



IMPACTOS DE LA INNOVACIÓN EN LA DOCENCIA Y EL APRENDIZAJE

El hacer del equipo docente: de la identidad individual a la colectiva

Escofet Roig, Anna

Universitat de Barcelona

Facultat d'Educació

Pg. Vall d'Hebron 171, 08035 Barcelona

annaescofet@ub.edu

Freixa Niella, Montse

Universitat de Barcelona

Facultat d'Educació

Pg. Vall d'Hebron 171, 08035 Barcelona

mfreixa@ub.edu

Novella Camara, Ana M.

Universitat de Barcelona

Facultat d'Educació

Pg. Vall d'Hebron 171, 08035 Barcelona

anovella@ub.edu

1. **RESUMEN:** Los equipos docentes facilitan la construcción de la identidad docente y el desarrollo de la docencia. La investigación que se presenta tiene como finalidad identificar los elementos del hacer de los equipos docentes que potencian su carácter funcional y permiten tejer una identidad colectiva. Los resultados muestran estos elementos que definen el hacer colectivo que va desde el conocerse, reconocerse, definir un proyecto, deliberar para innovar y evaluarse.
2. **ABSTRACT:** Teaching teams facilitate the construction of teacher identity and the development of teacher role. The research aims to identify the elements of teaching in teaching teams to improve their functional character that allow a collective identity. The results show the elements that define collaborative team teaching: to know each other, to recognize the other, to define a project and the deliberation for innovate and evaluate.
3. **PALABRAS CLAVE:** equipos docentes, enseñanza superior, docencia, identidad docente.



IMPACTOS DE LA INNOVACIÓN EN LA DOCENCIA Y EL APRENDIZAJE

KEYWORDS: teaching teams, higher education, teaching, teaching identity.

4. DESARROLLO:

La existencia de equipos docentes en la enseñanza universitaria es una realidad y una práctica extendida, a pesar de que no existe una única definición de lo que es un equipo docente. Wenger y Hornyak (1999, 314) afirman que los equipos docentes “consisten en dos o más profesores que comparten, de alguna manera, la responsabilidad en relación a un grupo de estudiantes”; Anderson y Speck (1998) dicen que los equipos docentes son responsables de la enseñanza de un grupo de estudiantes y Jacob et al. (2002) identifican el equipo docente como una metodología de enseñanza en la que todos los profesores están involucrados de la misma manera en la definición de los objetivos de aprendizaje, la formación y la evaluación de los estudiantes.

Los equipos docentes tienen por objetivo exponer a los estudiantes al conocimiento especialista de diversos profesores, ya sea desde diferentes ámbitos académicos o desde diferentes perspectivas, lo que permite un intercambio intelectual beneficioso para profesores y estudiantes (Hanusch, Obijiofor y Volcic, 2009). Hay diversos grados de trabajo en equipos docentes (Carpenter et al., 2007), desde aquellos equipos en que los profesores sólo se dividen los bloques temáticos de la asignatura en función de su especialidad -lo que se ha denominado enfoque en serie -, hasta aquellos equipos en que los profesores planifican, presentan y evalúan las lecciones de manera conjunta -dando lugar al denominado enfoque colaborativo -. Dicho enfoque permite “abordar las tareas de planificación docente de forma compartida y la actividad docente de manera cooperativa” (Martínez y Viader, 2008, 29).

Esta comunicación forma parte de una investigación (REDICE 114-1566) cuya finalidad es conocer los estilos de trabajo de los equipos docentes del profesorado universitario. Estamos convencidos que parte de la calidad de la docencia se sustenta en los equipos docentes como estructura de trabajo (Lester y Evans, 2009; Bacharach, Washut y Dahlberg, 2008). El reto es identificar aquellos aspectos que en el trabajo docente favorecen la colaboración y avance en la docencia. Para ello, se ha realizado un estudio diagnóstico comprensivo de la realidad con un diseño de tipo mixto (Creswell, 2003; Burke y Onwuegbuzie, 2004). Los informantes son el profesorado de distintos grados, profesorado con distintos cargos de gestión en la facultad y profesorado “experto” de distintas facultades que en el pasado han ostentado puestos de responsabilidad universitaria ligados a la docencia. Las técnicas utilizadas han sido el análisis documental, el cuestionario, las entrevistas en profundidad y el grupo de trabajo deliberativo.

