

PROGRAMA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARA PERSONAS JÓVENES Y ADULTAS

La formación de educadores y educadoras

Enrique Safa

CONAFE / MÉXICO
esafa@conafe.edu.mx



INTRODUCCIÓN. En México la formación de educadoras y educadores ha sido una práctica muy socorrida en el sistema educativo nacional, sobre todo en el nivel de educación básica. Desde hace tiempo existe un amplio conjunto de ofertas en este sentido, tanto de formación universitaria como de actualización y capacitación. Es común que se hable de la primordial importancia del tema en

reuniones de tipo oficial. Reconozco no saber de evaluaciones nacionales en las que se mida el impacto que esta formación pueda tener en el desempeño docente, salvo algunas excepciones poco concluyentes como es el caso de la evaluación de los programas compensatorios del Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE). Sin embargo, sí se puede señalar, con base en la experiencia, que tanto

la formación universitaria, como las ofertas de actualización y capacitación, no responden como debieran a las necesidades del desempeño docente. Por otro lado, el plan de estudios vigente, dirigido a la población en edad escolar, requiere de docentes que sepan: dar la palabra al alumnado, facilitar la construcción de su propio saber, que su aprendizaje tenga sentido para su vida presente y

futura, así como vincular los contenidos con su interés personal y aprender por cuenta propia.

Dentro del campo de la educación para personas jóvenes y adultas, la formación docente no tiene prácticamente alguna importancia; además, la poca oferta existente se encuentra muy alejada de las necesidades del desempeño. El modelo operativo del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), que es el organismo más importante de la oferta de educación básica en el país, se basa en la solidaridad social, en la participación de jóvenes voluntarios que reciben una gratificación por su servicio. La formación de estos jóvenes, se reduce a una capacitación intensiva inicial, que en gran medida se circunscribe a la gestión, que aunque es importante no es lo sustantivo. Por su parte, el Programa de Educación Básica para Personas Jóvenes y Adultas, del que haremos referencia, dependiente de la Secretaría de Educación Pública, cuenta con docentes normalistas; quienes tienen su plaza laboral, son integrantes del sindicato magisterial, y están sujetos a un proceso permanente e intensivo de capacitación, ligada estrechamente a las necesidades de su desempeño.

Hasta enero del 2001, fecha en la que la presente administración en la ciudad de México se hace cargo del Programa, la formación docente dejaba mucho que desear. Era prácticamente inexistente, se reducía a la participación de las y los maestros en los cursos que ofrece la instancia responsable de la actualización y capacitación para el magisterio de educación básica, con temas, que si bien no son ajenos a su quehacer, sí están distantes de sus necesidades específicas. A partir de ese año se inició un proceso colectivo de evaluación y reorientación del Programa en todos sus elementos pedagógicos y de gestión. Una de las características centrales de la propuesta es el funcionamiento de la cadena pedagógica: la estructura operativa del personal directivo y de apoyo técnico y administrativo. Evidentemente, el cambio no ha sido una tarea fácil. Supone desprenderse de

una forma de enseñar y operar absolutamente tradicional, *bancaria* como diría Freire.

ACTIVIDADES. Pertinencia fue uno de los principios de acción centrales de la formación docente, tanto en la didáctica aplicada por el formador, como en el procedimiento general que debiera seguir el conjunto de la cadena pedagógica. Partimos del supuesto de que el o la docente no lograría aplicar una nueva forma de enseñanza —enseñanza al fin, aún cuando sea un papel de facilitador— si éste o ésta

no viven en carne propia tal novedad en su propia experiencia formativa, si el equipo de capacitación no se desempeña como se espera que lo haga a su vez el personal docente con el alumnado. Igualmente, el personal de formación docente no podría desempeñarse así, si a su vez no vive una experiencia similar, a cargo del personal responsable de la formación de formadores y formadoras.

