



LOS **10** HÁBITOS DE LOS PROFESORES ALTAMENTE EFECTIVOS

Por: **Rogelio Carrillo Penso.**

Con extractos del artículo de James E. Stice:

“Habits of Highly Effective Teachers”



El mundo educacional y empresarial está frente a un cambio de paradigma muy importante que poco a poco irá impactando más y más la forma como se imparte educación. Las empresas están asumiendo un rol cada vez más activo en el proceso para desarrollar en sus empleados las destrezas necesarias que estos necesitan para desempeñarse mejor. En el año 1996 la inversión combinada en educación de las universidades norteamericanas fue de 65.000 millones de dólares. Ese mismo año, la inversión en educación realizada por las empresas fue de 85.000 millones de dólares.

El Dr. Ray O. Waddoups, Presidente de la Universidad Motorola, institución creada por la empresa del mismo nombre para formar y entrenar a sus 115.000 empleados en todo el mundo, nos comentaba que *"Si yo tuviera que competir hoy en día con los conocimientos que obtuve para el momento en que salí de la universidad, no tendría chance. La vida útil de ese conocimiento en el mundo de hoy no llega a cuatro años."* Pero este cambio no solamente obedece a las necesidades de educación, sino a un cambio en el Rol que el nuevo liderazgo está jugando en las empresas, como respuesta a un ambiente donde el capital intelectual cobra cada día mayor importancia estratégica.

En un mundo formado por personas con mayor desarrollo intelectual, es cada más difícil para las empresas lograr sus metas *ejerciendo poder sobre* las personas. El nuevo paradigma es *dar poder a* las personas para potenciar su contribución efectiva. Como comenta Russell Ackoff: *"No hay nada que Ud. pueda hacer que un trabajador descontento no le puede echar a perder."*

Las organizaciones modernas enfrentan el reto del manejo humano del capital

humano, de obtener resultados usando la persuasión (persuasión es el proceso de aprender de los demás y negociar una solución compartida por ambos basada en la credibilidad que Ud. la logrado construir) y no la coacción, de enrolar las manos, los corazones y las mentes de las personas para involucrarlas en el proceso de cambio que les permita alcanzar su adaptación competitiva y motivar el aprendizaje organizacional.

Una organización que aprende debe cumplir dos requisitos: por una parte crear, adquirir y transmitir conocimiento; y por la otra aplicar el nuevo conocimiento adquirido para modificar sus hábitos y conductas. Si este cambio es cuesta arriba en las empresas, es particularmente difícil en los institutos de educación.

Cuando hablamos de profesores, nos enfocamos casi en forma automática en los sistemas tradicionales de educación: colegios y universidades. Pero las exigencias contemporáneas hacen que en la empresa de hoy, todo el mundo sea un alumno, y todo el mundo sea un profesor. Por eso en este trabajo ampliamos el término "profesor" para incluir a cualquiera que tenga la responsabilidad de enseñar. *El rol del profesor de hoy no es solamente el de enseñar...es el de enseñar a aprender.*

**NO EXISTE UNA OLA MÁGICA PARA EL
DESARROLLO, SIN EDUCACIÓN.**

Alvin Toffler,

Caracas, 6.7.99

CINCO REGLAS SENCILLAS

Trataré de referirme brevemente a una serie de simples reglas que tienden a mejorar el clima donde se imparte o recibe educación:

1. SE APRENDE MEJOR CUANDO SE PERCIBE LA NECESIDAD DE APRENDER.

Cuando hay el deseo de aprender, cuando enfrentamos la necesidad y sentimos que tenemos que llenar lagunas que hemos percibido y que nos limitan en nuestra actividad personal o profesional, cuando nos llega el "ajá" que crea la motivación y el deseo para incrementar nuestro conocimiento y nuestra comprensión.

2. SE APRENDE MEJOR CUANDO SE ENSEÑA A ALGUIEN:

Cuando uno asume la responsabilidad de enseñar a alguien se crea un compromiso mayor con el aprendizaje, por cuanto estamos asumiendo una responsabilidad ante terceros que nos obliga a comprender y dominar mejor el tema lo que nos lleva a afianzar mejor lo aprendido para poder transmitirlo adecuadamente. **Responsabilidad** es nuestra habilidad y capacidad para generar una respuesta, y no significa solamente hacernos responsables.

