

La coordinación entre profesores en los departamentos universitarios para la mejora de la función tutorial

Elena Hernández de la Torre

Universidad de Sevilla

Fecha de recepción: 18-02-06

Fecha de aceptación: 01-07-06

Resumen

La evolución extraordinariamente rápida de las condiciones ambientales y profesionales en cualquier nivel y tipo de actividad en la sociedad, impone a la educación universitaria una forma muy dinámica de formación de sus alumnos en la actualidad, es decir, una forma rápida de preparación para los cambios que el individuo irá conociendo a lo largo de su vida. Todo ello implica una nueva definición de los papeles y funciones de los docentes universitarios de los que deben surgir nuevas propuestas de formación. Por todo ello, se demanda al profesor universitario una función de animador y facilitador del aprendizaje de los alumnos. El nuevo papel de este profesional debe contribuir a situar la enseñanza en la Universidad, a la altura de los requerimientos y las posibilidades no sólo de nuestra época, sino de lo que se demandará en el futuro. De ello se deriva que se han producido y habrán de producirse cambios en su formación, tanto inicial como permanente.

Para que la innovación y el cambio se produzcan en la enseñanza superior es imprescindible partir de los conceptos de «cooperación y colaboración» en el grupo docente entre profesores en los propios departamentos, situándose este aspecto en uno de los puntos de mira del desarrollo de la calidad docente universitaria, de acuerdo con una nueva utilización de los planteamientos didácticos y organizativos en la enseñanza superior.

Palabras claves: Enseñanza en la Universidad, tutoría universitaria, formación tutorial, equipos de trabajo, coordinación del profesorado, colaboración entre profesores, planes de tutoría.

Summary

The extraordinarily quick evolution of the environmental and professionals conditions in any level and in any activity type in the society, it imposes to the university education at the present time a very dynamic form of their students' formation, that is to say, a quick form of preparation to the changes that the individual will go knowing through his life. Everything implies it a new definition of the roles and the educational university students' functions of those that a new definition should arise also of its formation. For everything it is demanded it to the university professor a function and facilitator of the learning of the students. University professor's new function should not only contribute to locate the teaching in the University to the height of the requirements and the possibilities of our time, but of what will be demanded in the future. In consequence it is derived it that they have taken place and changes will take place in their formation, so much initial as permanent.

So that the innovation and the change take place in the higher education it is indispensable to leave of the cooperation concepts and collaboration in the educational group among professors in the own departments, being located this aspect in one of the points of aim of the development of the quality

educational university student, in agreement with a new use of the didactic and organizational positions in the higher education.

Key Words: teaching university, university tutorship, faculty's coordination, work team professors, tutorship plans.

1. La enseñanza en la Universidad

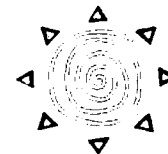
En primer lugar realizamos un análisis de la enseñanza en la Universidad, ya que ésta tiene sus peculiaridades con respecto al resto de niveles de nuestro Sistema Educativo. Actualmente nos situamos en un momento de Reforma Universitaria respecto al denominado el «espacio europeo» y «el crédito europeo» que ha dado lugar, pero en esta ocasión no ha implicado sólo a los planes de estudio, como en otras, sino que afecta tanto al tratamiento de los contenidos científicos como a los métodos y a los sistemas pedagógicos, ya que la propia sociedad demanda y exige una actualización de la enseñanza superior que sea equiparable a la que se ha realizado ya en otros países. En este sentido los objetivos que debe asumir la Educación Superior en un futuro más inmediato son los siguientes:

- Formar ciudadanos responsables y comprometidos
- Proporcionar los profesionales que la sociedad necesita
- Desarrollar la investigación científica
- Conservar y transmitir la cultura
- Construir la vanguardia de la solidaridad intelectual y moral

El aprendizaje en el desarrollo de la Educación Superior deberá caracterizarse en el futuro por ser participativo y activo no sólo en el aula, sino posteriormente a nivel profesional. Ello permitirá a los alumnos insertarse, y buscar los conocimientos necesarios, en el desarrollo de la sociedad, de acuerdo con las expectativas que se esperan de ellos a nivel profesional, para entrar en el futuro y para salir del marco tradicional de las Universidades, constituyendo entre todos lo que podría denominarse «aprendizaje social», lo que implicaría obligatoriamente a profesores y alumnos. Todo ello se incardina fundamentalmente en el desarrollo del «paradigma de la colaboración y del trabajo en equipo» para conseguir las metas anteriormente expuestas.