En la comunicación se analizan los resultados de un grupo de trabajo deliberativo realizado con el profesorado “experto” (7 docentes de distintas facultades -Economía y Empresa, Educación, Farmacia, Filología y Medicina-). El grupo de trabajo se centró en analizar los equipos docentes



IMPACTOS DE LA INNOVACIÓN EN LA DOCENCIA Y EL APRENDIZAJE

horizontales con profesorado que imparte una misma asignatura para identificar los elementos que potencian su carácter funcional y permiten crear una identidad colectiva. Para el análisis de la información se han categorizado las respuestas de forma independiente para posteriormente validar dichas categorizaciones mediante el programa ATLAS-TI.

Los resultados obtenidos nos permiten señalar los elementos que promueven el carácter funcional de los equipos docentes:

. Conocer a los integrantes del equipo docente. El grupo indica la necesidad de que los integrantes del equipo se conozcan a nivel personal y a nivel profesional como punto de encuentro desde donde relacionarse: conocer la trayectoria docente y las líneas de investigación de los compañeros permite representarse al otro de una forma más ajustada, evitando construir percepciones desajustadas o estereotipadas. En caso de grupos estables, este conocimiento se ha de actualizar a partir del interés en la evolución de los trabajos realizados.

Yo creo que... en relación a las dinámicas dentro del equipo siempre tienen que orientarse también en dos direcciones: una es a la tarea, es decir, ¿vamos cumpliendo los objetivos? ¿Vamos recopilando evidencias de que vamos avanzando o debemos modificar cosas? O, hacemos la valoración y la evaluación constante... y, entonces, también la otra dirección es que esté orientado hacia la relación de los miembros del equipo. A ver, ¿qué debemos hacer para poder ir? ¿Tenemos que hacer una comida? ¿Tenemos que hacer una cena? ¿Tenemos que encontrarnos fuera del ambiente de trabajo? ¿Tenemos que pedir un curso de formación? (N-DD5, 11)

. Desvelar las identidades docentes dentro del equipo docente para construir un punto de encuentro y crear una identidad colectiva. Para ser un equipo docente y no un grupo de personas, el equipo tiene que explicitar qué se entiende por equipo docente, el sentido que se le atribuye y sus experiencias previas, así como posibles dificultades a la hora de trabajar. Se construye así un marco de referencia alrededor de lo que es un equipo de trabajo, con el reto de conocerse y pensarse desde el valor que se da al proyecto compartido y desde la confluencia de intereses y compromisos. Ello permite encontrar sentido al formar parte del equipo, partiendo del plano individual y del plano colectivo.

Para mí la calidad de un equipo docente... quería decir primero que estás en el equipo (ya se ha dicho en algún momento, ¿eh?) estás en el equipo porque quieres estar, porque quieres formar parte del mismo y es voluntario, hay un reto compartido, hay una convivencia natural, hay unos espacios de encuentro pactados y todos aportan lo suyo. Y el otro elemento de calidad yo creo que muy importante es que entre todos se construyen elementos que individualmente no se podrían construir. Claro, y seguramente... si a ti tus amistades no te aporten nada más allá de lo que tú eres por ti solo tampoco son amistades, no sé si... para que



IMPACTOS DE LA INNOVACIÓN EN LA DOCENCIA Y EL APRENDIZAJE

me entendáis, yo creo que, en la medida en que las personas juntas pueden hacer cosas nuevas o diferentes, mejores de las que harían solas, entonces es un equipo docent. (N-DH3, 4)

