



Atenas

E-ISSN: 1682-2749

noel@ucp.ma.rimed.cu

Universidad de Matanzas Camilo

Cienfuegos

Cuba

Gorrochotegui Martell, Alfredo
LIDERAZGO EDUCATIVO Y SUS COMPETENCIAS. UNA PROPUESTA DE
FORMACIÓN DOCENTE

Atenas, vol. 2, núm. 18, 2012, pp. 126-147
Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos
Matanzas, Cuba

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=478048954009>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

**LIDERAZGO EDUCATIVO Y SUS COMPETENCIAS. UNA PROPUESTA DE
FORMACIÓN DOCENTE**

**EDUCATIONAL LEADERSHIP AND COMPETENCIES: A PROPOSAL FOR
TEACHER EDUCATION.**

Alfredo Gorrochotegui Martell¹

agorrochotegui@uandes.cl agorro@gmail.com

Recibido: 3 de octubre de 2011;

Aceptado para su publicación: 23 de diciembre de 2011

RESUMEN

El presente trabajo muestra una propuesta de desarrollo habilidades en el docente que permitan evidenciar en su diario actuar competencias o cualidades en tres dimensiones: el “saber”, el “saber hacer” y el “ser y convivir”. En la primera dimensión se describe la estudiosidad, en la segunda las capacidades para transmitir con orden y estimular el aprendizaje, y en la tercera, el respeto a los alumnos, el trabajo en equipo y la autocrítica. En cada competencia se presentan, para hacer

ABSTRACT

This paper offers proposal for the development of teaching skills, evidenced in daily action through competences or qualities in three dimensions: "knowledge," "know-how," and "being and living." The first dimension describes studiousness, the second, the capacity to transmit order and stimulate learning, and the third, respect for students, teamwork and self-criticism. Questions for reflection and practical suggestions for improvement are presented in each area for teachers to

¹ Director Académico, Escuela de Educación. Universidad de los Andes. Santiago, Chile

recapacitar al docente, unas preguntas para la reflexión y unas sugerencias prácticas de mejora. Todas estas competencias permiten conformar el liderazgo del docente como alguien capaz de ser un “guía”, y en consecuencia, mostrar con su trabajo un modo de ser genuinamente educativo.

Palabras claves: Liderazgo, liderazgo docente, competencias docentes, formación docente.

consider. All of these skills come together to form leadership, shaping teachers who are capable of being "guides", thus showing through their work a way to be genuinely educational.

Keywords: Leadership, teacher leadership, teaching skills, teacher training

INTRODUCCIÓN

“La generalización de la enseñanza requiere gran número de maestros competentemente instruidos”.

Andrés Bello².

La formación del profesorado y su liderazgo.

Uno de los aspectos fundamentales del liderazgo educativo —de quienes ejercen la dirección de una escuela, de una Universidad o de la educación de un país— es lograr desarrollar un profesorado competente, idóneo, y que tenga las competencias para ejercer con alto grado de eficacia la docencia. Se trata, por tanto, de trabajar en uno de los motivadores claves. Según muchos expertos, cuando una persona recibe capacitación, está recibiendo no un salario monetario o económico, sino un salario espiritual³. La capacitación hace sentir a todos los colaboradores de una organización humana personas importantes; y no solo esto, sino que éste suele ser un proceso

²[2] Discurso de Instalación de la Universidad de Chile. 17 de septiembre de 1843. En: *Bicentenario de su nacimiento*. (1982). Caracas: Editorial Arte. La Casa de Bello. Consejo Interamericano para la Educación, la Ciencia y la Cultura de la OEA. p. 44.

³ Este concepto es tomado e inspirado del capítulo “La capacitación como salario espiritual”, de Cornejo Miguel Ángel (1995). en su libro: *Todos los secretos de la excelencia* México D.F: Grijalbo. (pp. 52-54).

dinámico que logra aumentar el talento, y como consecuencia de ello, el ascenso en puestos de mayor responsabilidad y complejidad.

La mayoría de los centros educativos paga un salario económico a través del cual pueden obtener profesionales de la educación con capacidad. Sin embargo, los centros educativos que intentan ser excelentes se distinguen porque además de dar ese salario económico dan un salario espiritual, capacitación, desarrollo de competencias, y no hablamos sólo de las competencias de índole técnica sino de una capacitación en aspectos humanos y sociales.

DESARROLLO

Cuando un profesor recibe su salario, llega a su casa y reparte ese salario distribuyéndolo en alquiler, pago de servicios, gastos del hogar, alimentación, etc. Pero cuando a un profesor además del salario se le da formación técnica y humana de alto nivel, también va a su hogar y comparte lo que ha aprendido con su pareja, sus hijos, vecinos y es a partir de ese momento que empieza a ser mejor, ha recibido más allá de un salario económico, ha recibido algo que no se “reparte”, sino que se comparte y de lo cual se pueden beneficiar otras muchas personas.

Todo lo dicho incide directamente en el liderazgo educativo del docente. Se tiene liderazgo educativo cuando hay una mayor posibilidad de formación. Y al haber tal formación o preparación, se tiene el sustento fundamental para influir positivamente en los demás. No por casualidad la palabra “líder” proviene del inglés *leader*, palabra que es sinónima en todos los diccionarios de esa lengua de otra importante palabra: *guide*, y que suele definirse en el inglés original como: *to show the way* (“mostrar un camino”). Nuestro diccionario de la Real Academia Española lo primero que ofrece de la palabra “líder” es su procedencia del inglés e inmediatamente su traducción: “guía”. Según esto, un líder sería *un guía*, alguien quien va por delante mostrando un camino a otras personas. Y sólo “muestra” un camino quien lo conoce con anterioridad. En esto consiste el liderazgo educacional, porque “la escuela es un lugar de pocos líderes y muchos seguidores” (Macbeath, J., 2011, pp. 20), y por tanto, esos líderes deben dar muestra precisa y profunda de verdadero liderazgo: su preparación, su vocación, su pasión por lo que hacen.