3. CONVIERTA EL CONOCIMIENTO EN PERICIA Y HABILIDAD:

Más allá de limitarnos a transmitir conocimiento, nuestra meta es ayudar a la gente a entender lo que puede hacer con el nuevo conocimiento adquirido, como llevarlo a la práctica para que lo ayude a hacer mejor su trabajo, y lograr resultados.

4. DESARROLLE LA EDUCACIÓN CO-GERENCIADA:

Significa sentarnos a definir el tipo de conocimiento que requerimos, qué necesidades tenemos, porqué lo necesitamos y como nos ayuda y ayuda a nuestra organización. Es crear un clima de ganar / ganar donde los intereses del que imparte la educación y el que la recibe estén bien representados, donde no haya perdedores. Significa alejarnos un poco de los rígidos pensa de estudio, basados en reglamentos oficiales y abrirlo a nuevas disciplinas y destrezas que el mercado impone. *La educación debe enfocarse a cubrir las necesidades del futuro.*

5. LA EDUCACIÓN DEBE SER PROYECTO ORIENTADA:

Cuando se implementan proyectos en los que se detectan carencias o debilidades de conocimiento o formación en aspectos específicos, la educación debe enfocarse compensar estas debilidades, a crear los recursos necesarios para mejorar nuestra capacidad de gestión y generar los resultados deseados.

SEIS BARRERAS EN LA EDUCACIÓN DE ADULTOS

La educación de adultos, en las instituciones de educación, pero con mucha más frecuencia en las empresas, enfrenta una

serie de barreras de las que debemos tomar conciencia para evitar cometer más errores.



Por una parte, la mayoría de la gente adulta **siente pena o vergüenza de no saber algo**, y mientras más alto uno está, mayor es la tendencia a no exteriorizar estas debilidades. Por ello, la educación que se imparte a este nivel debe evitar centrarse en las carencias encontradas, y más bien enfocarse en la forma de aprovechar el nuevo conocimiento; en detectar nuevas oportunidades, en crear nuevo potencial, y desarrollar la motivación intrínseca.

La segunda barrera aparece **cuando los objetivos del profesor y de los alumnos difieren**, producto de una incapacidad real de comunicarse, de ceder en posiciones de principio mal entendidas, cuando carecemos de la capacidad o de la voluntad para negociar para armonizar los intereses del docente y del alumno. Por lo general los profesores ofrecen *conocimiento*; los que aprenden desean *pericia*: qué hacer con ese conocimiento.

Una tercera barrera aparece **cuando la educación es motorizada por el programa educacional y no por la necesidad**. Sucede en las universidades cuando estas no incorporan en el Pensum de estudio nuevas disciplinas que le agreguen valor.

Sucede en las empresas cuando crean programas con el objeto de cumplir una meta numérica de horas de formación, o para consumir los aportes que tenemos que hacer obligatoriamente a institutos oficiales de educación y formación, en lugar de promover el verdadero desarrollo del personal.

Este caso se presenta con frecuencia en las empresas donde el proceso de formación se delega en los departamentos de Recursos Humanos en lugar de estar bajo el liderazgo

de la gerencia que requiere de personal mejor capacitado. Si mantenemos el programa bajo la tutela de la gerencia, aseguramos que la educación sea enfocada a desarrollar las habilidades y destrezas que el empleado requiere para hacer mejor su trabajo a la vez que asegura un mejor uso de los recursos; ya que el empleado pondrá rápidamente en práctica los nuevos conocimientos adquiridos con lo que los mismos se afianzarán. *Conocimiento que no se usa, se olvida.*

A todos los niveles de la educación tenemos que evitar crear la cuarta barrera al aprendizaje: el **temor a la evaluación**. Esto es absolutamente cierto en colegios y universidades, pero se torna especialmente crítico en los procesos de educación de adultos, y es equivalente a las desventajas que tiene la inspección final en una empresa manufacturera.

La evaluación final es Post-mortem, llega demasiado tarde; es como manejar viendo por el espejo retrovisor, fijándonos en lo que ya pasó. Además, las notas no son garantía que el alumno ha aprendido, o que podrá hacer uso efectivo de lo aprendido. Más apropiado es diseñar un proceso de evaluación continua o seguimiento que permita una evaluación de 360° de la eficacia de nuestra enseñanza.

