

La coordinación del profesorado en el ámbito de la Organización Educativa en la UAB

Joaquín Gairín.
Facultat d'Educació.
Universitat Autònoma de Barcelona.
joaquin.gairin@uab.es

Mónica Feixas.
Facultat d'Educació.
Universitat Autònoma de Barcelona.
monica.feixas@uab.cat

RESUMEN

La aportación fundamenta y describe el proceso de colaboración y coordinación que 25 profesores de Organización y Dirección de Instituciones de Formación llevan a cabo desde 1993 en el departamento de Pedagogía Aplicada de la U. Autònoma de Barcelona. Constituidos como una comunidad de práctica profesional, llevan a cabo reuniones periódicas centradas en el debate académico, necesidades docentes y proyección institucional. La creación de variados materiales docentes, la concreción de documentos de coordinación sobre aspectos de programación y la implicación en actividades de innovación, investigación aplicada y transferencia, son algunos de los productos elaborados.

Palabras clave: Comunidad de práctica profesional, coordinación docente, innovación docente, desarrollo profesional, materiales docentes.

Coordination of teachers in the field of educational organization in the UAB

ABSTRACT

The contribution establishes the foundation and describes the process of collaboration and coordination that 25 teachers of the area of Organization and Management of Training Institutions carry out since 1993 at the department of Applied Pedagogy at U. Autònoma de Barcelona. Constituted as a community of professional practice, they carry out periodical meetings focused on the academic debate, teaching needs and institutional projection. The creation of varied teaching materials, the elaboration of coordination documents about teaching planning and programming of courses and degrees and the engagement in innovation activities, applied research and transfer are some of the products carried out.

Keywords: Community of professional practice, teaching coordination, teaching innovation, professional development, teaching materials.

Presentación

La coordinación del profesorado, la superación de dificultades que acompañan al trabajo en equipo y la búsqueda de la calidad docente universitaria resultan en la actualidad un imperativo ineludible por muchas razones. Por una parte, la construcción del Espacio Europeo de Educación Superior desplaza el eje vertebrador de los estudios universitarios de la enseñanza hacia el aprendizaje del estudiante; por otra, se consideran las demandas crecientes que la sociedad realiza a la universidad, relacionadas con una mayor vinculación de sus acciones prácticas con los objetivos declarados y con la obtención de mejores resultados formativos que permitan hablar de titulaciones competentes y en permanente actualización.

El grupo de profesores y profesoras del subámbito de Organización Educativa, (en adelante, subámbito de O.E.) ubicado en el departamento de Pedagogía Aplicada de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma de Barcelona, conformado por 25 profesores a tiempo completo y parcial, siempre ha sido consciente de la necesidad y oportunidad de coordinación ligada a la confección y desarrollo de los planes de estudio y a la promoción de la investigación.

El subámbito de O.E. (dentro del área de conocimiento de Didáctica y Organización Educativa) está compuesto por todo el profesorado que imparte docencia de grado y posgrado en el ámbito disciplinar de la organización y gestión de instituciones educativas, que se relaciona con el análisis de las instituciones de educación formal y no-formal, los procesos de evaluación de programas, centros y profesores, el liderazgo y desarrollo organizacional, la innovación y cambio de cultura en las organizaciones educativas y materias afines.

El subámbito de O.E. tiene una presencia importante y un peso destacado en la docencia asignada a las cuatro titulaciones de la Facultad de Ciencias de la Educación (Educación Social, Pedagogía, Educación Infantil y Educación Primaria) así como en las de otras facultades y grados como Criminología (Facultad de Derecho), Humanidades (Facultad de Letras), Logopedia (Psicología), Prevención y Seguridad (EPSI) y asignaturas de campus (por ejemplo, un módulo internacional de la facultad para alumnado ERASMUS). También participa en los estudios de doctorado en Educación, con un programa de investigación propio, e impulsa programas formativos de postgrado y másteres. La investigación, que se vincula estrechamente a la docencia, también ha tenido su traducción en más de veinte proyectos competitivos (nacionales, europeos e internacionales) y en más de 50 acciones de transferencia e innovación, tal y como puede verse en la web del grupo consolidado de investigación Equipo de Desarrollo Organizacional (EDO: <http://edo.uab.es>) al que pertenecen la mayoría del profesorado del subámbito mencionado.

