

RECENSIONES

LORENZO DELGADO, M. *et al.* (coords.) (2007). *Gestionando los nuevos actores y escenarios de la formación en la sociedad del conocimiento*. Granada: Adhara, 696 páginas.

El grupo de investigación AREA (Análisis de la Realidad Educativa Andaluza) (HUM 672), con su director Manuel Lorenzo Delgado a la cabeza, inició la celebración de esta tradicional reunión científica en el año 1997. Desde entonces, y ya van diez, cada mes de diciembre la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Granada se convierte en el foco de atención de toda la actualidad directiva, organizativa y de gestión que tiene relación con las instituciones educativas.

En el último manual, que es motivo de la presente reseña, se homenajea con su publicación a los profesores Natividad López Urquizar, Severino Fernández Nares y Francisco Cordón Herrera.

Su título recoge claramente la esencia de su contenido, que se presenta dividido en dos partes: una que agrupa los nuevos escenarios de formación y otra los profesionales y procesos de formación. La mayoría de las aportaciones tienen que ver con experiencias investigadoras, reflexiones y trabajos que sus autores han realizado y que presentan en este manual como referente escaparate de los respectivos resultados obtenidos.

Precisamente, otra característica a destacar es la diversidad de las temáticas recopiladas, que dota al texto de una ecléctica calidad, siendo su eje vertebrador los aspectos organizativos de las instituciones educativas, tanto formales como no formales. Además, si se repara en las referencias bibliográficas de las ponencias se podrá advertir la actualidad del contenido.

Asimismo, esa diversidad en la temática ofrece al lector la posibilidad de conocer la variedad organizativa, o por lo menos algunos ejemplos, de los diferentes espacios y educadores que integran o configuran las igualmente distintas entidades educativas.

Teniendo en cuenta la estructura y extensión de cada aportación, aunque en algunos casos (muy pocos) la fundamentación teórica parece sobrada, en su dilatada mayoría podría decirse que su lectura resulta ágil y amena, siendo especialmente destacables aquellas contribuciones que acompañan su escrito con una oxigenadora reflexión.

César Torres Martín

MARQUÉS, R. (2008). *Profesor@s muy motivad@s. Un liderazgo positivo promueve el bienestar docente*. Madrid: Narcea, Educadores XXI.

Las cuestiones del liderazgo son hoy una de las más estudiadas, debatidas y relacionadas con la mejora y la calidad educativa. Una

muestra de esta actividad académica en torno a las cuestiones directivas en los centros escolares nos llega de un lugar tan poco habitual

como Portugal, en una traducción de Pablo Manzano, que intenta poner al alcance de los prácticos las aplicaciones teóricas mediante los ejemplos, sugerencias y ayuda para ese ejercicio del liderazgo-dirección de la forma más completa posible.

A través de 11 sintéticos y aplicados capítulos revisa las situaciones y momentos más frecuentes en los centros educativos, comenzando por una revisión del papel de los profesores como líderes, clasificándolos en tres tipos y decantándose por el profesor excelente. Indica cómo evitar las críticas directas y cómo practicar el elogio, tanto en público como en privado. Le lleva a pedir incluso una visión compartida del centro para conseguir colocarlo en un marco de excelencia.

La comunicación en su forma y en su contenido se presenta aquí como un aspecto crucial en el liderazgo. Si las palabras son importantes, la forma de percibir las y su significado, la confianza que inspiran, son cruciales. Se requiere, primero, escuchar con atención, ser un buen oyente, con tiempo para escuchar y elaborar un plan de acción. Tan importante como la comunicación verbal es la no verbal, el contacto visual, el lenguaje corporal, los silencios, las interrupciones, las barreras, el estar al mismo nivel, etc., son elementos cruciales en una buena comunicación. El mostrar interés, dejar que se realicen propuestas y esperar la retroinformación o *feedback* son también elementos esenciales. Las pautas para diferentes tipos de conversación, recopilar sugerencias, de los distintos profesores y no responder siempre, comprobar los éxitos y agradecer la información, van en la misma dirección.

En el dilema entre liderazgo y gestión se inclina hacia el primero. Un buen director que no tenga a la vez competencias de gestión, nunca

será un buen líder. La necesidad de una formación adecuada, la capacidad para trabajar en grupo y que infunda confianza y tenga carisma, son cualidades que han de ir asociadas a conocimientos de administración y gestión.

