

# PROCESO DE MEJORA DE LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA: UNA EXPERIENCIA EN LA EUEE

Cristina Ceballos Hernández\* y Miguel Ángel Domingo Carrillo\*\*

\* Profesora Novel, \*\* Profesor Mentor

Departamento de Economía Financiera y Dirección de Operaciones  
Universidad de Sevilla

## Resumen

En esta memoria recogemos la experiencia que ha supuesto para una profesora novel y un profesor mentor la participación, por segundo año, en un programa de formación de profesores noveles, organizado por el Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Sevilla. A continuación, se realiza una reflexión sobre lo que ha significado para ellos dicha experiencia, cuál ha sido la labor realizada y cuáles son las líneas de trabajo actuales. Por último, se añaden una serie de impresiones y consideraciones.

## Abstract

In this memory we present the experience that has supposed for a teacher without experience formation and a supervisor teacher their participation, for second year, in a program of teachers without experience formation, organized by the Institute of Sciences of the Education of the University of Sevilla. Next, a reflection is made about which it has meant this experience for them, which has been the work that they have made and the present lines of work. Finally, a series of impressions and considerations are added.

## SOBRE LA EXPERIENCIA EN EL PROGRAMA

El curso pasado la profesora novel tuvo la experiencia de ser contratada por primera vez en la Universidad de Sevilla. Por muchos motivos, la euforia y el miedo eran al-

gunas de las sensaciones que la inundaban; sobre todo, este último, debido a la falta de preparación didáctica con la que cuentan los profesores universitarios que comienzan su carrera docente, pues a diferencia de los profesores que impartirán docencia en otros niveles educativos no se exige haber realizado el CAP.

Asimismo, estamos de acuerdo con Arquer y Donoso (2002), al señalar que en el itinerario lógico de responsabilidades, la buena formación del alumno está directamente relacionada con la calidad del profesorado y la buena calidad del profesorado está directamente relacionada con su formación científica y docente.

Los pensamientos anteriores animaron a la profesora novel a participar el pasado año por primera vez en el Programa de Equipos Docentes para la Formación de Profesores Noveles. La experiencia resultó muy práctica y provechosa, motivo por el cual este año decidió volver a participar en el programa. El curso pasado, durante el período de iniciación, formó parte de un equipo compuesto por un profesor mentor y otros tres profesores noveles que estaban en período de consolidación o segundo año. Dado que ellos finalizaron el pasado año su experiencia, este año se constituyó un nuevo grupo, pero en este caso con un nuevo mentor. Muy lejos de convertirse en un inconveniente, este cambio de mentor, desde nuestro punto de vista, ha resultado una experiencia muy enriquecedora, por la doble visión o perspectivas que se llega a tener de las grabaciones de las clases, de la forma de resolver conflictos en el aula, en definitiva, por tener la oportunidad de contar no con una, sino con dos vastas experiencias de profesores mentores.

## OBJETIVOS Y PLAN DE TRABAJO

Consolidar los logros que obtuvimos el curso pasado fue el principal objetivo que nos propusimos para este año. Sin embargo, pensamos que la reflexión sobre el papel del profesor en la Universidad, y sobre

las aptitudes y actitudes del mismo en la participación en el programa implican, constituyen importantes objetivos que justifican plenamente la participación en el mismo por cualquier profesor, independientemente de lo novel que sea o se considere.

En nuestro trabajo, dentro del programa se ha seguido el modelo de Supervisión Clínica, el cual, como señalan algunos autores, aparece como un proceso flexible que puede ser utilizado para que un profesor mentor o asesor o supervisor, trabaje con un profesor o con un grupo de profesores. Pensamos que constituye una buena herramienta que es un proceso que combina acción y reflexión (Posner, 1985, citado en Martínez Sánchez, 2000).