Finalmente, es de destacar que el subámbito de O.E. ha sido:

Impulsor de los congresos interuniversitarios y bianuales CIOIE (Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas), que en este año celebra su XII edición.

Promotor en España del Foro Europeo de Administradores de la Educación (FEAE) (www.feaec.org), sede del Foro de Catalunya (FEAEC) (www.feaec.org) con más de 200 asociados en esta comunidad autónoma y organizador de sus jornadas anuales en la Facultad de Ciencias de la Educación. También, en este ámbito, ha promovido las revistas del FEAE (Organización y Gestión Educativa) y del FEAEC (Fòrum. Revista de Organización y Gestión Educativa).

Asesoramiento y dirección académica del portal para directivos (www.gestiondecetros.com) de la Editorial Walters Kluwer.

A nivel iberoamericano, ha creado y coordina la Red de Apoyo a la Gestión Educativa (www.redage.org), que está presente en todos los países iberoamericanos a través de las organizaciones-miembro y más de 450 instituciones colaboradoras.

Se trata así de dar respuesta actualizada a la necesidad de promover e impulsar un ámbito de estudio e intervención educativa relacionada con la organización, dirección y cambio de centros educativos e instituciones de formación. En esta línea se inscriben todas las actuaciones realizadas, que recientemente han recibido el reconocimiento universitario a través de la distinción Jaume Vicens Vives 2012 de la Generalitat de Catalunya. El acta de concesión reconoce una trayectoria extensa -de más de 30 años- de impulso a la actualización del conocimiento de las organizaciones educativas, de mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes universitarios en las materias de ese ámbito, de consolidación de un trabajo en equipo y de construcción de una comunidad de práctica profesional; asimismo, reconoce el espíritu de innovación en docencia, la producción en la creación de materiales y la difusión de las experiencias más exitosas y buenas prácticas docentes en diferentes espacios de reflexión sobre la didáctica y gestión universitaria.

Objetivos

Los propósitos que acompañan la presente realización tienen que ver con:

Presentar actuaciones y productos relacionados con la coordinación docente del profesorado del subámbito de O.E.

Identificar estrategias e instrumentos de actuación que permiten hacer realidad la existencia de comunidades de práctica profesional en la universidad.

Se trata así de dar respuesta a una formación de calidad que, entre otras cuestiones, se asocia a programas de calidad, profesorado actualizado y coordinado, enriquecimiento del campo de estudio y promoción de dinámicas positivas dirigidas al cambio y la innovación.

Acciones y organización

La coordinación entre las diversas asignaturas del ámbito de organización de las diversas titulaciones donde intervienen los profesores del subámbito considerado **se justifica por:**

La necesidad de cohesionar las distintas orientaciones formativas, si tenemos en cuenta que los receptores o destinatarios de la acción docente son los mismos.

La intervención global hacia los estudiantes: todas las asignaturas, tengan un carácter más teórico o más práctico, deben fomentar la percepción de un conjunto de conocimientos organizados que forman parte de un itinerario definido que mantiene unos criterios comunes.

La consecución de un cierto nivel de interdependencia: los conocimientos de las diversas materias que tienen relación entre sí deben vincularse considerando los diferentes niveles de profundización.

La articulación de los impactos internos y externos que recibe el estudiante. Se trata de reforzar la sintonía en los mensajes (de contenidos, metodológicos, de evaluación,..) que se emiten desde el ámbito de la organización.

La coordinación pretendida, tarea fundamental de la coordinación de las titulaciones y del ámbito, debe ser además:

Interna: sincronización y armonización de los esfuerzos individuales vinculados a la intervención formativa dentro del ámbito de organización de las diferentes titulaciones.

