

## FORMACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA EDUCACIÓN. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN CENTROS ESCOLARES

*Teacher training.  
Management strategies in educational centers*

BERTA SERVAT POBLETE\*

### Resumen

La formación profesional de quienes han optado por la profesión docente constituye un factor clave de influencia en la calidad de la educación que se imparte en los centros escolares. Por ello, es imperativo que las competencias obtenidas inicialmente sean de excelencia y se complementen y actualicen durante el ejercicio de la profesión. Tanto los propios sujetos que desempeñan los roles pedagógicos como también aquellos que tienen responsabilidad de gestión directiva se deben comprometer con la realización de actividades tendientes a lograr una mejor calidad del desempeño laboral, en sintonía con las demandas de la sociedad, las cuales son cambiantes y cada vez más complejas.

**Palabras clave:** formación profesional, capacitación, orientación inicial, orientación permanente, perfeccionamiento

### Abstract

*Teacher training is a key factor in the quality of education inside schools. Thus, it is crucial that competencies provided during pre-service be of the highest level and complemented as well as updated during in-service teaching.*

*Both pedagogical and management roles should be committed to performing activities aimed at improving a higher quality job, hand in hand with the increasingly changing and complex demands from society.*

**Key words:** professional training, inset, initial counseling, ongoing counselin

---

\* Académica de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Doctora en Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid, bservat@puc.cl

## Introducción

La formación profesional constituye un proceso de aprendizaje integral de los trabajadores que se encuentra orientado a lograr un desempeño laboral óptimo.

En la organización escolar dicho aprendizaje representa un factor clave para el desarrollo de los profesionales de la educación –maestros y docentes directivos–, y para la institución, constituyendo un derecho y un deber respecto a la sociedad, ya que es gravitante el efecto de la idoneidad profesional de estos actores en la calidad de la educación.

Desde hace ya algunos años se ha relevado la importancia de generar en el centro escolar una nueva cultura respecto a la forma de operar el proceso de enseñanza-aprendizaje, postulándose que los alumnos deben “aprender a aprender” más que memorizar una cantidad de conocimientos que luego olvidarán, como suele ocurrir. En función de ello, los maestros deberían implementar nuevas estrategias pedagógicas, para lo que se precisa estar dotados no sólo de conocimientos de punta, sino que, y especialmente, de una nueva manera de pensar la educación. Óscar Maureira (2007:120)<sup>1</sup> señala que en la escuela debe existir una comunidad profesional de aprendizaje, en la cual el personal “*comparte una comprensión, tanto social, ética y profesional acerca de los objetivos de su trabajo, como también la existencia de redes informales de apoyo*”.

Si se desea mejorar significativamente la calidad de la educación es necesario efectuar un detenido análisis sobre la preparación y el desempeño profesional de quienes realizan la docencia de aula, como también de quienes ejercen cargos de responsabilidad directiva. Esta convicción no es exclusiva de los estudiosos de la educación, sino que es compartida por las autoridades del sistema educacional. Prueba de ello lo constituyen, en Chile, los nuevos proyectos de mejora de la formación inicial de quienes se preparan para ejercer la docencia, generados recientemente en el Ministerio de Educación y de los cuales se están haciendo parte las universidades del país, mediante iniciativas sobre reformas curriculares, perfeccionamiento de los académicos, mejoras en infraestructura, etc. en las facultades de educación. El sistema universitario chileno ha tomado conciencia de la necesidad de formar profesionales de la educación con un perfil diferente al actual, para que no sólo puedan ejercer su rol en forma significativamente mejor que en el presente, sino que también puedan responder oportunamente a las exigentes demandas educativas de los escenarios futuros.

---

<sup>1</sup> Óscar Maureira C. (2007). *Liderazgo para la eficacia escolar: una estrategia para la calidad*. Ediciones UCSH, Santiago de Chile.

## Tipos de formación profesional

Para los profesionales que laboran en los centros escolares, en cualquiera de los niveles –prebásica, básica, secundaria–, se inicia el proceso de formación profesional al incorporarse a una institución de educación superior a estudiar pedagogía y dicho proceso sólo concluye cuando el sujeto se retira definitivamente del sistema escolar, realizándose por tanto a lo largo de toda la vida laboral. De allí su carácter de *permanente*.

Debido a la gran importancia que la sociedad otorga al rol de maestro, la preparación de quienes dedican su vida profesional a facilitar –directa o indirectamente– el aprendizaje de los alumnos no es un factor menor en la marcha y resultados de los diversos procesos educativos que se llevan a cabo en la escuela. De allí que especialistas en educación, autoridades gubernamentales y los propios integrantes de los centros escolares, a la hora de interpretar las causas de los resultados académicos de los alumnos necesariamente fijan su mirada en la calidad de los profesionales de la educación –cumplan éstos roles directivos o en el aula–.

