

Contribución I: LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS ESCOLARES A TRAVÉS DE UN CAMPUS VIRTUAL

Juan José González (*Universidad de Barcelona*)

Trini Mentado (*Universidad de Barcelona*)

Gloria G. Torres (*Universidad de Barcelona*)

Serafin Antúnez (*Universidad de Barcelona*)

A MODO DE INTRODUCCIÓN

El Departamento de Didáctica y Organización Educativa de la Universidad de Barcelona imparte desde hace 18 años, ininterrumpidamente, el Master en Dirección y Gestión de Centros Educativos. Se trata de un programa de formación presencial que se desarrolla a lo largo de dos cursos escolares en el que el alumnado debe cursar 33 créditos, como mínimo, y que mantiene una sostenida demanda.

En el año 1999, como consecuencia de las reflexiones y los análisis de la dirección del Master y del equipo docente en relación con la incorporación de las TIC al programa y considerando también los requerimientos que se recibían del alumnado residente en localidades alejadas de nuestra ciudad, se inició el Master a distancia en Dirección y Gestión de Centros Educativos. Desde entonces, manteniendo el programa presencial, en cada curso académico se abren dos ediciones *on line* a las que se incorporan dos promociones de estudiantes, de una veintena de personas cada una de ellas. Así pues, en estos momentos ocho promociones han ingresado a los estudios a través del campus de educación y la plataforma *UB Virtual*, en la cual se agrupa la totalidad de cursos de extensión universitaria, posgrados y masters a distancia de nuestra universidad.

En esta contribución pretendemos comunicar, de forma resumida, el resultado de un proceso de estudio que incorpora la reflexión entre un grupo de docentes del master; el análisis de las informaciones obtenidas de las consultas al alumnado a través de las comunicaciones ordinarias en la interacción cotidiana a lo largo de estos 4 años y los contenidos de las opiniones de un grupo de personas que ya han finalizado los estudios. Pretendemos ponerlos a disposición del grupo de congresistas, no tanto como conclusiones firmes sino como elementos que puedan servir con cierto fundamento para elaborar nuevos análisis y con el deseo de brindar alguna pauta orientadora para la creación y revisión de iniciativas parecidas a la nuestra.

LO QUE TENEMOS EN COMÚN CON OTROS PROGRAMAS DE FORMACIÓN "ON LINE"

La formación de directivos de instituciones educativas, si consideramos el diseño, la implementación y la evaluación de los programas, no difiere, en esencia, de la formación de otros profesionales de la educación. Se pone de manifiesto, de manera destacada, que existen una serie de principios que deben acompañar a estas modalidades formativas, independientemente de los contenidos a los que se refieran. Destacamos, entre otros, los siguientes.

Reconocer que hay muchas formas de aprender y ofrecer respuestas consecuentes

Cada persona aprende con un estilo distinto. Además, cada quien responde a motivaciones e intereses muy diferentes. Por lo tanto, cada uno de nuestros alumnos y alumnas dispone de diferentes caminos de progreso: quienes aprenden paso a paso, se centran en los detalles aislados y van creando nuevas hipótesis a medida que avanzan; quienes, por el contrario, son aprendices globales que aprecian la complejidad y buscan los argumentos claves o principales; aquéllos que reproducen los contenidos, los aprendizajes, de manera intacta y quienes, en cambio, crean sus propios significados, partiendo del material que se les proporciona y lo que investigan en sus centros de trabajo; quienes se concentran en el tema del discurso, lo que se asocia con un enfoque activo del aprendizaje y con el deseo de comprender el punto principal, establecer conexiones y extraer conclusiones y los que se concentran en el discurso mismo, basándose en la memoria, lo que se asocia con un enfoque pasivo del aprendizaje y con una postura que minimiza la tarea hasta situarla en la simple evocación y recuerdo; quienes prestan su atención a los aprendizajes instrumentales que dejan intactos los valores y las teorías subyacentes, o quienes, en fin, priorizan los aprendizajes en los que se cuestionan las premisas y se modifican los valores.

Los docentes, que intervenimos en los programas formativos debemos acompañar a cada estudiante en el recorrido de esos caminos, persuadidos de que las formas de ayuda deberán ser distintas o, al menos, tratar de ofrecer una variedad de apoyos que puedan ser eventualmente útiles a personas de estilos heterogéneos. Conviene tener presentes, pues, las bases psicopedagógicas del aprendizaje de las personas adultas y la necesidad, por tanto, de variar el estímulo, de utilizar diferentes códigos y distintos enfoques metodológicos.

