

El complejo reto de la coordinación docente

Un destacado compromiso “oficial” para avanzar hacia una coordinación docente de calidad podemos hallarlo en el apartado “sistema de garantía de calidad del título” incluido en las memorias de verificación de las titulaciones que se están impartiendo en las universidades españolas. Es habitual resaltar la importancia del Coordinador de la Titulación como agente fundamental del aseguramiento interno y proceso de mejora continua de la calidad de la titulación. Asimismo, se pone de manifiesto la necesidad del trabajo en equipo para dar respuesta a los retos derivados del nuevo paradigma de la enseñanza-aprendizaje que tiene como finalidad procurar a los estudiantes una experiencia de aprendizaje de calidad, asignando al coordinador la responsabilidad de ejercer el liderazgo necesario para la consecución de esa tarea.

Aunque el proceso de Convergencia al Espacio Europeo de Educación Superior sirvió como estímulo para el desarrollo de políticas favorecedoras de la coordinación docente y del trabajo en equipo, es preciso señalar que ya contábamos con ricas experiencias, llevadas a cabo en algunos casos a título experimental y en otros con carácter más estable, que sirvieron de modelo y de referencia para quienes pretendían ponerlas en práctica de forma más generalizada. También conviene destacar el importante papel que desarrollaron los programas de formación del profesorado ya que, en general, incluían actividades destinadas a quienes desempeñaban o iban a desempeñar un liderazgo entre sus compañeros, bien como coordinadores de titulación o curso o como responsables de equipos de trabajo.

Esta Revista de Docencia Universitaria, especialmente en este volumen, presenta ricas experiencias y ejemplos de buenas prácticas relacionados con la coordinación docente y con el trabajo en equipo. En todos ellos se fundamenta ampliamente su relevancia en el marco de una sociedad que demanda un verdadero cambio de modelo educativo en la universidad y plantea un tipo de formación menos vinculada a contenidos específicos y especializados y más polivalente, flexible, y centrada en la capacidad de adaptación a situaciones diversas y a la resolución de problemas. Para ello, se precisa más que nunca una coordinación docente de calidad en las titulaciones y la necesidad de estimular al profesorado para que, como profesionales de la docencia, tiendan a centrar su labor en tres ejes: reflexión sobre la práctica; trabajo en equipo docente: comunidad de práctica y aprendizaje; y concebir y gestionar la enseñanza desde el aprendizaje.

Partiendo de los principios básicos mencionados, las competencias del coordinador de titulación abarcan todos los aspectos relacionados con la aplicación práctica de lo dispuesto en el Proyecto de Titulación y se responsabiliza de las acciones

de innovación y mejora derivadas de la evaluación del desarrollo de la titulación y más en concreto en lograr una mejor coordinación curricular de las distintas asignaturas que componen los títulos, la adecuada distribución de cargas de trabajo, la puesta en marcha de actividades transversales que logren la integración de materias y la formación de competencias, la introducción de competencias transversales, etc.

La experiencia de los últimos años nos ha permitido constatar que, en la mayoría de los casos, la selección de los coordinadores de titulación se ha realizado de forma rigurosa y ha sido muy acertada. Su importante tarea ha contribuido enormemente al buen funcionamiento de la titulación y el buen trabajo y esfuerzo realizados han merecido una evaluación generalmente muy positiva por parte de las universidades, especialmente de los centros, del profesorado, de expertos externos y de los estudiantes. Pero una cosa es la evaluación positiva del trabajo realizado y otra el reconocimiento formal por parte de las universidades, que se suele limitar a una cierta descarga horaria, generalmente insuficiente, y en pocos casos se asigna un complemento retributivo.

¿Cuáles son las características que tienen en común los coordinadores docentes y favorecen un trabajo exitoso? En primer lugar, es fundamental contar con la confianza del equipo de dirección del centro que los propone o nombra. Por otra parte, debe ser un profesor o profesora de reconocido prestigio, especialmente como docente (no olvidemos que debe propiciar la coordinación de equipos docentes), con capacidad de gestión, de liderazgo y con algunas cualidades personales fundamentales para el desempeño de su labor, destacando la capacidad de empatía y de comunicación. Debe ser una persona con autoridad.

