
Reseña

El profesorado de educación superior. *Formación para la excelencia,* de Meter T. Knight

ISABEL PONCE
GARCÍA*

TAREAS DOCENTES Y MOTIVACIÓN

La obra describe el quehacer docente en la universidad de hoy, como reflejo de la aplicación de los discursos de mercado a la enseñanza superior. Subraya su tendencia a la insularidad, a la competencia y al control prioritario de la imagen, lo cual descuida la investigación e incluso la enseñanza. En este contexto en que proliferan las tareas administrativas y la sobrecarga de funciones, abundan los medios de control, la exigencia de documentación y la rendición de cuentas de todo tipo.

Como consecuencia inmediata, se señala el sentimiento de desconfianza que advierte el docente respecto de su trabajo, así como la desmotivación, la falta de compromiso y el estrés. A estos factores se añaden la insuficiente comunicación entre la autoridad y el personal, la actitud intimidante de algunos jefes y docentes más experimentados, la falta de recursos, los salarios bajos, la inseguridad, los ascensos difíciles, la desigual asignación de cargos y oportunidades, la escasa recompensa por los logros personales.

En relación con este último tema, se hace mención a las acciones discriminatorias emprendidas en contra de las mujeres, de las minorías raciales, de los que proceden de universidades consideradas de poca categoría y de los profesores nuevos, entre otras.

No es de extrañar que se señale a los profesores de dedicación parcial como aquellos que sienten con más fuerza los problemas mencionados. En vez de aprovechar el potencial de estos docentes más numerosos y más jóvenes, se los excluye de las reuniones, de las actividades de reflexión y de evaluación. Muchas veces no cuentan con un espacio de trabajo adecuado ni tienen acceso a las fuentes y recursos de los que sí disponen otros docentes.

* Doctora en Educación, profesora asociada del Departamento de Educación y directora de la Escuela de Lenguas Extranjeras de la PUCP.

Se los deja divagar y encontrar solos su camino, sin asignarles mentores para facilitar su trabajo y su integración.

EL CAMBIO Y SUS ACTORES

Sin embargo, por encima de todas estas consideraciones negativas, Knight avizora la posibilidad de cambios. Para lograrlos, plantea una serie de acciones en las que intervienen los demás docentes, las autoridades, los estudiantes y el ambiente de trabajo. En esta perspectiva integrada del cambio, el principal factor es el bienestar personal del docente, fuente de motivación intrínseca que se alimenta por el trabajo en equipo, las redes de apoyo y la valoración de los logros.

Decanos y directores de departamentos académicos son considerados actores clave en la generación del cambio. Es tarea de los jefes aprovechar el potencial de todos los miembros de su equipo, estimular la expresión de opiniones diversas y la investigación abierta, el respeto mutuo, la confianza y la tolerancia del error bienintencionado, además de explicitar sus decisiones con total transparencia. Deben manejar sistemas justos y a base de criterios claros para distribuir el trabajo, favorecer las interacciones profesionales y confiar en que los docentes harán un buen trabajo —salvo cuando tengan importantes y suficientes razones para desconfiar—. De ellos se espera que velen por la calidad de los ambientes de trabajo y que recompensen pública y significativamente la innovación y el compromiso con la enseñanza.

En las recomendaciones para el cambio que se dan a los jefes de departamentos, el tema de fondo es la consideración de que un departamento eficaz es uno de aprendizaje. Por lo tanto, se los invita a preguntarse en qué medida contribuyen a que los docentes se sientan valorados y comprometidos con la enseñanza y a actuar en consecuencia de ello. En líneas generales, se les sugiere abandonar actitudes controladoras, a ejercer un “gerencialismo incorporador y estimulante” y a operar sobre la base de la colegialidad y el respeto.