Desde este punto de vista y analizando todo lo anterior, la Educación Superior en el futuro deberá estar más vinculada a la construcción de una sociedad que prime el concepto de ética en el trabajo, compañerismo y responsabilidad. Se entiende en este sentido, que todo ello se define como la capacidad de construir conocimientos en grupos de iguales, siendo ésta una de las cuestiones imprescindibles en este nivel de aprendizaje, así como la colaboración con los demás en la investigación. Todo esto es lo que la sociedad demanda, preocupada fundamentalmente de construir aquellos cimientos sobre los que se basarán las generaciones futuras para el desarrollo del conocimiento en la sociedad actual y no la reproducción indiscriminada del mismo.

En todo este proceso de cambio resalta la idea de que la forma en la que nos organizamos afecta a la manera de comportarnos, pero ésta debe ir acompañada de lo que se denomina una reforma funcional ya que «organizarnos de otra manera no tiene sentido sino es para que podamos hacer mejor las cosas» (Martín Delgado, 1989: 42). Sin embargo, las características de la institución universitaria hoy por hoy hacen difícil los planteamientos de cambio social, reforma e innovación en este contexto, buena prueba de ello son los llamados ECTS, ya que, aunque la sociedad demande en la actualidad profesionales formados en los principios anteriormente señalados, será difícil conseguirlos sin la reforma funcional y organizativa a que



debe dar lugar. En este sentido la Carta Magna de las Universidades Europeas del año 1990 decía así:

«La Universidad es una institución autónoma que produce y transmite la cultura de forma crítica»

«La indisociabilidad de la docencia y la investigación»

«La libertad de la investigación, la enseñanza y la formación»

«La ignorancia de cualquier frontera geográfica o política» (Barcelona, 1990: 236).

Respecto a las funciones que ha desempeñado anteriormente y que desempeñará en el futuro la Universidad, debemos realizar una comparación en su evolución para llegar a mentalizar a los profesores universitarios del desarrollo y la importancia de la función tutorial y del trabajo en equipo para su desarrollo en este ámbito de la Educación Superior. Este cambio supone ya un avance respecto a épocas anteriores. Entre las funciones tradicionales que la Universidad señaló en la anterior Ley de Reforma Universitaria (LRU) han sido las siguientes:

«Creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, técnica y cultura»

«Preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación del conocimiento y métodos científicos o para la creación artística»

«Apoyo científico y técnico al desarrollo cultural, social y económico nacional y de las Comunidades autónomas»

Sin embargo, en la actualidad las funciones que reclama y demanda la sociedad en la que se encuadra la Universidad en la Ley de Ordenación Universitaria (LOU) se centran en las siguientes:

«Identificar para qué y cómo son preparados los estudiantes en la Educación Superior, es decir, el fin, los métodos, el estilo, instrumentos de aprendizaje, la enseñanza y los resultados que se obtienen con esos medios» (Calleja, 1990: 89; Fernández y Núñez, 1992: 128).

«Examinar el cumplimiento de la finalidad de servicio a la sociedad desde quién lo recibe, es decir, para quién se preparan los alumnos y si alcanzan las metas previstas».

Existen, sin embargo, aún teniendo en cuenta la bondad de los cambios éticos que se han producido sobre todo en los últimos tiempos, una serie de dilemas y condiciones que hacen que ésta institución quizás no supere, de momento, los cambios que deberán producirse en el futuro. Los dilemas a los que se enfrenta la Universidad actualmente son los siguientes, según plantean Benedito y otros (1988) en forma de dualidades bipolares:

- Ha de preparar para el mundo del trabajo / ha de reconstruir críticamente la cultura
- Ha de investigar / ha de transmitir los conocimientos
- Ha de estar al servicio de la sociedad / ha de atender a los sujetos individuales que pasan por ella

Las «condiciones» en las que se encuentra nuestra Universidad actualmente para responder a los cambios sociales, los cuales se están produciendo a un ritmo vertiginoso sobre todo en relación a la forma desempeñar el trabajo a nivel profesional, son las siguientes:

- Ratio elevada
- Escasos medios didácticos
- Nula preparación específica
- Insuficiente valoración social

- Mala remuneración
- Pocos estímulos
- Insuficiente aprovechamiento de los canales de participación democrática

Es obvio que las características de la estructura y las metas del sistema universitario afectan a los procesos de enseñanza y aprendizaje. La calidad del sistema universitario depende tanto de las condiciones anteriores como del concepto que se tenga de términos como evaluación, enseñanza, relación profesor-alumnos, currículum, programa de acción tutorial, etc. Sin embargo, todo es mejorable en el contexto universitario, ya que la autonomía de nuestro sistema educativo ofrece un papel importante tanto a los profesores como a los alumnos, verdaderos protagonistas de la mejora de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, siendo ellos en este momento los que demandan propuestas de cambio fundamentalmente.