La formación del personal docente es compleja, tanto por su relación con los demás componentes del Programa, como por su dialéctica inter-



na. La formación está íntimamente relacionada con el propio desempeño docente, con el currículo (qué, cuándo, cómo y para qué de los contenidos, criterios didácticos y de evaluación), con el encuadre en términos de tiempo y espacio, así como, con el desempeño de la cadena pedagógica. Vista desde adentro la formación se enfrenta a varias contradicciones que es necesario asumir y manejar. Estas contradicciones se reflejan en su finalidad, contenido, didáctica, evaluación y operación.

Al mismo tiempo, se busca que el o la docente sepan llevar al alumnado a una reflexión profunda acerca de su existencia y su sociedad, que le permita al grupo definir por sí mismo los temas que le interesa y necesita aprender; a la vez, el personal docente debe saber vincular el interés del alumnado con las aportaciones que nos ofrecen las ciencias, la tecnología y el pensamiento universal en general. El equipo de formación debe preocuparse porque el personal docente parta de la reflexión y los conocimientos previos del alumnado, además de retomar los emergentes temáticos de la dinámica grupal y de cada uno de los alumnos. También, debe preocuparse de que las y los docentes dominen los diferentes aspectos conceptuales, técnicos y procedimentales del plan de estudios, como son:

- Conocimiento del plan de estudios.
- Diseño y aplicación de unidades didácticas, que, como un medio de concreción curricular vincula el interés del alumnado con los diferentes contenidos disciplinarios.
- Programación de objetivos y actividades didácticas.
- Criterios y técnicas de evaluación del aprendizaje.

El equipo de formación del personal docente debe crear un ambiente básico de confianza y así convertir la actividad formativa en un verdadero espacio de reflexión e intercambio de experiencias. Al mismo tiempo, es un taller de diseño de unidades didácticas que son puestas a prueba con el alumnado y que posteriormente son evaluadas colectivamente con el res-

to de sus compañeros. En este sentido, es necesario saber manejar positivamente la contradicción entre una evaluación que esté orientada a la mejora del desempeño docente y una evaluación que le permita participar de procesos de superación profesional para mejorar sus condiciones laborales. Operativamente, el personal docente debe contar con la suficiente autonomía para que efectivamente atienda las necesidades e intereses singulares de su alumnado, y que al mismo tiempo se incorpore a un proceso de reflexión y formación colectiva, con sus pares del centro escolar, de la zona escolar, así como del Programa en su conjunto.



La formación de la cadena pedagógica no se limita a lo pedagógico sino también a la gestión. Y en esta formación no sólo participa el equipo técnico sino también, los otros dos equipos de oficinas centrales: el equipo responsable de la planeación y evaluación de sistemas y el equipo de control escolar y gestión del personal. Los contenidos disciplinarios y competencias a desarrollar en la ca-

dena pedagógica tienen una misma base teórico metodológica. No es posible aplicar la mejor educación con esquemas de administración autocráticos y tradicionales, desligados de las necesidades de las y los beneficiarios. Igualmente negativo sería el resultado si se pretende aplicar la más avanzada teoría administrativa con concepciones educativas frontales, tradicionales, del *magister dixit*.

Desde el 2001, las direcciones escolares, jefes y jefas de zona, asesores y asesoras regionales y el personal de oficinas centrales están sujetos a un proceso de formación en gestión. Los contenidos se basan en el modelo del Premio Nacional de Calidad, que son:

- Conocimiento, comunicación y medición de la satisfacción de las y los beneficiarios.
- Liderazgo participativo.
- Desarrollo y participación del personal de oficinas.
- Desarrollo del capital intelectual.
- Planeación estratégica y operativa.
- Control y mejora de procesos.
- Vinculación social y comunitaria y desarrollo sustentable, y
- Resultados.