El papel del/de la profesor/a tutor/a resulta fundamental

Una adecuada orientación académica y personal del alumnado deviene indispensable si se quiere llevar a cabo un programa pertinente. Los procesos de evaluación, especialmente la formativa, deben ser sostenidos y enriquecedores, y el feedback entre docentes y el alumnado ágil, frecuente y significativo. Adquiere una gran importancia la calidad de las interacciones: anticipar la resolución de dudas, proporcionar respuestas más personalizadas que estandarizadas y conseguir la rapidez en las contestaciones que un razonable y negociado umbral de espera aconseje.

La satisfacción de alumnado suele ser un requisito para su buen aprovechamiento académico

Si consideramos las características más comunes del perfil del alumnado de los programas de formación no presenciales: frecuentes situaciones de aislamiento, de trabajo solitario, de compatibilidad del estudio con el trabajo profesional y las tareas familiares, etc., podremos comprender mejor los largos períodos de silencio de algunas personas, su absentismo en las actividades académicas y las altas tasas de abandono, habituales en algunos de estos estudios.

El trato afectuoso y cercano del profesorado tutor; los requerimientos frecuentes de éste a la participación del alumnado mediante el uso de estrategias variadas constituyen ejemplos de intentos pertinentes para conseguir la satisfacción a través de la deferencia y el trato personalizado y, a la vez, la creación de un clima propicio al estudio y al aprovechamiento académico. En nuestro master, el uso profuso de espacios y herramientas como el temario, la agenda, el foro o el correo ayuda a la consecución de ese ambiente de agrado.

LO QUE PODEMOS TENER DE ESPECÍFICO

Junto con los principios anteriores, que casi siempre constituyen requisitos para una adecuada oferta formativa, en los programas de formación *on line* de directivos escolares, especialmente en la modalidad de master y basándonos en nuestra experiencia, deberían considerarse también los siguientes aspectos fundamentales.

Diseño "ad hoc"

Conviene considerar las cautelas que deben tenerse cuando se trata de diseñar un programa de formación *on line*, a partir de los contenidos y de las experiencias de aprendizaje de un programa precursor concebido para desarrollarse presencialmente. Los diversos elementos del currículo de formación, especialmente la estructura de los materiales y de las plataformas para presentar los contenidos deben concebirse y construirse desde una mirada nueva y diferente. No resulta fácil variar los formatos de materiales, aunque sean de muy probada utilidad, concebidos y contruidos para la formación presencial, con el propósito de adaptarlos para la formación *on line* si se requiere a las mismas personas expertas para construirlos y éstas no cambiaron sus mentalidades y sus esquemas de trabajo.

Son precisos, pues, diseños de nueva planta, bien coordinados por la dirección del programa formativo. El excesivo afán por conservar suele conducir a efectos no deseados y a desajustes.

Flexibilidad sostenida

Otro de los rasgos más comunes del perfil de nuestros estudiantes es su dedicación profesional a las tareas directivas. Éstas, como es bien sabido, suelen resultar muy absorbentes, lo cual acostumbra a conducir a una disponibilidad de tiempo para el estudio muy inferior a la que había resultado del cálculo en el balance inicial al comenzar el curso académico. La rigidez de planteamientos a la hora de requerir prácticas de aprendizaje a ritmos estrictos debe dar paso a la consideración de las circunstancias particulares del alumnado y a dinámicas académicamente rigurosas pero flexibles.

Revisión constante de la selección y organización de los contenidos

La obsolescencia de los contenidos, la pérdida del valor de actualidad de algunos de ellos, la caducidad de algunas prácticas didácticas y también el análisis de las tareas de los directivos escolares y la diferenciación de éstas según el puesto que se desempeñe dentro de los equipos directivos, nos han impulsado a llevar a cabo reestructuraciones en la selección y presentación de los contenidos. Las diferentes supresiones, modificaciones e incorporaciones han dado lugar a una estructura modular de los diferentes bloques temáticos y a la posibilidad de cursar el master siguiendo diferentes itinerarios. Las modificaciones y actualizaciones sostenidas también han afectado muy satisfactoriamente a los sistemas de hetero y autoevaluación. Se ha conseguido asimismo, tras arduos esfuerzos, identificar una secuencia didáctica clara, bien pautada pero flexible, que ayuda a presentar los contenidos de una manera satisfactoria.