A continuación veremos lo que nos dicen algunos expertos sobre los temas en los que se debe incidir en la formación de un profesional de la educación. Y luego, inspirado en ellos estos y en la experiencia de quien ha escrito el presente trabajo, se hace una propuesta de seis (6) competencias o cualidades necesarias a formar insistentemente en los docentes. Las mismas se definen y explican brevemente, y al final de cada una, se sugieren preguntas para hacer reflexionar, y unas sugerencias de mejora [5]. Con esas definiciones, preguntas y sugerencia, no se quiere más que ofrecer unos lineamientos para comenzar a profundizar en la estructuración de cursos o talleres más extensos e intensos en las áreas que se proponen. Por lo tanto, este trabajo se circunscribe en suministrar una pauta inicial de la cual puede y debe desprenderse luego una experiencia mucho más organizada y validada en función de lo que haya ocurrido con el desarrollo de esos cursos y talleres.

Lo que dicen algunos expertos

Son múltiples las áreas en las que se debe hacer énfasis para formar un profesor competente. Ken Bain (Bain, K. , 2007) en su libro *Los que hacen los mejores profesores*, resultado de una investigación que tardó veinte años entrevistando a profesores y alumnos de universidades de los Estados Unidos destaca que los rasgos distintivos de un buen profesional de la educación son:

- Conocen extremadamente bien lo que enseñan
- Preparan bien sus clases
- Propician un entorno o ambiente que invita al aprendizaje
- Confían en sus estudiantes. Tienen altas expectativas sobre ellos
- Evalúan a sus estudiantes y a sí mismo con afán de aprender y cambiar

Luego tenemos que Cury, (Cury, A. ,2008) con un lenguaje muy optimista, y desde su experiencia en la Escuela de Inteligencia en el interior rural de Sao Paulo, Brasil, destaca que los rasgos distintivos de un “maestro fascinante” como él los llama en su libro son:

- Conocen el funcionamiento de la mente para educar mejor a sus alumnos.
- Tienen sensibilidad al comunicarse con sus alumnos.
- Educan las emociones de sus alumnos con inteligencia.
- Utilizan la memoria para estimular el pensamiento y la creatividad.

- Resuelven conflictos en el aula.
- Educan para la vida.
- Utilizan la música ambiental en el aula.
- Hacen sentar a los alumnos en círculo o en U.
- Hacen preguntas a sus alumnos.
- Cuentan historias.
- Elogian antes que criticar.
- Participan en proyectos sociales.

También David Isaacs, (Isaacs, D., 2010) quien tiene una dilatada experiencia en formación de profesores y en el desarrollo de las virtudes humanas desde la Universidad de Navarra, España, nos asegura que tres son las virtudes en las que se debe centrar el trabajo del profesor: la justicia, la comprensión y el optimismo. Para vivir la justicia el autor señala diversos requisitos en el profesor: que domine la materia que imparte, que conozca y viva el ideario del centro en que trabaja y que desarrolle con competencias las tareas que le son encomendadas.

Para ejecutar adecuadamente la comprensión, el profesor necesita considerar a cada alumno como un ser irrepetible y con dignidad en sí mismo. Destaca para ello el ejercicio de la labor de escucha, observación y comprensión de los hechos, y subraya la importancia de desarrollar la empatía, esa capacidad de ponerse en el lugar del otro. Comprensión, indica el autor, no significa juzgar; especialmente si no le corresponde al profesor realizar esa labor.

El optimismo reside, por su parte, en esa capacidad de conocer y aceptar la misión que se tiene en la vida, lo cual requiere que ese tipo de planteamiento dependa más de cada persona que de los demás. Pero el fundamento permanente para una visión de la vida optimista de modo constante radica, según el autor, en saber que Dios espera de cada uno de nosotros algo que no puede aportar otra persona.

Finalmente, queremos citar a Amanda Céspedes (Céspedes, A., 2011, p. 142-143) quien con una mirada más nerocientífica, propone que el profesor —para que pueda llevar a cabo una educación más efectiva tomando en consideración lo emocional—, debe:

- Tener un conocimiento intuitivo o informado acerca de la edad infantil y

adolescente, particularmente de sus características psicológicas y de sus tareas de cumplimiento.

Conocer la importancia de los ambientes emocionalmente seguros en el desarrollo de la afectividad infantil.

- Poseer un razonable equilibrio psicológico y ausencia de psicopatología.
- Conocer técnicas efectivas de afrontamiento de conflictos.
- Emplear estilos efectivos de administración de la autoridad y el poder.
- Comunicación afectiva y efectiva.
- Verdadera vocación por la misión de maestro.
- Un permanente y sincero trabajo de autoconocimiento.
- Una reflexión crítica constante acerca de los sistemas de creencias y de su

misión como educador.

Según lo anterior la gama de cualidades o competencias que requiere un auténtico profesional de la educación es variado, amplio, complejo, y no necesariamente relacionado con un conjunto de técnicas o prácticas pedagógicas, sino con un conjunto de actitudes y disposiciones de orden personal. Inciarte y González, (Inciarte, N. Y González, L., 2009, p. 49) después de analizar varios autores, consideran a las competencias⁴ como “todas aquellas habilidades, capacidades, aptitudes, actitudes y destrezas que un individuo aprende para desarrollar con responsabilidad el desempeño productivo de una actividad o trabajo”. Y las clasifican en tres grandes áreas o

⁴ Nos suscribimos a la opinión de CÉLIS MÓNICA (2010) en cuanto al uso del concepto competencia: “Si bien en el ámbito educativo persisten cuestionamientos al tema de las competencias por su asociación con lo empresarial, esto ha ido cambiando con el tiempo. De hecho, hace ya un número interesante de años que las competencias son objeto de trabajo en las reformas educacionales, en la reforma del sistema de Naciones Unidas y en muchísimas organizaciones sin fines de lucro que se benefician de este enfoque para mejorar su calidad. De los educadores depende, por tanto, conectarlas cada vez más con ideas relacionadas con la equidad, desarrollo humano y nuevas formas de enseñar y aprender” (En: Diagnóstico y desarrollo de competencias docentes en el sistema escolar. Resultado de una experiencia preliminar con el Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3, 1e, 291).