Más efectivo que imponer el cambio es trabajar con las comunidades de práctica, empezando por los cambios menores que se puedan efectuar individualmente. Se avanzará de modo estructurado, afrontando el cambio desde un sentido colegial, estratégico y participativo. Una forma de lograrlo es mediante la comprensión de que la enseñanza es una actividad emocional en la que cobran importancia las recompensas afectivas. En consecuencia, el

trabajo para el cambio debe ser paralelo a niveles de satisfacción creciente en el personal. Estos se relacionan con las perspectivas de promoción, de mejores salarios, de seguridad laboral, de investigación, y con las oportunidades de realización y actualización en ambientes empáticos y potenciadores. Otros factores importantes de cambio son la retroinformación positiva, el sentimiento de control y autonomía, los objetivos alcanzables, el reconocimiento del progreso y las buenas relaciones con los compañeros.

La dinámica propuesta se basa en la creación de una disonancia que lleve a la acción sin dañar el sistema. En esta línea se encuentran los proyectos de aprendizaje en la acción, las oportunidades de reflexión, la meta-cognición, la planificación y el desarrollo personal. Los talleres y seminarios, en cambio, se señalan como poco efectivos, pues atraen la participación de los jóvenes, pero no la de los experimentados.

En cuanto a los instrumentos de evaluación del desempeño docente, se sugiere su replanteamiento. Estos deben orientarse a recoger opiniones y sugerencias sobre lo que va bien y lo que podría mejorarse. No deben sentirse como procedimientos inquisitoriales para penalizar el mal desempeño, sino como procedimientos de evaluación cooperativa que orienten hacia el desarrollo e inspiren al docente para continuar intentando mejoras. En todo caso, los resultados deberán contrastarse con los de otros procedimientos como la auto-observación, el diálogo y la enseñanza en equipo, para organizar foros de discusión sobre problemas comunes o para acordar con cada docente objetivos de enseñanza alcanzables para el siguiente curso.

LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

En la perspectiva de la obra que reseñamos, la enseñanza superior tiene el cometido de promover no solo la adquisición del contenido de las materias, sino también las destrezas específicas y generales asociadas a ellas. Debe entonces basarse en principios de aprendizaje holísticos y conectados con la realidad laboral que el estudiante enfrentará más adelante. Entre sus objetivos, se señalan tanto la meta-cognición, la reflexión y el pensamiento estratégico, como las convicciones de eficacia y posibilidad de cambio. En consonancia con lo que demandan los empleadores, se promoverá la disposición para seguir aprendiendo, la capacidad de trabajar en equipo y bajo presión, de dirigir a otras personas, de resolver problemas, de tomar decisiones, de analizar críticamente y de sintetizar. Asimismo, no habrá de

descuidarse su creatividad, su compromiso con la institución, su formalidad, su autocontrol y sus habilidades interpersonales.

El currículo deberá entonces planificarse según las necesidades de los alumnos. La selección de métodos, técnicas de enseñanza e instrumentos de evaluación se ajustará a los resultados esperados y se conjugará con los recursos disponibles y con las limitaciones de tiempo. Todos los elementos del currículo confluirán para maximizar las oportunidades o las posibilidades de los que aprenden, y para ir reduciendo el andamiaje en orden a hacerlos cada vez más independientes. En este sentido, se los orientará hacia la investigación, el manejo de tecnologías de información y comunicación (TIC) y la tolerancia de la ambigüedad.

Un modelo que se señala como adecuado a estos planteamientos es el aprendizaje a base de problemas (ABP), en el que los temas se organizan según los resultados de aprendizaje esperados, en secuencias pedagógicas que permitan supervisar el progreso. Van acompañados de indicios, pistas y recursos para que el estudiante trabaje en la zona de desarrollo próximo y así razone, prediga, descubra, explique y defina. Cada una de las tareas asignadas deberá facilitar la interacción, la práctica y la reflexión sobre el aprendizaje, lo cual permitirá conectar las experiencias nuevas y las antiguas para integrar los conocimientos y ampliar el esquema establecido.

Una preocupación en el campo de las actividades de clase es el volumen de la información y la forma de acceder a ella, pues se señala como práctica común el abuso de la exposición y la sobrecarga de información. Se denuncia, por ejemplo, que las presentaciones en el programa *Power Point* han reemplazado a las transparencias mediante el retroproyector, sin dejar de ser monólogos leídos. En consecuencia, se recomienda orientar las actividades de clase hacia la interacción, la creación de conocimientos procedimentales y proposicionales, así como reajustarlas cada nuevo ciclo atendiendo a la retroinformación de estudiantes y colegas. En todo caso, si de exponer se trata, habrá que cuidar, además, los gestos, la entonación, el contacto visual, la voz, la postura y el lenguaje corporal en general.

