



## Hugo Díaz

Administrador de Empresas, Planificador de la Educación y del Desarrollo Económico y Social. Miembro del Comité Directivo del Consejo Nacional de Educación (Perú); Vicepresidente del Instituto de Investigación para el Desarrollo y la Defensa Nacional (INIDEN). Autor de varios libros sobre política, administración y planificación educativa. Consultor en diversos países. Ha sido: miembro de la Comisión para un Acuerdo Nacional por la Educación y Director General de Planificación del Ministerio de Educación.



# Panorama de la formación y selección de docentes en **América Latina**

**M**uchos se preguntan sobre la pertinencia y eficacia de las políticas de formación y selección de docentes a la luz de las exigencias que plantean las expectativas sociales, el empleo y los resultados de los estudiantes en pruebas nacionales e internacionales. Para cualquier país las respuestas y vías que se deben seguir serán más claras y fáciles en la medida en que haya protegido y valorado sostenidamente el desarrollo profesional de sus profesores. Si fue así, habrá más confianza en el potencial que tienen para asumir los desafíos urgentes que se planteen, aun cuando exista descontento con la calidad de la educación. Caso contrario, la perspectiva es desalentadora: la persistencia de bajos salarios durante

largo tiempo repercute en que el profesorado lo integren, en su mayoría, estudiantes y profesionales cuyas familias se ubican en los quintiles del ingreso más pobres de la población y cuya educación secundaria puede calificarse como menos que mediocre. A ello se añade el aumento de cuestionables ofertas de formación que priorizan la rentabilidad económica y no el producto formado. Elementos de diagnóstico como estos limitan seriamente la posibilidad de emprender cambios que permitan sacar rápidamente a los sistemas educativos de su crisis.

Una prioridad de las políticas educativas en América Latina es, entonces, atraer hacia la docencia a mejores egresados de la secundaria. Es una vieja y, a la vez, actual

preocupación, dado que la investigación comparada muestra que los sistemas educativos y los establecimientos escolares con mayor prestigio y calidad, incluso aquellos que registran pequeñas pero sostenidas mejoras en sus resultados, son los que tienen mayor probabilidad de captar mejores profesionales para la docencia, con más compromiso y motivación. Solo con egresados que posean una buena formación básica podrá aspirarse a preparar docentes capaces de trabajar con contenidos, estrategias y métodos de enseñanza más complejos que los de antaño. Ciertamente, atraer mejores docentes pasa igualmente por la decisión de elevar su salario inicial y ofrecerles una carrera llamativa.

La segunda prioridad se asocia al tipo de preparación que deben poseer los docentes. Un sistema educativo más eficiente y adecuado a los requerimientos del nuevo escenario social y del conocimiento exige cambios fundamentales en el perfil y las estrategias de trabajo del docente. Debe contar con una formación sólida que le permita ser competente para educar a sus estudiantes en las capacidades que importan para su desenvolvimiento futuro; tendrá que adquirir una amplia cultura local a la vez que global, ser muy ilustrado en ciencias duras y en psicopedagogía; ha de ser adaptable y comprensivo frente a los cambios generacionales, capaz de bregar con una juventud que posee mayores habilidades en el manejo de las nuevas tecnologías y ser consciente de que hay un mundo externo a la escuela —el de las redes sociales— que tiene un creciente e impensable potencial de aprendizaje.

Transmitir conocimientos es parte importante, pero más relevante es que los conocimientos contribuyan a pasar de la mera ejecución de actividades manuales e intelectuales rutinarias al desarrollo de habilidades intelectuales no rutinarias. Quien no las posee tendrá crecientes dificultades para insertarse en el mundo laboral. Para los docentes en actual servicio no es un asunto fácil ya que les demanda que el trabajo con sus estudiantes se dirija a desarrollar capacidades socioemocionales indispensables para tener éxito, entre ellas, solucionar problemas

complejos, autorregularse, perseverar, tomar decisiones, trabajar en equipo y convivir armónica y pacíficamente en una sociedad más global y compleja. El ejercicio de aprender haciendo, una formación sólida en valores y actitudes para aprender durante toda la vida son claves para lograr esas capacidades.

La condición para que los estudiantes adquieran estas capacidades es que el profesor las posea, que esté suficientemente calificado para programar, aplicar y evaluar bajo el enfoque curricular por competencias y que la escuela adopte modalidades flexibles de organización de los equipos docentes. Sobre todo para trabajar en las competencias interdisciplinarias y metadisciplinarias, no basta el esfuerzo individual de un docente sino que es necesario trabajar en equipo, de lo contrario, los estudiantes difícilmente las lograrán. Incluso, aunque con reticencias de parte de un sector del profesorado, habrá que convencerse de que en la vida escolar será cada vez mayor la presencia de otros profesionales para atender campos en los cuales los docentes no están formados.



Disponible en PDF







En las clases adquieren **mayor relevancia** las actividades basadas en problemas, proyectos, centros de interés, **grupos de aprendizaje cooperativo** y talleres que promuevan el aprendizaje colaborativo y múltiple.