Ciertamente, aun cuando el desempeño laboral del profesorado no da cuenta por sí solo de los éxitos o de los fracasos del proceso educativo que se realiza en la escuela, sin embargo constituye un hecho comprobado la gran implicancia que ello tiene en los resultados académicos de los alumnos como también en la formación de éstos como personas sociales.

La formación docente adquiere diferentes modalidades pertinentes a las necesidades y contextos del desarrollo profesional de quienes participan en la educación formal. De acuerdo a lo anterior y a los paradigmas de gestión organizacional vigentes, la formación profesional puede adquirir la modalidad de *entrenamiento u orientación inicial* para el desempeño en un cargo; de *orientación permanente* o supervisión interna del trabajo pedagógico, de *capacitación* y de *perfeccionamiento*.

A continuación estableceremos brevemente lo sustantivo de estos procesos deteniéndonos en un análisis más acabado en los aspectos mayormente relevantes de la capacitación y del perfeccionamiento de los profesionales de la educación.

### *Entrenamiento u orientación inicial*

Consiste en las actividades organizacionales que se realizan en el establecimiento, orientadas a facilitar la iniciación laboral del sujeto en un puesto. Ello puede obedecer a su reciente incorporación o a su reubicación en un nuevo cargo o en un nuevo puesto dentro de la misma institución.

Su propósito principal es que el profesional se ubique en el contexto pedagógico, social y físico en que le corresponderá ejercer, principalmente mediante la interiorización

del contenido del marco ideológico, doctrinal y normativo del colegio –establecido en el *Proyecto Educativo Institucional*–, la toma de conocimiento del estilo o modalidad de ejecución del trabajo pedagógico o directivo y las características de los alumnos y otros miembros de la institución, de tal forma que la persona maneje desde un inicio las especificidades de su nuevo trabajo y así se facilite una incorporación adecuada. Si se trata de un cambio laboral interno, las actividades se simplifican.

La responsabilidad de iniciarse exitosamente en una nueva situación laboral no es sólo de quien asume un cargo en ésta, ya que incumbe principalmente a los directivos, dado que el entrenamiento constituye una función de recursos humanos que debe ser gestionada por quien o quienes se encuentran a cargo de esta unidad. Como toda acción organizacional, debe ser planificada, organizada, dirigida y supervisada como corresponde.

Efectivamente, en la medida en que la orientación inicial se realiza como parte de un *Programa de Formación Profesional*, es decir, con objetivos, estrategias y contenidos establecidos, se evita para quien se incorpora y para los restantes miembros de la comunidad educativa la ocurrencia de situaciones estresantes e incómodas, que pueden marcar a la persona y condicionar negativamente su desempeño. No es inusual que habiéndose realizado una adecuada selección técnica, por problemas en la orientación inicial el desempeño laboral del sujeto no corresponda a las expectativas.

Como estrategia de gestión se sugiere la incorporación de las personas recientemente contratadas a un seminario interno o jornada en el que se analicen documentos institucionales –el PEI y otros si fuese pertinente–, se comuniquen las modalidades de trabajo –didáctico, evaluativo–, se presente a los compañeros de trabajo, se informe acerca de la infraestructura tecnológica y física del establecimiento y se den a conocer las particulares características académicas y sociales de los alumnos y sus familias.

### *Orientación permanente*

Este tipo de formación profesional consiste en la ejecución de un programa de acompañamiento institucional a los docentes en ejercicio. Su propósito es otorgar apoyo al profesional en el momento en que se detecten deficiencias en su trabajo, cuando aún es tiempo de que éstas no perjudiquen el proceso de enseñanza y a sus destinatarios, los alumnos. El contenido de la orientación permanente, o *supervisión interna* como se la suele denominar, usualmente está constituido por aspectos técnico pedagógicos tales como planificaciones de clase, didácticas pedagógicas, procedimientos de evaluación.

Este proceso también debe ser planificado en el nivel directivo –en lo posible con la participación de los propios docentes– y ser ejecutado por el equipo técnico

pedagógico mediante la supervisión del trabajo, seguido por la retroalimentación, de modo tal que se minimicen las deficiencias y se potencien las fortalezas de los maestros.

Aun cuando no constituye una atribución de los pares, la supervisión técnico pedagógica de carácter interno también puede provenir de éstos, incluso de manera informal. Cuando se trabaja en equipo es muy conveniente establecer la costumbre de que se manifiesten entre los miembros opiniones acerca del trabajo. Para ello es necesario que la cultura organizacional valore y sea proclive a la crítica positiva, la autocrítica y el intercambio de sugerencias, de cara a la optimización del proceso de enseñanza-aprendizaje.