Externa: sincronización y armonización de los esfuerzos con los otros ámbitos de conocimiento presentes en las titulaciones de la Facultad de Ciencias de la Educación.

Tampoco podemos olvidar la importancia de la coordinación espontánea, que se desarrolla sin ninguna intervención sistemática de personas con funciones dentro de la estructura jerárquica. Su existencia y potencia indica la buena o mala salud del equipo de trabajo o, en nuestro caso, del equipo de profesores.

La coordinación se desarrolla de forma más o menos eficaz en función del estilo de los **coordinadores**.

El trabajo que estamos realizando en el subámbito de la O.E. es fruto de una coordinación democrática con un marcado sentido de coordinación espontánea. Democrática, porque se realiza a instancias de los miembros que componen el equipo de trabajo; espontánea, porque el grupo se autoconvoca y organiza de forma libre y según sus propias necesidades.

La coordinación desarrollada obedece así a **una triple función**:

- Velar por cumplimiento de los objetivos del subámbito de la O.E. dentro de cada titulación,
- Realizar el seguimiento de los canales de coordinación establecidos, e
- Introducir todas las medidas convenientes para conseguir una actuación más coherente.

Las **estrategias e instrumentos** para alcanzar los objetivos de coordinación que se pretenden, contemplan y aplican son:

Definición de una estructura de referencia dentro de las titulaciones, que clarifica las funciones y tareas del coordinador de la titulación y los coordinadores o equipos responsables de los ámbitos de coordinación de asignaturas. En este sentido y para cada de las titulaciones hay un responsable del subámbito de O.E.

La celebración de reuniones generales del subámbito de organización educativa. Se celebran tres anuales que, normalmente, abordan a lo largo de todo un día (en algunos casos, dos): un tema de contenido (profundizar en el debate de un término, esquema o teoría), un tema docente (actividades adecuadas, métodos más convenientes,...) y un tema de futuro (maneras de avanzar en la coordinación).

La comunicación constante entre el profesorado que imparte las materias de organización Las reuniones son quincenales en el caso de los profesores que imparten la misma asignatura.

La participación de profesores en proyectos sectoriales de la titulación que requieran de la interdisciplinariedad entre asignaturas del mismo ámbito o de diferentes subámbitos. Un ejemplo claro es la materia de educación y contextos educativos, de 12 ECTS, donde intervienen profesores de este ámbito y de los ámbitos de Sociología y de Teoría e Historia de la Educación.

Las cuatro estrategias mencionadas no deben considerarse excluyentes sino complementarias, aunque haya que poca presencia en la actual cultura universitaria. Pero tan importante como la intención es la concreción y, al respecto, las diferentes actuaciones dejan constancia de los compromisos en actas y en productos elaborados.

Los **productos** asociados a las distintas actuaciones son muy variados y podemos encontrar:

Nivel general: a) elaboración y desarrollo de un modelo 'b-learning' para postgrados; b) elaboración de guías de estudio para materias de postgrado; c) participación en proyectos de innovación universitaria; d) docencia en inglés; e) investigación sobre cultura universitaria; y f) estudios y recomendaciones a autoridades universitarias sobre orientación y tutoría en la universidad.

Programación docente: a) parrillas generales de distribución de contenidos curriculares por curso y materia; b) secuenciación de contenidos; c) esquemas y notas sobre conceptos clave; d) libro de distribución de casos a utilizar en las distintas materias; e) distribución de actividades de aula por cursos; f) acuerdos sobre bibliografía básica y referenciada, así como sobre su utilización; g) modelos y criterios de evaluación; h) elaboración de guías docentes.

Una concreción de los productos desarrollados está a disposición de profesores y alumnos en los espacios virtuales propios del departamento y del área de Didáctica y Organización Escolar. Los cuadros 1 y 2 recogen evidencias de algunos de los productos mencionados.