La operación del Programa se realizó a través de la cadena pedagógica que funciona con base en el trabajo regular y sistemático de los consejos técnicos consultivos, tanto de los centros escolares como de zona y de subdirección, a su vez, el o la titular de la subdirección participa del consejo técnico de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos en la ciudad de México. Cada consejo técnico opera a partir de un proyecto específico que se basa en los criterios del modelo del Premio Nacional de Calidad. Así, cada centro escolar —como el conjunto de escuelas de educación básica del DF— arrancan, desde el ciclo 2001-2002, con base en un proyecto escolar. Al mismo tiempo, los consejos técnicos de zona desarrollan sus actividades con base en un proyecto propio. Por su parte, el consejo técnico de la subdirección se conformó por el personal directivo y técnico de zona y de oficinas centrales y desarrolló su pro-

yecto de gestión. Igualmente, a través de los consejos técnicos debían realizarse las actividades de capacitación técnica de la cadena pedagógica; sin embargo, al término del ciclo escolar se evidenciaron sus limitaciones en este aspecto.

En lo técnico pedagógico, el primer cambio y el más importante para la dinámica de la organización, que se aplicó en el mismo ciclo escolar 2000-2001, fue el relacionado con la evaluación y la calificación. Ya no habría más exámenes de opción múltiple elaborados centralmente. Con la intención de favorecer la flexibilidad en el tratamiento de los contenidos curriculares y aplicar instrumentos que favorecieran la evaluación formativa, cada docente debía hacerse cargo de la evaluación y la asignación de las calificaciones.

El cambio no estuvo libre de resistencias, que se manifestaron con expresiones emocionales de dependencia y ataque-fuga; no obstante, el cambio se condujo mediante las visitas que miembros del personal directivo hicieron sistemáticamente a los centros escolares, entablando discusiones importantes con las y los maestros sobre la nueva forma de evaluación y los diferentes aspectos del Programa; se les capacitó en las reuniones de consejo con material que sugiere diversas formas de evaluación y alternativas a los exámenes.

Durante el ciclo 2001-2002, el equipo técnico diseñó un curso de capacitación para presentarlo ante Carrera Magisterial. A diferencia de otros cursos que ofrece el sistema de Carrera Magisterial, el curso debía aplicarse también durante las sesiones de consejo técnico. A pesar de su singularidad, dicho curso obtuvo la calificación máxima de cien puntos y se integró al Banco Nacional de Cursos Estatales de Actualización para la XII Etapa, para todo el personal de la cadena pedagógica y puede ser solicitado por cualquier docente de cualquier punto del país.

El ciclo 2001-2002 mostró las virtudes pero también las limitaciones del diseño y la operación de la cadena pedagógica. Entre estas limitacio-



nes, habría que señalar los resultados alcanzados en el ámbito pedagógico, en la capacitación desplegada a través de las reuniones mensuales de consejo técnico. En este sentido, la duración de los consejos era muy limitada, de tal manera que nunca se lograría cambiar el desempeño docente. Habría que hacer algo a fondo en este aspecto.

Además se desarrolló un nuevo plan de estudios, basado en competencias, que se aplicó por primera vez en el ciclo 2002-2003. El dominio de todas sus partes, no podría lograrse solamente con la capacitación aplicada en las reuniones de consejo téc-

nico. Así, a partir de este ciclo, continúan las reuniones mensuales de consejo, pero circunscrita su agenda al seguimiento del proyecto escolar y no a temas técnico pedagógicos. Para ello se dedicaría el resto de los viernes del ciclo escolar, reduciendo el servicio de los centros a cuatro días: de lunes a jueves. Para que este mecanismo funcionara adecuadamente tendría que ser mucho más intenso el trabajo del equipo técnico, así como el trabajo de las jefaturas de zona y las direcciones escolares. Se formó un equipo técnico ampliado que se encargó de la capacitación del resto del personal directivo y de todo el perso-

nal docente y las reuniones de capacitación se organizaron por regiones.

RESULTADOS.