Teniendo esto en cuenta, la primera reunión mantenida dentro del programa entre la profesora novel y el mentor tuvo como propósito poner en conocimiento del profesor mentor el trabajo que la novel desarrolló el curso pasado. Asimismo, siguiendo a Martínez y Sánchez (2000), la entrevista de planificación se preparó por anticipado, abordando los siguientes aspectos:

- Intenciones y objetivos del profesor novel.
- Forma de conseguir los objetivos.
- Aspectos que a la profesora novel le interesaría que el profesor mentor supervisara.
- Técnica de recogida de datos/observación.
- Identificación de las áreas en las que la profesora novel necesita ayuda y perfeccionamiento.
- Preocupaciones.

Los objetivos de la profesora novel en este segundo año de participación en el programa fueron, básicamente, reforzar lo aprendido durante el curso anterior, aprovechar de la experiencia de otro compañero

veterano en el tema, y reflexionar sobre las aptitudes y actitudes que tiene de cara a la docencia así como, con la ayuda del mentor, mejorar éstas.

Se decidió mantener un canal de comunicación siempre abierto entre novel y mentor, de forma que, además de las reuniones de seguimiento que se planificarán entre ambos, cualquier inquietud del novel se transmitiese rápidamente al mentor, de manera que se resolviesen de inmediato, evitando el típico caso de que finalmente, por olvido o dejadez, no fueran nunca tratadas o, lo que es mucho peor, que una preocupación insignificante se convirtiera con el tiempo en un gran problema. A todo esto contribuyó favorablemente la cercanía de los puestos de trabajo de los dos profesores y la buena relación personal que los une.

En relación con los aspectos que la novel deseaba que fueran supervisados por el mentor, prácticamente podemos señalar aquellos problemas que fueron detectados por el antiguo mentor durante el período de iniciación. Estos aspectos además habían sido trabajados durante el curso pasado y lo que llevábamos de éste. Concretamente, se pueden resumir en los siguientes:

- Crear silencio en clase, o al menos un ambiente adecuado.
- Realización de esquemas a medida que se explica.
- Utilización de la pizarra.
- Movimientos (corporales y a lo largo de la clase).
- Tono de voz.

- No utilización de “coletillas” en las clases.
- Motivación de los alumnos.
- Participación de los alumnos.
- Trato a los alumnos.
- Metodología seguida en las clases (apuntes, dictar y copiar, transparencias básicas, presentaciones, material en copistería, etcétera).
- Ritmo de las clases.

Hacer un listado de este tipo, partiendo de las inquietudes del novel, pensamos que puede ayudar bastante al trabajo del equipo. De un lado al mentor, al que resulta más rápido y sencillo identificar y concentrarse en los aspectos más problemáticos, y de otro lado al novel, que tendrá conocimiento de los aspectos que, entre otros, están siendo observados, aliviando así en parte la intranquilidad durante la fase de grabación en vídeo, por ejemplo. Del mismo modo, coincidimos con Thorlacius (1984)<sup>1</sup> al señalar que esto permite al novel poder indicar al supervisor qué aspectos le gustaría fuesen analizados durante la observación y qué técnicas serán utilizadas para la recogida de los datos.

Profundizando un poco más, pensamos que esta actividad es muy positiva para el novel, en el sentido en que propicia una reflexión de sus capacidades y de su trabajo así como por reconocer, desde un principio ante el mentor sus puntos de debilidad. Debemos recordar que parte de la filosofía de este programa no es sorprender al profesor que nos tutela o mantenerse hostil ante las críticas, sino aprender de la experiencia del mismo para mejorar la propia docencia.

<sup>1</sup> Citado en Mayor y Sánchez (2000).

Como técnica de recogida de datos se optó, por un lado, por utilizar la observación mediante el registro tecnológico, y por otro, la evaluación de los alumnos. Pensamos que ambos constituyen útiles herramientas para detectar las áreas en las que el novel necesita ayuda o, en su caso, perfeccionamiento.

Las principales preocupaciones del profesor novel estaban relacionadas con la escasa motivación y participación de los alumnos, y la monotonía que tienen las explicaciones, probablemente debido al tono que emplea.

## PROCEDIMIENTOS, RECURSOS Y RESULTADOS

### GRABACIONES EN VÍDEO

Como se ha indicado anteriormente, el análisis de las sesiones en vídeo fue un importante procedimiento en la mejora de nuestra docencia. Con estas grabaciones pretendíamos cambiar o mejorar algunos de los problemas detectados, potenciar otros aspectos de nuestra práctica docente que se han considerado positivos y, en general, poner en práctica las sugerencias del mentor.