### *Capacitación*

En primer término es muy importante señalar que este concepto no es unívoco, es decir, existen diferencias etimológicas entre especialistas, por lo que suele tener diversos significados para personas e instituciones. De allí que se requiera explicitar a lo que nos referimos por capacitación.

La entendemos como el proceso inicial de formación profesional, que en el caso de los profesionales de la educación, generalmente, se realiza en centros de educación superior –universidades, institutos profesionales– y que tiene como propósito la adquisición del conocimiento base y el desarrollo de habilidades requeridas para desempeñarse en una profesión.

En lo que atañe al plano cognitivo, la capacitación comprende acciones orientadas al logro de una base sólida de conocimientos, tanto en lo que es materia de contenido curricular del nivel de enseñanza –educación preescolar, básica, secundaria– como a lo pertinente a las metodologías o modelos didácticos y a los contenidos de las ciencias de la educación, las que posibilitan al docente situarse adecuadamente en la compleja y multifacética realidad de los alumnos y en el contexto social en que se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje, tanto interno como externo.

Sin embargo, el buen docente no se forma sólo con conocimientos, ni desarrollo de las habilidades que trae en potencia al ingresar al centro de educación superior. Es fundamental que el sujeto internalice o profundice un cuerpo valórico y comportamental que corresponda a la importante función laboral de colaborador en la formación de personas. Por ello, en los centros de educación superior debe trabajarse y muy preferencialmente la dimensión ética del rol de maestro.

Desde una mirada histórica, hay que señalar que han ido cambiando las expectativas de la sociedad, en lo que atañe a la formación inicial del profesorado, lo que se traduce en requerimientos nuevos, de parte de la comunidad y de los empleadores, de cara al

trabajo de estos profesionales. Al respecto, Evaristo Martín (2001:219-227)<sup>2</sup> señala un conjunto de habilidades y conocimientos deseables relacionados con características que deben poseer los docentes, las cuales van más allá de los contenidos y las metodologías de la asignatura a servir. Estas son los siguientes:

- “*Liderazgo. Se refiere a la capacidad para desarrollar una visión de la institución y para aunar voluntades en torno a un proyecto común*”.
- “*Trabajo en equipo. Se refiere a la capacidad para construir y mejorar el trabajo en una institución, así como para dirigir o moderar equipos de trabajo*”.
- “*Gestión del cambio. Se refiere al nivel de habilidades y conocimientos necesarios que capacitan para participar en la gestión del cambio*”.
- “*Ética. Se refiere a las habilidades y conocimientos que capacitan para prevenir y resolver situaciones conflictivas y delicadas, tanto en la relación entre personas como con el medio ambiente*”.
- “*Cultura básica empresarial. Se refiere al nivel de habilidades y conocimientos para crear una pequeña empresa por cuenta propia, o para desempeñar tareas directivas de responsabilidad*”.
- “*Identificación de problemas. Se refiere a la capacidad para identificar, analizar y relacionar problemas complejos, así como el dominio de las herramientas adecuadas para el tratamiento de los mismos*”.
- “*Creatividad. Se refiere al dominio de las técnicas de la creatividad aplicadas a la innovación*”.
- “*Gestión de proyectos. Se refiere al nivel de habilidades y conocimientos suficientes para gestionar y coordinar diferentes proyectos*”.
- “*Procesos de compra y venta. Se refiere al nivel de habilidades y conocimientos para desarrollar la actividad comercial de forma organizada y motivante para otras personas*”.
- “*Autoaprendizaje y desarrollo personal. Se refiere a la posesión de habilidades y conocimientos para mejorar la eficacia personal, gestionar el desarrollo profesional propio y asesorar a otros*”.
- “*Calidad. Se refiere a las habilidades y conocimientos para impulsar y liderar proyectos de calidad, así como para la aplicación de las herramientas de calidad*”.

---

<sup>2</sup> Evaristo Martín (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes. Un manual para gestionar cualquier tipo de organización*. McGraw-Hill, Madrid.

- “Comunicación. Se refiere al nivel de habilidades y conocimientos que permiten diseñar políticas de comunicación para la participación y el consenso, así como hacer presentaciones en público y dirigir reuniones de grupo”.

