

FORMACIÓN DOCENTE EN EJERCICIO DENTRO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA SUPERIOR: LA CONFORMACIÓN DE UN SISTEMA INSTITUCIONAL PERMANENTE EN UNA ESCUELA DE LA CIUDAD DE MÉXICO

MACARENA DE MATEO GORRÁEZ
COLEGIO DEL BOSQUE, CIUDAD DE MÉXICO

MARCO ANTONIO RIGO LEMINI
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, UNAM

TEMÁTICA GENERAL: PROCESOS DE FORMACIÓN

RESUMEN

El presente trabajo revisa con detenimiento una experiencia en la que fue concebido, fundamentado, desarrollado y evaluado un sistema formativo que, con carácter permanente, se estableció para beneficiar a los docentes de una escuela privada ubicada en el poniente de la ciudad de México, que ofrece sus servicios a lo largo de todos los niveles de la educación básica así como en el nivel medio superior. En primer lugar, se hace una breve descripción de la problemática que en el ámbito de la actualización padecen buena parte de los enseñantes preuniversitarios mexicanos, en particular, de los desafíos que plantea una capacitación planificada a corto plazo, insuficiente e irregular en sus escenarios de trabajo. En segundo lugar, se hace una revisión general de la investigación efectuada aludiendo a las coordenadas metodológicas en que se ubicó y a los dos grandes momentos que le caracterizaron, uno previo en que se desplegó un programa de capacitación para docentes y un momento ulterior en que se diseñó un sistema para institucionalizar los procesos de actualización magisterial dentro de la institución de referencia. Más adelante se describen con cierto detenimiento las características generales del sistema formativo diseñado y se concluye con una presentación sintética de los principales resultados que en torno al mismo arrojó una evaluación conducida entre expertos, que opinaron favorablemente sobre su posible relevancia, eficiencia, viabilidad y pertinencia.

Palabras clave: Formación docente, educación básica, educación privada, sistematización, planeación de programas.

Introducción

Hoy en día, el protagonista que da sentido último a toda tarea formativa dentro de los escenarios escolares es el alumno. Él es el centro de interés, ya que es quien aprende y va desarrollándose a lo largo de todo el proceso educativo (García Aretio, Ruiz, y Domínguez, 2007). Se trata indiscutiblemente del responsable fundamental de sus propias adquisiciones mentales y comportamentales. Sin embargo, el docente continúa siendo uno de los agentes fundamentales que participa en la escuela. Sin su concurso difícilmente se lograría la generación de aprendizajes entre los educandos y, aunque ya no es el centro de la acción educativa, sin su ayuda, guía y mediación simplemente no sería posible el logro de los objetivos pedagógicos.

Con todas las exigencias del mundo actual, la educación tiene una labor titánica, la de formar seres humanos que puedan hacer frente a los retos que nos plantea la sociedad. Gran parte de esta responsabilidad recae en los maestros, a los que a veces se exige demasiado. Tienen que cumplir con programas sumamente extensos, pero no pueden convertirse en meros transmisores de conocimientos. Tienen que desarrollar competencias en los alumnos y procurar que aprendan de la manera más activa posible. Les pedimos que sean creativos, que ingenien clases dinámicas y divertidas y que logren un aprendizaje significativo. Para ello, tienen que romper por completo con la manera en la que fueron educados y cambiar su manera de dar clase porque los nuevos paradigmas así lo determinan.

Pero no podemos imponer a un maestro un reto de este tamaño y pretender que se las ingenie por sí solo para lograrlo. Los educadores también necesitan apoyo y guía, de ahí la importancia de la formación docente. Si vamos a exigir todo lo anterior, la forma en que les acompañemos debe ser proporcional. El mundo y la educación están cambiando y hay que ofrecer a los enseñantes la posibilidad de que ellos también se sigan desarrollando. Sobre todo en niveles medios y superiores, donde los profesores normalmente son expertos en su área pero no necesariamente tienen una formación pedagógica. Hay que brindarles todos los apoyos para que realmente podamos cumplir con las exigencias del mundo actual y alcanzar el propósito de la educación. Para ello, tenemos que asegurarnos que las oportunidades de actualización que brindemos sean de calidad y estén diseñadas para cumplir con objetivos específicos y relevantes. De lo contrario los esfuerzos de capacitación se convierten en una serie de cursos que no tienen un impacto significativo dentro del aula.