Durante la entrevista de planificación, se concretó la fecha de la primera grabación de las dos que se planificaron. En ese momento, la profesora novel estaba impartiendo docencia en la asignatura Técnicas y Métodos de Racionalización Administrativa I, de tercer curso de la Diplomatura de Estudios Empresariales. Antes de continuar, nos gustaría poner de manifiesto una serie de aspectos que caracterizan los estudios tanto en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales como en la Escuela de

Estudios Empresariales, y que se convierten en los principales problemas que nos enfrentamos al impartir nuestra docencia:

- *Masificación de algunos grupos.* Impide que nuestras asignaturas (principalmente las que tienen un alto componente práctico y requieren la utilización de las aulas de informática) se impartan en condiciones óptimas, que la atención individual que es posible dedicar a cada alumno no es siempre la que deseáramos. El número de alumnos también es un inconveniente en algunas de las horas de consulta, lo que hace imposible verlos a todos con la suficiente frecuencia dentro de estas horas de consulta; esto se torna más difícil cuando llevan grupos de diferentes asignaturas, y, por tanto, hay que dividir las horas de consulta existentes.
- *Ausencia de medios adecuados para la impartición de las materias.* Al trabajar con las asignaturas que requieren el empleo de las aulas de informática hemos detectado que, a veces, la ausencia de algunos equipos o la ausencia de otros (como los proyectores de vídeo) condiciona tanto la velocidad de impartición y asimilación de determinados contenidos como la posibilidad misma de llevar a cabo esa docencia.
- *Falta de tiempo.* Aparecen muchas dificultades al intentar llevar las técnicas aprendidas a la docencia que impartimos en un solo curso académico. De una parte, porque la investigación de la tesis doctoral se lleva gran parte del tiempo disponible, y, de otro lado, porque el tiempo dedicado a la preparación de la materia que impartimos es mayor en estos primeros años de docencia.

Llegado el momento se realizó la primera grabación de la profesora novel. Como se ha indicado se llevó a cabo el día 2 de diciembre de 2002 (de 17:30 a 19:30) en el grupo 6 de la asignatura Técnicas y Métodos de Racionalización Administrativa I. Una vez realizada la grabación, se procedió al análisis de la misma.

Desde un punto de vista organizativo, estas sesiones de grabación y análisis podrían sintetizarse en una serie de etapas. Debemos tener en cuenta, que en este caso, al estar el grupo compuesto por dos personas, el análisis sólo se ha desarrollado entre el mentor y la novel. Sin embargo, recogemos el proceso seguido suponiendo un grupo de más de un novel, tal y como se muestra a continuación:

- a) Grabación en vídeo de la sesión.
- b) Visionado de la cinta por parte del profesor novel.
- c) Visionado de la cinta por parte del profesor mentor.
- d) Reunión en grupo con el siguiente esquema de funcionamiento:

- Cada profesor novel comenta al grupo qué aspectos de la clase grabada considera más positivos y cuáles otros deberían ser mejorados.
- A continuación el profesor mentor realiza este mismo análisis para cada uno de los noveles del grupo (no debemos olvidar que las cintas sólo son visionadas por el mentor y por cada profesor a título individual. No existe, por tanto, un visionado conjunto).
- Puesta en común de ambas opiniones, con intervención de los diferentes componentes del grupo.

- Propuestas para poner en práctica en clase tras el análisis realizado.

Como se ha puesto de manifiesto anteriormente, tras analizar las grabaciones, el mentor propuso a la novel trabajar una serie de aspectos, que a su juicio debían mejorarse. Estos aspectos debían trabajarse en las clases siguientes de cara a analizar los efectos en la segunda grabación. La puesta en práctica de las sugerencias del mentor ha tenido notables efectos sobre la novel y han mejorado bastante el desarrollo de las clases. Entre otros aspectos, hemos trabajado los siguientes:

#### ASPECTOS A POTENCIAR

- Silencio creado en clase, aunque es necesario comprobar que no es por el efecto de la cámara el día de la grabación.
- Utilización de la pizarra e indicación del índice de la clase.
- Uso de numerosos ejemplos extraídos de la realidad.