⁵ En un interesante estudio en el cual se hizo un seguimiento de 20 años a casi tres docenas de profesores universitarios, se concluyó que “sin excepción, los profesores extraordinarios conocen su materia extremadamente bien (...) Están al día de los desarrollos intelectuales, científicos o artísticos de importancia en sus campos, razonan de forma valiosa y original en sus asignaturas, estudian con cuidado y en abundancia lo que otras personas hacen en sus disciplinas, leen a menudo muchas cosas de otros campos (en ocasiones muy distantes del suyo propio) y ponen mucho interés en los asuntos generales de sus disciplinas: las historias, controversias y discusiones epistemológicas”. En: BAIN, K. (2007). *Lo que hacen los mejores profesores*, Barcelona: Universidad de Valencia. (pp. 26-27).

dimensiones para el docente: *competencias del conocer*, que responden a los procesos conceptuales y el saber epistemológico; *competencias del hacer*, que hacen alusión a la capacidad para aplicar un procedimiento; y *competencias del ser y convivir*, que se relacionan con el saber estar, el conocerse a sí mismo como persona con autonomía y juicio moral. Nosotros, para facilitar el orden, nos circunscribiremos a esta clasificación ya clásica en el ámbito educativo internacional, y en cada dimensión propondremos como aporte original del presente documento, de una a tres competencias.

Compendio de competencias de liderazgo educativo con preguntas para la reflexión y sugerencias de mejora.

Competencia del Conocer

Estudiosidad

Tal vez sea éste uno de los puntos esenciales que define la verdadera idoneidad de la profesión docente: vivir la “estudiosidad”. Nos gusta llamarla así, como lo hacían los antiguos: *studiositas*. La auténtica profesión docente respira de su empeño por desarrollar la estudiosidad. Sin estudio, no hay buen profesor. La estudiosidad es el esfuerzo que un docente pone para llegar al conocimiento de la realidad. Etimológicamente, estudio significa esfuerzo, tensión. El resultado del esfuerzo de estudiar es una modificación interior de la persona, que se hace más rica en contenidos intelectuales. Esa modificación interior se manifiesta hacia fuera de un modo peculiar. El profesor estudioso suele ser calificado como el que “sabe la materia”. (Melendo, T., 1999, p. 70)

Primer paso para alcanzar la atención, dar una buena clase, transmitir claramente una disciplina.

Si un profesor no se plantea ser estudioso, jamás conseguirá una mayor fuerza de motivación para continuar profesando el arte de enseñar. No es posible tener siempre las mismas hojas, los mismos apuntes, la misma carpeta, el mismo esquema, las mismas láminas de “powerpoint” o “prezzi”. Lo que es verdaderamente posible, es intentar hacerlo mejor para el próximo período de clases, producto del estudio, de la reflexión serena, de la actualización. Podemos mejorar nuestros esquemas, nuestras guías, nuestras frases. Podemos enriquecer siempre el modo como presentamos los conocimientos. Ese es nuestro deber. Con esa actitud, estamos construyendo al

verdadero pedagogo. Si no estudiamos, matamos la profesión. Si estudiamos de verdad, crecemos, nos autoestimulamos, y tenemos la posibilidad de desarrollar incluso la disciplina que dictamos y la propia institución educativa para la que trabajamos.

Una vez, un alumno que veía todos los días en la biblioteca a un profesor de una de sus materias, le preguntó lo siguiente: “Profe... ¿usted está haciendo un postgrado? ...es que como lo veo todos los días aquí en la biblioteca me llama la atención...” El profesor hizo un silencio corto, y le contestó mirándolo fijamente a los ojos: “No, no estoy haciendo ningún postgrado. Estoy preparando la materia que tengo que darte en la próxima clase”. Hubo entonces, un incómodo silencio, y el alumno se le quedó mirando al profesor con rostro de admiración y sorpresa expresando para romper el silencio: “Ah, ya veo...Gracias”. Esta anécdota sugiere, que necesitamos estudiar más, que necesitamos usar más asiduamente la biblioteca, que necesitamos desarrollar la estudiosidad en los profesionales de la educación.

- **Preguntas para la reflexión**

- ✓ ¿Me doy cuenta de que estoy realmente estudiando mi área de especialización al menos una o dos veces a la semana?
- ✓ ¿Organizo mi horario personal para dedicar tiempo al estudio de mi área de especialización?
- ✓ ¿Tengo disposición constante para actualizarme en los últimos descubrimientos de mi área asistiendo a congresos, consultando revistas especializadas o nuevos manuales o compendios?
- ✓ ¿Me reúno con otros profesores de mi área para organizar eventos o estimular investigaciones o ensayos en grupos en mi centro educativo?

- **Sugerencias de mejora**

- ✓ Reflexiona sobre tu disposición habitual a estudiar y estar al día en tu área de especialización.
- ✓ Analiza cómo te afecta tu hábito de estudio en la preparación y transmisión de tus propias clases.
- ✓ Está pendiente de las últimas novedades en ediciones de tu área, y en consecuencia ve adquiriendo libros para tu biblioteca personal (en físico o digital).

- ✓ Ten un listado concreto de libros y/o artículos a leer relacionados con tu área para cada año, y una vez leídos, haz un breve resumen de los mismos.

Competencias del Hacer

Transmitir con orden y estilo personal

Los profesores deberían ser, por naturaleza, expertos en transmisión de conocimientos. Quien transmite da algo a otro, entrega, deja, pasa una información de un lado a otro. No por casualidad transmitir viene de “trado”, dar. Y todo esto exige reconocer que al hacerlo, usamos un método, una manera, un estilo, unas formas. Dichas maneras deben tener un cierto grado de orden y perfección. Estética, armonía, equilibrio. Si no existe cierto orden, cierta estructura, ciertos límites, la transmisión entonces puede desvirtuarse y someterse, en muchas ocasiones, a la voluntad del que transmite, a sus caprichos, a sus gustos y preferencias, e incluso, al deseo de ser “admirado” cuando se le escucha. Una transmisión sin orden es propia de quien sólo le gusta escucharse a sí mismo con placer. Es una auto-escucha vanidosa, egoísta, que no toma en cuenta las reales necesidades de quien escucha.