· Definir el proyecto docente como equipo para un curso académico, desde la concreción de objetivos a la definición de cómo alcanzarlos. Los informantes expresan que hay que empezar concretando unos objetivos bien definidos, claros y compartidos para seguidamente definir su metodología de trabajo y funcionamiento. Se introducen rutinas y se sistematizan momentos de trabajo. También mecanismos y procedimientos de comunicación y de circulación del conocimiento y la información facilitando el compartir y la coordinación de las tareas. Sin olvidar la necesidad de concretar el calendario de las reuniones con suficiente anterioridad para garantizar la asistencia y el establecimiento de un plan de trabajo.

Yo quería insistir con una cosa, si me permitís, yo quería recoger unas palabras tanto de la DD6 como de la DD7 que... creo que la primera cosa, la más importante para que el equipo funcione, para que se pueda cohesionar bien y pueda adelantar es que haya objetivos conjuntos muy claros. Unos objetivos muy bien definidos, eh, y que todo el mundo los entienda del mismo modo, quiero decir, que a veces los equipos dan por supuesto que hay un objetivo compartido pero que, a veces, la gente lo lee de formas diferentes y estos se deben discutir y deben quedar muy claros, los objetivos. Yo creo que este es... todos los deben tener claros y los han de entender del mismo modo. Es el primer paso para asegurar pues que funcione, aunque todo el mundo se sienta comprometido y se responsabilice de aquello, porque aquello es el que engancha y anima y que permite cohesionar. Por lo tanto... como que ha salido, yo esto lo quería dejar como una cosa fundamental. (N-DD5, 9)

. Potenciar relaciones horizontales donde todos los componentes sumen aportaciones. Los informantes defienden una estructura relacional fundamentada en la igualdad, el reconocimiento mutuo y la corresponsabilidad compartida en el hacer. La distribución de roles se hace desde las potencialidades de los docentes y desde un compromiso colectivo. Las cosas se hacen entre todos. El liderazgo del equipo docente es fundamental. Se sugiere que la figura de la coordinación sea rotativa de manera periódica cada uno o dos años, para que de esta forma todos los componentes del grupo asuman la responsabilidad.

Ah... esto está muy relacionado con un tema que sale en cualquier grupo pero que ya se ha dicho, que es el tema de los roles. Es decir, que es el ¿qué aporta cada cual..? ¿Qué rol aporta cada cual en el grupo? Porque hay gente que aporta roles de mantenimiento del grupo, de dar cohesión al grupo, hay gente que aporta más roles de ir al trabajo, de... claro, ¿cómo está compensado con los roles? Después hay gente que aportan roles que destruyen el grupo, eh, también. Claro, entonces, que el propio grupo pueda analizar los roles de las personas que forman parte del grupo me parece fundamental, eh. ¿Qué tipos de roles orientados al trabajo? esto que decíais, eh, estos objetivos, que se deben hacer, qué tipos de roles de mantenimiento



IMPACTOS DE LA INNOVACIÓN EN LA DOCENCIA Y EL APRENDIZAJE

del grupo (de convivencia, de acuerdo, de ánimo, no sé si hace falta ir a cena o a comida, pero sí, eh, es esta idea) y los roles negativos, como los podemos disminuir, no. (N-DH1,14)

. Generar materiales y recursos de uso interno. Es necesario promover la generación de documentos que recojan los acuerdos y avances del grupo con la finalidad de dejar constancia de aquello que se trabaja y en lo que se avanza, y a la vez para construir la historia del grupo y sus referentes. El material generado va de propuestas de carácter provisional pero que en el transcurso del curso van reconstruyendo hasta configurar un documento definitivo. Estos materiales, que van más allá de las actas de las reuniones, permiten visualizar los avances del grupo porque van dando forma a como se entiende el desarrollo de la docencia.