La formación a través del diseño y desarrollo de proyectos de investigación en la acción favorece la significatividad de los aprendizajes

Durante el segundo año, nuestro alumnado es requerido para implementar un proyecto de investigación en la acción que tuvo que diseñar durante el primer curso. Creemos que la utilización de métodos didácticos que favorezcan la elaboración y desarrollo de proyectos, debidamente asistidos y tutorados constituye una gran ayuda al desarrollo de muchas de las capacidades asociadas a la función directiva. La presentación pública de los resultados de la implementación del proyecto mencionado constituye el trabajo final del master y sirve de referencia muy relevante para la evaluación final.

Especialización del profesorado tutor

Las personas que desempeñan el papel del profesor/a tutor/a en un programa de formación de directivos on line deben ser profesionales que se han especializado en la difícil tarea de facilitar los aprendizajes a través del estudio de contenidos muy específicos. La singularidad de los contenidos y las muy comunes altas expectativas y exigencias de las personas participantes requieren de respuestas pertinentes y satisfactorias.

El tutor o la tutora son los responsables directos del proceso de aprendizaje de un determinado número de alumnos y alumnas. Entre sus funciones están las de resolver y canalizar sus dudas, estimularles positivamente (valorando las actividades bien realizadas —y también aportaciones menos relevantes—, haciendo partícipe al grupo de las respuestas individuales interesantes, poniendo ejemplos, etc.) y de completar su formación a través de foros de discusión, distribuyendo nuevos materiales de interés para el alumnado, estableciendo contacto y desarrollando su función orientadora a través de las herramientas de comunicación en tiempo real.

Se precisa, pues, de personas que, además de sólidos conocimientos en el campo de los procesos de organización y gestión educativas, posean el dominio de las herramientas propias de las TIC y de destacadas capacidades para organizar el uso de esas herramientas: sesiones de interacción múltiple con el alumnado, sesiones de presentación de trabajos mediante videoconferencias, usos de cámaras web, etc.

Atención a los valores

Los procesos de formación para la función directiva, si se olvidan determinadas cautelas, pueden fácilmente adoptar un sentido orientado hacia principios y valores poco democráticos.

Una de las razones de ese peligro tiene que ver con la tradición, cada vez menos presente entre nosotros, de convertir los programas en acciones formativas que enfatizan sobre el conocimiento y aplicación de leyes escolares. En ocasiones, éstas proponen modelos discutibles desde posturas comprometidas con los principios y valores democráticos.

Las convicciones personales y los principios normativos que guían la conducta del profesorado (quienes elaboran los materiales curriculares y quienes tutoran al alumnado) son aquí muy determinantes. Los discursos y las prácticas docentes comunican esas convicciones, influyen en el alumnado e imprimen un carácter singular al master.

La formación de directivos de instituciones educativas debe estar orientada hacia la mejora de sus prácticas profesionales educativa pero siempre guiadas por el norte de unos determinados valores que hay que promover abiertamente.

En nuestro programa de formación, tanto en sus contenidos como en los procesos de interacción didáctica entre el alumnado y el profesorado tutor, defendemos y asumimos como

principios normativos los valores democráticos de entre los cuales el respeto, justicia y equidad pretendemos que sean los más relevantes.

ACCIONES PARA UN FUTURO INMEDIATO

La experiencia acumulada durante estos últimos años con nuestro master nos ha ayudado a identificar algunos aspectos claves que, a lo largo de los dos próximos cursos escolares, tenemos previsto que den lugar a un conjunto de acciones con el propósito de mejorar nuestra oferta formativa. Algunas de ellas están situadas en el tiempo de manera precisa. Otras constituirán una tarea permanentemente inacabada que pretendemos tener siempre presente en nuestros trabajos como grupo de docentes. Las enumeramos, a continuación sucintamente.