Cuadro 1: Relación parcial de contenidos distribuidos en las materias de los grados

TITULACIÓN	FORM. BÁSICA	PEDAGOGIA			EDUC. SOCIAL		MAEST. INFANTIL			MAEST. PRIMA.	
		CONTEXTO EDUC.	ORGANIZ. GRUPOS	DES.O ORGANIZAC.	DIRECCIÓN/LIDER.	GESTIÓN	ORGANIZ. Y GRUP.	GESTIÓN ESCOLAR	RECUR. MATERIALES	CENTRO ED.INFAN	GESTIÓN ESCOLAR
ASIGNATURAS: X ...Aspectos Básicos R... Hacer referencia O... Profundización											
IV. EL SISTEMA RELACIONAL											
J. Componentes del sistema relacional											
41. Modelo de desarrollo de Recursos Humanos			X								
42. Motivación en el trabajo		R	O			R					
43. Selección y promoción del personal			O								
44. La comunicación: concepto y elementos		X	R			X				X	
44.1 Dinámica, problemáticas											
45. La participación, la toma de decisiones y el trabajo en equipo: concepto y elementos		X	O			X				X	

Cuadro 2: Relación parcial de casos elaborados y temáticas asociadas

Titulo del caso	Temática principal
1- Liderar un equipo de trabajo	- Modelo y teorías de liderazgo - Capacidades y habilidades del líder
2- Dejar la dirección	- El poder en las organizaciones
3- Ver y conocer la escuela	- El centro educativo como subsistema del sistema escolar, educativo y social
4- La llegada de nuevos habitantes al barrio	- Planificación. Niveles de planificación y detección de necesidades
5- ¿Se pueden optimizar los patios de un centro escolar?	- La arquitectura escolar
6- Elaboración del horario escolar	- La temporalización
7- Un nuevo equipo directivo en la escuela	- Selección y Formación de la Dirección - Liderazgo eficiente
8- El caso de Jokin	- Fenómenos grupales: el 'bullyng'
9- Conflicto entre la Asociación de Padres y el Equipo Directivo	- Los conflictos: concepto y elementos
10- Plan de Carrera/ Política de Personal	- Políticas y prácticas de gestión de recursos humanos

Resultados y perspectivas

El fortalecimiento de la comunidad de práctica profesional

Los procesos de coordinación desarrollados y existentes son el resultado de una actividad continuada a lo largo de más de 20 años. Su concreción toma como base los principios propios de una "comunidad de aprendizaje profesional" (Cochran-Smith y Lytle, 1999). Crear y fortalecer una comunidad de aprendizaje profesional no es un hecho casual sino el resultado de una planificación y de la conciencia de que representa un requisito básico para cumplir las expectativas que sobre la universidad en general y sobre los estudios de educación en particular tenemos, tanto desde una óptica macrosocial (convergencia europea, eficacia y calidad) como microsicial (la transformación de las titulaciones de educación en verdaderas comunidades de aprendizaje donde los estudiantes reciben una enseñanza de calidad que se traducen en cuotas elevadas de profesionalidad).

La práctica en este contexto se traduce en tres actuaciones (Newmann, King y Youngs, 2000): 1) Trabajo en colaboración y debate entre los profesionales docentes; 2) Fuerte y coherente atención a la enseñanza y al aprendizaje dentro de este trabajo en colaboración, y 3) Recogida de todo tipo de datos para investigar y evaluar el progreso y los problemas de forma continuada.

El primer principio ha significado romper el aislamiento académico entre los profesionales y plantear un calendario de trabajo continuado en el que los encuentros generales de todo el grupo y los especializados para asignaturas sean considerados como una actividad normal planificada en el transcurso del curso académico.

La colaboración ha focalizado su reflexión en el proceso de enseñanza aprendizaje, liberando el trabajo de aspectos de gestión y otros asuntos que pudieran consumir el tiempo y ejercer de distractores de la tarea principal. Es este el sentido que se da al segundo principio.

En cuanto al tercer principio, el grupo ha asumido la necesidad de enriquecer la actividad a partir de las aportaciones personales, planteando inquietudes, aportando documentos y ayudando en la recopilación sistemática de las buenas prácticas que nos afectan, con la intención de compartir con los demás y analizar las claves de su éxito y las vías para su generalización.