La quinta barrera que debemos tener presente es que **la gente acepta que tiene problemas pero no acepta su ignorancia**. Esta barrera es menos crítica en los jóvenes por cuanto los mismos son más proclives que los adultos a aceptar sus limitaciones y actuar para corregirlas. Si manejamos inadecuadamente esta situación, podemos crear un profundo rechazo a la educación



continua. Aceptar nuestra ignorancia en un tema determinado requiere un buena dosis de valentía, pero solo una vez que lo aceptamos es que podemos tomar acciones para compensarla.

La sexta y última barrera en la educación de adultos es causa de gran frustración y se crea **cuando el sitio de trabajo no permite la aplicación de lo aprendido**, sea porque siempre estamos apagando incendios,

porque el clima laboral no es proclive a la innovación, cuando hay miedo en la organización, o cuando las políticas y las necesidades de la empresa van por caminos opuestos. *Hay actitudes que entran el desarrollo de aptitudes que pueden a ayudar a crear las nuevas actitudes que la empresa requiere.*

LA TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

Existe una tendencia a “engavetar” a las personas, lo que Deming llamó *Las Fuerzas de la Destrucción*, a calificar con estigmas permanentes determinadas debilidades que una persona pueda haber manifestado en una oportunidad. La Teoría de las Inteligencias Múltiples desarrollada por el Dr. Howard Gardner de la Universidad de Harvard crea nuevos espacios para compensar nuestras debilidades con otras aptitudes que poseemos.

Las personas poseemos no una sino ocho inteligencias: la ① **Inteligencia Lingüística** nos permite comunicarnos y transmitir nuestras ideas en forma oral o escrita, en forma coherente y clara, bien articulada. La ② **Inteligencia Lógico-Matemática** representada en los trabajos de Gardner por Albert Einstein y Leonardo Da Vinci, es aquella que reúne nuestra destreza numérica, el pensamiento lógico, los aspectos de organización. La ③ **Inteligencia Musical**, excelentemente representada por Igor Stravinsky es aquella que refleja nuestro oído musical, nuestro sentido de armonía. Pablo Picasso quien creó un nuevo concepto del espacio en la pintura es uno de los representantes por excelencia de la ④ **Inteligencia Espacial** que nos permite ubicarnos en nuestro entorno, y fortalece

nuestra capacidad de discernimiento. Lo acompaña Bobby Fisher, el ajedrecista norteamericano que era capaz de mantener en su mente más de 100 juegos simultáneos de ajedrez, y ganarlos todos. Bobby Fisher, sin embargo, era un energúmeno incapaz de llevarse bien con nadie por su carácter irascible e impaciente; carecía totalmente de una inteligencia que Mahatma Gandhi poseía en exceso, la ⑤ **Inteligencia Interpersonal**, que nos permite interactuar con otras personas, evaluar relaciones, y desarrollar nuestra capacidad de persuasión e influencia. La ⑥ **Inteligencia Cinético-Corporal** es importante para bailarines como Martha Graham o Rudolf Nureyev, o atletas como Michael Jordan. La ⑦ **Inteligencia Intrapersonal** nos permite conocernos a nosotros mismos, a aceptar nuestras debilidades y descubrir nuestras fortalezas y potencialidades, no en balde el representante por excelencia de esta inteligencia es Sigmund Freud, creador de psicoanálisis. Finalmente la ⑧ **Inteligencia Naturalista** tiene que ver con saber reconocer los miembros de otras especies, los EcoSistemas en los cuales nos desenvolvemos, y el rol que nos corresponde como partes de un EcoSistema

Gotas de Conocimiento: EcoSistemas Gerenciales.



Inteligente no es solo aquel que destaca en una de estas inteligencias, sino el que es capaz de aprovechar y armonizar

efectivamente dos o mas de ellas para lograr el éxito.

ENSEÑAR ES UN PROCESO

Si hay un aspecto en el que casi todo el mundo está de acuerdo es que no estamos satisfechos con el estado actual de cosas, y que si seguimos haciendo lo mismo que hemos estado haciendo, seguiremos obteniendo los mismos resultados que siempre hemos obtenido. Enseñar es un proceso, la educación es el producto. Si deseamos un mejor producto, una mejor educación, tenemos que concentrarnos en el proceso que lo genera.

Para ello necesitamos cambiar viejos hábitos muy arraigados y crear nuevos hábitos que nos permitan actuar con mayor efectividad. Esto es cierto en las empresas, pero es particularmente crítico en los institutos de educación, especialmente en los institutos de educación superior. Crear nuevos hábitos en las universidades, sujetas a paradigmas que tienen décadas de antigüedad, se equipara según comenta Russell Ackoff, a *pastorear un rebaño de gatos*. Quienes han intentado domar un gato saben lo que esto significa.