De lo planteado por E. Martín se deduce que los maestros deben asumir un rol mucho más complejo que el pensado tradicionalmente, principalmente relevando la función de líder en relación al grupo curso y también en actividades a desarrollar fuera del aula, tales como coordinación de proyectos institucionales. Sin embargo, las mallas curriculares de todas, al menos de la mayor parte, de las escuelas de pedagogía en nuestro país no contemplan en los contenidos de las asignaturas dichas características, lo cual es aún más delicado si se tiene presente que una gran cantidad de maestros han asumido labores de dirección de los establecimientos escolares sin haber mediado una capacitación para desempeñar este importante rol en propiedad, rol que requiere de competencias en la línea planteada por E. Martín.

Respecto a este tópico resulta interesante y bastante actual, aun cuando se refiere a la situación de hace una década, la crítica que realiza Pedro Ahumada (1996)<sup>3</sup>, sobre la formación inicial del profesorado en las escuelas de pedagogía en nuestro país, señalando, entre otras cosas, que los currículos son elaborados en base a áreas tradicionales de división académica supeditándose lo innovativo por lo administrativo, que existe una exagerada especialización de los académicos, que los planes curriculares son rígidos, que se presenta distancia entre las unidades capacitadoras y la realidad de los centros escolares, que la docencia es de tipo frontal cerrada, estereotipada y autoritaria

Ahora bien, continuando con los contenidos deseables de la formación inicial o capacitación, constituye un aporte el planteamiento que realiza Francisco Imbernón (1989)<sup>4</sup> cuando señala, entre otros, componentes que a nuestro juicio guardan relación directa con el proceso de capacitación:

- a) Componente **científico**, mediante el cual el profesor se prepara para ser un agente educativo con conocimientos de los contenidos científicos que ha de enseñar.
- b) Componente **psicopedagógico**, a partir del cual el profesor se prepara para ser un profesional que asume conocimientos teóricos, prácticos y tecnológicos de las ciencias de la educación para su posterior aplicación en el ejercicio docente.
- c) Componente **cultural**, que le permite al docente poder convertirse en un agente poseedor de una cultura de ámbito general y de una cultura específica de conocimiento del medio en donde ejerce.

<sup>3</sup> Pedro Ahumada (1994). *Hacia una propuesta multidimensional en la formación de profesores*. En Revista PENSAMIENTO EDUCATIVO, volumen 14, Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Educación, Santiago de Chile.

<sup>4</sup> Francisco Imbernón (1989). *La formación del profesorado*. LAIA, Barcelona.

Este componente se encuentra muy sintonizado con lo planteado por E. Martín. (2001: *op. cit.*).

Generalmente, los profesionales en ejercicio no son sometidos a la capacitación, dado que se supone que este tipo de preparación profesional en el momento de incorporarse a la institución escolar ya la han adquirido. Sin embargo, además de lo señalado en líneas anteriores, en los tiempos presentes el revolucionario avance de la ciencia y de la tecnología ha generado un hecho nuevo, la existencia de carencias del profesorado y de los directivos docentes en lo pertinente a temáticas emergentes que originan nuevas formas de capacitación que permitirían a estos actores no sólo aumentar su conocimiento, sino que adquirir nuevas herramientas de desarrollo profesional.

Hoy en día, además de la capacitación en gestión, destacan la elaboración y desarrollo de proyectos innovadores, contenidos computacionales, manejo de tecnología educativa y muchos otros temas emergentes referidos a los alumnos y otros actores de la comunidad educativa, todos los cuales requieren una preparación de los profesionales de la educación en ejercicio que sea lo suficientemente adecuada como para enfrentar la situación escolar exitosamente. Como ya lo mencionábamos, dichos factores no constituían parte de los contenidos de la malla curricular de las pedagogías impartidas en los centros de educación superior al momento en que una buena parte de los maestros y directivos docentes en ejercicio, en Chile, realizaron sus estudios de pregrado.

Considerando lo anterior es que la capacitación es factible que se extienda más allá del período de formación inicial diferenciándose del perfeccionamiento en cuanto no se remite a la actualización o complementación de conocimientos y habilidades, sino a la adquisición de nuevos contenidos cognitivos y otros tipos de habilidades.

### *Perfeccionamiento*

A partir del hecho de que lo aprendido por los profesionales de la educación durante su preparación en los centros de educación superior no abarca la totalidad del saber y del saber hacer en la disciplina, constituye un imperativo –tanto para el individuo en particular, para la organización escolar de pertenencia y para la sociedad en su conjunto– que una vez ejerciendo la docencia o ejecutando roles de gestión directiva en un centro escolar estos se integren a programas educativos orientados a complementar los conocimientos iniciales.

Por otra parte, debido a la velocidad con que surgen nuevos conocimientos, que muchas veces dejan total o parcialmente caducos los que ya se poseían, se hace imperioso, además, realizar actividades tendientes a actualizarlos.