2. El profesor universitario

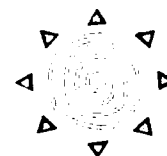
Podemos comenzar afirmando que el sistema universitario hoy en día constituye un ecosistema a nivel de Departamentos que afecta a la forma en que los profesores elaboran su identidad profesional, ejercen sus funciones, desarrollan su actividad en clase y progresan en su status profesional e institucional. El profesor universitario actualmente, como señala Lázaro (2002: 255), no debe ser sólo un «conocedor de la ciencia, un experto en técnicas y un investigador, sino que ha de ser guía y supervisor de la formación científica del estudiante». Entre las tareas docentes tiene como funciones programar las asignaturas, preparar los temas, dar clase, atender a los alumnos en horas de consulta, evaluarlos y, lo que es más importante en la actualidad, coordinarse con otros profesores. «No cabe duda de que todo ello requiere una pericia técnica y además pedagógica, ya que debe saber cómo organizar el conocimiento para poder enseñarlo» (Bolívar, 2004: 125). Se trata en definitiva de la necesaria formación en lo que se ha denominado «conocimiento técnico pedagógico» que los docentes deben manejar para impartir sus clases y trabajar con los alumnos (Jackson, 2002: 39).

Entre las funciones que hemos destacado anteriormente se encuentra la de la función tutorial, que ya Mateo en 1990 resumía como una de las funciones del profesor universitario, considerándola entre los cuatro ejes de su responsabilidad:

- El proceso de enseñanza-aprendizaje
- La acción tutorial
- Actividades de desarrollo profesional
- Servicios a la comunidad

En este sentido, en el nivel educativo de la Educación Superior, los profesores hasta ahora han elaborado y diseñado su «propio currículum» en lo que se refiere al proceso de enseñanza-aprendizaje bajo el principio de «libertad de cátedra», lo que les ha ofrecido durante un largo tiempo determinada flexibilidad en esta tarea. Otro principio que ha caracterizado a esta forma de actuar en la enseñanza superior ha sido la «libertad académica» en lo que se refiere a la investigación y al estudio. Sin embargo no se ha contemplado en este nivel superior que el currículum debiera estar ajustado a las características de los alumnos, ya que para ellos se planifica. Asimismo tampoco se ha contemplado el contenido de la función tutorial, aunque se ha tenido en cuenta el tiempo dedicado a la misma.

El conocimiento acerca de cómo organizar el contenido por parte de los profesores para poder enseñarlo, junto con el desarrollo de la función tutorial, nos lleva a pensar que la planificación en el desarrollo del currículo de una



materia, cuando se realiza en coordinación con otros profesores del Departamento implicados en la impartición de la misma, desarrolla una mejor enseñanza de los profesores así como un mejor aprendizaje de los alumnos. Todo ello mejora la práctica docente en la Universidad, ya que las relaciones de colaboración con otros profesores llevan a una supervisión del conocimiento didáctico y a una mejora de la supervisión del aprendizaje de los alumnos (función tutorial como objetivo).

Desde hace algún tiempo profesores de Universidad se han hecho eco de la importancia de esta función ejercida en colaboración con los compañeros, así Mateo en 1990 señalaba que entre las tareas del profesor universitario más representativas se encuentran tres dimensiones: la función docente, la función investigadora y la función de gestión, las cuales se organizan de la siguiente forma:

- Organización de la docencia: distribución de los alumnos, asignación profesorado, dedicación a la docencia, gestión
- Elaboración del programa: objetivos, contenidos, recursos
- Evaluación de la docencia: desarrollo de clases, métodos de enseñanza, sistema evaluación, clima aula
- Actividades académicas fuera del aula: coordinación con otros profesores, actividades docentes en centro, actividades fuera del centro, tutorías de alumnos, servicio de información y ayuda, investigación

En este análisis observamos que se contemplan las «tutorías de alumnos» y, lo que es más importante, la «coordinación con otros profesores», todo ello incluido en la dimensión «actividades académicas fuera del aula» y ocupando un lugar preponderante entre las actividades de enseñanza-aprendizaje.