Un obstáculo de la formación inicial y continua de los docentes que no ha podido superarse lo constituyen los pobres resultados e impactos de las grandes inversiones hechas en capacitación docente para implementar el currículum por competencias. La razón principal es que el entrenamiento que recibe la mayoría de docentes es sesgadamente teórico, sin incidencia en aplicaciones prácticas de programación y evaluación. Ellos se quejan igualmente de la confusión que generan los constantes cambios de términos y conceptos empleados en materia curricular, muchos de los cuales ni siquiera son entendidos por los formadores y capacitadores de docentes. Además, acusan a los responsables del diseño curricular de establecer contenidos ambiciosos, que sobrepasan largamente las posibilidades de que la mayoría de los docentes los implementen en el tiempo disponible; les reprochan además el hecho de que confunden su rol al olvidar que su misión es fijar los objetivos mínimos —y no los máximos— que todo estudiante de un país debe alcanzar.

Es evidente el pedido de mayor rigor académico, pero también de planes de formación que estén más articulados con buenos diseños curriculares y que dejen de situarse uno o más pasos atrás de los cambios en la sociedad y el mundo del trabajo. Así por ejemplo, muchos de los docentes que ingresan al servicio continúan trabajando con métodos tradicionales, ofreciendo a sus estudiantes los mismos contenidos y actividades, así como similares opciones de empleo de materiales y formas de evaluar. En cambio, en los nuevos enfoques, el objetivo es personalizar el aprendizaje, ajustarlo a los intereses y las características individuales, permitir que los estudiantes participen activamente y en pequeños grupos, así como que asuman la responsabilidad principal de sus aprendizajes trabajando en variadas actividades y con diferentes compañeros.

En las clases adquieren mayor relevancia las actividades basadas en problemas, proyectos, centros de interés, grupos de aprendizaje cooperativo y talleres que promuevan el aprendizaje colaborativo y múltiple.



Este breve e inacabado análisis de la formación docente abre paso a las políticas de selección para el ejercicio magisterial. Se parte de la premisa de que el docente es el activo más importante de una escuela y, por tanto, su elección debe hacerse entre un grupo de candidatos que sean susceptibles de adaptarse mejor a un trabajo dado y desempeñarse satisfactoriamente.

En el afán de encontrar al sujeto adecuado para el puesto adecuado, lo que hay que evitar son innecesarios niveles de complejidad en la evaluación de candidatos, lo que va en contra de la eficiencia y del objetivo de reclutar los mejores docentes del mercado. Más bien hay que asegurar el trabajo con variables que ayuden a una buena decisión.

Si bien hay abundante referencia acerca de cómo seleccionar personal, las decisiones que se adopten deben tener en cuenta que todos los centros de enseñanza son diferentes, que cada puesto de trabajo tiene una naturaleza especial, que de un candidato solo pueden conocerse sus rasgos generales y que facilita la selección el hecho de tener una descripción detallada de los requisitos del cargo. En otras palabras, es recomendable tener claridad sobre las funciones que el nuevo docente realizará, las características deseables de comportamiento humano, las habilidades para el manejo de ciertas técnicas y medios, la calificación deseable para el cargo y otros criterios como son la jornada de trabajo, la condición del puesto, el ambiente de trabajo, entre otros. Todas estas características inducen a recomendar que, al igual que en la escuela privada, las decisiones de selección de docentes en la escuela pública se sitúen en la propia escuela pues, solo allí es posible aplicar instrumentos que, en otras instancias, serían difíciles de organizar y solo así aumenta la posibilidad de escoger a los mejores.

En la selección no se debe olvidar que un buen docente no es únicamente un profesional bien formado, que sabe de currículum, metodologías y evaluación, o que tiene una competencia lingüística suficiente. Además debe demostrar que tiene vocación y compromiso, y para

medirlo hay dos herramientas: una buena entrevista al momento de evaluarlo y observar su trabajo en la escuela durante un tiempo. Es solo en el trabajo diario con los estudiantes y en su relación con el resto de miembros de la comunidad educativa, que podrán conocerse las características más importantes de su personalidad, la forma como maneja sus emociones, cómo se expresa, cómo trata y se relaciona con quienes lo rodean y cómo asume la axiología y los estilos institucionales de trabajo. Una buena selección favorecerá el desarrollo de la organización y de su capital humano, pero una decisión equivocada afectará el clima institucional y la formación de los estudiantes.

A manera de conclusión, podría decirse que las políticas de formación y selección de docentes presentan varias aristas, que van desde la decisión de quién debería ser docente, hasta el esfuerzo que las administraciones deben hacer para complicar menos los procesos de enseñanza-aprendizaje. La formación y la capacitación de los docentes serán más efectivas si son ejecutadas por instituciones rigurosamente acreditadas, con educadores que sean profesionales y que cuenten con una sólida formación pedagógica, pero a la vez con una vivencia práctica en las aulas del ejercicio del liderazgo. Con ese propósito, convendría evaluar si la formación inicial de los docentes debe ser una función exclusiva del Estado y si en los casos en que carecen de rango universitario es preciso otorgárselos. Asimismo, es necesario evaluar el impacto de diversas modalidades de capacitación continua, desde las tradicionales hasta las que están más cerca a la escuela. Algunas no tendrían la eficacia esperada; en cambio otras, como el apoyo de escuelas de alto desempeño a las de bajo desempeño, podrían ser una opción para utilizar más intensamente. **RM**