

### 3.5 LOS DIEZ MANDAMIENTOS PARA LA DOCENCIA

Sólo a Dios corresponde establecer mandamientos perennes. Pero permítasele a un simple mortal, profesor y formador de profesores, establecer algunos principios que la experiencia, lectura y reflexión le han llevado a concluir como relevantes para orientar el quehacer eficaz de un profesor universitario en estos tiempos azarosos.

Deserción escolar, alto índice de reprobación, cambios de carrera, desesperación docente, conflictos interuniversitarios, ideas en pugna, falta de recursos suficientes, crecimiento veloz de la matrícula, baja titulación y quejas de los empleadores de los egresados, son algunas de las situaciones que fuerzan a concluir que las universidades viven en una seria crisis. Esta crisis da permiso (o es una oportunidad) para renovar algunos paradigmas del quehacer universitario. Uno de estos paradigmas se refiere a la docencia.

Sea pues la parte medular de este capítulo un intento de provocar la reflexión de los profesores universitarios acerca de su quehacer y una modesta sugerencia de por dónde se puede orientar su camino.

#### LOS DIEZ MANDAMIENTOS

Como ya se insinuó, ~~mandamientos no, sugerencias si~~. Pero si las sugerencias se antojan pertinentes, se convierten *ipso facto* en una especie de mandamientos, por lo menos en un nivel exploratorio o investigativo para profesores, alumnos y administradores universitarios.

Iré proporcionando estos mandamientos en un orden de importancia determinado por su potencial eficaz de impacto educativo. ~~Esto refiere necesariamente~~ a un concepto de educación y al papel del profesor alrededor de este concepto.

El hombre no nace terminado como las bestias. El hombre tiene que ir actualizando su humanidad. A esto se dirige la educación. El hombre se hace o es hecho por medio de la educación. Educar es, por tanto, mejorar al hombre. Mejorar, no sólo intentar hacerlo. La educación tiene que ver con que le suceda algo valioso a la persona humana. Se considera valioso para el hombre o el educando que comprenda conceptos, que desarrolle hábitos de reflexión y que descubra aquellas ideas, instituciones o personas a las que quiere dedicar su vida o en función de las cuales quiere vivir.

Por otro lado el profesor es, más que otra cosa, un agente de la educación; el principal de todos ellos.

En este contexto, la literatura publicada que representa la experiencia e investigación de centenares de académicos, arroja diez fuerzas poderosas para la educación: sentido, integralidad, actividad, reflexión, flexibilidad, interdisciplina, interacción, pertinencia, cooperación y realimentación.

A cada una de estas fuerzas, le he asociado un mandamiento relativo a cómo enseñar -no sobre qué enseñar- que establezco a continuación.

### Sentido

No tengo la menor duda que la principal fuerza motriz del hombre está irremediabilmente asociada con el sentido de lo que hace.

La mayor fuerza provocadora del actuar se halla localizada en el fin que se persigue. De acuerdo con los resultados de observación de psicólogos y sociólogos, el hombre de hoy ha perdido el sentido de su vida; o quizá debería concluirse que aquello a lo que ha decidido dedicar la vida -comprar y vender- no vale tanto la pena. La docencia recibe las coces de esta situación, es decir, la docencia se enfoca a preparar al alumno para un mundo profesional regido por los mercados o por lo económico. Como si la docencia pagara su cuota para poder seguir permaneciendo en la sociedad. Sin embargo, la docencia

podría constituirse como el agente principal para que el hombre revise seriamente su cometido y posteriormente se prepare para lograrlo. Si esto es aceptable, sería necesario renovar la mente, y el corazón de profesores y alumnos para que busquen una nueva finalidad que los deje más satisfechos.

Déjeme proponer a la educación como el foco de la docencia. Cabe entonces aclarar el término educación, pues no a todo lo que apodamos así lo es de veras. Educar es buscar algo bueno para el hombre. Lo mejor que le puede pasar a una persona es que encuentre una razón válida para vivir, esto es, un valor, una vocación. Si esto se acepta, lo que debería pasarle enseguida corresponde a prepararse para cumplir esa vocación. Para cumplir con decoro una vocación humana es necesario ampliar el horizonte de conocimientos comprendidos, desarrollar habilidades que permitan manejarlos en contextos siempre nuevos y diversos y reforzar ciertas actitudes relacionadas con valores. Esta sería, entonces, la tarea y sentido de la docencia: Educar de acuerdo a una filosofía educativa aceptada reflexiva y críticamente.