Transmitir, decía, es dar algo a “otro”. Reconocer al “otro”. El otro requiere, tiene el derecho a recibir la verdad sobre el conocimiento transmitido. Es cierto. Pero esa transmisión debe adaptarse al otro, debe tener por objetivo, vincular al otro, hacerle entender, hacerle reflexionar, hacerle pensar, hacerle desarrollar “la capacidad humana de conocer la realidad tal como es, de gozarse en tal conocimiento y de orientar de acuerdo con él la propia vida”. (Caldera, R. T.; y Casanova, C. A., 1997, p. 46).

Santo Tomás de Aquino aconsejaba que para adquirir el tesoro de la ciencia, había que “entrar al océano por los pequeños arroyos, no de una vez, porque conviene ir de lo más fácil a lo más difícil” (Caldera, R. T. y Casanova, C. A, 1997, p. 46).

En este sabio consejo, vuelve a convocarnos a la humildad. La humildad de saber que no podemos transmitir por el hecho de transmitir, o por el hecho de creernos que sabemos más que nuestros alumnos. La humildad de ir de los pequeños arroyos al océano, nos invita a reconocer que en la enseñanza hay dos personas humanas. Una de un lado, y otra del otro lado. Y que en esa posición, sólo cabe el saberse al servicio del otro, el saberse que lo que hacemos “es” para el “otro”, y por lo tanto hay que

conocerlo, aceptarlo como es y adaptarnos a su realidad.

Finalmente, tenemos que ser nosotros mismos al transmitir. No cabe copiar, pero sí emular. Reza el dicho castellano: “Cada maestrillo tiene su librillo”. Efectivamente, cada quien se va conociendo en el tiempo, y sabe qué método es más acorde con su personalidad. Pero no cabe duda de que tenemos capacidad para “adaptarnos” a los nuevos tiempos, y que tenemos capacidad para aprender de las experiencias y fracasos de otros. En esa adaptación tendremos que comprobar, experimentar y serenamente aceptar que nos equivocamos, o serenamente también celebrar que hemos tenido éxito en una nueva manera de dar clases. Cada uno verá qué es lo que más le conviene, pero de lo que no cabe duda es de que debemos ser nosotros mismos, y debemos aprender, siendo nosotros mismos, a practicar nuevas maneras de transmitir. Y esto requiere esfuerzo.

- **Preguntas para la reflexión**

- ✓ ¿Cuándo preparo una clase me busco a mí mismo o pienso en las verdaderas necesidades de mis alumnos?
- ✓ ¿Organizo mi horario personal para dedicar tiempo suficiente a la preparación del cómo transmitiré mis clases?
- ✓ ¿Tengo disposición constante de explorar cuáles son las nuevas experiencias de transmisión de conocimientos, o los nuevos aportes de la didáctica y el uso de las nuevas tecnologías en la enseñanza?
- ✓ ¿Me reúno con otros profesores para conocer sus experiencias y compartir las mías de manera de contrastar tales experiencias?

- **Sugerencias de mejora**

- ✓ Reflexiona sobre tu estilo y modo de transmitir: si estás realmente logrando los resultados esperados.
- ✓ Analiza cómo les afecta a tus alumnos tu modo de dar clases a través del ambiente de aceptación que percibes de estos y de los resultados de las evaluaciones.
- ✓ Observa a otros profesores con más experiencia.
- ✓ Busca lecturas actualizadas de nuevos métodos de enseñanza, y adapta a tu modo de transmitir esos nuevos descubrimientos.

Estimular el aprendizaje

A veces es necesario recordar algo que parece obvio: que quien educa, debe buscar sobre todo, que sus alumnos aprendan. Pero nunca será suficiente repetirlo una y otra vez, y ver el mismo tema desde perspectivas variadas y complementarias. Aquí haremos un intento lo más actualizado posible.

El aprendizaje es fundamentalmente capacidad de la persona humana para reflexionar, y como fruto de esa reflexión, capacidad para cambiar, para apropiarse de nuevos conocimientos, nuevas aptitudes y nuevos valores. Carrasco y sus colaboradores⁵ (García Hoz, V. 1988). denominan “modelo de aprendizaje personalizado”, a aquel modelo que toma en consideración esta crucial característica humana de la reflexión. Se basan en la teoría de Víctor García Hoz ⁶, quien expresa que la realidad es normalmente la encargada de enviar estímulos al ser humano para que sean percibidos por él y pueda adquirir el correspondiente conocimiento. Ahora bien, entre el estímulo y la respuesta, y siguiendo a Piaget, hay que reconocer la capacidad del ser humano de asimilar de forma diversa. Se hace necesario, por tanto, introducir un nuevo elemento entre la recepción del estímulo y la respuesta para que el aprendizaje sea más acorde con la realidad del pensamiento humano; dicho elemento es la *reflexión*, el cual se encarga de la elaboración de los datos ofrecidos por los estímulos (incluyendo funciones como analizar, comparar, organizar, deducir, calcular, criticar, etc.) y que es el elemento más complejo y el más típicamente humano. En consecuencia, la respuesta del ser humano a los estímulos recibidos ha de tener muy en cuenta este proceso de reflexión, por lo que viene a ser una manifestación de la interioridad del sujeto. Por esta razón, parece más razonable hablar de *expresión* que de *respuesta*.

A veces, este proceso *elaborativo* no da origen a una respuesta externa, sino a un nuevo conocimiento, es decir, un nuevo enriquecimiento interior del sujeto que conoce. Esta función puede ser manifestada como un acto de fijación de lo aprendido, de memorización. La *memoria* deberá situarse, por tanto, unida a la elaboración, antes de

⁵García Hoz, V. (1988). *La práctica de la Educación Personalizada*. Volumen 6 del Tratado de Educación Personalizada. Madrid: Rialp.