De allí que el perfeccionamiento se constituya en un tipo de formación profesional principalmente orientado a lograr la actualización y la profundización de conocimientos y habilidades anteriormente obtenidos a través del proceso de capacitación, como también

a internalizar un conjunto de valores y normas sociales, correspondientes a los nuevos tiempos. Esto último es mucho más complejo y difícil de ser renovado por parte del sujeto, dado el proceso que involucra, socialización, la cual por darse en la etapa adulta es menos efectiva que la protagonizada durante el período de formación inicial<sup>5</sup>.

Siguiendo a Imbernón (*op. cit.*), un componente del perfeccionamiento puede ser el estudio y reflexión sobre la práctica docente en los centros, mediante lo cual el profesor profundiza acerca de la realidad educativa y experimenta y adecua las bases curriculares y otros aspectos técnico-pedagógicos al contexto en que ejerce la profesión.

La realización de actividades tendientes a lograr avance en la comprensión y manejo de contenidos propios de la profesión debe constituir también, como lo señalábamos anteriormente, materia de análisis y de toma de decisiones por parte de la dirección del establecimiento.

Ciertamente, dada la importancia de proporcionar a la comunidad un servicio educativo de alto nivel de calidad, más aún cuando éste se encuentra fuertemente cuestionado, el perfeccionamiento debe constituir una línea de acción preferencial de los directivos, concretándose en la elaboración de programas –a largo, mediano y corto plazo– y proyectos específicos que respondan a las necesidades organizacionales previamente detectadas y jerarquizadas y, a la vez, constituyan materias de interés para quienes participen.

### *Objetivos*

Es necesario tener presente los objetivos que todo acto de esta naturaleza debe plantearse y procurar lograr. Estos son los siguientes:

- Colaborar, a nivel de centro escolar, con el sistema educacional de cara a la existencia de una dotación de profesionales de la educación altamente calificados.
- Optimizar en el centro escolar los niveles de eficiencia, eficacia, efectividad y relevancia de los profesionales de la educación y, por tanto, del servicio educativo que se imparte, según lo planteado por Benno Sander (1996)<sup>6</sup> en su *Paradigma de la Calidad de la Educación*.
- Propiciar la satisfacción laboral del profesorado y personal directivo, en lo que es pertinente a estar y sentirse adecuadamente preparado para enfrentar en el ejercicio de sus importantes roles las cada vez más exigentes demandas de la sociedad.

<sup>5</sup> En Chile, el Ministerio de Educación y otras instituciones relevantes en el campo del perfeccionamiento docente se encuentran impulsando la realización de programas orientados a la formación en competencias, correspondiente a la tendencia mundial sobre la materia.

<sup>6</sup> Benno Sander (1996). *Gestión educativa en América Latina: construcción y reconstrucción del conocimiento*. Troquel, Buenos Aires.

### *Principios del perfeccionamiento*

La gestión de la formación profesional, y por tanto del perfeccionamiento, debe realizarse en forma sistemática. Ello implica tener presente criterios orientadores, tales como los siguientes:

➤ *Concebirse como un acto organizacional.*

El perfeccionamiento de los directivos y del profesorado en el centro escolar debe ser entendido como acción organizacional, focalizándose la responsabilidad en el nivel directivo. Ello, sin desconocer la responsabilidad colectiva –de toda la comunidad educativa– y la responsabilidad individual de cada uno de los profesionales.

Por constituir un tema institucional, debe ser generado y ejecutado como parte de un programa formal, convocando para su elaboración y posterior aplicación a todos aquellos que tengan la capacidad y la disposición requerida.

➤ *No constituirse en un fin en sí mismo o “saber por el saber”.*

Su fundamento es el espíritu de servicio que el profesional de la educación debe aplicar en el desempeño de su labor. Implica que el perfeccionamiento pierde sentido si está desligado del propósito principal, cual es mejorar la productividad del trabajo. De allí que no corresponde la acción, de algunas autoridades o de algunos docentes, motivada solamente en lograr certificados de estudios como medio de satisfacer intereses particulares, lo que sin dejar de ser válido e importante, debe supeditarse al bien común, el cual no es otro que la calidad de la educación.

➤ *Concordancia con las prioridades organizacionales.*

Las actividades de perfeccionamiento a ser realizadas por los profesionales del centro escolar deben responder, en primer lugar y muy preferentemente, a necesidades e intereses prioritarios de la institución. Consecuente con ello, el proyecto y los programas específicos deben derivar de la realización de una selección exhaustiva de contenidos temáticos requeridos para el personal de la institución. En cuanto a los usuarios de estos programas, serán los que poseen carencias, evitándose así la incorporación masiva e indiscriminada de personas a programas de perfeccionamiento, hecho que suele ocurrir.