Como instrumentos de gestión destaca el informe semanal, que puede servir como instrumento gestor y de desarrollo del profesorado, como generador del clima moral del centro generando un modelo en el que tienen cabida las cuestiones técnicas y las emociones. Se pretende con ello la innovación, la elevación de la autoestima de los profesores y hacer que cada día sea diferente. El clima escolar se describe con ocho indicadores de los que el líder es el responsable. Su visibilidad en el centro se sugiere desde la entrada y en los más variados lugares: bar, pasillos, bibliotecas, aulas, etc. La visibilidad permite intercambiar informaciones, elogiar, hacer sugerencias y dar apoyo.

En la bibliografía inglesa se llama «*leadership by walking around*». Es el director que demuestra su interés y preocupación por todo lo que pasa en el centro: limpieza, higiene, disciplina y calidad en la enseñanza; eleva las expectativas de la comunidad educativa con acciones, no sólo con palabras. Se centra en una adecuada organización del tiempo y en la concesión del mismo a los profesores.

La evaluación del profesorado se presenta como una oportunidad de mejora y no como algo negativo. Cree que se debe usar para elogiar y criticar, pero de una forma positiva, abierta y compartida que aboque en un plan de desarrollo profesional docente. Como tarea básica de la dirección se presenta la organización de las reuniones que deben ser cortas, con pocos asuntos y atenerse a ellos. Las pautas son: orden del día, empezar y

terminar con notas positivas, cambiar el lugar de la reunión, sonreír, cuidar el espacio, tener retroinformación de las mismas, aunque existen algunas muy concretas sobre el rol de los líderes. Habla también de liderazgos intermedios con criterios concretos para la selección de estas personas. Se trata de procurar el bienestar del profesorado y del director; se pide que sean positivos para aliviar la ansiedad y el estrés de los profesores, no mostrar pesimismo y en lugar de hacer apreciaciones negativas cuando las cosas no van bien, mostrar capacidad de ayuda para mejorar la comprensión y la autoestima. Sugiere además al director aspectos puntuales como ser simpático, compartir los éxitos, recordar temas personales como aniversarios, comidas, etc. Además se ha de orientar a los profesores novatos. Da también pautas concretas para adecuar los espacios y actuar en ellos: despacho del director, secretaría, pasillos, cafetería, sala de reuniones, aulas, etc. Le interesa despertar la motivación del alumnado con técnicas como la participación, el interés y las variables afectivas que les conciernen. Para ayudarles señala una serie de

pautas para los tutores de gran utilidad y pragmatismo que le permiten promover la automotivación del profesorado y del alumnado.

La relación entre el clima escolar, el bienestar del profesorado y su compromiso profesional está altamente demostrada, así como la incidencia del ánimo de los profesores y los alumnos y su mutua incidencia. El poner en práctica las múltiples ideas y sugerencias del libro producirá mejoras en el rendimiento y en la satisfacción de padres, profesores y alumnos.

El libro de Ramiro Marqués se presenta como una novedad, de factura portuguesa. Sólo su gran aplicabilidad lo ha traído al mercado español en lo que es una novedad, ya que el camino suele ser inverso: libros publicados al español y traducidos al portugués. La cantidad de aportaciones, propuestas y alternativas que aporta para desenvolver el liderazgo educativo lo convierten en una especie de libro de cabecera para directivos, profesores, tutores y alumnos que se forman en educación, dirección y gestión de centros y aulas.

Isabel Cantón Mayo

MURGA MENOYO, M^a A. (coord.) (2009). *Escenarios de innovación e investigación educativa*. Madrid: Universitat, 298 páginas.

Esta obra coral, coordinada por la directora del Departamento de Teoría de la Educación y Pedagogía Social de la UNED, la doctora Murga Menoyo, llama la atención sobre la necesidad de innovación e investigación en aquellos campos de la educación que se corresponden con la trayectoria y especialización académica de sus autores. Innovación e investigación, dos fenómenos que recíprocamente se potencian y sobre los que descansa el cambio optimizador de toda práctica educativa.

un sistema para el logro de una mayor eficiencia. Se contraponen a aquello que simplemente sucede, se ha «rutinizado» o se ha transformado en algo asumido e integrado en un sistema. Las estrategias de innovación a desarrollar se concretan en un plan de acción dirigido a que se produzca el cambio deseado.

En este marco de cambio, en el que está inmerso el Sistema Educativo Europeo, se ha elaborado esta publicación.