¿Que está involucrado en cambiar un hábito? La mejor respuesta a esta pregunta nos la brinda Stephen R. Covey, autor del Best-Seller: *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Según Covey, *Los hábitos son*

*patrones de conducta compuestos por tres componentes que se superponen: **Conocimiento, Pericia y Actitud***. Por cuanto ellos se aprenden en lugar de ser heredados, nuestros hábitos constituyen nuestra segunda naturaleza, no la primera. Nosotros no somos lo que son nuestros hábitos actuales; por lo tanto no deberíamos definirnos nosotros mismos en términos de nuestros hábitos, características, y tendencias reactivas. Los hábitos de la efectividad pueden ser aprendidos, los hábitos de la ineffectividad pueden ser desaprendidos.



Si queremos cambiar un hábito necesitamos actuar en los tres frentes: **Conocimiento**: Saber qué es lo que tenemos que hacer; **Pericia**: Saber cómo hacerlo; y **Actitud**: ¿Porqué debemos hacerlo? ¿En realidad queremos hacerlo? Actuar en una sola dimensión no es

suficiente y no producirá el cambio necesario, es necesario trabajar en las tres dimensiones simultáneamente.

Con el objeto de ilustrar una serie de prácticas que nos ayuden a aumentar nuestro valor como profesores en cualquier ámbito de nuestro ejercicio profesional, insertamos a continuación una compilación del trabajo realizado por **James E. Stice** para la revista ASEE PRISM en noviembre de 1998, que recoge su experiencia docente de 43 años.

LOS 10 HÁBITOS DE LOS PROFESORES ALTAMENTE EFECTIVOS



1 SEPA DE LO QUE ESTÁ HABLANDO.

En todas las encuestas, este parece ser el factor más importante en la evaluación que los estudiantes hacen de sus profesores. Para los estudiantes es muy fácil detectar un profesor mal preparado. Si estamos un poco oxidados o menos familiarizados con los conceptos la primera vez que dictamos una nueva materia, deberíamos hacer más tarea que nuestros estudiantes.

2 DEMOS EL EJEMPLO COMO LÍDERES Y PROFESORES.

¿Queremos curiosidad en nuestra clase? ¿Queremos que nuestros estudiantes posean honestidad, dedicación, y pasión por sus ideas? Entonces debemos reflejar estas actitudes. Debemos demostrar que el adquirir conocimiento paga –que nos mejora, que lo encontramos intelectualmente satisfactorio, que nos hace más profesionales. ¿Sino por qué van nuestros estudiantes a molestarse por aprender?

3 RESPETE A SUS ESTUDIANTES

Ralph Waldo Emerson dijo: “El secreto de la educación radica en respetar al alumno. Un aspecto esencial para mostrar respeto por el alumno es motivarlo a hacer preguntas y expresar opiniones. Muchos temas no serán aptos para una discusión abierta, pero mientras los estudiantes están haciendo preguntas, por lo menos están pensando. A veces los profesores reciben las preguntas con un brusco, “Ud. ya debería saber eso –no voy a molestarme en responder” y luego se quejan que sus estudiantes nunca hacen preguntas.

Si en su lugar el estudiante recibe una respuesta civilizada a su pregunta, entonces otros podrán reunir el coraje suficiente para preguntar otra cosa, y sin que nos demos cuenta, tendremos una discusión altamente productiva en proceso. Quizás no sobre lo que Ud. planeó disertar, pero sin duda acerca de temas acerca de los cuales los estudiantes están teniendo problemas, o los intriga.

4 MOTIVE A SUS ESTUDIANTES.

Aprender es mucho más eficiente si el que aprende está motivado y entusiasmado para poner su mejor esfuerzo en aprender. Incorpore en sus cursos tantos elementos de motivación como le sea posible.

Apele a la curiosidad del estudiante o a su deseo de lograr el éxito. Siempre que sea posible relacione el tema de sus clases con aspectos de interés para ellos. Cultive su interés usando material variado que les sea atractivo e induzca a una respuesta mas entusiasta que la que obtendría con el abstracto material acostumbrado. Rocíe sus clases con ejemplos de la vida real. Sea un buen ejemplo de practicar lo que enseña demostrando entusiasmo por su área de especialidad –¿De qué otra forma puede Ud. lograr que sus estudiantes muestren entusiasmo por lo que aprenden?