En relación con la selección y ordenación de los contenidos

- Llevar a cabo un proceso de consulta a los exalumnos y exalumnas, quienes, en su gran mayoría, desempeñan tareas directivas en centros educativos y en distintas instancias de la Administración Educativa, con la finalidad de que, desde sus prácticas profesionales, nos sugieran contenidos de formación más acordes con las necesidades reales del ejercicio de la función y la naturaleza del trabajo directivo en los tiempos actuales.
- Analizar y evaluar los resultados del proceso de remodularización llevado a cabo en el curso 2002-2003.
- Tratar de resolver la compleja antinomia entre una propuesta de contenidos de formación que se refieran tanto a los aspectos más generales, comunes y universales del ejercicio de la función directiva como a las problemáticas más locales, precisas e idiosincrásicas de nuestro alumnado, considerando su variedad de procedencias (contextos geográficos, experiencias profesionales previas, edades, etc) y teniendo en cuenta también las fuertes limitaciones económicas a la hora de financiar la elaboración de nuevos materiales formativos que den respuesta adecuada a esa diversidad.

En relación con la metodología didáctica

Indagar a través de qué tareas de aprendizaje susceptibles de presentación y tratamiento mediante soportes electrónicos pueden crearse y desarrollarse las capacidades que se consiguen establecer y mejorar mediante las visitas a instituciones educativas que tan buenos resultados proporcionan en el master presencial.

En relación con el diseño del master, en general

Iniciar los primeros diseños para la construcción de un currículo formativo concebido, estructurado y ofertado a equipos directivos. Es decir, a grupos de personas que comparten las tareas de dirección en el mismo centro educativo. Estamos convencidos de que es un camino adecuado para favorecer los aprendizajes colaborativos, el ejercicio de la dirección compartida y el fortalecimiento de los equipos, cada vez más necesarios en nuestros establecimientos escolares.

Estos son nuestros propósitos inmediatos, junto con otro, también muy atractivo y, según intuimos, de gran utilidad: constituir redes de comunicación y de colaboración entre el conjunto

de exalumnos y exalumnas de ambos programas –el presencial y el que desarrollamos virtualmente–. Lo forman en estos momentos varios centenares de personas, profesionales en activo a los que vinculan múltiples inquietudes laborales y académicas y a quienes podemos prestar un buen servicio.

Contribución 2: LA FORMACIÓN PARA EL TRABAJO DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR: TENSIONES, ACIERTOS Y NUEVAS PREGUNTAS DESDE LA PERSPECTIVA DEL FORMADOR

Sandra Nicastro (Universidad de Buenos Aires, Argentina)

Pensar en la formación para el trabajo de la dirección escolar nos plantea más de un desafío. Por ejemplo cuando intentamos garantizar espacios que promuevan el pensamiento crítico, la reflexión teórica y el desarrollo de estrategias y competencias básicas. Más aún cuando además nuestros firmes propósitos se dirigen a que la misma formación se convierta en un acto capaz de promover cuestionamiento y recolocación, elucidación e interrogación, tanto para quienes ya se desempeñan como directores como para quienes inician esta carrera. Y por supuesto para nosotros mismos como formadores.

Avanzar en alguna de estas cuestiones nos lleva en primer lugar a tomar posición acerca de una definición de formación coherente con las prácticas que bajo este título desarrollamos y que exprese las intenciones que nos mueven día a día, en el sentido de facilitar un proceso de desarrollo personal que habilite para el trabajo específico¹.

También a no olvidar que como formadores tenemos preocupaciones que nos apremian, por ejemplo los intentos a veces fallidos de acortar la distancia entre los saberes que circulan en el ámbito de la formación y los saberes que se requieren en el campo de desempeño profesional y en el puesto de trabajo; el fantasma de la practicidad como amenaza que otorga o quita valor a las propuestas; la sensación de imposibilidad que provoca advertir que son justamente los principios políticos, filosóficos, políticos, ideológicos que sostienen las propuestas formativas aquellas que los directivos definen como de lo que no se habla, lo que no cambia, lo que no se puede modificar.

TOMANDO POSICIÓN SOBRE LA IDEA DE FORMACIÓN

Antes de adentrarnos en una reflexión teórica y crítica acerca de la formación como proceso le daremos la palabra a varios directores para referirse a las experiencias de formación vividas.

Algunos temas centrales se reiteran en los comentarios de los protagonistas. Por un lado insisten sobre la necesidad de contar con una formación continua, existiendo bastante coincidencia en señalar como indispensable el contar con espacios de formación, actualización y perfeccio-

1. Ferry, G. (1997) expresa "... la dinámica de formación es un desarrollo de la persona ... la formación consiste en encontrar "formas" para cumplir con ciertas tareas, para ejercer un oficio, una profesión, un trabajo..."