En definitiva, hablamos de una experiencia de coordinación de docencia universitaria cuyo foco es el de incrementar los niveles de rendimiento de los estudiantes y la calidad de la enseñanza. Queremos insistir en que el propósito de esta coordinación va más allá de pequeñas actuaciones puntuales para convertirse en una cooperación profesional a lo largo del tiempo. Asumimos por tanto las afirmaciones de Gather (2004) respecto a la cooperación profesional entre docentes: *"para poder iniciar un proceso de cambio profundo y arraigado, los esfuerzos invertidos deben ir más allá del intercambio de experiencias y de la utilización los recursos, más allá incluso de algunas tentativas esporádicas de team-teaching, de observaciones recíprocas o de investigaciones en común, para integrarlas así en un enfoque global de análisis y desarrollo de las prácticas"*.

Las medidas adoptadas de acuerdo al enfoque global de análisis y desarrollo pretendido han sido:

Constituir el grupo de forma voluntaria, para evitar lo que ya se conoce como colegialidad obligada (Gather, 2004). La invitación inicial fue dirigida a todo el profesorado que impartía asignaturas afines a la Organización Educativa, constituyéndose el equipo a partir del interés personal manifestado por participar, sin excluir la integración o separación posterior de las diferentes personas que conforman el grupo inicial de referencia.

Si bien el grupo se ha formado en base a un rol docente preestablecido (impartir docencia del subámbito de la O.E.), no se ha querido desabastecer a la iniciativa de un cierto grado de formalización que permita la institucionalización, el reconocimiento y la continuidad del trabajo, aspectos claves para motivar a un profesorado que siempre se pregunta "¿para qué servirá esta experiencia?".

El análisis inicial sobre las prácticas y sus posibles mejoras nunca se ha desarrollado en el vacío, se ha partido de la discusión sobre informe previos realizados 'ex proceso' o existentes. El informe ha tenido un doble efecto positivo: una orientación de la reflexión a realizar, y una pauta para la coordinación de las actuaciones docentes, construyendo y reconstruyendo significados y concepciones teóricas y prácticas sobre los objetivos y contenidos de las asignaturas implicadas.

En cuarto lugar, conviene remarcar que la mirada efectuada sobre los contenidos ha sido integral, combinando de forma simultánea una dimensión vertical, basada en el progreso del estudiante en el transcurso de los años de la carrera, con otra dimensión horizontal, que tiene en consideración la coherencia de los contenidos impartidos a los estudiantes de un mismo nivel académico. Este abordaje, si bien puede ser complejo en cuanto a su operativización, ha resultado necesario para garantizar que el esfuerzo realizado redunde tanto en el desarrollo personal y profesional de los implicados como en la mejora de la docencia impartida a los destinatarios.

Por último, es necesario señalar que la dinamización de las reuniones se efectúa desde un enfoque dialógico y colaborativo. Cada miembro tiene la oportunidad de expresar libremente lo que considera oportuno, en un ambiente donde el peso de los análisis y las propuestas se valoran más en función de la calidad de la aportación que de la posición académica o institucional del profesional en el conjunto del grupo.

Recomendación

La evolución del grupo y el trabajo desarrollado se valoran positivamente, tanto en las dinámicas como en los productos. De todas formas, el paso del tiempo plantea nuevos retos sobre los que actuar, que simplificarmente son los siguientes:

Respecto a la incorporación de nuevos profesores:

- Establecer programas de socialización con el equipo existente.
- Impulsar la mentoría como sistema de apoyo.
- Promover planes de carrera para el profesorado en relación al ámbito de O.E.
- Incentivar el desarrollo del pensamiento crítico y la apertura mental, fortaleciendo, paralelamente, el sentimiento de solidaridad y respeto mutuo.