➤ *Correspondencia con las aptitudes e intereses de los beneficiados directos.*

Es fundamental que los directivos y maestros objeto del perfeccionamiento estén efectivamente interesados en participar y, además, posean aptitudes profesionales y personales que sean las requeridas para asegurar el éxito del proceso. Ciertamente, por más interés organizacional y personal que exista por un acto de esta naturaleza, se obtendrán frustraciones más que logros si no se tiene presente que los

seres humanos no somos aptos para realizar cualquier tipo de acción, ni estamos necesariamente interesados en ello.

➤ *Aplicabilidad de los nuevos contenidos en la organización de pertenencia.*

Otro principio que es imperativo oriente las decisiones a tomar por parte de las autoridades guarda relación con la constatación previa de la real posibilidad de aplicación de lo aprendido, en un futuro cercano, por quienes se perfeccionen. De lo contrario, puede suceder que el esfuerzo institucional y personal puesto sea desperdiciado, lo que a su vez conlleva un problema de equidad, al no ser aprovechada la oportunidad por otro/s sujetos que tuviesen reales posibilidades de aplicar lo obtenido mediante el perfeccionamiento realizado.

➤ *Tener como meta la formación integral.*

El perfeccionamiento debe consistir en la adquisición de conocimientos como también en el desarrollo de destrezas, habilidades y actitudes favorables al proceso de enseñanza-aprendizaje. Ello implica que no es adecuada la generalizada práctica de considerar actividades y contenidos focalizados en algunos tópicos desconociendo la importancia de los restantes. Así, por ejemplo, dados los nuevos problemas que aquejan a la población estudiantil –drogadicción, alcoholismo, embarazo precoz, violencia entre compañeros, etc.– es absolutamente necesario que la oferta de actividades de perfeccionamiento asuma estas nuevas problemáticas y las instituciones escolares se abran a la posibilidad de preparar a sus recursos humanos para enfrentarlas adecuadamente.

➤ *Relación con necesidades sociales.*

El proyecto y los específicos programas de perfeccionamiento que se lleven a cabo, además de ajustarse a las necesidades de la propia organización y a las características de los destinatarios, deben ser concomitantes a los intereses de la sociedad toda, representada en la comunidad local en que se encuentra inserto el centro escolar. Ello, es especialmente importante de ser considerado en escuelas y liceos que sirven a sectores económica y socialmente deprivados.

De esta forma, la escuela colabora a satisfacer las necesidades educativas de la sociedad, actuando con relevancia cultural, según lo señala Benno Sander (1996 *op. cit.*).

➤ *Ser financiado, en su mayor parte, por la organización u otras entidades públicas o privadas.*

Aun cuando el beneficiario directo del perfeccionamiento es quien participa en las actividades, la mejoría esperada de la calidad de su desempeño laboral va en directo beneficio de la institución. Por ello, aplicando un principio de equidad,

el financiamiento debería ser otorgado, total o en su mayor parte, por el centro escolar, ya sea con recursos propios u obteniéndolos desde agencias externas.

Por otra parte, de esta forma la Dirección del establecimiento tiene mayores opciones de intervenir, no sólo en la generación, sino también en el proceso completo de perfeccionamiento.

➤ *Vincularse con las políticas de gestión del personal.*

Por ser una de las funciones operativas de la gestión de recursos humanos, el perfeccionamiento debe ser concordante con el resto de las funciones. De allí que sea deseable que constituya un factor a ser considerado para una potencial promoción y se vincule directamente con las remuneraciones y la evaluación del desempeño de los profesionales de la educación. Ello deriva en motivación para el personal y en mayor racionalidad de las decisiones que se tomen desde la Dirección.

### *Focos de perfeccionamiento*

Las situaciones que requieren un nuevo y mayor dominio profesional pueden ser de diferente naturaleza y situarse a nivel de la sala de clases o en otros espacios sociales dentro o fuera del centro escolar.

A continuación se señalan algunas de ellas, referidas tanto a asuntos propiamente pedagógicos o de otra naturaleza que inciden en el logro de los objetivos organizacionales del centro escolar.

\* Temáticas propiamente pedagógicas. Entre éstas se encuentran las siguientes:

– *Estrategias de estudio, fuera del establecimiento.*

Un problema frecuente en el aula guarda relación con las inadecuadas prácticas o hábitos de estudio de los alumnos. Esta situación puede ser atribuida a diferentes factores, tales como la gran cantidad de tiempo que los niños y jóvenes ocupan en ver televisión, el uso del computador sin propósitos educativos, el desconocimiento de técnicas de estudio, la enseñanza no explícita de herramientas cognitivas, etc. En este escenario, ahora más que en épocas anteriores, debe existir una estrecha colaboración entre la escuela y la familia, para lo cual los profesionales de la educación deberán prepararse oportunamente.