En un estudio realizado por la consultora McKinsey (2007), donde se analizaron 25 sistemas educativos alrededor del mundo, se llegó a la conclusión de que existen tres factores fundamentales que comparten los casos de más alto desempeño:

1. Conseguir a las personas más aptas para ejercer la docencia.
2. Desarrollarlas hasta convertirlas en enseñantes eficientes.
3. Garantizar que el sistema sea capaz de brindar la mejor instrucción posible a todos los educandos.

A partir de todo lo anterior, podemos afirmar que un factor clave para garantizar la calidad de la educación es el desempeño de los maestros. Para lograr superar los retos educativos actuales es necesario enfocarse en la profesionalización de los docentes y de las autoridades educativas. El logro de los aprendizajes de los estudiantes está en estrecha sintonía con la calidad académica de sus profesores. Por lo tanto, es necesario crear un sistema de selección más efectivo, que ayude a analizar detenidamente qué tipo de maestros se está contratando. Una actualización y formación de calidad y permanente, para brindar a los enseñantes herramientas y técnicas que les permitan mejorar su desempeño. Y por último, un sistema de evaluación objetivo que nos permita conocer cuáles son exactamente sus áreas de oportunidad para poder trabajar sobre ellas.

Con relación a lo antedicho conviene reconocer que, para que los procesos de capacitación docente sean exitosos, se requieren varias condiciones: en primer lugar, objetivos claros y relevantes que nos indiquen cuáles son los cambios esperados en el pensamiento, la actitud y el desempeño del profesor. Posteriormente, planes de actualización estructurados y congruentes con tales objetivos. Enseguida, una evaluación relativamente objetiva que nos permita comparar los resultados obtenidos con los fines propuestos. Para cerrar virtuosamente el ciclo formativo, un acompañamiento cercano a los educadores que los ayude a incorporar los nuevos conceptos y herramientas en su práctica cotidiana.

En este orden de ideas, el presente trabajo plantea el diseño, desarrollo, evaluación y consolidación de un sistema de formación permanente dirigido a los maestros de un colegio privado de la ciudad de México. Este sistema intenta darle a la dinámica de actualización magisterial un carácter fundamentado, sistémico, planificado e institucional que permita la preservación de la memoria, el trabajo prospectivo así como la atención pertinente y oportuna de las necesidades más apremiantes de su planta docente.

Desarrollo

RASGOS METODOLÓGICOS GENERALES

En el siguiente apartado se detallan las características metodológicas del presente trabajo de investigación. Se parte de la base de que es un estudio exploratorio, pues pretende: “(...) descubrir variables significativas en la situación de campo” (Kerlinger y Lee, 2002, p. 529). De igual manera se trata de una investigación evaluativa, ya que incluye juicios de valor en las diversas fases y está orientada hacia la inmediatez de su utilidad práctica, utilizando métodos tanto cualitativos como cuantitativos para evaluar cada una de las etapas (Bausela, 2004). Asimismo, es una investigación aplicada y empírica, pues recoge datos de una realidad específica y los utiliza para dar solución a problemas detectados. Por último, también se puede clasificar como un estudio de caso pues, como define Stake (2007, p. 11), se estudia la “particularidad y la complejidad de una entidad singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”, en otras palabras, la situación específica de los procesos de capacitación dentro de un colegio de enseñanza privada.

Estrategia de investigación: visión de conjunto

El presente trabajo se desarrolla principalmente en dos grandes momentos. El primero de ellos consiste en el diseño, implementación y evaluación de un curso de capacitación con una duración de dos semanas, momento al que denominamos como: “Experiencia previa”. El segundo momento corresponde al diseño, desarrollo y validación por expertos de un sistema permanente para la capacitación docente, que permite proponer y conformar futuros programas para la formación, actualización y reciclaje de profesores y profesoras, momento al que llamamos: “Propuesta de un sistema de capacitación docente”.

Preguntas de investigación

Para poder orientar y delimitar la investigación, se plantearon una serie de preguntas para cada una de las fases anteriormente descritas:

Experiencia previa

- ¿Qué tan eficiente, relevante, pertinente y operativo resultó el programa propuesto para la capacitación del verano 2015?
- ¿Cuáles de sus componentes resultaron más útiles y por qué?
- ¿Cuáles son las áreas de oportunidad del proceso y cómo se pueden mejorar?
- ¿Qué cambios provocó esta experiencia en la visión que tiene la dirección sobre la actualización docente?