Como vemos, el profesor universitario debe implicarse, por tanto, en la docencia, en la vida universitaria del Departamento y asumir el rol de investigador, así como coordinarse con otros profesores para el desarrollo de su función docente. Es necesario señalar que con las condiciones de trabajo en las que se encuentra este profesor (excesivo número de alumnos, falta de formación inicial del profesorado, falta de formación en trabajo de equipo, etc.) es difícil encontrar un profesor que justifique en su totalidad las funciones anteriormente señaladas, que en principio respondería a las siguientes características:

- Profesores críticos y con autonomía intelectual
- Capaces de ensayar sus propias iniciativas didácticas
- Sensibles a las demandas de los alumnos
- Preocupados por otros temas disciplinares distintos a los suyos (López Yáñez, 1992: 167)

Asimismo, De la Cruz (1993: 38), señala las características que un buen profesor universitario debe poseer:

- Tiene conocimiento en profundidad del campo de su especialidad (seguridad, mejor autoconcepto, satisfacción y eficacia)
- Formado pedagógicamente
- Motivado para la docencia
- Paciente, tolerante, flexible y con sentido del humor
- Con facilidad para las relaciones interpersonales
- Organiza, planifica, integra los contenidos educativos
- Con claridad expositiva

Estas características nos dibujan un perfil de profesor flexible, abierto al cambio, capaz de analizar su enseñanza, crítico consigo mismo, con amplio dominio de destrezas cognitivas y relacionales con sus compañeros, capaz de trabajar en

equipo y de investigar sobre su propia enseñanza. Este puede ser un perfil que se asuma por los profesores de enseñanza universitaria en la actualidad y que incide más en el análisis y la reflexión sobre la práctica y el trabajo en equipo, antes que en modelos transmisivos, basados en la adquisición de conocimientos.

Actualmente Rodríguez Diéguez (2002: 191) aclara una serie de competencias que deberá desarrollar el profesor universitario para el desempeño de su trabajo y que deberán convertirse en habilidades para adaptarse a una sociedad técnica e industrial. Entre ellas destaca las siguientes:

- Manejo de competencias académicas básicas
- Adquisición de hábitos de trabajo
- Desarrollo de valores significativos de trabajo
- Conocimiento de la empresa y del trabajo
- Información sobre oportunidades de formación y empleo
- Destreza para la toma de decisiones para la carrera
- Recursos para la búsqueda de empleo
- Aprovechar el ocio y el tiempo libre
- Capacidad para humanizar el lugar de trabajo

Todas estas competencias tratan de dejar claro que una de las características que los profesores deben desarrollar en la actualidad, es la de trabajar en colaboración para propiciar en los alumnos una serie de capacidades relacionadas con los hábitos de trabajo tanto por parte de los profesores entre sí en el Departamento docente, como posteriormente los alumnos en el lugar de trabajo. La finalidad de todo ello es producir un cambio en la forma de concebir la enseñanza en la Universidad, tratando de poner el objetivo en el diseño colectivo del aprendizaje y del trabajo en colaboración.

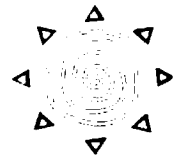
3. El paradigma educativo de la colaboración entre profesores en la educación superior

Se trata de algo más que una estrategia y conjunto de procedimientos para la gestión de la enseñanza en la Universidad. Este paradigma trata de fundamentar, como anteriormente hemos apuntado, la creación de estructuras, procesos y métodos que hagan posible una práctica educativa inspirada en todos los miembros que participan en el proceso de enseñanza-aprendizaje. A esta forma de trabajar se le denomina «práctica profesional compartida» (Morrissey, 2000: 1) y se basa en la «cultura de la colaboración» entre profesores que trabajan y comparten los mismos conocimientos. Todo esto supone «pensar en el centro y Departamento como tarea colectiva, donde se analiza, discute y reflexiona, conjuntamente, sobre lo que pasa y lo que se quiere lograr... Se comparte la creencia de que si trabajan juntos, todos pueden aprender de todos, compartir logros profesionales y personales, y también dificultades y problemas que se encuentran en la enseñanza» (Bolívar, 2004: 128).

