

VII.2. LA PREPARACION DE LIDERES ESCOLARES MEDIANTE SIMULACIONES DE SITUACIONES ORGANIZATIVAS

Julián López Yáñez

1. INTRODUCCION

1.1. Revisión de la literatura

Las simulaciones por ordenador experimentan en la enseñanza un desarrollo creciente, en una gran variedad de materias curriculares y niveles del sistema educativo (López, 1989). Sin embargo, son aún escasas las simulaciones por ordenador aplicadas a la formación de los profesionales de la educación profesores y directores de centros, fundamentalmente- aunque sus resultados parecen alentadores. En otras disciplinas, por el contrario, la formación de especialistas mediante práctica simulada a través del ordenador viene desarrollándose a un ritmo mayor. En el momento presente, en el que los ordenadores empiezan a ser introducidos sistemática e institucionalmente en nuestras escuelas, es sumamente importante el desarrollo de una línea de investigación propia para el estudio y, en su caso, producción de programas adaptados a las condiciones de nuestra enseñanza. En particular, las técnicas de diseño de los sistemas expertos o sistemas basados en el conocimiento aparecen significativamente adecuadas para reproducir el pensamiento y la actividad tanto de profesores en el contexto de sus clases, como de líderes en el contexto de los centros escolares.

El mundo de la industria y los negocios fue el primero en incorporar las nuevas tecnologías en sus planes de entrenamiento. El primer juego estratégico de gestión se atribuye a la Asociación Americana para la Gestión (American Management Association) en 1956; a partir de aquí se desarrollaron diversas estrategias de simulación aplicadas a la organización escolar: estudios de casos, técnica de «la documentación del casillero» (cartas, documentos y mensajes simulados que un

administrador puede encontrar en su casillero), simulación del proceso de selección de profesores o administradores escolares, juegos de estrategia, simulación de negociaciones colectivas, y diversos modelos de simulación por ordenador (Bolton, 1975).

Otra línea importante de desarrollo ha sido la de los sistemas de ayuda en la toma de decisiones (Decision Support Systems) aplicados a instituciones y organizaciones educativas. Por ejemplo, a través del Análisis de Juicios Sociales (Social Judgement Analysis) se desarrolló un sistema de este tipo, que proporciona información a las autoridades universitarias para tomar decisiones sobre su política de personal, de forma explícita, consistente y racionalmente (McCartt, 1986). Otro de estos sistemas se diseñó para la distribución de recursos en la Universidad, en combinación con técnicas grupales de toma de decisiones (Milter, 1986). Este tipo de sistemas ha trascendido desde el nivel organizativo hasta el político; Hall (1986) diseñó un programa para asesorar en la compleja toma de decisiones que requiere la política gubernamental, mediante la adopción simulada de diversas estrategias.

Los sistemas expertos también han dejado sentir su impacto en el ámbito de la organización escolar, con diversas aplicaciones: la resolución de problemas organizativos (Moser y Christoph, 1987) o la admisión y reclutamiento de alumnos universitarios (Diffenbach, 1987) son algunos ejemplos.

Como en otros ámbitos educativos donde se ha aplicado la simulación, en el de la organización, las simulaciones por ordenador se han visto acompañadas por una serie de juegos y simulaciones basadas en material impreso o en la interpretación de roles. La diseñada por Smith y otros (1983) para estudiar la relación entre liderazgo organizativo y sexo, es una de las basadas en material impreso. La que desarrolló Cross (1978) en la Facultad de Pedagogía de la Universidad de Exeter era un ejemplo de simulación a partir de la interpretación de roles por parte de los alumnos. Estos desarrollaron un curriculum sobre humanidades en una nueva facultad, a partir de departamentos simulados entre cuyos miembros se organiza una discusión. Cross pretendía ayudar a sus alumnos a salvar la distancia entre sus estudios sobre organización educativa y la práctica en estas organizaciones; y proporcionarles la oportunidad de implicarse en la planificación del curriculum de una nueva escuela.