Limite el uso de técnicas amenazantes como elemento de motivación. Ellas solo funcionan por poco tiempo, y sus efectos en el largo plazo –temor al fracaso, miedo a las malas notas, miedo a hacer el ridículo– son altamente nocivas.



5 CONSTRUYA UN JUEGO DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE PARA CADA UNO DE SUS CURSOS.

Estas deberían ser definiciones cortas y concretas de lo que el alumno estará en capacidad de hacer una vez completado el curso. Por ejemplo, un objetivo para un curso en termodinámica podría ser: *“ser capaz de usar la primera ley de termodinámica para resolver una variedad de problemas, incluyendo procesos en estado estable e inestable.”* Esta definición es deliberadamente vaga; y los problemas pueden ir de los muy sencillos hasta los altamente complejos. Un trimestre típico pudiera albergar de 15 a 20 de estos objetivos.

Desarrollar un juego de buenos objetivos para un curso completo no es una tarea trivial, pero cuando ha logrado hacerlo, Ud. está claro en lo que su curso significa y lo que se espera lograr. Ello hace más fácil preparar exámenes que midan cómo dichos objetivos están siendo alcanzados, y evita que Ud. pierda tiempo hablando sobre cosas irrelevantes en clase. Le permite escoger mejor el material de apoyo e investigación y realizar actividades y trabajos mejor enfocados a ayudar a los estudiante a lograr los objetivos planteados. Si una actividad no profundiza en los objetivos planteados, no tiene sentido distraer el tiempo de los alumnos. Los objetivos también ayudan a ilustrar lo que Ud. desea que los estudiantes aprendan o sean capaces de hacer.

El anterior es un ejemplo del objetivo que nos propusimos alcanzar en la materia de Gerencia y Liderazgo que dictamos en la Universidad Simón Bolívar de Caracas, el cual fue realizado conjuntamente con los alumnos el año 2000.

6 ENSEÑE A LOS ESTUDIANTES HABILIDADES PARA RESOLVER PROBLEMAS.

Ud. no le va a enseñar a sus alumnos estas habilidades mostrándoles la forma como *usted* resuelve problemas complejos. La forma de hacerlo es darles un problema para resolver y brindarles retroalimentación inmediatamente sobre la forma como lo atacaron. Entonces le da otro, y otro y los deja practicar diferentes estrategias. Los estudiantes saben mucho, pero la mayoría no sabe cómo aplicar ese conocimiento para resolver problemas diferentes a los que están acostumbrados a manejar.

UNA EXPERIENCIA DE CALIDAD EN CLASE

LOGRAR UN APRENDIZAJE EFECTIVO, A TRAVÉS DE MÉTODOS QUE NOS PERMITAN INTERACTUAR E INTEGRARNOS, CON EL PROPÓSITO DE ADQUIRIR, INCREMENTAR Y TRANSFERIR CONOCIMIENTOS; GENERANDO ASÍ LA MOTIVACIÓN A LA INVESTIGACIÓN, LA ALEGRÍA DE APRENDER, Y DESARROLLANDO LAS ACTITUDES Y APTITUDES NECESARIAS PARA NUESTRO CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL.

Hay muchas técnicas para enseñar habilidades para resolver problemas. Deberíamos usar estos métodos aunque la mayoría fueron desarrollados por profesores de ingeniería, matemáticos y físicos, no por psicólogos de la enseñanza. Estas técnicas probablemente requieran más tiempo que las formas convencionales de enseñar, pero enseñar a los estudiantes a pensar puede ser más importante que darles más materia.



Nadie sabe lo que un estudiante estará haciendo dos años después que se gradúe – es probable que la tecnología que esté utilizando no existía mientras estaba en la Universidad, o a lo mejor se cambió de carrera. Pero esté donde esté, siempre tendrá que pensar.

7 DECIR Y MOSTRAR.

Muchas de las cosas que enseñamos son abstractas. A veces utilizamos matemática sofisticada para derivar relaciones, desarrollamos conceptos lentamente, y fortalecemos el proceso con tareas y trabajos. Con frecuencia los estudiantes saltan por todas estas etapas sin llegar a comprender en profundidad los conceptos fundamentales que están siendo discutidos.

Combata esto usando una variedad de métodos que haga su materia más concreta. Use analogías y dinámicas en clase, relacione los conceptos con ejemplos de la vida real, fomente el trabajo en equipo –y pruebe todo aquello que Ud. piensa que puede tocar la mente del estudiante.