#### ASPECTOS A MEJORAR

- Tiempo que se tarda en centrar e introducir el tema.
- Excesivos movimientos a lo largo de la clase, que dificultan el seguimiento de la misma.
- Utilización de “coletillas”: “vale”, “de acuerdo”.
- Uso de términos comunes y generales, no muy académicos.
- Tono monótono.
- La profesora novel no pregunta a los alumnos si tienen alguna cuestión sobre el tema que está siendo explicado.

- La profesora novel plantea cuestiones que rápidamente son contestadas por ella misma.

#### PROPUESTAS Y SUGERENCIAS

- Con el objetivo de motivar más a los alumnos en las clases, quizás sería conveniente utilizar un mayor número de ejemplos prácticos extraídos de la realidad, pero de empresas españolas.
- Tal vez utilizando transparencias con menos texto la profesora novel se sentiría menos incómoda en la clase y desaparecería en parte esa sensación de no estar siendo escuchada.
- Para evitar los largos y rápidos paseos por la clase, se recomienda no pasar más allá de las primeras bancas, lo que además favorece estar cerca de la documentación por sí, durante la explicación, se tiene que consultar algo.
- Hacer participar a los alumnos, evitando contestar siempre la profesora las cuestiones que ella misma plantea. Este incremento en la participación de los alumnos se verá más favorecido si se utilizan en clase ejemplos de empresas españolas que puedan ser conocidas por los alumnos, en lugar de empresas extranjeras.
- Se recomienda, a lo largo de la clase, que la profesora pregunte a sus alumnos si tienen alguna cuestión o duda sobre la materia que se está explicando o ha sido explicada anteriormente.
- Aunque esto no fue detectado en el vídeo, en la reunión mantenida entre el profesor mentor y la profesora novel, esta última confesaba la impotencia y nerviosismo que sentía al comprobar que los alumnos, sentados en sus ordenadores, navegaban

por Internet en páginas totalmente ajenas a la asignatura, y utilizaban servicios de comunicación sincrónica para comunicarse entre ellos o con otros amigos. Ante esto, el profesor mentor recomendó al novel no asediar con preguntas continuas a los alumnos, para que, a la vez que se eliminara un comportamiento molesto por parte de él, se conseguiría aumentar la participación de los alumnos en clase (aunque no fuera del todo voluntaria).

Esta reunión mantenida tras la primera grabación, resultó muy provechosa y positiva para la profesora novel, ya que se tuvo la oportunidad de compartir las experiencias, vicios y, por supuesto, aprender bien saber hacer del profesor mentor y la misma novel, así como de los propios errores. Los comentarios y las discusiones mantenidas entre ambos profesores tuvieron efecto inmediato en las posteriores clases de la novel, y fueron contrastadas en la segunda grabación realizada el día 15 de enero en el mismo grupo y en la misma asignatura, de 17:30 a 19:30, tras la cual el profesor mentor manifestó la satisfacción por la gran mejora en la actividad docente de la novel.

#### EVALUACIÓN DE LOS ALUMNOS

Tal y como se puso de manifiesto anteriormente, además de la observación directa y mediante el registro tecnológico, se optó por utilizar como técnica de recogida de datos para la evaluación de los alumnos. De esta forma se hizo uso del cuestionario facilitado por el Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Sevilla "Análisis Individualmente por los Estudiantes (Revisado por ADE'r). Dicho cuestionario se entregó a todos los grupos en los que la profesora

novel impartió docencia durante el primer cuatrimestre; éstos son los grupos 3, 4, 6 y 7 de la asignatura Técnicas y Métodos de Racionalización Administrativa I. El cuestionario de evaluación contiene una serie de afirmaciones relativas a ciertas destrezas y conductas docentes específicas, cada una de las cuales debe ser valorada con una de las siguientes puntuaciones:

1. No necesita mejoras (Actuación muy buena, excelente).
2. Necesita alguna mejora (Actuación buena, en general).
3. Necesita mejorar (Actuación mediana).
4. Necesita mejoras de consideración (Actuación pobre, en general).
5. Esta medida o conducta no es necesaria en esta materia.