Ya en 1978, Hart había teorizado sobre la importancia de la simulación y los juegos en la educación y el entrenamiento acerca de las organizaciones. Hart (1978) defendía que los conocimientos y las actitudes no eran bagaje suficiente para los especialistas en este campo y proponía el uso de una variedad de estrategias que garantizaran la adquisición de destrezas de gestión: estudios de casos, metodología del incidente, desempeño de roles, laboratorios de gestión, ejercicios de simulación, juegos de roles y proyectos en grupo. En esa misma fecha Stratfold (1978) había diseñado PROGRESS, en el cual se establecía «un nuevo formato para los juegos de gestión». Se trataba de adoptar el papel del jefe de un departamento escolar de Ciencias. Los participantes trabajaban organizados en cuatro equipos, cada uno de los cuales debía producir una lista con los factores básicos asociados a un aspecto particular de la gestión organizativa, a lo largo de cuatro fases del juego, cada una de quince minutos de duración aproximada. Al final del juego tenía lugar una

sesión retrospectiva donde todos los participantes explicaban sus decisiones y conductas.

Finalmente podemos hablar de los sistemas que tienen como objetivo proporcionar formación o entrenamiento a especialistas en el campo de la organización, generalmente a través de la simulación o bien de dispositivos que permiten proporcionar retroacción inmediata a administradores y gestores sobre su propia práctica. Por ejemplo, el ordenador se utilizó como instrumento de supervisión a través del cual los profesores de un centro escolar y el director técnico mantenían entrevistas de supervisión sobre la enseñanza en clase. El ordenador ponía a disposición de ambos, registros y análisis objetivos sobre la enseñanza de los profesores (Kuralt, 1987).

En el campo de la organización industrial, Thompson y Keon (1982) crearon una simulación para desarrollar la capacidad de adaptación de los directivos en contextos tanto estables como inseguros o cambiantes. Se trataba de desarrollar las destrezas de los participantes para comprender y reaccionar ante las diferencias en las condiciones ambientales y mejorar así su conducta gerencial. La hipótesis que se asumía de antemano era que en contextos más seguros se emplearían estrategias de decisión estables, ya que los directivos podrían predecir los cambios que se producirían en el entorno. A lo largo de esta simulación, los participantes gestionan una organización que manufactura un determinado producto, durante doce fases distintas. Reciben información que deben interpretar sobre las condiciones externas: condiciones económicas generales, demanda estimada, suministro de materia prima, cambios en los costes de producción y en los costes y disponibilidad de la mano de obra. Los participantes tienen distintas posibilidades de toma de decisiones y, lo que es más importante, tienen la oportunidad de conocer y reaccionar ante las consecuencias de sus propias decisiones. Las decisiones se refieren a diversos aspectos del proceso productivo y de comercialización, desde el precio del producto hasta la negociación del coste de la mano de obra por unidad producida. El grado de variación de las condiciones externas era controlado por un moderador. Todos los grupos recibieron al final de cada fase un informe con los resultados parciales: ingresos, balance, operaciones realizadas, etc.

El estudio de Thompson y Keon había sido precedido por una extensa preocupación sobre la toma de decisiones en la gerencia bajo condiciones de incertidumbre, lo que favoreció la creación de juegos y simulaciones para reproducir dichas condiciones y probar la eficacia de distintas estrategias organizativas (Duke, 1982).

1.2. Planteamiento y objetivos del estudio

La investigación que aquí presentamos se realizó con la intención de valorar el impacto de un programa de simulación por ordenador sobre un ámbito específico de la organización de los centros escolares. De manera más general pretendíamos contribuir al esfuerzo creciente que se viene realizando para introducir en la educación materiales informáticos verdaderamente adaptados a nuestras necesidades y, por lo tanto, de avanzar más allá del simple uso de programas de carácter general.