El mandamiento que se deriva de estas consideraciones para los maestros sería: *Buscarás educar por sobre todas las cosas.*

### Integralidad

Este apartado se refiere a la formación integral que se expresa de varias maneras en diversos ambientes universitarios, pero siempre tiene que ver con una madeja formada por tres cosas: conocimientos, hábitos de reflexión y actitudes relacionadas con valores.

Algunas instituciones de educación superior refieren los hábitos para pensar como portadores de la integralidad, otras, mencionan algunos valores como su sello. Pero estas posturas pierden la esencia de la integralidad en la formación del hombre. Esto es, que la formación integral tiene que ver con las tres dimensiones del mejoramiento humano: conocimientos, pensamientos y valores. El panorama que se abre de esta manera corresponde a que cada institución puede optar y

especificar, sobre todo, las habilidades y actitudes que va a intentar promover en todos los alumnos que pisen sus aulas. La integralidad, para que pueda fomentarse cabalmente, tiene que ser especificada en sus componentes generales, dejando espacio para que cada profesión o carrera especifique lo suyo, tanto en lo particular como en el grado que se van a trabajar los rasgos generales. Por ejemplo: una institución puede establecer que sus alumnos deben ser creativos y solidarios, pero el grado de creatividad puede diferir entre un contador y un arquitecto, y la forma de ser solidarios también.

La formación integral es un paradigma flexible que debe guiar el desarrollo humano: *Trabaja conceptos, habilidades y actitudes.*

### Actividad

No activismo sino involucramiento con sentido válido. Aprender no es un deporte. Siendo un poco irrespetuoso al describir la realidad escolar, podría decir que los estudiantes aprenden sentándose en clase, escuchando a profesores, memorizando tareas diversas y repitiendo respuestas dadas por alguien más.

Esto es sin duda una actividad que puede llegar a ser extremadamente fatigosa pero, ¿lo que se aprende vale la pena si el conocimiento mecánico, de memoria o fáctico cada vez se muestra más claramente como impotente para enfrentar los retos profesionales y vitales?

Es, portanto, otro tipo de actividad de maestros y alumnos la que demandan los resultados tan desalentadores en la formación de egresados. El drama más patético que viven las universidades es la "distancia" entre esfuerzos y resultados. La propuesta que me permito poner a su consideración corresponde a hacerle otra cosa al conocimiento, diferente a sólo repetirlo. Parece mandatorio reflexionar alrededor de los conocimientos, los conceptos o las temáticas que se manejan.

Necesitamos que el alumno no sólo aprenda de memoria sino que se haga

y responda preguntas relacionadas con los conceptos que está aprendiendo: ¿qué es? ¿de dónde viene? ¿para qué sirve? ¿cómo se conecta con otros conceptos? ¿qué tipo de problemas resuelve? ¿qué no explica? ¿qué relación hay entre sus diferentes componentes? ¿cómo se maneja junto con otros conceptos en la resolución de problemas? El alumno necesita comprender cabalmente el conocimiento y desarrollar las habilidades que le permitan manejarlo. Los alumnos que tienen experiencias escolares de este tipo, se motivan a seguir aprendiendo, y adquieren una mayor confianza en sí mismos. Aprender así, o estudiar así, entusiasma y aumenta la autoestima o la confianza en uno mismo.

Así que bajo estas circunstancias el mandamiento que se deriva es: *Diseña actividades para trabajar el conocimiento, considerando que los alumnos aprenden de diferente manera y con distinto ritmo.*

### Reflexión

El término más adecuado para este inciso -para derivar de él un mandamiento- debería ser formación, superación o capacitación. Pero son tan poco eficaces y están tan devaluadas las actividades de formación de profesores que prefiero apelar, al menos, a la reflexión del profesor sobre su quehacer en el aula.

Algunos educadores contemporáneos llegan a establecer en forma radical que la mejor manera de formar a un profesor es por medio de la investigación de su propia tarea docente. Reflexionar en forma crítica, proponer algún cambio y evaluar su impacto, es el ciclo referido para el desarrollo de profesores.

La reflexión o la investigación docente es una buena alternativa para dar rienda suelta a los profesores que tienen una fuerte expectativa sobre su docencia. En este caso, capacitarse para esta dinámica académica se antoja mandatorio.

Por lo tanto: *Innova la docencia por medio de la reflexión o la investigación sobre esta tarea.*

## Flexibilidad

Quisiera extraer otra recomendación relacionada con la manera en que con frecuencia se maneja el fenómeno docente.