El paradigma de la colaboración universitaria se sustenta sobre tres pilares básicos:

1. El centro de trabajo como organización
2. La teoría del currículum y el cambio educativo
3. La teoría de los profesores y su formación

De igual forma, los presupuestos en los que se basa este paradigma son idóneos para el desarrollo de la función tutorial entre los profesores en la Educación Superior, siendo los siguientes:



- Aceptación de la idea de grupo como unidad básica de cambio y como espacio para la formación continua del profesorado.
- Carácter cultural de la Universidad como organización, ya que el cambio y la renovación profesional de los profesores pasa por la construcción de la cultura profesional como proceso para conseguirla.
- Cambio de valores y normas centradas en la interdependencia, apertura, comunidad, colaboración, autonomía y autorregulación crítica.
- Creencia en que la colaboración supone una apuesta ideológica por un nuevo modo de interpretar las relaciones entre Universidad y sociedad, centrándolas en las prácticas y relaciones institucionales a través del currículum, la enseñanza y el aprendizaje.
- La colaboración es un proceso al que se llega a través de la planificación, autorrevisión y autoevaluación, siendo criterios decisivos la participación de los profesores, su implicación y el compromiso.
- El énfasis en el reconocimiento de los recursos humanos de la organización, ya que son el elemento decisivo para su renovación y mejora basados en el respeto, reconocimiento y capacidad de los profesores y en su autonomía colaborativa y la confianza para aprender unos de otros.

Todos estos presupuestos contribuyen a una nueva idea del trabajo en los Departamentos Universitarios como idea de grupo que funciona coordinadamente y que necesita formación para su puesta en marcha, ya que la idea de desarrollo del currículum no es estática, sino que es renovadora y adaptada continuamente a los nuevos tiempos y momentos del desarrollo social, en lo que se denomina relación y coordinación entre la Universidad y la sociedad. Esta colaboración entre profesores es necesaria por la implicación y el compromiso que supone su trabajo en equipo para atender a todos los alumnos.

4. El desarrollo de equipos de trabajo en el Departamento

Los grupos o equipos de trabajo docentes se consideran como las unidades básicas de la organización del trabajo (comenzaron en sus orígenes como técnicas de formación en laboratorio). Esta técnica se centra básicamente en la organización de los profesores como objeto de cambio e innovación, se dirige a unidades reducidas o grupos de docentes que tienen como objetivo la planificación y la mejora de la efectividad de los equipos de trabajo para el desarrollo de la enseñanza. Su objetivo es mejorar y perfeccionar el funcionamiento de un equipo de trabajo y aumentar su eficacia, es decir, cuando los profesores comparten una misma materia o curso se coordinan para desarrollar los contenidos curriculares y los métodos adecuados para ello con el objetivo de dar una formación común a los alumnos, basada en el propio aprendizaje y en el colectivo (Bolívar, 2004). El modelo de trabajo que utilizan es el de investigación-acción que incluye tres procesos implicados en la actividad:

- Recopilar información
- Retroinformación para el equipo
- Planificación de la información a partir de aquí

Esta cooperación profesional desarrolla básicamente un trabajo en común de actividades cuyo lema es «trabajar juntos para mejorar», ya que ésta se considera una vía idónea para el desarrollo profesional (McLaughlin y Talbert, 2001: 54). Mayor y Sánchez (1999: 173) definen los equipos docentes como «unidades de trabajo colaborativo entre profesores, donde el eje fundamental es el análisis y la reflexión sobre la práctica docente». Estas profesoras plantean un proceso de

trabajo basado en la observación mutua, lo cual constituye un punto de vista interesante para plantear interrogantes, tomar decisiones y resolver problemas.

Este Modelo de desarrollo en Equipos de Trabajo se plantea en sesiones en las que los profesores trabajan en el Departamento de la siguiente forma:

1. Planteamiento, discusión y clarificación de la función del equipo (objetivos, horarios y tareas de trabajo).
2. Discusión de intereses y deseos de los miembros en cuanto al esfuerzo conjunto (funciones, continuidad).
3. Presentación y explicación del plan de trabajo para su organización (estructura, relaciones con otras partes y reglas de funcionamiento).
4. Discusión de áreas de responsabilidad-autoridad de cada miembro del grupo.
5. Desarrollo de mecanismos de comunicación dentro del equipo (grupos de trabajo, reuniones de profesores, proyectos, subproyectos).
6. Puesta en marcha.
7. Reunión de seguimiento.
8. Evaluación del proceso y propuestas de mejora para sucesivas puestas en marcha.