La innovación es todo cambio o actuación planificada introducida en

La próxima Conferencia Mundial sobre Educación Superior va a tener

lugar en julio de 2009 en París. La UNESCO se propone conocer las transformaciones realizadas en la década precedente (I Conferencia, 1998) y renovar el compromiso por una educación superior que facilite el desarrollo de las naciones, al mismo tiempo que satisfaga las aspiraciones personales de los individuos. En la *Declaración Final* de 1998, se reconocían, entre las funciones de la educación superior, inculcar los valores en que reposa la ciudadanía democrática, proporcionar perspectivas críticas y objetivas que fortaleciesen los enfoques humanistas, promover la educación a lo largo de toda la vida, entre otras. Igualmente, la Conferencia llamaba la atención sobre el papel de las tecnologías de la información y la comunicación en la elaboración, adquisición y transmisión de los conocimientos, haciendo hincapié en sus virtualidades para renovar el contenido de los cursos y los métodos pedagógicos, y para ampliar el acceso a la educación superior.

«Las problemáticas enumeradas son, pues, desde hace años —según reza en la Presentación del libro—, foco de interés preferente de los organismos internacionales de educación, pero también de la investigación pedagógica y la innovación educativa. Lo son, sin duda alguna, de los autores del libro que presentamos, todos ellos profesores universitarios y, en su mayoría, con una dilatada trayectoria profesional. A partir de su experiencia docente e investigadora ofrecen una obra coral que, desde perspectivas complementarias, aborda el análisis de cinco de aquellas temáticas, claramente significativas de la Teoría de la Educación y la Pedagogía Social.»

El libro presenta cinco escenarios de innovación e investigación educativa: *Educación para la calidad de vida: medio ambiente, salud y desarrollo sostenible* es el primero de

ellos que se ocupa del bienestar humano —sobre todo cualitativo— como meta social en el marco del desarrollo sostenible. En el segundo, *la investigación sobre el ser humano y los valores en el ámbito educativo desde una perspectiva teórico-filosófica*, el texto anuncia la relevancia práctica que las propuestas normativas derivadas de este enfoque tienen para la actividad profesional de los educadores.

La cohesión, equidad y promoción social es el eje central de tercer escenario, en cuyo contexto el educador tiene, en la comunicación interpersonal, un instrumento básico de la vida asociativa, imprescindible para su función de promover el desarrollo personal, grupal y comunitario. El cuarto escenario pone el énfasis en la educación permanente, dirigida sobre todo a las personas adultas: *La educación a lo largo de la vida*, exigencia insoslayable del desarrollo económico, social y comunitario. Hace hincapié en la formación continua, ocupacional, la que se lleva a cabo en las propias empresas y organizaciones. Sin olvidar la necesidad de afianzar y hacer más sólida la sociedad civil, con valores y principios éticos que permitan avanzar hacia una profundización progresiva de la vida democrática.

Finalmente, se destaca un quinto escenario, *La educación a distancia y la formación virtual*, atendiendo a las claves específicas de esta modalidad educativa, sus elementos centrales y las tendencias más innovadoras: *folksonomías, m-learning, e-portfolios*, etc.

Estos cinco escenarios han sido elegidos, desde la perspectiva educativa, por la actualidad de las preocupaciones que suscitan y su relación directa con la mejora de la realidad social.

El uso del término «escenarios» tiene como objetivo ayudar al lector a

preguntarse, más que a dar respuestas, a cuestionarse sobre los futuros posibles para poder actuar sobre ellos.

Durante épocas de cambio rápido y complejidad, las formas existentes de pensamiento generalmente se basan en razonamientos que ya no son válidos u observaciones limitadas que no permiten captar las nuevas relaciones. Las barreras psicológicas también afectan a la capacidad de pensar claramente y con previsión.

En esta obra los autores se proponen la metodología de los escenarios,

porque introducen posibilidades hipotéticas que estimulan la comprensión del mundo exterior y de cómo el mundo interior interactúa con éste. Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación y la trayectoria de eventos, que permiten pasar de una situación «origen» a una situación «futura».

Por todas estas razones recomendamos —sin ninguna duda— una lectura comprensiva de este libro, lo que ofrecerá al lector posibilidades de aplicación a su contexto.

M^a del Carmen Sainz Hernández

TORREGO, J. C. (coord.) (2008). *El Plan de Convivencia: fundamentos y recursos para su elaboración y desarrollo*. Madrid: Alianza Editorial, 470 páginas.