Temarios abultados, preocupación por cubrir el programa, cursos numerosos y otras actividades de alumnos y profesores, diferentes a aprender y enseñar, orillan a que la única vía para ir avanzando en un curso sea aprendiéndose todo -y a veces lo mínimo- de memoria. Los conocimientos aprendidos de memoria o los métodos mecanizados dejan una huella muy tenue en la formación del hombre y, al parecer, no lo preparan para los retos profesionales contemporáneos.

El trabajo postuniversitario reclama, entre otras cosas, un profesional con una formación más flexible. Esto es, una preparación que lo lleve a enfrentar lo imprevisto. No parece ser una época para preparar a un universitario para una tarea específica, ni siquiera para prepararlo para una profesión. Sé que esto último es difícil de aceptar y no tengo espacio para su justificación, así que contentémonos con la necesidad de una formación flexible.

De los tres componentes de una persona educada, son las actitudes, seguidas por las habilidades, las que proporcionan una formación más flexible. Los conocimientos o conceptos tienen un potencial de manejo más reducido. Es por esto, entre otras cosas, que la formación de valores y el pensamiento crítico y creativo se han convertido en la necesidad fundamental de la educación contemporánea. Espero que no rescite Skinner o me demande Huxley.

*Así que: Priorice el reforzamiento de actitudes y el desarrollo de habilidades para pensar crítica y creativamente.*

## Interdisciplina

Después de una época de especialización, impulsada sobre todo por el desarrollo científico, las ciencias y profesiones se están fusionando para enfrentar

los retos sociales. El instituto de investigaciones asociado a la Universidad de Stanford, por ejemplo, tiene 2000 investigadores especializados en áreas diversas que se reúnen en pequeños grupos multidisciplinarios para abordar un asunto determinado.

Esto apunta a la necesidad de un egresado de licenciatura con una formación más amplia que profunda. Es una especie de no a la especialización a nivel licenciatura y un sí a la formación interdisciplinar. La formación interdisciplinar conduce a que el egresado pueda abordar un asunto con el lente de varias disciplinas en forma integrada.

Para lograr una formación interdisciplinar se requieren tres elementos: conceptos o conocimientos de varias disciplinas; su integración entre sí y con cuestiones profesionales y vitales, y el desarrollo de la capacidad para manejarlos en contextos diversos.

Por lo tanto, sería pertinente reducir los temas en las materias de los *curricula* y cambiar las materias que profundizan por aquellas que amplían la formación en áreas diversas. Esto permitiría concentrarse en conceptos básicos y su integración, y cambiar créditos teóricos por talleres para manejar conceptos integrados en situaciones diversas de la práctica profesional o social.

Por lo tanto: *Estimule una formación interdisciplinar.*

## Interacción

La relación con egresados universitarios es una de las mejores fuentes de ideas para la innovación curricular. Es frecuente escuchar en las reuniones de exalumnos que la relación extraclase, sobre todo con profesores, les dejó una huella perenne. Esto remite a la necesidad de una interacción profesor-alumno fuera de clase. No se trata de interactuar por interactuar, sino de hacerlo con un propósito educativo.

Desde otro ángulo, ya se ha comentado la necesidad de que el alumno interactúe con el conocimiento para comprenderlo mejor y desarrollar habilidades. Pero además, la investigación educativa apunta a que la interacción entre alumnos y de los alumnos con el profesor en el contexto de un curso, es de gran utilidad en la búsqueda de valores o reforzamiento de actitudes, siempre que conserve una característica dialógico-crítica.

La interacción entre personas es una buena estrategia educativa. Por consiguiente, *Estimule la interacción entre alumnos y de éstos con el profesor por medio del diálogo crítico.*

### Pertinencia

Sólo enseñe lo que puede ser aprendido con un esfuerzo razonable.

Con toda intención quise cambiar el modo de manejar este mandamiento, pues considero que es quizá el más difícil de aceptar o justificar en un espacio corto.

El maestro sigue un dogma que orienta su responsabilidad: "cubrir el programa". Usa todo tipo de artimañas docentes para cumplir con este cometido: da clases extras, deja tareas más extensas, acorta ciertos temas, aumenta la velocidad de su exposición, entre otras. Pareciera como si el maestro rindiera culto al plan de estudios, o mejor dicho, al programa de un curso.

Algunos maestros más conscientes, al constatar o creer que sus alumnos no tienen los antecedentes necesarios para abordar su curso y poder cubrir el programa, dan un repaso de ellos o los dejan de tarea. Ciertos profesores, reconocidos por sus conocimientos avanzados o investigaciones, cubren el programa incorporando los últimos conocimientos en la temática correspondiente.