⁶ Para profundizar en estos temas, invito al lector revisar las siguientes obras, las cuales han inspirado lo que he expresado en estas líneas: (Céspedes, A., 2011) *Educación y emociones: educar para la vida*. Santiago: Vergara; y también Céspedes, A. (2008) *Cerebro, inteligencia y emoción. Neurociencias aplicadas a la educación permanente*. Santiago: Fundación Mírame.

la respuesta.

El conocimiento asegurado mediante la memoria puede no ser utilizado de modo inmediato, quedando así acumulado. Pero también puede originar una respuesta; en este caso, la expresión viene condicionada por la respuesta. Algo semejante ocurre con otra función típicamente humana, la *creación*: se puede cerrar una actividad elaborativa cuando lo creado queda adentro del sujeto (imaginación), sin demostraciones exteriores; pero también la creación puede ser expresada. En consecuencia, la elaboración se forjaría en la memoria en tanto capacidad de expresión; la creación tendría su apoyo en la reflexión y se proyectaría también en la memoria. Por lo que se refiere a la expresión, pueden distinguirse dos grandes formas de realizarlas: la *verbal* y la *no verbal* (técnica, artística, ética).

Finalmente, los autores recuerdan que, aun cuando se hable de proceso de aprendizaje cuyos componentes parecen estar en un orden de sucesión cronológica, debe tenerse en cuenta que, en cualquier función cognoscitiva, se halla implicada la persona entera del sujeto que conoce.

Lo anterior es sumamente importante porque exige en el docente tratar de “entrar” en el pensamiento de los estudiantes, y comprender por qué no reflexionan, por qué no les interesan las clases (supuestamente) tan bien preparadas y que nos han costado tanto tiempo y esfuerzo personal, y por qué —muy a menudo— se ocultan en su propio mundo con unos audífonos conectados a teléfonos celulares o a poderosos almacenadores de música digital... ¿No es esto una realidad común en nuestros días?

El docente de hoy no puede olvidar que sus alumnos son hijos del tiempo presente. Y esos estudiantes del presente, que en unos años liderarán sus propias comunidades, tienen unas características muy a tomar en consideración. Los estudiantes de hoy realizan muchas cosas a la vez, están inmersos en el mundo digital, reciben y procesan información muy rápido y de una manera diferente a nosotros, tienden a la colaboración, buscan satisfacción inmediata y prefieren ambientes desafiantes y entretenidos. En la base de todo ello está una configuración de sus cerebros muy distinta a la de los estudiantes del siglo pasado. Los del presente siglo tienen un pensamiento lógico perceptivo superior al lógico simbólico. Una memoria de rastreo visual muy superior a la memoria de rastreo verbal. Su procesamiento de estímulos

visuales dinámicos es superior al de los estímulos visuales estáticos. Además, almacenan mejor el material visual icónico que el verbal simbólico. Esto explica por qué en nuestros días una clase dinámica en la que se usa por ejemplo apoyo visual con una película o un video, tiene tanto éxito entre nuestros alumnos (Bain, K, 2007, p. 61-80)

¿Qué debemos hacer entonces para estimular convenientemente el aprendizaje de esos hijos del tiempo presente? La respuesta no es sencilla, pero creo que lo primero es entenderlos, saber que no piensan y no entienden como nosotros. Vienen previamente (y por varios años consecutivos) estimulados de una forma diferente. A veces los docentes olvidamos que los estudiantes no tienen los mismos conocimientos y pensamientos automáticos que nosotros tenemos. Y no nos detenemos a pensar que para llegar a esos pensamientos hay que apropiarse de ellos después de una fuerte motivación y una larga repetición.

Los docentes líderes tienen que desafiar el intelecto de sus estudiantes. Despertarles con temas que les interesen a ellos, que los desafíen, que los inciten. La gente aprende de manera natural mientras intenta resolver problemas que le preocupan. Los seres humanos somos animales curiosos. Es más fácil que las personas disfruten de su educación si creen que están al mando de la decisión de formarse, y no manipulados por una recompensa externa, como pueden ser las notas o los certificados. La fórmula para lograr lo anterior es haciendo buenas preguntas, porque estas ayudan a proponer un contexto rico en problemas y relaciones que hace que nuestra disciplina no se convierta en un conjunto de verdades irrefutables que sólo el profesor conoce y que el alumno ha de tratar eficazmente de recoger en sus apuntes para luego transcribirlo en un examen. Las preguntas desempeñan un papel primario en el proceso de aprendizaje y en la modificación de los esquemas mentales. Las preguntas nos ayudan a cimentar conocimiento. Cuando podemos estimular con éxito a nuestros estudiantes a que se formulen sus propias preguntas, estamos justo en la base del aprendizaje. Una buena premisa para mejorar nuestra docencia consiste, así, en precisar las preguntas que nuestro curso puede ayudar a responder. (García Hoz Víctor, 1996 p. 25)

- **Cuestiones para la reflexión**

- ✓ ¿Me doy cuenta que la base del aprendizaje es la reflexión humana, y en consecuencia, preparo mis clases para hacer reflexionar y comprender a mis

alumnos?

- ✓ ¿Tengo como objetivo que mis alumnos aprueben los exámenes o que comprendan y asimilen ideas para aplicarlas incluso fuera de mis clases?
- ✓ ¿Cambian los estudiantes su forma de pensar asistiendo a mis clases?
- ✓ ¿Desafío a mis estudiantes, despierto en ellos su curiosidad natural, preparo actividades que los inciten a despertar esa curiosidad, y puedan así ellos participar y generar discusiones enriquecedoras y aportes novedosos?