Hay un aspecto que merece una especial atención y es la formación docente de quienes asumen la función de coordinación. En ese sentido, se ha observado que una buena y completa formación en aspectos relacionados con la docencia (diseño curricular, psicología del aprendizaje, metodologías activas y colaborativas, evaluación, etc.) facilita enormemente el trabajo de coordinación y el de los equipos docentes. Quien sabe bien a dónde va, entiende lo que encuentra y se siente capaz no solamente de buscar soluciones adecuadas para los problemas que surgen, sino también de ser proactivo. En la mayor parte de los casos, los coordinadores accedieron a sus cargos sin la formación necesaria. Sin embargo, al ser conscientes de esa carencia, han buscado los medios para completar o mejorar su formación, haciéndola extensiva al resto del profesorado. En los centros o servicios responsables de la formación del profesorado es frecuente la demanda de formación para un centro o para una titulación concreta en temas “sentidos” como especialmente necesarios al poner en práctica las guías docentes, destacando las metodologías activas y colaborativas, el trabajo en equipo y la evaluación (en este último caso la demanda es muy alta).

Cuando los coordinadores comenzaron a desarrollar su labor poniendo en marcha la titulación, eran muy conscientes de que los comienzos entrañan siempre grandes dificultades, pero tenían la esperanza de que, una vez superado el difícil periodo inicial, la experiencia adquirida les permitiría poder realizar su trabajo de forma más sosegada. En la mayor parte de los casos, la presión ha disminuido considerablemente, pero no la carga de trabajo, que va aumentando conforme se van completando los cursos de la titulación (la mayor parte están ya en tercero o último año de Grado); y también al desarrollar sistemas de evaluación de la titulación cada

vez más complejos de los que se desprenden nuevos retos y abundantes líneas de mejora. A ese respecto, es muy generalizada la preocupación de los coordinadores al constatar que, habitualmente, sólo tienen capacidad para abordar y solucionar de forma satisfactoria retos de un nivel no muy complejo, con frecuencia fruto de su eficaz gestión personal y de la colaboración del profesorado. Cuando los problemas afectan a Departamentos o son de nivel institucional, las dificultades aumentan y no suelen encontrar una respuesta satisfactoria, generándoles cierta frustración ya que, al ser la cabeza visible de la titulación ante el profesorado, los estudiantes, etc. deben manifestar con cierta frecuencia su incapacidad para solucionar problemas relevantes que se van arrastrando a lo largo del tiempo. Este es, en mi opinión, uno de los mayores retos de la coordinación: poder avanzar en cuestiones complejas que afectan a la calidad de la titulación en su conjunto. Un ejemplo claro son los planes de estudio ya que, en muchos casos, se han podido detectar serios problemas en su diseño, a veces porque fueron elaborados con excesiva rapidez y falta de mayor reflexión y, también con cierta frecuencia, porque se intentaron atender los intereses de todas las partes implicadas, en detrimento de la calidad del diseño. La modificación de un plan de estudios es uno de los ejemplos de un gran reto para el coordinador docente de una titulación, que solamente puede ser abordado con un gran apoyo institucional.

Por otra parte, se aprecian importantes diferencias entre titulaciones, en un doble sentido: el número de alumnos y de grupos que hay que gestionar en cada curso (con frecuencia, muy elevado) y las distintas características entre titulaciones nuevas y aquellas con larga tradición. En unos casos resulta más “ventajoso” partir de cero y, en otros, hay que hacer un gran esfuerzo para sacar adelante titulaciones con pocos referentes anteriores y, a veces, carentes de una clara identidad. Todos estos condicionantes están ejerciendo una fuerte presión en los coordinadores y, en muchos casos, se aprecia un considerable desgaste, encontrándose desbordados y en espera del momento adecuado para solicitar su relevo. Hay otro factor de gran influencia en el “ánimo” de los coordinadores y es el apoyo real que reciben o no de los equipos directivos de sus centros. Se constata que, en general, desearían una relación más fluida con los equipos directivos y una mayor implicación de estos e interés por los problemas de las titulaciones, no solamente un apoyo moral.

En aras de la transparencia de las titulaciones, se han generalizado dos tipos de acciones: por una parte, es habitual disponer de una web docente de la titulación en la que se ofrece información completa sobre los aspectos más relevantes de la misma (también suele ser habitual encargar su elaboración al coordinador de la titulación); por otra, se ha hecho un gran esfuerzo por disponer de guías docentes de las asignaturas como documento básico de planificación, y hacerlas públicas. Aunque, como es lógico, el encargo de las guías docentes se realiza a los correspondientes Departamentos, suele recaer en el coordinador la responsabilidad de que dichas guías concreten con precisión, como mínimo, las competencias que se van a trabajar, los resultados de aprendizaje y el sistema de evaluación. En muchos casos se han realizado grandes avances cuando los tres aspectos mencionados son comunes para todo el profesorado que imparte la misma asignatura en distintos grupos o incluso en distintos campus.