El asunto es que los profesores de cursos o niveles superiores se quejan cada vez con mayor insistencia de lo "mal preparados" que vienen sus alumnos, y los

empleadores, de la preparación de los egresados, lo que también cuestiona la formación recibida en los últimos cursos. La culpa de esta situación es de todos, pero el hecho es que el dogma de "cubrir el programa", como se hace, no conduce a una buena preparación.

Una causa parece explicar este hecho: los alumnos no aprenden lo que debieran en sus cursos. Y no aprenden lo que debieran porque los conocimientos que se manejan implican con frecuencia conceptos que están por encima de la posibilidad de su comprensión, debido a que no entendieron cabalmente los conceptos manejados en cursos anteriores y, en consecuencia, tampoco han desarrollado suficientemente su capacidad de comprensión y aprendizaje.

Así que para reducir la queja reiterada de maestros y empleadores tendríamos que incrementar la comprensión de los conceptos que se manejan en los cursos. Los conocimientos no comprendidos no sirven para nada. De otra manera: no se debe enseñar lo que no puede ser comprendido.

Pero no sólo los conceptos comprendidos son pertinentes para enfrentar cursos posteriores o la práctica profesional. Es necesario también desarrollar ciertas habilidades para aprender y manejar el conocimiento y ciertas actitudes que permiten enfrentar la vida profesional y social con decoro y dignidad. Esta situación es difícil de lograr cuando los programas generalmente se interpretan como una serie de conocimientos que se deben transmitir por el maestro. Lo abultado de los programas orilla a que se transmitan demasiados conocimientos y esto hace que no se disponga de tiempo suficiente para actividades que persigan un propósito diferente a su mera acumulación.

Esta situación orilla a que los alumnos vayan saliendo de sus cursos insuficientemente preparados y, portanto, incapaces de enfrentar el conocimiento nuevo como se debe. ¿De qué sirve cubrir un programa avanzado o referir los últimos conocimientos si el alumno no es capaz de comprender ni aplicar los conceptos manejados? ¿De qué sirve forzar al alumno a aprender el contenido de memoria y contribuir así a la cadena de preparación insuficiente para cursos posteriores? ¿No convendría reducir complejidad de temas y programas? Acepto

la crítica que se desprende de esta crítica: "Se va a bajar el nivel de los cursos". Sí, pero esto es mejor que conservarlo alto de manera ciertamente artificial o inútil.

Parece conveniente, entonces, concentrarse en los conceptos básicos y manejarlos hasta el cansancio, de otra manera: *Sólo enseñe lo que pueda ser aprendido o resuelto con un esfuerzo razonable.*

### Cooperación

Uno de los signos de este tiempo apunta a realizar la tarea social en grupo. El apoyo de unos a otros desde la niñez parece necesario. Aunque el aprendizaje es una tarea personal, no es en la soledad como el hombre se educa y crece en estos tiempos. Aunque reconozco la necesidad de la reflexión personal en soledad de vez en cuando.

Es por tanto conveniente estimular la cooperación en las tareas escolares. Esto puede contribuir a mejorar la comprensión de conceptos y a reforzar actitudes de responsabilidad, respeto y esfuerzo. La cooperación es un buen fermento para trabajar la dimensión afectiva de la persona humana, al mismo tiempo que se desarrollan ciertas habilidades y se puede mejorar la comprensión e integración de conceptos.

El aprendizaje en equipo también contribuye a que los alumnos aprendan y manejen lo aprendido siguiendo su propio estilo y ritmo pero con la restricción de la tarea que se tiene que realizar en determinado tiempo. La cooperación permite, en un ambiente escolar con poco riesgo, poner ideas en práctica o confrontarlas con las de los demás. El trabajo cooperativo es un espacio que se abre al diálogo respetuoso y crítico, ya que implica interacción entre personas.

Es así como nace otra recomendación: *Estimule el aprendizaje cooperativo.*

### Realimentación

En inglés *feedback*. Una de las carencias más notorias en los ambientes universitarios es la falta de una realimentación oportuna sobre el aprendizaje integral de los alumnos. Los maestros "tienen" que enseñar al menos 12 horas/semana frente a un pizarrón y "tienen" que realizar otras obligaciones que no les dan la oportunidad de realimentar a los alumnos durante el curso. Cada vez con más frecuencia los maestros ni siquiera regresan los exámenes parciales corregidos con prontitud.

Desde otro ángulo, los alumnos van encontrando caminos menos sinuosos para evitar la tarea extra-clase e inclusive los exámenes.