Sugerencias de mejora

- ✓ Piensa en tu manera de dar clases, y descubre si tus estrategias didácticas realmente están al servicio del aprendizaje de tus alumnos, y si, en consecuencia, se adaptan a sus características psicológicas y madurativas.
- ✓ Pide que alguien de más experiencia observe tus clases para que te ofrezca sugerencias de mejora sobre el modo en que abordas los temas y las estrategias, y si estas despiertan realmente el interés en tus alumnos.
- ✓ Prepara tus clases con buenas preguntas, y con planteamientos y actividades que sean entretenidos y desafiantes.
- ✓ Estudia con frecuencia temas relacionados con los últimos avances en la comprensión del cerebro y del pensamiento humano para enriquecer tu manera de estimular el aprendizaje de tus alumnos. Recuerda que sus cerebros (como el tuyo) tienen un hemisferio derecho que está al servicio del aprendizaje perceptivo experiencial. Es el hemisferio del ritmo y la melodía, de las relaciones espaciales, del movimiento, de las habilidades de comunicación... Por lo tanto, es el hemisferio imaginativo, intuitivo, libre... El hemisferio izquierdo está al servicio de los aprendizajes simbólicos conceptuales. Está allí todo lo relacionado con las habilidades psicolingüísticas, la inteligencia reflexiva y el pensamiento lógico simbólico. Esto exige, por tanto, que tus clases tengan elementos que estimulen ambos hemisferios de manera que sea una actividad integral, completa, que tome en consideración esos descubrimientos de las neurociencias.

Competencias del Ser y Convivir

Respetar a los alumnos

Nuestros alumnos son personas humanas y singulares. Esto parece evidente, pero a veces no lo reconocemos. Son seres que piensan, que tienen ciertos conocimientos y experiencias. Son hijos de una familia con una experiencia singular. Están afectados por vivencias que ignoramos. Y cada uno es diferente, original, único. Detrás de cada uno hay una posibilidad, una aventura, una biografía que dejará huella en cada uno de sus mundos, de sus trabajos, de las familias que van a fundar, etc.

No podemos pretender meter a los alumnos en “esquemas”, calificándolos con generalizaciones: no sirven, no estudian, son flojos, etc. Es posible que la sumatoria de las características de ciertos alumnos, produzca grupos difíciles, poco estudiosos, poco interesados. Pero aún así, es nuestro deber darnos a ellos, darles nuestras clases con ánimo, haciendo todo lo posible para que entiendan y cambien sus actitudes.

No todos los grupos son iguales. Muchos, la gran mayoría, son muy buenos. Por lo tanto, no se trata de inventar una lucha imaginaria con el grupo. Al contrario, se trata de adoptar una posición de aprendizaje con el grupo que sea. Ese grupo concreto, en este año o período escolar concreto, ¿cómo lo abordo?, ¿qué método le es más efectivo?, ¿qué cosas le digo y cómo se las digo?, ¿cómo lo motivo?... Esas son las preguntas que hay que hacerse para enfrentarse con cada grupo. Y no importa que el grupo anterior haya sido muy bueno. Cada uno es un reto, debe ser un reto.

Pero hemos hablado de los “grupos”, y no de cada individuo, de cada alumno. Efectivamente, la experiencia también aconseja que, cuando hay dentro de los grupos, “subgrupos” que interrumpen en clase o tienen desinterés por la materia (por las razones que sean), si uno hace un esfuerzo y se aprende los nombres (anotándolos si es necesario), y luego de una clase, llama a uno; y en la otra clase llama a otro, con su nombre y apellido, es mucho lo que se logra. Se trata de tener una conversación amistosa en la que es mejor comenzar por una pregunta: ¿te gusta la materia? ¿por qué te veo tan distraído(a)? ¿qué te pasa que siempre te veo conversando durante las clases? ¿cómo podemos hacer para que haya un ambiente de mayor atención?... Así, con ese diálogo, estamos “personalizando” el proceso, y muy posiblemente aumentando su resultado. En este sentido, tenemos que hacer lo mismo para aprovechar también a aquellos alumnos que sí están interesados en la materia, y a quienes hay que hacerles preguntas para sacar ventaja de ellos y mejorar el proceso de

participación y enriquecimiento.

Lo mismo ocurre con el rendimiento estudiantil. A los alumnos que salen mal en los exámenes y son deficientes en las asignaciones que les colocamos, hay que llamarlos a parte y dialogar con ellos, invitarles a que busquen al profesor para subsanar dudas, para ayudar a estudiar un tema difícil, etc. Repetimos, los alumnos son personas, y sus rendimientos y actitudes son personales, por lo que, al apuntar hacia lo personal, la reacción es positiva. Nada hacemos señalando, acusando al “grupo”. Mucho hacemos tratando privadamente a la persona que está generando un problema o tiene un interés distinto. La experiencia demuestra que este sistema funciona.

Por último, el tema de los nombres. Consideramos que es mejor llamarles por sus nombres de pila y no por el apellido. Alguien decía que el nombre de una persona es para ella el sonido más dulce y más importante que puede escuchar: Alfredo, María, Julián, Juana, José Antonio, Claudia, Alberto, Luis... Recomendamos incluso aprenderse los nombres y olvidar los apellidos. Cuando llamamos por el nombre estamos llamando al corazón del joven. Lo estamos invitando a él personalmente, no como un simple estudiante, sino como una persona singular, original, única. Lo estamos ayudando a responsabilizarse de sus actos y a no ocultarse en la masa. Lo estamos ayudando a ser persona y a reconocerse como persona libre y racional.

Preguntas para la reflexión

- ✓ ¿Me doy cuenta de que estoy faltando el respeto a mis alumnos cuando los descalifico públicamente?
- ✓ ¿Pienso con frecuencia que cada alumno bajo mi responsabilidad es una persona singular con sus propias experiencias, aprendizajes, temperamentos y costumbres?
- ✓ ¿Tengo esquemas mentales o percepciones selectivas sobre grupos, razas, color de piel, nacionalidades o clases sociales, etc.?
- ✓ ¿Reviso mis propios prejuicios, superándolos y evitando que puedan estropear mi relación con algún estudiante o grupo de estos?