También es necesario optimizar el uso de medios externos que pueden ser altamente beneficiosos para el aprendizaje de los alumnos y que suelen estar a disposición de los colegios cuando se realizan las acciones pertinentes. Medios tales como bibliotecas públicas, museos, cine y teatro.

– *Falta de motivación de los alumnos para asistir a clases.*

En la medida que los escolares se sientan más interesados por ir a la escuela y por realizar múltiples actividades en ella, las probabilidades de que el proceso de enseñanza-aprendizaje tenga éxito son más altas que si los alumnos se ausentan con frecuencia o asistiendo mantienen una actitud pasiva o de participación más que lo deseable en grupos pequeños y cerrados, lo que no siempre es facilitador del proceso de aprendizaje. De allí que el maestro debe prepararse para manejar estrategias pedagógicas, algunas nuevas, que favorezcan el interés y la participación del alumnado en la sala de clases y en el centro escolar. Estrategias que para ser efectivas deben sintonizar con los intereses, expectativas y estilo de vida de la nueva generación, que posee características culturales diferentes a las de los maestros.

Los profesionales de la educación deben encontrarse capacitados para desplegar el máximo de creatividad en el uso de la infraestructura y materiales educativos, como también en el desarrollo de iniciativas tendientes a hacer más grata y más educativa la estadía del alumno en el centro escolar. El cada vez más masivo y mayor manejo computacional de los escolares es, sin duda, un factor facilitador muy importante, siempre que sea aprovechado por los educadores.

\* *Temáticas vinculadas al proceso de formación del alumno como persona social.*

La escuela cumple una función facilitadora de adquisición de conocimientos. Sin embargo, esta no es su única función ya que es fundamental la formación de los niños y jóvenes en el sistema de valores y pautas de comportamiento de la cultura de la sociedad de pertenencia.

Ello implica para los directivos, y muy especialmente para los maestros de aula, desempeñar el rol de agente de socialización, es decir, procurar que durante la estadía del alumno en el centro escolar éste se vaya formando como ser social. Desde esta perspectiva, el docente debe contar con las herramientas requeridas para enfrentar con éxito una gran cantidad de situaciones, personales y grupales, que día a día se presentan y que requieren de apoyo e intervención profesional. Entre estas se encuentran, como lo mencionábamos anteriormente, la violencia en los centros escolares, los trastornos alimenticios, la drogadicción, el tabaquismo y el embarazo precoz;

Estas situaciones constituyen problemas que cada vez más frecuentemente deben enfrentar los directivos y los profesores, lo cual es especialmente complejo y dificultoso para quienes no tienen antigüedad en el sistema, caso de los noveles o recién iniciados en la profesión docente.

Otras temáticas que deben ser abordadas directamente desde la perspectiva educativa hacen referencia a lo siguiente:

➤ *Diferencias individuales y culturales.*

El maestro debe estar preparado, cognitivamente y psicológicamente, para diseñar e implementar estrategias de enseñanza-aprendizaje y de convivencia escolar orientadas a reforzar en los alumnos la valoración positiva de la diversidad. De esta manera se pueden prever situaciones de marginación de los alumnos, derivadas de características que guardan relación tanto con aspectos físicos, intelectuales, de género, como los vinculados a la familia y a los grupos socioculturales de referencia, que pueden originar rechazo por parte de sus compañeros, de otros miembros de la comunidad escolar y de sus propios profesores. Al respecto, en Chile se han detectado en los centros escolares indicios de discriminación étnica, que afecta especialmente a hijos de extranjeros provenientes de países latinoamericanos.

➤ *Relación entre la escuela y la familia.*

Problemas que suelen suscitarse con los padres de los alumnos se vinculan a la falta de participación en el centro escolar, como también, como se mencionaba anteriormente, al insuficiente apoyo a los hijos en materias escolares.

Los maestros deberán procurar optimizar las vías de comunicación y mediante ellas afianzar los contactos con las familias, para así poder influir en un cambio de actitud en los padres, que facilite la realización de un trabajo educativo, compartido y complementado.

Ahora bien, para abordar las temáticas señaladas es necesario contar con las herramientas que permitan actuar exitosamente. Muchas de éstas los profesionales de la educación las habrán adquirido durante su formación inicial, pero otras nuevas competencias deberán ser incorporadas a su trabajo mediante la realización de actividades de perfeccionamiento, constituyéndose la elaboración y ejecución de programas y proyectos de este tipo en una acción relevante a nivel organizacional.