Nos encontramos ante un libro concebido con vocación de ofrecer conocimiento útil, no sólo porque presenta experiencias innovadoras y en pleno desarrollo en institutos de educación secundaria, y en parte aplicables a colegios de educación primaria, sino porque su génesis es la investigación e intervención en el campo de la convivencia escolar, donde incorpora dos líneas de investigación de algunos miembros del equipo de autores: la mediación en conflictos y la figura del alumno ayudante de convivencia, ingredientes que proporcionan gran potencia al modelo organizativo resultante. Otras aportaciones de la obra son ofrecer instrumentos útiles para realizar una tarea que la vigente Ley Orgánica de Educación encomienda a todo centro educativo: elaborar un Plan de Convivencia. Al tiempo, sirve de referente para el progreso en los diferentes estadios del proceso de planificación en el que otros equipos de docentes se hallen.

La obra se estructura en dos partes. La primera incorpora en tres capítulos los fundamentos y estrategias para elaborar y desarrollar el Plan de Convivencia. La segunda desgrana en ocho capítulos diversas

buenas prácticas para la elaboración y desarrollo del Plan. Asimismo, consta de una introducción a cargo del coordinador de la obra y una presentación de cada uno de los colaboradores. Todos los capítulos cuentan con una bibliografía de referencia.

Juan Carlos Torrego, coautor y coordinador de la obra, es un especialista ya conocido por sus publicaciones y aportaciones a los conflictos y la convivencia; defiende un modelo integrado de organización de la convivencia consistente en la creación en cada centro de un marco protector de convivencia de tipo curricular y organizativo, un sistema de normas basado en la participación democrática de la comunidad escolar y la existencia de un equipo de mediación y tratamiento de conflictos. Un equipo de 12 autores presenta diferentes acciones inmersas en un modelo integrado de convivencia que es realidad en institutos de educación secundaria, cuyo enfoque y algunas prácticas son aplicables en colegios de educación primaria.

Los tres capítulos de la primera parte contienen la presentación del

modelo integrado de convivencia como resultante de un proceso de análisis, desarrollo y evaluación dentro de una trayectoria de mejora del clima de convivencia del centro. En coherencia con la formulación planteada, el segundo capítulo recoge el resultado de una investigación evaluativa en mediación y tratamiento de conflictos, desde un modelo integrado, realizada en 18 institutos de Madrid y Guadalajara con profesorado y estudiantes. Finalmente, se presenta un valioso apoyo teórico e instrumental de cómo elaborar el Plan de Convivencia teniendo como perspectiva la mejora escolar al realizar la planificación.

A lo largo de los ocho capítulos de la segunda parte se presentan diferentes diseños y evoluciones de las acciones de mejora del clima escolar que inciden en distintos ámbitos de intervención y fortalecen el marco protector de la convivencia. Las experiencias descritas, resultado de procesos de asesoramiento basados en el término «desarrollo organizativo» o «revisión basada en la escuela», aportan conocimiento práctico y facilitan al lector herramientas para propiciar la reflexión, traslado y adaptación en otras organizaciones escolares. Su lectura nos aproxima a la elaboración del Plan de Convivencia, bien a través del proceso de traslación al documento oficial de las prácticas que se han ido desarrollando a lo largo de varios años, dentro del proceso de mejora donde se ha involucrado el equipo docente, o bien mediante el desglose del Plan de Convivencia del centro, resultado de un trabajo constante de varios cursos. En todos los casos,

los elementos esenciales para el desarrollo de las iniciativas han sido la existencia de un equipo de mediación y tratamiento de conflictos con alumnado, profesorado y familias, que ha recibido formación específica y un modelo de alumnos ayudantes de convivencia. Otros capítulos presentan la mejora de la convivencia a través de la práctica de la mediación, del cambio metodológico y de las oportunidades que el aprendizaje cooperativo ofrece, la planificación preventiva y el tratamiento en los casos de maltrato entre iguales, el proceso de reflexión y toma de decisiones de un grupo docente para disminuir la disrupción en las aulas, y, finalmente, la formación de los delegados de alumnos en competencias para su participación y acción en la mejora de la convivencia. Todas son prácticas integradas en la organización del centro, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, basadas en el diálogo, la participación de la comunidad educativa y en el desarrollo de una estructura específica para tratar la convivencia: el equipo de mediación y tratamiento de conflictos.

La obra recoge y presenta experiencias que sirven de nuevo horizonte para la labor educativa actual, que en sí mismas son línea de cielo para seguir avanzando; ofrece una perspectiva humana y práctica del proceso de construcción de la convivencia escolar; ayuda a recuperar la educación en mayúsculas, al tiempo que introduce nuevas experiencias que enriquecen interiormente al docente. Al maestro.

Pedro Luis Díez Velasco