Sugerencias de mejora

- ✓ Reflexiona sobre tu disposición habitual de respetar y ser cortés con tus alumnos.

- ✓ Tolera con buena disposición a aquellos alumnos con conductas erráticas y que influyen negativamente en el grupo.
- ✓ Dialoga personalmente con serenidad, buen humor y optimismo con cada alumno tuyo.
- ✓ Evita las generalizaciones sobre la conducta de un alumno o grupo de estos, esforzándote en llamar por su nombre y apellido a quienes han actuado mal.

Visión de comunidad y trabajo en equipo

El docente trabaja en y para una comunidad. No trabaja aislado. Algunos autores han entendido que la institución educativa es siempre una comunidad de maestros y discípulos (Ponz Piedrafita, Francisco., 1996, p. 86) y más profundamente una comunidad de personas y de saberes. (Ponz Piedrafita, Francisco., 1996, p. 86). Y también, por qué no, de personas, saberes e ignorancias... Todas ellas dispuestas a aprender unas de otras. Por tanto, y al ser esto así, el docente debe tener una clara visión de un trabajo con otros, donde se fomente la amistad, la cordialidad y el respeto. Decía Cicerón que la amistad “no es otra cosa, sino el común sentir de las cosas divinas y humanas con bienquerencia y amor”⁷. (Cicerón, Marco Tulio, 1969, VI, p. 20) Una comunidad busca el “común sentir” deseando el bien para todos. En la base de esa comunidad no hay otra cosa que el amor de amistad.

Pero además, la eficacia, digámoslo así, de esa comunidad, de ese “común sentir”, está en la capacidad para trabajar en equipo, es decir, para trabajar en constante colaboración con los colegas, logrando juntos las metas de la institución educativa, considerando y valorando las ideas y conocimientos de todos, con disposición y ánimo para aprender los unos de los otros.

Una comunidad está compuesta a su vez por distintos equipos, y un equipo se compone de un número reducido de personas con talentos complementarios, que tienen un propósito común y unos objetivos compartidos ante los que están solidariamente comprometidos⁸. Los resultados del trabajo de un equipo no son

⁷ (Otros autores prefieren traducir el texto latino como: “no es otra cosa que una consonancia absoluta de pareceres sobre las cosas divinas y humanas, unida a benevolencia y amor recíproco”. Cfr. (García, Cuadrado, J. A., 2001) *Antropología Filosófica*, Pamplona: EUNSA. (pp. 171).

⁸ Las ideas sobre trabajo en equipo, a partir de este párrafo, y lo escrito en las preguntas para la reflexión y en las sugerencias de mejora, están inspiradas en Cardona, P. Y García-Lombardía, P. (2009). *Cómo desarrollar competencias de liderazgo*. Pamplona. EUNSA.

reducibles a la suma de las contribuciones individuales. El corazón del equipo es su misión, su “común sentir”. La identidad y el trabajo del equipo dependen de la profundidad de la misión. La relación entre los miembros de un equipo es de interdependencia y de colaboración y requiere unidad de criterio y de actuación. Por este motivo, es frecuente que aparezcan situaciones de conflicto que es necesario manejar. Para ello se necesitan normas definidas de comunicación, toma de decisiones y actuación, de modo que los integrantes del equipo tengan perspectivas claras y compartidas en todo instante.

Tener, por tanto, una visión de comunidad, y saber trabajar en equipo, requiere de la constante capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo. Para ello será necesario cumplir con esmero y responsabilidad las normas del equipo, evitar las alusiones personales en los momentos de divergencia, implicarse sinceramente con los objetivos del equipo haciéndolos propios, infundir ánimo a los miembros del equipo, suscitar el diálogo constructivo entre estos, y respetar y dar prioridad a las reuniones del equipo las veces que sean necesarias, y según lo establecido y decidido con anterioridad por sus miembros.

Cuestiones para la reflexión

- ✓ ¿Me tomo las reuniones de mi equipo como un estorbo o como una oportunidad?
- ✓ ¿Conozco y comparto los objetivos y la metodología de trabajo de mi equipo?
- ✓ ¿Me cuesta renunciar a parte de mi independencia en aras de un mejor funcionamiento del equipo?
- ✓ ¿Conozco y valoro las capacidades y conocimientos de los miembros de mi equipo, y en consecuencia, aprendo de ellos?

Sugerencias de mejora

- ✓ Ten una visión de conjunto de tu centro educativo y esfuérate por conocer y apreciar a todos sus miembros.
- ✓ Convierte los conflictos en propuestas de mejores normas o reglas de funcionamiento dentro de tu equipo.
- ✓ Busca un sentido más profundo al equipo: una misión elevada, trascendente, que permita ver el trabajo como un verdadero servicio.
- ✓ Para sentirte auténticamente miembro del equipo, haz tuyos los objetivos

comunes, realiza tus tareas con responsabilidad y disfruta de los logros comunes.

Autocrítica: reconocer que podemos equivocarnos...

A veces, nuestros alumnos salen mal en los resultados de las evaluaciones porque simplemente no estudiaron nada, como efectivamente suele suceder. Pero, sin embargo, pensamos que tendríamos que reflexionar sobre otros aspectos que también influyen en los resultados, y que nunca consideramos. Por ejemplo, que no dimos bien las clases; o que no se aclararon del todo las dudas; o no redactamos bien las preguntas del examen y pretendimos que fueran leídas y entendidas como las entendemos nosotros; o no ponderamos bien el peso de las preguntas; o al corregir los exámenes, posiblemente, estábamos cansados, y por lo tanto, corregíamos muy inflexiblemente; o porque algunos alumnos no supieron controlar sus nervios; o tomamos el examen como un acto de venganza personal porque no nos dejaron dar bien las clases en las últimas semanas, y en consecuencia, hicimos preguntas rebuscadas; o nos equivocamos al corregir sumando mal los puntos, o saltándonos alguna respuesta, etcétera. Mil otros ejemplos podríamos dar.