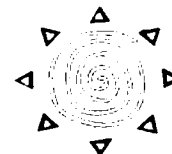
Para el desarrollo de la función tutorial es básico el planteamiento de un modelo que pudiese servir de referencia para la organización de los equipos en el entorno universitario, con el objetivo de encontrar formas para cambiar la organización hacia formas más desarrolladas de trabajo entre profesores, sobre todo, que comparten una misma materia y que necesitan planificar y comprometerse con el desarrollo de la función tutorial. Un Modelo de trabajo podría ser el siguiente:

- 1) División del trabajo: establecer grupos o unidades para la realización de las diferentes tareas, por ejemplo, realizar un estudio de necesidades.
- 2) Coordinación: lograr la integración entre las unidades en que se ha dividido y la coordinación, es decir, partes del temario a desarrollar y actividades a realizar.
- 3) Colaboración: para la consecución de las tareas, llegando a prever diferentes estrategias acordes con las necesidades de los alumnos, como por ejemplo propuesta de metodologías y estrategias para la consecución de objetivos y de trabajo.
- 4) Ambiente: relacionado con los conflictos que surgen en el grupo, la comunicación y la toma de decisiones, sobre todo para la mejora de las relaciones en los trabajos de grupo entre los alumnos.

5. La acción tutorial como capacitación y mejora desde los equipos de trabajo

El desarrollo de la función tutorial por parte de los profesores en este sentido supone una planificación estratégica en grupos de profesores de las distintas materias en la enseñanza universitaria para mejorar la tarea docente de los propios profesores implicados y el aprendizaje de los alumnos.

El desarrollo de esta función por parte de los profesores universitarios se sustenta en «la idea de formar al hombre para el cambio... por lo que debe convertirse en la idea esencial. Adaptarse al cambio ya no es suficiente. Toda formación debe permitir prever el cambio, con el fin de orientarlo y dominarlo» (UNESCO, 1990: 27). Por otra parte es necesario pensar en la Educación Superior como en «una



educación permanente, flexible y multidireccional, lo que será, sin duda, en los próximos años, una de las principales exigencias de toda sociedad».

La acción tutorial coordinada y colaborativa es la razón fundamental que ayuda a dar sentido a algunos de los diferentes fenómenos psicopedagógicos de la formación educativa universitaria actualmente, esto es, el aprendizaje para el desarrollo de una profesión, la motivación del alumno universitario, la colaboración entre iguales en el grupo de aprendizaje, etc. Los profesores que trabajan en equipo y tienen una buena programación avanzan en el desarrollo de la calidad educativa. La función tutorial no es una cuestión de técnica, sino que ayuda a adaptar la educación a la propia realidad educativa de los alumnos y, por tanto, se constituye también en actividad formativa para los docentes.

Para dar respuesta a la formación de los alumnos y a las necesidades de orientación tutorial, los profesores deben planificar y trabajar en equipo para unificar criterios, para coordinar la acción tutorial de los alumnos. La coordinación tutorial, por tanto, es una garantía para la consecución de los principios formativos de un Departamento. Los coordinadores de un Departamento tienen tareas específicas y dependen de la dinámica que se establece. Las tareas fundamentales entre profesores a destacar son las siguientes:

- Las propuestas de programación tutorial
- La concreción y preparación de actividades de tutoría de grupo
- La información y asesoramiento sobre temas transversales
- La preparación y justificación de medios y recursos que se puedan necesitar para la realización de las tareas formativas
- La predisposición a mantener relación permanente con la dirección y las instituciones pertinentes para la gestión y trámite de necesidades en la tarea tutorial: departamentos universitarios, empresas, programas específicos de ayuda, asociaciones, etc.

Para ello existen objetivos de coordinación encaminados hacia:

- La construcción de una imagen positiva de la coordinación
- El desarrollo de capacidades de sociabilidad y de relación
- La participación, analizando y favoreciendo la solución de problemas que pueden surgir
- La construcción, participación y potenciación del grupo de profesores para dar significado y valor a los hechos

La coordinación tutorial entre los profesores de un Departamento debe trabajar de una forma abierta en dos sentidos:

1. La coordinación del aprendizaje basada en:

- criterios constructivistas
- evaluación del seguimiento de los aprendizajes
- agrupamientos flexibles
- la atención a necesidades de determinados alumnos y pequeños grupos
- la recuperación de materias pendientes

2. La coordinación de la programación de las actuaciones dirigidas al grupo en los siguientes aspectos:

- elaborar sesiones tutoriales para cada cuatrimestre
- elaborar actividades tutoriales en función de los créditos
- la coordinación de los elementos específicos de cada crédito

- la tutoría de grupo para asesorar y reforzar su funcionamiento
- la evaluación final

La coordinación tutorial necesita una voluntad decidida por parte de los tutores de las materias e implicación en los procesos de ayuda que conllevan. Esta coordinación asegura la eficacia docente y la eficacia tutorial, por lo que las reuniones de tutoría son necesarias para:

- Elaborar el Proyecto de acción tutorial
- Concretar los programas de formación con los alumnos
- Asegurar el funcionamiento de las diferentes materias con los coordinadores de Departamento o Seminarios
- Informar sobre su funcionamiento en los Consejos de Departamento

El coordinador de tutoría al final del cuatrimestre se reunirá con los demás profesores para evaluar el funcionamiento y actualizar la programación.