Nosotros una cosa que hacíamos que iba muy bien es que hacíamos una especie de acta... no acta... acuerdos de la reunión, ¿no? "Tiene que modificarse tal cosa por tal, tal..." y la repartíamos a todo el departamento y entonces el departamento sabía que aquella asignatura nos habíamos reunido y habíamos tomado aquellas decisiones y en función de que las habíamos tomado, ¿no? (N-DH2, 21)

. Tejer el sentimiento de pertinencia. Los expertos hacen referencia a un conjunto de elementos de convivencia, de encuentro y de satisfacción personal que vinculan y refuerzan el grupo como equipo docente y dan sentido al ser miembro del equipo. Los miembros tienen percepción de éxito, de avance y de crecimiento personal.

Los roles dentro del funcionamiento: que haya un equilibrio en los roles dentro del equipo, que haya una buena coordinación,... estas serían cosas más técnicas, diríamos, más objetivas. Pero entonces también hay dos aspectos que son de tipo más emocional. Primero: la relación que se establece entre los miembros, que esto se relaciona con la cohesión, con la cohesión en este sentido de pertinencia que también se ha dicho. Y el otro: cuestiones de... de aspectos emocionales, individuales de cada... el equilibrio personal, el hecho de establecer relaciones de comunicaciones eficaz, de respeto, de asertividad, de considerar el punto de vista de los otros,... todo esto son técnicas que se pueden aprender porque, de hecho, el equipo docente será un espacio de formación y todos iremos aprendiendo de estas cosas (N-DD5, 11)

. La evaluación reflexión en la acción docente, desde la acción docente y para la acción docente. Se afirma que ello permite definir la esencia del grupo y su modo de trabajo, a la vez que posibilita un sistema de evaluación del funcionamiento del propio equipo a partir de evidencias e indicadores de calidad. El equipo docente introduce canales y medios para identificar aquello que no funciona y poder introducir cambios.

Por tanto, pienso que un equipo docente, de alguna manera se tiene que preocupar de esto, es decir, tiene que buscar sistemas, pues cada curso o cada cuando toque de bueno, "que ha pasado". Nosotros incluso tuvimos una época, cuando empezamos con las prácticas que os decía que cada profe, cuando salía de la práctica tenía una evaluación de aquella práctica,



IMPACTOS DE LA INNOVACIÓN EN LA DOCENCIA Y EL APRENDIZAJE

desde el punto de vista del profesor... y al final de curso se unían todas y se hacía una reunión y había un encargado de decir “Mirad, este año ha pasado esto, esto y esto. Por tanto, modificaremos estas cosas”. Claro, no eran innovaciones docentes, no era un proyecto que se tenía que presentar pero eran cambios que se hacían en función de “Esto cuesta un tiempo y el alumno no aprende nada, por tanto es una tontería, fuera, lo sacamos. En cambio, esto otro será más operativo”. Es decir, a mí, que un equipo docente tenga establecidos unos sistemas de feed-back, es decir, recoger información de cómo está funcionando el proyecto de docencia-aprendizaje, me parece básico, porque si no puede tener un objetivo claro, pero si no sabe dónde va... no sirve de nada, vaya (N-DH2, 10)

. El equipo docente es una comunidad de aprendizaje. Los informantes afirman que el equipo es un instrumento fundamental para la formación continuada del profesorado, uniendo innovación e investigación para pensar y generar conocimiento alrededor de la docencia y del ser docente. Espacio donde se construye aquello que individualmente no llegaría a ser, se multiplican las potencialidades formativas como docente.