El estudio detallado de los resultados ha sido de gran interés para los profesores, lo que les ha permitido contrastar algunos de los aspectos, positivos y negativos, que habían sido observados en el vídeo, así como

conocer otros nuevos difíciles de detectar. Un resumen de los resultados obtenidos se presenta en la tabla que aparece en la parte inferior.

En relación al número de alumnos encuestados, nos gustaría señalar que todos los grupos de la citada asignatura son bastante más numerosos. Sin embargo, dado que la encuesta coincidió con el final del cuatrimestre y el comienzo de los exámenes, la asistencia a clase se había reducido considerablemente en esa fecha, tanto en todos los grupos de esta asignatura como en los de otras del primer cuatrimestre, como se tuvo oportunidad de contrastar con otros compañeros. No obstante, pensamos que la muestra y los resultados son representativos conforme a los objetivos del estudio. De esta forma, en base a los resultados reflejados en la tabla anterior, podemos concluir que la docencia de la profesora novel se puede calificar entre buena y muy buena, al menos, así lo manifiestan más 80% de los alumnos encuestados.

	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 6	Grupo 7	Total alumnos
<b>Días y horas de clase</b>	Martes y Jueves 10:30 a 12:30	Martes y Jueves 8:30 a 10:30	Lunes y Miércoles 17:30 a 19:30	Lunes y Miércoles 19:30 a 21:30	
<b>Número de alumnos encuestados</b>	35	15	22	13	85
<b>Valoración general del profesor</b>	<b>En porcentajes (%)</b>				
• Actuación muy buena, excelente	22,9	–	14,3	46,2	20,2
• Actuación buena, en general	65,7	80	71,4	53,8	67,9
• Actuación mediana	11,4	20	14,3	–	11,9
• Actuación pobre, en general	–	–	–	–	–
• TOTAL	100	100	100	100	100

Resultados Análisis Docente por los Estudiantes (Revisado) ADE'r. Elaboración propia.

## EXPECTATIVAS Y TRABAJOS FUTUROS

Los profesores, en las reuniones que han mantenido, han manifestado en varias ocasiones la preocupación existente por el escaso uso que sus alumnos hacen de las horas de consulta de la asignatura (ambos comparten un misma asignatura). Sin embargo, llegado el momento del examen, se detectan casos de alumnos suspendidos que podrían haberse evitado con un adecuado seguimiento de los mismos. Añadido a todo esto, somos conscientes de que no todos los alumnos que llegan a un grupo son iguales, las diferencias su formación anterior, la edad, su grado de madurez, sus aptitudes y actitudes personales, entre otras muchas circunstancias. Por ello estamos convencidos de que cualquier trabajo que realicemos encaminado a mejorar la enseñanza que reciben y a favorecer un trato más personalizado, en la medida de nuestras posibilidades, redundará en una mayor satisfacción de los alumnos, una mayor asimilación de la materia y una mejora en su formación, lo que finalmente se reflejará en su expediente académico.

De esta forma, con la intención de mejorar la docencia en beneficio de todos, y en especial de los alumnos, en el segundo cuatrimestre del curso 2002/03 se llevó a cabo un proyecto en la asignatura impartida por la profesora novel durante el mismo. El objetivo era aprovechar las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, así como los nuevos recursos disponibles en nuestra Universidad, para crear un punto de encuentro virtual entre profesores y alumnos.

En este sentido, el profesor mentor y la profesora novel han comenzado a trabajar

en la creación de la página Web de la naturaleza Dirección y Gestión de la Producción en el Sector Turístico I, de la Diplomatura en Turismo impartida en la Escuela de Estudios Empresariales. Dicha página Web tendrá material utilizado en clase que el alumno puede descargar, material adicional, enlaces de interés, etc., en definitiva, cualquier contenido que le ayude, desde casa, a llevar la materia al día. Asimismo, a través de una cuenta de correo electrónica de la asignatura, el alumno tendrá la posibilidad de realizar consultas on-line a los profesores en el momento en que así lo necesite.