### **Ámbitos del perfeccionamiento**

Las actividades que se realicen con el propósito de perfeccionar a directivos docentes y profesores de centros escolares pueden ser tanto internas como externas. El criterio clasificatorio es la procedencia u origen de los proyectos específicos en lo que atañe a la organización y puesta en práctica, como también la filiación laboral de los beneficiarios directos o *participantes alumnos*. El lugar físico en que se realizan las actividades también hace la diferencia, aun cuando es un factor secundario.

### Ámbito interno

Se refiere al perfeccionamiento realizado como parte de un proyecto generado exclusivamente al interior de la institución. El contenido programático y propuestas metodológicas de los cursos u otras actividades curriculares son elaborados en consideración a carencias organizacionales detectadas y jerarquizadas. Los participantes usuarios por lo general pertenecen a la misma institución y las actividades se pueden realizar dentro o fuera de las dependencias del centro. Suele darse la figura del *curso cerrado*, es decir, un servicio contratado exclusivamente para la organización.

Es muy provechosa también la realización de actividades de perfeccionamiento sin intervención de especialistas externos. Nos referimos a seminarios, charlas, y otras similares, organizadas y ejecutadas con personal del colegio: profesores que han realizado pasantías en el extranjero, estudios de postgrado, etc. Estas actividades además de ahorrarle recursos financieros a la organización son altamente motivadoras para las personas a quienes se les solicita la colaboración y también para el resto del personal, que advierte señales de reconocimiento al logro por parte de los directivos.

### Ámbito externo

Corresponde a actividades de perfeccionamiento ofrecidas por centros especializados en los que participan educadores de distintos colegios.

Las instancias más recurridas son las siguientes: Diplomados, Certificados, Seminarios, Talleres, Pasantías en otras instituciones escolares o en Centros de Educación Superior, Cursillos, o cursos con menor cantidad de créditos, Programas de Postítulo, Programas de Magíster, Programas de Doctorado.

Por último, y a modo de reflexión final, es importante destacar la muy buena disposición que, en general, tienen los profesionales de la educación para realizar actividades de perfeccionamiento, llegando a constituir una característica de la cultura pedagógica. Prueba de ello es la gran cantidad de maestros y directivos que acuden a las universidades y otros centros en busca de nuevas competencias profesionales.

El foco problemático no se encuentra en la cantidad de actividades que los integrantes del grupo pedagógico realizan, sino en el tipo de contenido en que se comprometen, como también a la oportunidad en que se lleva a cabo el perfeccionamiento.

A nuestro juicio, el problema se focaliza en la frecuente falta de correspondencia del perfeccionamiento de los profesionales de la educación con las necesidades prioritarias de las instituciones en que trabajan, denotándose la carencia de suficientes proyectos organizacionales de perfeccionamiento, como también de capacitación y de orientación inicial.

## Bibliografía

- Abrile de Vollmer, María** (1993). *Nuevas demandas a la educación, a la institución escolar y a la profesionalización de los docentes*, OEI, Mendoza.
- Ahumada A., Pedro** (1994). *Hacia una propuesta multidimensional en la formación de profesores*. En Revista PENSAMIENTO EDUCATIVO, Volumen 14, Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Educación, Santiago de Chile.
- Ferreres y otros** (1999). *Formación y actualización para la formación pedagógica*. Síntesis S.A., Madrid.
- Imberón, Francisco** (1989). *La formación del profesorado. El reto de la reforma*. Editorial LAIA, Barcelona.
- García Ll., José Luis** (1999). *Formación del profesorado, necesidades y demandas*. Editorial Praxis, Barcelona.
- Martín F., Evaristo** (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. MacGraw-Hill, Madrid.
- Maureira C., Oscar** (2007). *Liderazgo para la eficacia escolar: una estrategia para la calidad*. Ediciones UCSH, Santiago de Chile.
- Montero, Lourdes** (2001). *La construcción del conocimiento profesional docente*. Homo sapiens, Rosario.
- Palacios D., Francisco** (1992). *El perfeccionamiento de los equipos técnicos de supervisión y directores del programa de perfeccionamiento docente a distancia: una estrategia compatible*. Santiago, Chile: CPEIP, 1992, 35 h.; 28 cm. -- (Documento de Estudio; 3) - S/370.1/C537/3.
- Sander, Benno** (1996). *Gestión educativa en América Latina: construcción y reconstrucción del conocimiento*. Ediciones Troquel, Buenos Aires.
- Servat P., Berta** (2005). *Gestión participativa en la escuela y desarrollo de la sociedad*. Editado por AGCI y JICA, Santiago de Chile.

FECHA DE RECEPCIÓN: 3 de diciembre de 2007

FECHA DE ACEPTACIÓN: 12 de diciembre de 2007