Y entonces, hay una cosa sobre, digamos, hacia donde se orienta la gente, que entonces se pueden utilizar a la hora de distribuir los roles, que también la distribución de los roles debe ser siempre, evidentemente, compartida. Pero quiero decir, bueno, es esta cosa de formación en el sí del equipo ¿no? Y salen problemas en los equipos, creo yo que piden formación. Por ejemplo, cuando tenemos una persona en un equipo que se nos enroca constantemente y nos impide avanzar en las decisiones, bueno, hay maneras y esto, pues, se puede buscar y se puede, a veces... esto, soporte, colaboración... para ver cómo debemos tratar cosas de este tipo, quiero decir, que la idea... yo creo que es esta, roles cambiantes y espacios de formación, que tenemos que aprender, también, a trabajar con estas cosas (N-DD5, 22.23)

Los resultados muestran, en primer lugar, que el equipo docente se entiende como la unidad estructural de profesorado que en el encuentro deliberativo establece una relación cooperativa que le permite avanzar en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Este espacio convivencial necesita de elementos que potencien su carácter funcional, el más importante de los cuáles es el encuentro. Este debe definirse y configurarse a partir de elementos funcionales que faciliten el desarrollo del equipo.

En segundo lugar, el hacer interno del equipo docente permite que en el contexto inmediato y de trabajo interno los docentes analicen e identifiquen aquellos componentes de innovación que posiblemente les permitan avanzar en el desarrollo de su docencia. Ello implica establecer cuatro componentes -planificación, integración de contenidos, enseñanza y evaluación- planteados como un continuo en que un extremo representa una colaboración mínima y el otro representa la colaboración máxima, tal y como señala Davis, 1995. Lester y Evans (2009) añaden otros retos como la necesidad de abandonar el control individual a favor del grupo, la



IMPACTOS DE LA INNOVACIÓN EN LA DOCENCIA Y EL APRENDIZAJE

inversión de tiempo para favorecer el crecimiento profesional, el compromiso de trabajar para superar el conflicto y la voluntad de aceptar ideas y perspectivas diversas.

En tercer lugar, el equipo docente ha de dar visualización externa de su hacer interno. Es decir, han de saber comunicar y difundir su trabajo, dar a conocer su existencia y funcionalidad. Los integrantes han de poder hablar en primera persona del plural y ponerse en valor ante el resto de comunidad universitaria, sobre todo ante el colectivo de estudiantes. Llegar a esta interiorización y nivel de explicitación más allá del grupo va muy vinculado a dar valor e identidad al equipo docente.

Por último, a nivel institucional, el trabajo en equipo representa un cambio en relación a la concepción tradicional del liderazgo, trazando un camino hacia la responsabilidad grupal y el liderazgo distribuido y colectivo, lo que permite desarrollar la responsabilidad de manera compartida hacia el cambio en las prácticas culturales en la educación superior, en línea con las aportaciones de Hofmeyer, Sheingold, Klopper y Warland (2015).

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, R. y Speck, B. (1998). "Oh What a Difference a team makes: why team teaching makes a difference". *Teaching and Teacher Education*, Vol. 14, 7, 671-686.

Bolarin, M. J. y Moreno, M.A. (2015). La coordinación docente en la universidad: Retos y problemas a partir de Bolonia. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 19 (2), 319-332.

Carpenter, D. M., Crawford, L. y Walden. R. (2007). "Testing the efficacy of team teaching". *Learning Environments Research*, 10, 53-65.

Hanusch, F.; Obijiofor, L. y Volcic, Z. (2009) "Theoretical and Practical Issues in Team-Teaching a Large Undergraduate Class". *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 21(1), 66-74.

Jacob, H. S., Honey, R. y Jordan, C. (2002). "Getting the most out of sequential teaching". Paper presented at the 11th Teaching and Learning Forum, Perth, WA.

Lodeiro, L. (2011). El funcionamiento interno de los equipos docentes. *Innovación educativa*, 21, 353-363.



IMPACTOS DE LA INNOVACIÓN EN LA DOCENCIA Y EL APRENDIZAJE

Martínez, M., Viader, J. M. (2008). "Reflexiones sobre aprendizaje y docencia en el actual contexto universitario. La promoción de equipos docentes". Revista de Educación, número extraordinario, 213-234.

Wenger, M. S., y Hornyak, M. J. (1999). "Team teaching for higher level learning: A framework of professional collaboration". Journal of Management Education, 23, 311-327.