El principal atractivo de nuestra página Web pensamos que será el foro, el cual permitirá mantener un continuo y fluido canal de comunicación entre alumnos del mismo grupo así como entre alumnos y profesores. Esperamos que sea utilizada entre otros, como vía para opinar y plantear y resolver dudas entre los propios alumnos ya sea sobre el contenido de la materia impartida o sobre asuntos generales de la asignatura, lo cual nos permitirá a su vez conocer de primera mano las principales inquietudes y opiniones de nuestros alumnos en relación a la misma. Con esto, se trata de despertar y fomentar la actitud crítica que pensamos debe caracterizar a un alumno universitario.

Como puede deducirse de las líneas anteriores, el trabajo desarrollado por los profesores no ha hecho más que comenzar ya que la respuesta positiva por parte de los alumnos a esta iniciativa anima a ambos a continuar mejorándola. En este sentido, para el próximo curso, se tiene intención de desarrollar un proyecto de innovación docente que recoja los avances y mejoras de este trabajo, que hasta ahora ha sido solamente una prueba piloto.



## CONCLUSIONES Y ÚLTIMAS CONSIDERACIONES

En primer lugar, nos gustaría de nuevo destacar lo provechosa y positiva que ha resultado nuestra participación en el Programa de Equipos Docente para la Formación de Profesores Noveles, por primera vez para el profesor mentor y por segundo año consecutivo para la profesora novel.

Debido al hecho de que el programa para nosotros termina en este segundo curso de consolidación, tenemos la intención, como se ha quedado reflejado anteriormente, de seguir aprovechando todos los recursos que el Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Sevilla pone a disposición de los profesores universitarios, tanto en lo que se refiere a la organización de jornadas, seminarios y cursos, como a la inscripción de Proyectos de Innovación Docente.

Por todo ello, para finalizar, nos gustaría agradecer al Instituto de Ciencias de la Educación de nuestra Universidad, así como al equipo director del programa, de un lado, el poner a nuestra disposición una herramienta tan valiosa para encauzar y mejorar la docencia del profesor novel, y de otro, poner en nuestras manos una gran variedad de recursos que nos permiten día a día mejorar nuestra principal actividad profesional: la docencia.

## REFERENCIAS

- ARENAS MÁRQUEZ, F.J.; CEBALLOS HERNÁNDEZ, C.; CHÁVEZ MIRANDA, E.; MOLLEDA JIMENA, G., y RUIZ DEL CASTILLO, J.C. (2002): Aprendiendo a Enseñar: Reflexiones sobre la Participación en un Programa de Profesores Noveles. *II Jornada Andaluza de Profesores Noveles*. Sevilla, Vicerrectorado de Calidad y Nuevas Tecnologías, Instituto de Ciencias de la Educación y Universidad de Sevilla.
- ARENAS MÁRQUEZ, F.J.; CHÁVEZ MIRANDA, E.; MOLLEDA JIMENA, G., y RUIZ DEL CASTILLO, J.C. (2002): Una Experiencia en el Programa de Formación de Profesores Principiantes. *Aprendiendo a Enseñar en la Universidad*. Colección "Innovación y Desarrollo de la Calidad de la Enseñanza Universitaria", n.º 4. Sevilla, Editorial KRONOS.
- ARQUERO MONTAÑO, J.L., y DONOSO ANES, J.A. (2002): La Responsabilidad de la Formación del Docente: Un Modelo de Actuación Departamental. *Aprendiendo a Enseñar en la Universidad*. Colección "Innovación y Desarrollo de la Calidad de la Enseñanza Universitaria", n.º 4. Sevilla, Editorial KRONOS.
- MAYOR RUIZ, C., y SÁNCHEZ MORENO, M. (2000): *El Reto de la Formación de los Docentes Universitarios: Una Experiencia con Profesores Noveles*. Colección "Innovación y Desarrollo de la Calidad de la Enseñanza Universitaria", n.º 3. Sevilla, Editorial KRONOS.