En temas docentes, los coordinadores echan en falta con frecuencia una mayor implicación de los Departamentos. Se ha podido comprobar que la calidad de las guías está, en muchos casos, directamente relacionada con el interés mostrado por los departamentos que, en bastantes casos, no acaban de asumir su elaboración como elemento clave para la calidad de la docencia. Como aspecto positivo, se ha podido comprobar que el proceso generalizado de elaboración de guías docentes ha contribuido bastante a que se hable de temas relacionados con la mejora de la docencia, de metodologías, de sistemas de evaluación... y, en bastantes casos, ha ayudado a concienciar al profesorado de la necesidad de contar con una buena formación.

Una vez superada la etapa de organización y puesta en marcha de la titulación, los coordinadores han podido comprobar que muchos de los problemas detectados tienen como origen la escasa coordinación entre el profesorado: solapamientos, repetición de materia, exceso de trabajos, etc. Son altamente satisfactorios los casos en los que se trabaja como verdadero equipo docente, planificando actividades conjuntas que suelen ser valoradas muy positivamente por los estudiantes. Este volumen de la Revista de Docencia Universitaria recoge abundantes ejemplos de buenas prácticas que avalan esa afirmación. Aunque no tiene por qué ser el coordinador el responsable directo de las actividades conjuntas, es evidente la necesidad de contar con el apoyo real de otros compañeros que imparten docencia en la titulación y que estén dispuestos a asumir ciertas responsabilidades. En muchos casos, se constata la dificultad para obtener esa ayuda debido a múltiples razones: alta proporción de profesorado asociado, elevada carga docente y de alumnos, etc., añadiendo la esos factores la creciente desilusión de parte de los buenos docentes al observar que el gran esfuerzo que supone su tarea es cada vez de menos valor para su promoción personal.

Me gustaría finalizar destacando la alta corresponsabilidad de los estudiantes en el funcionamiento de las titulaciones en aquellos casos, cada vez más generalizados, en los que se les ha demandado su participación activa, concediéndoles el protagonismo que merecen en los procesos de evaluación y mejora. Es preciso añadir que, en general, valoran muy positivamente el trabajo de los coordinadores al observar que “viven” la titulación como algo propio, que son cercanos y se preocupan por comprender sus problemas y buscar soluciones, que son buenos profesionales y que muestran una gran preocupación para que la titulación proporcione una sólida formación y unas ricas experiencias de aprendizaje. Ese es, sin duda, el mejor reconocimiento que pueden tener.

Fernando BLANCO LORENTE

Universidad de Zaragoza

fblanco@unizar.es

Acerca del autor



Fernando Blanco Lorente

Universidad de Zaragoza

Mail: fblanco@unizar.es

En la actualidad, su trabajo se centra en el apoyo a los coordinadores de Grado y Máster de la Universidad de Zaragoza para el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad de la Titulación. Por nombramiento del Rector es miembro de numerosas Comisiones de Evaluación de la Calidad de las Titulaciones de Grado y Máster, como experto en temas de calidad.

Es miembro de dos comisiones coordinadas por ANECA para el “Plan de Evaluación de la Formación del Profesorado Universitario”. Durante 21 años fue responsable de la formación y perfeccionamiento del profesorado de la Universidad de Zaragoza.

Ha dirigido o coordinado numerosas actividades de formación e innovación docente (especialmente de Inglés), y proyectos tanto en España como en otros países, y ha presentado ponencias en congresos y cursos de carácter nacional e internacional. Ha sido miembro de distintas comisiones nacionales e internacionales relacionadas con la formación del profesorado universitario y de niveles anteriores.

Fue representante del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte en Bruselas, dentro del grupo de expertos de la Red Europea para Políticas de Formación del Profesorado. Ha participado en proyectos dentro del marco del Programa de Estudios y Análisis de la Dirección General de Universidades del Ministerio de Educación y Ciencia. Ha publicado libros y artículos sobre didáctica de Inglés y temas relacionados con la formación del profesorado universitario y de enseñanza secundaria. Es miembro de la Asociación J. William Fulbright.