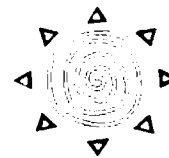
La necesidad de dar participación a los profesores en este aspecto cuenta con la idea de asumir el reto de usar siempre los recursos de que disponen de manera eficiente y que con ellos se puedan proporcionar los servicios adecuados a los alumnos. Por ello los profesores de un Departamento deben participar para que en la toma de decisiones participen todos ya que la mayoría conocen las necesidades de los alumnos. La participación de todos los sectores universitarios en la toma de decisiones debe ser coherente con el sistema democrático que exige poder decidir sobre los problemas que afectan a la comunidad docente.

Los profesores consideran que el éxito de alguna innovación depende de una buena dirección; y este proceso de toma de decisiones descentralizada y de toma de compromisos entre los profesores es una opción viable como un crecimiento en la organización de cada Departamento, que se va haciendo cada vez más compleja y que necesita aprender, lo cual sólo es posible con el estímulo y el apoyo de una fuerte dirección docente.

Por último, decir que el objetivo de esta propuesta pasa por establecer un plan de mejora e innovación del trabajo docente de los profesores, partiendo de la colaboración en el Departamento a través de la participación en los equipos de trabajo, teniendo en cuenta el estudio de necesidades de los alumnos que forman parte de nuestras aulas en la actualidad para su formación e inserción en mundo profesional.

Referencias

- ÁLVAREZ, P. (2003): *Tutoría y enseñanza: las dos caras de la misma moneda*. Disponible en <http://.ull.es/gabprensa/rull/Rull20/15%20docencia.html>.
- ÁLVAREZ, P. y CABRERA, L. (1997): *La acción tutorial en el ámbito universitario: algunas consideraciones planteadas desde un modelo de trabajo colaborativo*. VIII Jornadas Nacionales de la AEOEP. Valencia, 268-270.
- ARMENGOL, C. (2001): *La cultura de la colaboración*. Madrid, La Muralla.
- BENEDITO, V. (1988): *Innovación en el aprendizaje universitario*. Barcelona, PPU.
- BARRANCO, J. y GARCÍA, A.J. (2003): «Equipos de trabajo en el ámbito educativo: eficacia y criterios de calidad». En GUIL, A.: *Psicología social del sistema educativo*. Sevilla, Kronos, 139-172.
- BLÁZQUEZ, F. (COORD.): *Materiales para la enseñanza universitaria, 1*. ICE, Universidad de Extremadura.