- A partir de agosto del 2002, salvo el viernes de consejo, la capacitación a la cadena pedagógica se lleva a cabo el resto de los viernes. De esta forma, desde mayo del 2001 a la fecha, se han beneficiado más de 400 docentes y 64 directores escolares y supervisores de 42 centros escolares y cinco regiones; más los 30 integrantes del equipo técnico ampliado; en total cerca de 500 educadores.
- El funcionamiento de la cadena pedagógica en torno al proyecto escolar, y los proyectos regionales, así como la capacitación permanente han favorecido, entre otras cosas, la operación regular y bien planeada de los servicios educativos, también la aplicación del nuevo plan de estudios con nuevos objetivos y contenidos, con nuevas formas de planear las lecciones —las unidades didácticas—, nuevas actividades didácticas y nuevas formas de evaluación.
- El modelo de gestión del Programa fue sujeto a una evaluación a cargo de la Asociación Mexicana para el Desarrollo de la Calidad, autores del modelo del Premio Nacional de Calidad. El certificado obtenido indica que el Programa se encuentra en la banda inicial, llamada de *compromiso*. Las debilidades más urgentes se encuentran en el área de medición de los procesos, en la realización del servicio y en los procesos de apoyo.

RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

1. No es suficiente tener claro lo que debiera hacer la formación, si no están resueltos y vinculados los demás elementos de un programa de EPJA, como el desempeño esperado del docente y de la cadena pedagógica en su conjunto, la operación del proyecto escolar y de cada elemento de la cadena pedagógica, como también el control escolar, la gestión del personal y el resto de elementos de la administración.

2. No es suficiente aunque necesario definir con precisión los resultados esperados y el proceso del desempeño docente. Además se tiene que definir el papel que les corresponde a todas las figuras de la cadena pedagógica, como son las direcciones escolares, la supervisión, las asesorías regionales, y el papel que le corresponde al personal de apoyo de oficinas centrales. Todo ello dentro de un sistema general de funcionamiento de la cadena pedagógica.

3. No basta un excelente plan técnico pedagógico si queda suelto el proceso de gestión. Éste debe estar sometido a un proceso de control y mejora continua. Para ello, es importante someter al Programa a un modelo de gestión de calidad, como es el del Premio Nacional de Calidad. □



Lecturas sugeridas

COLL, CÉSAR, 1997. *Psicología y currículum*, Editorial Paidós, Madrid.
www.libreria-morelos.com.mx
www.libreriapaidos.com.ar

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES EDUCATIVAS DEL CINVESTAV, IPN, 1994. *Evaluación de los programas compensatorios del CONAFE*, México.
www.conafe.edu.mx
e-mail: biblio@data.net.mx

CONSEJO NACIONAL DE FOMENTO EDUCATIVO, 2000. *Memoria de la gestión 1995-2000*, pp. 191-202, México.
www.conafe.edu.mx

INSTITUTO NACIONAL PARA LA EDUCACIÓN DE LOS ADULTOS, *Modelo de educación para la vida*, México.
www.inea.gob.mx
e-mail: vlatapi@inea.sep.gob.mx

SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA PARA ADULTOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE OPERACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL DF, 2002. *Plan y programas de educación básica para personas jóvenes y adultas*, México.
www.cpar.sep.gob.mx

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, *Programa de secundaria a distancia*, México.
http://sea.ilce.edu.mx
e-mail: sea1@ilce.edu.mx

SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA PARA ADULTOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE OPERACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL DF, 2002. *Reporte de procesos del Programa de Educación Básica para Personas Jóvenes y Adultas*, México.
www.cpar.sep.gob.mx

El Programa de Educación Básica para Personas Jóvenes y Adultas está a cargo de la Subdirección de Educación Básica para Adultos de la Dirección General de Operación de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal de la SEP, México.



El destino de un país depende de la educación de su pueblo.

Benjamin Disraeli, estadista británico, 1804-1881.