8 LEA ACERCA DE LOS ESTILOS DE APRENDIZAJE.

Independientemente de cual método Ud. decida utilizar, el aspecto más importante es que dos estudiantes, sentados no al lado del otro, ambos con habilidades similares, con toda certeza van a tener respuestas diferentes a su estilo de enseñar.

Por ejemplo, los *estudiantes deductivos* prefieren empezar con principios generales y luego deducir las consecuencias y aplicaciones específicas. Los *estudiantes inductivos* prefieren conocer los casos

específicos primero (observaciones, resultados experimentales, resultados numéricos) y luego ir desarrollando los principios básicos.

Muchos profesores universitarios desconocen las investigaciones sobre los estilos de aprendizaje, e independientemente de su propio estilo, su forma de enseñar es casi siempre deductiva –probablemente porque ese tipo de presentación es más fácil de preparar y permite cubrir más cantidad de materia en menos tiempo. Pero para muchos estudiantes, la inducción fomenta el aprendizaje más profundo y mayor retención de lo aprendido, creando mayor confianza en sus propias habilidades para resolver problemas.

Aprender sobre la forma en que la gente aprende es el primer paso para eliminar la brecha entre el estilo de aprender de sus alumnos, y la forma como Ud. enseña.

9 ENSÉÑELES A SUS ESTUDIANTES ALGUNAS COSAS SOBRE APRENDIZAJE.

Una vez que Ud. ha aclarado algunas cosas sobre los diferentes estilos, el próximo paso es ayudar a los estudiantes a identificar sus preferencias de aprendizaje. La prueba Kolb para identificar los estilos de aprendizaje tiene un costo de \$ 1.50 por alumno. Cuando los estudiantes saben cual es su estilo ideal de aprendizaje, ellos mismos pueden desarrollar mejores métodos de aprender.

Por más o menos el mismo precio, pueden tomar la prueba Myers-Briggs que los ayuda a desarrollar habilidades de interacción para trabajar en equipo y conocer mejor sus características de personalidad.



10 PREPARE EXÁMENES VÁLIDOS.

Por esto quiero decir exámenes que verdaderamente midan lo que Ud. desea medir. En esta fase los objetivos del curso que definió son extremadamente útiles para saber qué debe preguntar en esos exámenes. Otros incluyen:

No ponga preguntas que solo tres estudiantes en los últimos 10 años han sido capaces de contestar. Deles la satisfacción de que le muestren lo que pueden hacer

No ponga exámenes tan largos que solo los muy rápidos pueden terminarlos. Si Ud. piensa que sus alumnos deben aprender a trabajar rápidamente sin errores de cálculo o de juicio, pregúntese porqué. ¿En qué trabajo va a ser esta cualidad una necesidad?

Evalúe los resultados de su examen. Si el promedio de notas es 45/100, es muy probable que Ud. haya preparado un mal examen –o no reflejó lo que se vio en clase, o era demasiado largo, o fue injusto con la mayoría de los estudiantes. Tratar de nivelar las notas usando una curva no va compensar los sentimientos latentes en su clase. Los estudiantes que sacaron 60 no estarán felices. Los que sacaron 45 pensarán: *¿Qué hago yo en esta materia? Puse todo mi esfuerzo y de todos modos salí mal en la mitad de las preguntas.*

Incluya una pregunta en el examen que separe a los verdaderos pensadores del resto del grupo, una pregunta que requiera pensar al nivel de análisis o de síntesis.

Su clase es su laboratorio de la enseñanza. Unos pocos experimentos son quizás todo lo que necesite para llegar a sus alumnos de verdad. Algunos de ellos solo necesitan sentir

que están logrando el éxito, esa percepción que nos estamos preocupando por mejorar y ayudarlos a ellos; o quizás suficientes ¡Ajá! Para continuar progresando.

CONCLUSIÓN

No recuerdo la fuente, pero un profesor muy reconocido dijo una vez: *"Enseñar no es algo que estoy obligado a hacer –es algo que tengo el privilegio de hacer."* Si Ud. también ama enseñar como lo ama él, entonces Ud. sabe que lo único que hace esto más satisfactorio es que cada día podamos hacerlo mejor.

Después de haber dedicado su vida a enseñar nuevas formas de gerenciar el Dr. W. Edwards Deming hizo este comentario que refleja una inquietud latente en el mundo de hoy: *"Nuestro problema es educación y crear una cultura que le de valor a aprender."*