Propuesta del sistema de capacitación docente

- ¿Qué características y elementos debe tener un sistema de capacitación docente permanente dentro de una institución educativa?
- ¿Qué elementos dentro del sistema resultan más relevantes e indispensables?
- ¿De cuáles se puede prescindir o conviene someter a una simplificación?
- ¿Cómo valora la dirección del colegio la propuesta de un sistema de capacitación permanente?

Participantes y procedimiento

Para el desarrollo tanto del curso como de la propuesta, se requirió la participación tanto de miembros del personal del colegio como de expertos externos. Los grupos de interés involucrados se describen a continuación:

Experiencia previa

Fase I. Diagnóstico: a fin de realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación para el curso que se implementó, se aplicó un instrumento en línea a los siguientes grupos:

- 26 maestras de secundaria y bachillerato, todas ellas con formación en las distintas áreas del conocimiento y con una experiencia docente promedio de 10 años.
- 174 alumnas de secundaria y bachillerato con un rango de edad entre 12 y 18 años.
- Las 4 coordinadoras de secundaria y bachillerato, de cada una de las áreas: ciencias, humanidades, inglés y formación católica.

Fase II. Diseño del plan: se llevó a cabo en coordinación con la Prefecta de Estudios del Colegio, encargada del área académica de dicha institución, y con los expertos que participaron como instructores del curso.

Fase III. Implementación: durante la misma estuvieron como participantes 40 maestras de secundaria y bachillerato que imparten las diferentes materias que componen el plan de estudios, las 4 coordinadoras de los niveles escolares anteriormente mencionados así como expertos invitados que participaron como instructores que impartieron los cursos. Además, la Prefecta de Estudios que participó en la coordinación del programa de capacitación.

Fase IV. Evaluación terminal:

- En la evaluación inmediata contestaron un instrumento todas las maestras que estuvieron presentes en el último día de capacitación, 23 en total.

- Cuatro maestras, también de secundaria y bachillerato, que se escogieron de manera aleatoria para contestar un instrumento de evaluación diferida.

Fase V. Balance general de la experiencia: para llevar a cabo una evaluación del proceso en su conjunto, se entrevistó a cuatro miembros del personal del colegio, la Prefecta de Estudios, la Subdirectora y dos maestras que participaron en el proceso de capacitación.

Propuesta del sistema de capacitación docente

Para el diseño y desarrollo del sistema se contó con la participación de los autores de la presente ponencia así como de buena parte de la comunidad educativa del colegio implicado. Validaron la propuesta cinco opinantes, cuatro de ellas forman parte del colegio y tres de ellas cuentan con estudios de Licenciatura y Maestría en temas educativos.

Materiales e instrumentos

Los instrumentos utilizados para las valoraciones iniciales y finales, se caracterizan simplificadaamente a continuación :

Experiencia previa:

Diagnóstico: se diseñó una escala Likert que se administró a los usuarios a través de la herramienta “Google forms”. El cuestionario está dividido en siete secciones, cada una correspondiente a un ambiente de aprendizaje, con un total de 30 reactivos.

Evaluación terminal:

- La evaluación inmediata se llevó a cabo a través de un cuestionario de diez preguntas cerradas con una escala Likert. Las 10 preguntas están divididas en dos categorías: instructores y relevancia del curso. Por último, se presentan dos preguntas abiertas para dar a los participantes la oportunidad de expresar su opinión respecto del curso.

- Para la evaluación diferida se utilizó un cuestionario de cinco preguntas abiertas, que busca hacer reflexionar a los profesores sobre los cambios que sufrió su práctica a raíz del curso de capacitación.
- *Balance general de la experiencia:* la evaluación de la experiencia se hizo a partir de cuatro entrevistas a distintos miembros del personal del colegio. Para las entrevistas se contó con un guión semiestructurado que buscaba conocer la opinión de las maestras que participaron como capacitandos y de las autoridades escolares que participaron en la organización del curso.

Propuesta del sistema de capacitación docente: para la evaluación de la propuesta se pidió la colaboración de cinco expertos. A cada uno de ellos se les hizo llegar la descripción de la experiencia y de la propuesta junto con un instrumento de ocho preguntas abiertas divididas fundamentalmente en tres rubros: claridad, contenido de la propuesta y comentarios generales. Cada uno de los expertos contestó dicho instrumento por escrito.

Descripción de la propuesta generada

Se exponen enseguida algunos de los elementos definitorios de la propuesta de un sistema que pretende formalizar e institucionalizar de manera permanente los procesos de actualización docente en la escuela de que hemos venido hablando. Por razones de espacio, la exposición resulta necesariamente concisa.