Esta situación orilla a que la evaluación llamada formativa (la que ocurre durante el curso) no sea un rasgo de la actividad docente y se pierda un elemento relevante del proceso de enseñanza-aprendizaje. La realimentación es un disparador de la reflexión del alumno sobre su propia formación y bien hecha puede ser un elemento para desarrollar actitudes favorables hacia su aprendizaje.

Por consiguiente: *Realmente con prontitud el aprendizaje integral de sus alumnos.*

Espero haber justificado suficientemente los diez mandamientos aquí descritos o, al menos, que suenen pertinentes a alumnos, maestros y administradores universitarios.

Creo que la mejor manera de concluir es enlistar los diez mandamientos de corrido:

- 1) *Buscarás educar por sobre todas las cosas.*
- 2) *Desarrollarás conceptos, habilidades y actitudes.*
- 3) *Diseñarás actividades para trabajar el conocimiento considerando que los alumnos aprenden de diferente manera y con distinto ritmo.*

- 4) *Innovarás la docencia por medio de la reflexión o la investigación sobre esta tarea.*
- 5) *Priorizarás el reforzamiento de actitudes y el desarrollo de habilidades para pensar en forma crítica y creativa.*
- 6) *Promoverás una formación interdisciplinaria.*
- 7) *Estimularás la interacción entre alumnos -y de éstos con el profesor- por medio del diálogo crítico.*
- 8) *No enseñarás lo que no puede ser aprendido o resuelto con un esfuerzo razonable.*
- 9) *Estimularás el aprendizaje cooperativo.*
- 10) *Realimentarás con prontitud el aprendizaje integral de los alumnos.*

Estas recomendaciones -pretensiosas- buscan formar un tipo de egresado diferente: más capaz de pensar en forma crítica y creativa; más diestro en su expresión oral y escrita; más capaz de valorar y decidir, por sí mismo, con conocimientos amplios y comprendidos; más dispuesto a interactuar y más sensible a las necesidades de otras personas; más abierto a lo nuevo y al cambio; más interesado en su país y el mundo. Es decir, *un hombre o una mujer capaz para los demás.*

Es así como este código de conducta universitaria se podría establecer como un paradigma de la docencia universitaria contemporánea, que cada profesor y grupo de alumnos puede adecuar a su curso, y cada administrador a su situación. Espero que así sea.

### 3.6 EL MAESTRO MOTIVANTE EN LA UNIVERSIDAD\*

La motivación para el aprendizaje, entendida como la predisposición cognoscitiva y afectiva del estudiante para involucrarse con su maestro en el cumplimiento de los objetivos de un curso, es un tema común en la preocupación de los maestros de todas las épocas y niveles de enseñanza. Ya en el siglo XVI Comenio decía que: "Por el atractivo de su personalidad el maestro se ganará la confianza de sus alumnos" (cfr. Comenio, 1971).

Bien podría ser que la motivación para el aprendizaje no debiera preocupar a los maestros universitarios, tanto más cuanto que el estudiante de este nivel, aunque ingresa a la escuela por diferentes determinantes (interés por la disciplina, familiares, económicos, prestigio, etcétera) está motivado de antemano para el aprendizaje. Sólo así podemos entender su resistencia y capacidad de demora, para esperar cuatro o cinco años a fin de formarse profesionalmente, además de pasar por una infinidad de cursos que conllevan una cantidad innumerable de trabajos, exámenes, desveladas, sacrificio del tiempo destinado al descanso o a la diversión, amén de esfuerzos económicos, y todavía a algunos de estos estudiantes les sobra energía y son capaces de trabajar por lo menos otro año para la elaboración de su tesis.

Con el panorama anterior, no sería difícil pensar que el profesor universitario le queda poco por hacer en pos del logro de la motivación para el aprendizaje de sus estudiantes. Lo mínimo que se podría esperar del profesor es que realizara su labor de una manera más o menos satisfactoria. Sin embargo, no es extraño escuchar entre los estudiantes de las universidades quejas o críticas, severas algunas de ellas, acerca de ciertas prácticas pedagógicas de algunos profesores a quienes consideramos desmotivantes.

También se escuchan elogios para aquéllos que consideran buenos maestros; a estos últimos los llamamos profesores motivantes.

Los profesores desmotivantes tienen una presencia permanente en la mayoría de las instituciones de educación superior, por no decir que en todas. Hasta parece una "especie" resistente a la extinción.

\* Este capítulo resultó de modificar ligeramente el artículo que escribí con José Ma. García (1986) incluyendo las conclusiones de otro artículo derivado de la misma investigación escrito por J.R. Ulloa (1986)