Opino que los alumnos salen mal muchas veces por culpa nuestra. He dicho “muchas veces”, no “todas” las veces. Esto nos exigiría pensar más a fondo en el problema. Y tal vez el problema lo define muy elegantemente Jean Guitton] (Guitton, J., 1999. p. 154) cuando expresa: “habría que escuchar a menudo de los intelectuales algunas frases como éstas: «Me he equivocado. Tenía usted razón. Tendré que volverlo a considerar»”. Nuestros alumnos necesitan ver que nosotros, sus profesores, nos equivocamos con frecuencia. Necesitan de nuestras claras y evidentes equivocaciones. Así sabrán que somos de carne y hueso. Captarán que somos seres humanos como ellos, y les dejaremos en claro, que “una de las características de todo trabajo humano es la de ser necesariamente imperfecto” (Guitton, J., 1999. p. 56) Lo anteriormente comentado sólo se vive si se tiene suficiente autocrítica⁹. Y se entiende por tal, la capacidad de aceptar y asumir las limitaciones y errores personales. Asumir y aceptar limitaciones y errores

⁹Estas ideas están inspirados en: (Cardona, P. y García-Lombardía, P., 2009). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona: EUNSA. (pp. 190-191).

no es lo mismo que conformarse con las circunstancias personales y negar cualquier posibilidad de mejora. La autocrítica nada tiene que ver con los pensamientos negativos de auto-sabotaje ni con el perfeccionismo destructivo. Es, más bien, la capacidad para reconocer que hay cosas que se hacen peor que otras, que hay errores que se repiten con frecuencia y que pueden evitarse, y que hay aspectos, comportamientos y actitudes concretas que deben mejorarse.

La autocrítica es la humildad para aceptar la realidad personal sin excusarse; es la sencillez de estar abierto a las críticas constructivas y a la opinión sincera de los demás, sin ponerse a la defensiva; es la sensatez para comprender que nadie es perfecto.

Cuestiones para la reflexión

- ✓ ¿Me cuesta reconocer mi responsabilidad ante los errores, y trato de buscar siempre un culpable?
- ✓ ¿Soy capaz de ver en una crítica razonada una posibilidad de mejora?
- ✓ ¿Reconozco que hay aspectos de mi desempeño como educador que son mejorables?
- ✓ ¿Pido ayuda cuando veo que no sé cómo hacer algo?

Sugerencias de mejora

- ✓ Pide disculpas cuando hayas ofendido a alguien, a un alumno, a un colega, aunque no tengas toda la parte de la culpa. Intenta primero reconocer tu parte.
- ✓ Piensa con frecuencia que no eres perfecto, y que no pasa nada por no serlo. El menos perfecto es el que se cree perfecto.
- ✓ Pierde el miedo a las críticas y a que te conozcan como eres: no se mide a una persona por las veces que cae, sino por las que se levanta.
- ✓ Aprende a reírte de ti mismo.

CONCLUSIONES

Finalmente, proponemos que se formen en la autocrítica, competencia fundamental en el buen liderazgo educativo y en quien desee ser un docente de calidad que quiera dejar una huella indeleble en sus alumnos. El hábito de ser evaluado externamente por otros, por los supervisores, pero, especialmente el hábito de ser evaluado por sí mismo, es uno de los comportamientos que mejor aseguran el desarrollo de una integra calidad

humana y profesional. A veces, los maestros caemos en la altivez de creernos con la verdad en la mano y ser, en consecuencia, personas duras, intocables y que no escuchan y se creen infalibles, como revestidos por un poder tal, que nada ni nadie puede recordarnos nuestras debilidades y errores. No por casualidad escribió un gran conocedor de la psicología humana, José Martí: “Todo hombre es la semilla de un déspota; no bien le cae un átomo de poder, ya le parece que tiene al lado el águila de Júpiter, y que es suya la totalidad de los orbes”. Si existe algún profesional que requiere constantemente de reflexión profunda sobre sus actuaciones diarias, ese es el educador, pues su constante liderazgo e influencia sobre otros, exige estar siempre claro si lo que está haciendo le lleva a educar profundamente o no a sus alumnos; si lo que está haciendo día a día en la escuela le convierte cada vez más en un maestro competentemente preparado y eficaz.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bain, K. (2007). Lo que hacen los mejores profesores, Barcelona: Universidad de Valencia.
- Caldera, R. T.; y Casanova, C. A. (1997). Oraciones de Santo Tomás de Aquino. Caracas: Editorial ExLibris.
- Cardona, P. Y García-Lombardía, P. (2009). Cómo desarrollar competencias de liderazgo. Pamplona. EUNSA.
- Carrasco, J. B. (Coord.) (2008). Cómo personalizar la educación. Una solución de futuro. Madrid: Narcea.
- Céspedes, A. (2011). Educar las emociones: educar para la vida. Santiago: Vergara.
- Cornejo, Miguel Ángel. (1995). En su libro: Todos los secretos de la excelencia México D.F: Grijalbo.
- COVEY, S. (2009). El líder interior. Buenos Aires: Paidós. (pp. 65).
- Cury, A. (2008). Padres brillantes, maestros fascinantes. Bogotá: Planeta.
- García, Hoz Víctor. (1996) “La Universidad”, La educación personalizada en la universidad, Vol. 27 del Tratado de Educación Personalizada, Madrid: Rialp.

García Hoz, V. (1988). La práctica de la Educación Personalizada. Volumen 6 del Tratado de Educación Personalizada. Madrid: Rialp.

Guitton, J. (1999) El trabajo intelectual. Madrid: Rialp.

Inciarte, N. y González, L. (2009) Competencias del docente de educación superior como mediador en los procesos de investigación y evaluación de los aprendizajes.

Macbeath, J. (2011) Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela. Fundación Chile: Santiago.

Ponz Piedrahita, Francisco (1996). “Espíritu universitario”, La educación personalizada en la universidad, Vol. 27 del Tratado de Educación Personalizada, Madrid: Rialp. (pp. 86).

Saacs, D. (2010). El trabajo de los profesores. Virtudes en los educadores. Pamplona: EUNSA.