A partir del análisis de los resultados de la experiencia que se tuvo con el programa de capacitación, implementado en el periodo de verano de 2015, pudimos llegar a la conclusión de que dentro de esta institución escolar existía la necesidad real de plantear un sistema formal de planeación de la capacitación. Lo anterior, para que los esfuerzos de actualización que se lleven a cabo realmente atiendan necesidades específicas, los cursos que se impartan sean provechosos, útiles y sobre todo atractivos para los participantes, y que exista un sistema de seguimiento estructurado que permita traducir los contenidos de los cursos en cambios reales y significativos dentro del aula. Un sistema, por ende, que coadyuve a alcanzar los objetivos que el colegio se plantee en cuanto a la formación de sus alumnas y profesoras, a través de un proceso de actualización docente relevante, estratégico y eficiente.

Por lo tanto, el objetivo central del trabajo fue precisamente establecer las directrices que dicho sistema de capacitación debía tener. Para ello, se establecieron en un primer momento parámetros generales como son el *qué* y *cómo* se opera. Posteriormente, se plantearon una serie de principios sobre *qué* es el docente y *cuál* es la importancia de su actualización. Por último, se

diseñaron las actividades y políticas para llevar a cabo el proceso de capacitación. Las actividades propuestas son las siguientes:

- **Diagnóstico:** a partir de la recopilación de distintas fuentes de información, se busca tener una visión amplia de las necesidades de capacitación del cuerpo docente y que el programa propuesto sea pertinente a las mismas.
- **Planeación:** durante esta fase se determinan los objetivos, temas, tiempos y recursos materiales, humanos y económicos necesarios para la implementación del plan de capacitación.
- **Implementación:** incluye diferentes actividades como contratar instructores, diseño de cartas descriptivas, desarrollo de materiales, etc.
- **Evaluación:** se plantea en cuatro momentos y de acuerdo a la modalidad del curso que se pretenda evaluar: inicial o diagnóstica, continua, final inmediata y diferida.
- **Seguimiento:** la última actividad propuesta se lleva a cabo a lo largo de todo el proceso y durante todo el ciclo escolar y es quizá la que realmente garantizará que se dé un cambio significativo a partir de la capacitación. Ésta consiste en un seguimiento y acompañamiento individual, a partir de observaciones en clase y acuerdos periódicos que llevan a cabo los coordinadores con cada uno de los maestros que atienden. Este seguimiento por parte del coordinador tiene una doble finalidad, la de asesorar y acompañar al maestro y la de evaluar tanto el desempeño individual como el impacto y la calidad de los cursos impartidos.

Cabe resaltar que la necesidad planteada no es privativa del colegio estudiado y que se trata de una propuesta que puede ser adoptada por cualquier institución educativa que carezca de un sistema de formación permanente para sus docentes, siempre y cuando se lleven a cabo los ajustes pertinentes de acuerdo al contexto y las características de dicha institución. Asimismo, la propuesta permite documentar los procesos de capacitación para convertirlos en una práctica sistemática que trascienda dentro de la dinámica institucional a pesar de que exista una rotación de personal constante.

Resultados de la validación de la propuesta

Con el fin de obtener retroalimentación acerca de la posible viabilidad, relevancia, eficiencia y pertinencia de la propuesta, se pidió a diferentes expertos en el tema su opinión acerca de la misma. Para ello, se les envió la historia y la descripción general de la experiencia como antecedente así como la propuesta completa desarrollada para su validación. Posteriormente se les pidió

contestar un cuestionario para determinar si, de acuerdo con su experiencia, consideran esta iniciativa suficiente y apropiada para resolver la problemática planteada.

Como balance global de los comentarios de los cinco validadores, podemos concluir que en general la redacción y estructura del documento permiten la comprensión total de la propuesta. Los términos técnicos empleados no resultan un problema para el entendimiento de la misma. Es viable de aplicar dentro de la institución escolar pues, de acuerdo con su personal, sí se cuenta con los recursos materiales, humanos y económicos necesarios. Además, la propuesta resulta relevante debido a la necesidad actual de que exista una actualización constante, estructurada y con objetivos claros. Atiende a la problemática de marras ya que ayudaría al cumplimiento de los objetivos de la institución a través del diseño de programas de capacitación a corto, mediano y largo plazo, a la vez que es congruente con las necesidades previamente detectadas en la comunidad escolar.