Como alternativas que favorecen la reflexión y la comunicación, se propone el aprendizaje en línea y el uso de las TIC, cuyo logro inmediato es la democratización de la participación de los estudiantes. Para compensar el aislamiento y la falta de información contextual que sí tienen los entornos presenciales, resulta imprescindible el diseño de materiales interactivos y de

actividades más personalizadas, así como que el alumno establezca contacto con facilitadores particularmente empáticos y considerados.

Fiel a su propuesta de priorizar las “recompensas síquicas” para obtener un mejor desempeño, el autor nos recuerda que el estudiante universitario requiere experimentar una sensación de bienestar y reconocimiento durante todo su proceso de aprendizaje. Su motivación no deberá concebirse como un simple “sazonador” de la enseñanza, sino como un elemento derivado de su mismo ocurrir. Como fuentes de satisfacción para el alumno, se señalan la oportunidad de integrar sus saberes tácitos y los de su comunidad a los conocimientos explícitos de la clase, y la posibilidad de disfrutar de experiencias informales de aprendizaje y de oportunidades de servicio, entendido este último como la aplicación del saber universitario.

En materia de evaluación, el autor considera como riesgosa y de fiabilidad discutible la evaluación sumativa. Por ello, promueve la evaluación formativa como aquella que ayude al alumno a aprender, al darle la oportunidad de relacionar y reflexionar sobre la instrucción, las tareas, las expectativas y las reglas de juego de cada asignatura y del programa en general. Junto con la evaluación de los compañeros y la auto-evaluación, dicho modelo constituye una oportunidad de retroalimentación. En consecuencia, los comentarios que incluye no implican necesariamente la asignación de una nota; si lo hacen, los criterios o indicadores de rendimiento serán suficientemente claros, pues servirán de base para modificar las creencias acerca del propio aprendizaje, y para fomentar la confianza y la sensación de logro del alumno

LA CARRERA PROFESIONAL

La promoción y el progreso en la carrera profesional constituyen una preocupación constante de todo docente universitario. Es evidente que en la universidad de hoy ya toma lugar una progresión lineal en la que a mayor antigüedad corresponden mayores salario y categoría. Hoy priman los contratos temporales, la dedicación parcial, los profesionales independientes, la movilidad lateral. En este contexto, el autor señala una serie de recomendaciones que tienen que ver con la efectividad de la enseñanza, la amplitud de la experiencia, la actividad investigadora y la pertenencia activa a redes u organizaciones relacionadas con el perfeccionamiento del profesorado.

Si bien la obra dedica una buena parte al papel de las autoridades en el desarrollo de los docentes, también insta a los últimos a asumir la

responsabilidad que les compete. Se señala, por ejemplo, que corresponde a los docentes identificar y procurar las condiciones conducentes a su crecimiento y satisfacción personal, examinar el rendimiento pasado para detectar las áreas subdesarrolladas, descubrir las oportunidades de innovar, liderar y publicar, asumir responsabilidades administrativas y pertenecer a comisiones. Se señala también la importancia de no descuidar el aspecto personal.

En líneas generales, las reflexiones del autor resultan muy inspiradoras para todos los actores de la tarea universitaria: autoridades, docentes y estudiantes se reconocerán en muchas de las páginas de este libro. Quizá el mayor mérito sea la credibilidad de su contenido y la sencillez y confidencialidad con que se abordan los temas, se denuncian las carencias y se proponen los cambios. Quien se expresa en sus páginas es, qué duda cabe, un colega que expone su experiencia de vida. De ahí que resulten tan convincentes sus observaciones y recomendaciones, que fundamente con bibliografía especializada y que emplee contactos electrónicos para ampliar cada tema. *El profesorado de educación superior. Formación para la excelencia* no pasará sin dejar huella en sus lectores.