- BOLÍVAR, A. (2004): «Módulo 2. Establezca una coordinación curricular con colegas en el Departamento». En VILLAR, L.M. (Coord.): *Programa para la mejora de la docencia universitaria*. Madrid, Pearson Educación. 125-129.
- BUILD A LEARNING COMMUNITY: <http://www.enc.org/professional/guide/foundation/community>.
- DE LA CRUZ, M.A. (2003): «Necesidad y objetivos de la formación pedagógica del profesorado universitario». *Revista de Educación*, 331, 35-66.
- CALLEJA, T. (1990): *La Universidad como empresa*. Colección Empresa y Humanismo. Madrid, Rialp.
- DUFOUR, R. y EAKER, R. (1998): *Professional learning communities at work*. Bloomington, IN: National Education Service.
- FERNÁNDEZ, L. M. y NÚÑEZ, J. (1992): «Algunas reflexiones sobre la enseñanza universitaria». *Revista de enseñanza universitaria 2 y 3*. ICE. Universidad de Sevilla, 125-153.
- FERNÁNDEZ, J. y SANZ, J. (1997): *La tutoría en la Universidad ¿algo más que una reseña en el horario del profesorado?* Actas del Congreso Orientación Universitaria y Evaluación de la Calidad Universidad del País Vasco, 87-96.
- FERRERES, V. (1991): «Incentivos en el desarrollo profesional del docente universitario». En AAVV: *Ponencia III Jornadas de Didáctica Universitaria*. Las Palmas de Gran Canaria.
- GAIRÍN, J. (1999): «Los departamentos y equipos educativos como órganos de desarrollo profesional», *Profesorado 3 (1)*, 85-114.
- GONZÁLEZ, B.: «La función tutorial a nivel superior». *Revista Virtual*. Disponible en: <http://www.udelac.ac.pa/vol12/articulo12.htm>.
- GROSSMAN, WINEBURG y WOOLWORTH (2000): *What makes teacher community different from a gathering of teachers?* <http://depts.whshinton.edu/ctpmail/Study17.html>.
- HARGREAVES, A. (1996): *Profesorado, cultura y postmodernidad*. Madrid, Cultura.
- HERNÁNDEZ, E. (1998): «La nueva acción tutorial en la enseñanza universitaria». *Revista de Enseñanza Universitaria*, 13, 79-88.
- HERNÁNDEZ, E. (2002): «El desarrollo de la función tutorial en la enseñanza universitaria». En MAYOR, C (Coord.): *Enseñanza y aprendizaje en la Educación Superior*. Barcelona, Octaedro, 141-160.
- JACKSON, P. (2002): *La práctica de la enseñanza*. Buenos Aires, Amorortu.
- KATZENBACH, J. (2000): *El trabajo en equipo. Ventajas y dificultades*. Barcelona, Granica.
- LÁZARO, A. (2002): «La acción tutorial de la función docente universitaria». En ALVAREZ, V. y LÁZARO, A. (Coord.): *Calidad de las Universidades y Orientación Universitaria*. Málaga, Aljibe. 15-21.
- LATORRE, A. (2003): «Una experiencia de formación colaborativa en la enseñanza universitaria». En GAIRÍN, J. y ARMENGOL, C. (Eds.): *Estrategias de formación para el cambio organizacional*. Barcelona, Praxis, 429-434.
- LÓPEZ, J. (1992): «La metodología de estudio de casos en la enseñanza universitaria: una experiencia». *Revista de Enseñanza Universitaria 2 y 3*, 71-83.
- MARTÍN DELGADO, J.M. (1989). «Reforma Universitaria: nuevas titulaciones. Situación actual». En JIMÉNEZ, A. y LOU, M.A. (Eds.): *Actas II congreso Educación y Sociedad*. Colegio Oficial de Doctores y Licenciados. Granada, 41-50.

- MARTÍN, X. y OTROS (2003): *Tutoría. Técnicas, recursos y actividades*. Madrid, Alianza Editorial.
- MATEO, J. (1990): «Función docente y demandas discentes». *Revista Española de Pedagogía*, 186, 40-49.
- MAYOR, C. y SÁNCHEZ, M. (1999): «Los equipos docentes: una contribución formativa a la calidad del profesorado universitario». *XXI. Revista de Educación*, 1, 157-176.
- MCLAUGHLIN, M. y TALBERT, J. (2001): *Professional communities and the work of High School Teaching*. Chicago, University of Chicago Press.
- MENA, B. (1999): «Competencias profesionales en la formación docente». *Escuela Española*, 3, 396, 17.
- MORRISSEY, M.S. <http://www.sedl.org/pubs/change45/welcome.html>.
- MURILLO, P. (2003): «Experiencias de aprendizaje entre profesores mediante grupos de apoyo». En GAIRÍN, J. y ARMENGOL, C. (Eds.): *Estrategias de formación para el cambio organizacional*. Barcelona, Praxis, 511-518.
- PARRILLA, A. y DANIELS, H. (Coords.) (1998): *Creación y desarrollo de grupos de apoyo entre profesores*. Bilbao, Mensajero.
- RODRÍGUEZ, A. (2002): «La orientación en la Universidad: ámbitos de intervención, metas y objetivos, roles y funciones del orientador». En ALVÁREZ, V. y LÁZARO, A. (Coord.): *Calidad de las Universidades y Orientación Universitaria*. Málaga, Aljibe, 171-194.
- SARRAMONA, J.; NOGUERA, J. y VERA, J. (1998): «¿Qué es ser profesional docente?» *Teoría de la Educación*, 10, 95-114.
- UNESCO (1998): *La Educación Superior en el Siglo XXI*. Documento de trabajo de la Conferencia Mundial de la Educación Superior.

*Elena Hernández de la Torre
es profesora Titular del Departamento de Didáctica y Organización Educativa,
de la Universidad de Sevilla
Correo electrónico: eht@us.es*