esta, que sin duda necesita tiempo para poder ser desarrollada, pero también un firme propósito de someter a la crítica y la revisión, una práctica que muchas veces está condicionada por la inercia de la inmediatez y de la urgencia. La cultura del equipo ha de ir pareja a la cultura del trabajo en equipo como medio para el desarrollo profesional de los asesores psicopedagógicos. En este sentido, compartir algunas tareas de asesoramiento -el aislacionismo que la administración condena al trabajo en los centros no tiene razón teórica ni práctica que la sustente-, observar activamente las intervenciones de otro, participar en la planificación de las tareas de asesoramiento, aplicar estrategias de intervención iguales en centros diferentes o delante de una misma demanda planificar estrategias diferentes de intervención, evaluar los resultados de las intervenciones realizadas a partir de criterios de intervención comunes planteados en la propuestas de trabajo anuales, avanzar en la planificación de planes específicos de intervención para necesidades comunes en el sector educativo... son algunas de las propuestas de trabajo conjunto que pueden ayudar al equipo a asentar su cultura de trabajo conjunta posibilitando la identificación de todos los profesionales en un proyecto compartido.

Al referirnos a la creación de culturas de trabajo en equipo no podemos dejar de mencionar que todos aquellos componentes presentes al hablar de los mecanismos de influencia social van a estar aquí también presentes. El desarrollo profesional de los asesores psicopedagógicos encuentra sus raíces en estos procesos de trabajo conjunto y por tanto debemos tener presente al hablar de ellos todas aquellas condiciones y subprocesos que nos aparecen al referirnos al cambio conceptual, lo cual plantea un poderosísimo campo de investigación sobre los procesos de trabajo conjunto entre asesores.

Como conclusión final, y entendiendo que el trabajo en equipo está determinado por una serie de factores que condicionan la cooperación y el compromiso de los participantes, destacaremos, haciendo un paralelismo entre el trabajo entre profesores y el trabajo entre asesores, algunos de los factores que McLaughlin (1988) señala como determinantes para la implicación en el trabajo en común:

- La existencia de un ambiente integrado, caracterizado por una cierta unidad de propósitos, de objetivos y un sentimiento colectivo de responsabilidad.

- La existencia de un ambiente comunicativo en el que se dispongan de espacios formales o informales y en el cual sean posibles los intercambios de información, puntos de vista, actuaciones...en el que se posibilite que se pueda aprovechar la experiencia de todos.
- La existencia de una dinámica orientada a afrontar los problemas profesionales en lugar de relegarlos al ámbito de lo personal. Una dinámica basada en la confianza y el respeto mutuo en la que sea posible manifestar los problemas y errores y celebrarse los éxitos.
- La existencia de una dinámica que fomente y estimule las iniciativas personales, en la que el equipo aporte apoyo moral necesario para asumir actuaciones nuevas y riesgos profesionales.

Referències Bibliogràfiques

- MCLAUGHLIN, M. (1988): "Ambientes institucionales que favorecen la motivación y la productividad del profesorado". En Villa, A. (Coord.), *Perspectivas y problemas de la función docente*. Madrid. Narcea.
- SHAW, M. (1989): *Dinámica de grupo*. Barcelona. Herder.