Respecto al desarrollo del grupo:

- Incorporar estrategias e instrumentos virtuales de creación y gestión del conocimiento colectivo.
- Fortalecer las redes con colectivos del subámbito de otras universidades nacionales y extranjeras.
- Desarrollar más materiales multimedia de soporte a la enseñanza universitaria.
- Reforzar las relaciones con los profesionales de la organización y gestión (inspectores, directivos, asesores en centros educativos, etc.).

El desarrollo alcanzado y pretendido por el grupo no puede obviar la explicitación de algunas breves recomendaciones para grupos de profesores que quieren actuar coordinadamente:

- Partir de lo más cercano a los docentes; en nuestro caso, los contenidos que cada uno trabaja en el aula.
- Orientar la reflexión y el debate a la producción de documentos de apoyo a la mejora docente.
- Organizar la reflexión y trabajo colectivo en períodos preestablecidos (calendario inicial), amplios (un día entero), fuera del contexto de trabajo (evitando así ausencias puntuales), con pocos temas de trabajo (ayuda a profundizar) y con espacios para la convivencia.

De todas formas, lo más importante es la transformación de la cultura profesional, que toma conciencia de que enseñar es tan importante como investigar y que para enseñar bien hay que aprender, coordinarse y practicar la mejora continua a partir del intercambio de experiencias.

Referencias Bibliográficas y Fuentes Electrónicas

Una ampliación de las actuaciones del profesorado del subámbito de O.E. puede verse en:

Armengol, C. (coord.); Castro, D.; Duran, M.M.; Essomba, M.A., Feixas, M. GAIRÍN, J.; Navarro, M. y Tomàs, M. (2008) *L'organització i gestió de centres educatius. Material didàctic per la docència universitària*. Col·lecció materials, 200. Servei de Publicacions de la UAB.

Armengol, c. y otros (2007): *Model de practicum integrador (mpi): material de suport per a la millora de les competències professionals*. Edita Massot.

Armengol, C.; Castro, D.; Durán, M.M.; Essomba, M.A.; Feixas, M.; gairín, j.; gimeno, x.; navarro, m.; tomàs, m. *Confeció de materials i coordinació en el desenvolupament i aplicació dels programes de l'àmbit d'organització de la titulació de pedagogia*. En Martínez, M. y Añaños, E. (ed.)(2008): *cap a l'ees: experiències docents innovadores de la uab en ciències socials i ciències humanes*. Universitat Autònoma de Barcelona. Bellaterra.

Gairín, J. (ed.); Armengol, C.; Gisbert, M.; García-San Pedro, M.J.; Rodríguez, D. y Cela, J. M. (2009): *Guía para la evaluación de competencias en el área de ciencias sociales*. Barcelona: Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya – AQU.

Feixas, M.; Codó, E.; Couso, D.; Espinet, M.; Masats, D. (2008) *Enseñar en inglés en la universidad: reflexiones del alumnado y el profesorado en torno a las experiencias aicle*, en roig vila, r. (dir.)(2009) *investigar desde un contexto educativo innovador*. Marfil. Alcoy, Alicante. Págs. 137- 154.

Gairín, J. (coord.); Feixas, M.; Guillamón, C.; Quinquer, D.; Muñoz, J.L. (2009) *Elementos para la elaboración e desenvolvemento de plans de acció tutorial na universidade*. Vicerreitoría de formación e innovación educativa. Formación e innovación educativa na universidade (colección). Universidade de Vigo. Pp. 1-122.



Joaquín Gairín es coordinador del Equipo de Desarrollo Organizacional (EDO:<http://edo.uab.es>) y de la Red Iberoamericana de Apoyo a la Gestión educativa (RedAGE: <http://www.redage.org>). Sus líneas de trabajo se vinculan al desarrollo organizacional y social, gestión del conocimiento colectivo, orientación y tutoría, evaluación institucional y cambio educativo.



Mónica Feixas Condom es coordinadora de prácticas de Educación Social y Pedagogía. Pertenece al Grupo EDO y sus líneas de investigación se centran en temas universitarios: cambio de cultura, orientación y tutoría, formación del profesor novel y transferencia de la formación.