Entre las muchas sugerencias que aportan los expertos, deseamos destacar dos de ellas. La primera, incentivar a los maestros a través de la creación de diplomados y estímulos económicos. La oferta de diplomados resulta factible, puesto que se tiene registro de la temática de los cursos, es posible sumar la cantidad de horas necesarias para conformarlos y así contribuir a la formación y crecimiento del personal docente, brindándole la oportunidad de enriquecer su currículum vitae. Por otro lado, la segunda sugerencia fue considerar la individualidad de cada maestra del colegio, lo cual también resulta importante pues, como ya hemos mencionado, su perfil y preparación en temas pedagógicos varía de acuerdo al área del conocimiento en la que se desempeñan. Por lo que resulta valioso tener en cuenta este factor al realizar el diagnóstico, para contemplar la posibilidad de contar con una instrucción diferenciada que atienda a las necesidades de cada uno de los grupos. De este modo se consigue potencializar a aquellas maestras que posean más conocimientos en estos temas y apoyar a otras cuya formación pedagógica no sea tan profunda. Esta misma diferenciación nos permite, en un futuro, diseñar programas de tutorías entre pares promoviendo el trabajo colegiado y enriqueciendo al personal docente compartiendo experiencias de éxito de sus colegas.

Desde el punto de vista de las expertas, es posible afirmar también que esta propuesta se puede aplicar en contextos similares al de la institución escolar estudiada haciendo las adecuaciones necesarias, pues todas ellas tienen la necesidad de formar y actualizar a su personal docente, al tiempo que han de hacerlo con una mirada sistémica y de largo plazo, que permita tanto la planificación suficientemente anticipada como la documentación de los procesos, los participantes y los resultados inmediatos y mediatos.

Conclusiones

Un plan de capacitación exitoso será aquel que haga una reflexión profunda sobre las necesidades reales de los maestros, tomando en cuenta sus opiniones e invitándolos a que participen en el proceso de diagnóstico y planeación, para posteriormente ofrecer los cursos, talleres o actividades formativas que se consideren pertinentes, donde se predique con el ejemplo. Si estamos exigiendo clases activas, los procesos de capacitación también deben serlo. Deben convertirse en espacios que les permitan a los maestros aplicar lo aprendido. Se requiere también de una evaluación con indicadores específicos que permitan comprobar qué tan eficientes fueron estos programas: por sobre todo, un seguimiento y acompañamiento que brinde a los maestros el apoyo que les dé la seguridad en el sentido de que durante el proceso de cambio va a haber alguien ayudándolos, alguien que los retroalimente sobre su desempeño. No podemos saber si estamos actuando adecuadamente si no se nos dice de manera asertiva y oportuna lo que se espera de nosotros, proporcionando los elementos de juicio necesarios para determinar en qué medida y de qué manera estamos alcanzando las metas que nos hemos trazado previamente.

El proceso de actualización docente es útil y necesario, pero no dará frutos si las instituciones no se apropian de él. Si no comprenden cómo debe llevarse a cabo, si no toman las riendas y lo hacen sistémico, cíclico y continuo. Nadie mejor que la institución y su personal para saber qué hace falta y qué es lo que más falla. Por lo tanto, son las autoridades de cada institución educativa las que deben velar por la formación, actualización y reciclaje de sus profesores a la par que sistematizar sus procesos para obtener los resultados que desean.

Todo lo anterior sin dejar de lado algo que se olvida con frecuencia, y a lo que nos referiremos para terminar: la importancia del proceso de selección y reclutamiento de los educadores y las educadoras. Pues el mejor programa de actualización no tendrá éxito si los profesores no tienen vocación, o no están motivados y convencidos de la trascendencia de su labor. Una selección de personal adecuada debe ser el primer paso de cualquier proceso de formación y perfeccionamiento profesional paulatino, ya que de esta manera garantizaremos que los profesores que acudan a las capacitaciones tienen la actitud de aprender y que aprovecharán al máximo las oportunidades de actualización que se les brinden.

Referencias

Bausela, E. (2004). Metodología de la investigación evaluativa. Recuperado el 14 de marzo de 2016, de la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77100509>



- García Aretio, L., Ruiz, M., y Domínguez, D. (2007). De la educación a distancia a la educación virtual. Barcelona: Ariel.
- Kerlinger, F., y Lee, H. (2002). Investigación del comportamiento. México: McGraw-Hill/Interamericana de México.
- McKinsey & Company. (2007). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. Recuperado el 4 de abril de 2013, de http://mckinseysociety.com/downloads/reports/Education/Como_hicieron_los_sistemas_educativos.pdf
- Stake, R. E. (2007). Investigación con estudio de casos. Madrid: Morata.