

# ¿Qué cualidades personales tienen los mejores profesores de derecho?

### Atributos

Los profesores de derecho destacados que estudiamos son personas reflexivas, auténticas y entusiastas. Esos atributos resuenan a lo largo de todo este libro porque lo que esos profesores son es lo que conforma lo que hacen. Algunas cualidades, como el entusiasmo y la empatía, las cultivan intencionalmente; otras, como la humildad, son observadas por sus alumnos y colegas.

Esos profesores tienen vidas fuera de las aulas. Suelen ser entrenadores de los equipos deportivos de sus hijos, cuidan de padres ancianos, tienen hobbies y enfrentan problemas de salud serios.

Esos veintiséis profesores también cometen errores, cosa que admiten libremente. Uno nos contó que una vez llegó para el primer día de clase y descubrió que había preparado el curso en base a una edición del texto básico diferente de la que usaban los estudiantes. Otra nos contó los esfuerzos que tuvo que hacer para seguir adelante cuando un alumno le comunicó, justo antes de empezar la clase, que el caso que había seleccionado para examinar ese día se refería a sus padres. Uno de esos profesores expresó remordimiento por las ocasiones en que no prestó atención a sus alumnos en reuniones en su oficina, y otro dijo sentirse mal el día que durante la clase le dio cuenta de que no había verificado que traía todos los materiales que debía distribuir. También oímos historias de sesiones que fracasaron porque el profesor había preparado hipótesis demasiado complejas e ineficaces, y algunos se lamentaron por días en que no lograron hacer que los alumnos se interesaran.

Uno de los atributos sorprendentes de los profesores estudiados fue que todos acostumbraban reflexionar sobre sus propios errores y demás aspectos de su labor docente. Los comentarios de Nelson Miller sobre sus estudiantes expresan bien esa cualidad: “Los estudiantes de derecho se entusiasman con el aprendizaje y el precio bien que representa... Me encanta compartir eso. Me encanta reconocerlo. Me

encanta apoyarlo e impulsarlo y ayudar a mantenerlo. Creo que el mayor entusiasmo que veo y realmente comparto con los estudiantes es cuando empiezan a ubicarse en ese contexto de la práctica y de alguna manera a identificarse como abogados.”

El foco de este capítulo es esa reflexividad y las otras cualidades que los profesores estudiados tienen en común.

## Reflexivo

Los ejemplos de reflexividad abundan. Los profesores estudiados piensan muchísimo acerca de su complejo papel de maestros, desde las grandes cuestiones filosóficas de qué significa ser un maestro hasta los menores detalles de la logística. “Enseñar es algo que es una vocación (si es que no una filosofía de vida) porque es central. Yo pienso en enseñar cuando hago casi cualquier otra cosa” (Ruthann Robson). “¿Cómo enseñar a todos? Sé que es mi objetivo, es mi sueño, pero sé que es imposible... La simplicidad puede ser aburrida, la complejidad puede resultar difícil o alienar a los estudiantes” (Patty Alleva)

Steven Homer ha arreglado cuidadosamente su oficina para dar la bienvenida a los estudiantes: “He pensado mucho en cómo se ve mi oficina, cómo está organizada. Puse esta mesa aquí para que no quede ese espacio entre nosotros. Me gusta la iluminación... es un poco más suave. El plato con caramelos suele ser una excusa para que los estudiantes entren. ‘Sólo quería un caramelo, pero ya que estoy aquí quisiera preguntarle...’ Le dedico mucha atención: nada de caramelos baratos aquí. Realmente trato de pensar en cosas que hagan entrar a los estudiantes. Los objetos de arte que he elegido tienen que ver con Nuevo México. Muchos de nuestros estudiantes son de aquí, y quiero que se sientan cómodos.”

Como dice en su “Filosofía de la enseñanza”, Heather Gerken pide deliberadamente a sus alumnos que incluyan distintas perspectivas: “La otra razón principal por la que uso el método socrático es que es la mejor herramienta para asegurar que las mujeres y los estudiantes de color intervengan tanto como los otros... Si uno deja que hablen sólo los voluntarios, los hombres blancos tienden a dominar el espacio aéreo. Pero aun dejando de lado la cuestión de raza y género, una estrategia de puros voluntarios tiende a hacer que los no se autocritican mucho hablen un montón, mientras que los que cargan con la maldición de una gran conciencia de sí mismos (o los que tienen más juicio) no levantan la mano. Es un ciclo terrible, especialmente porque generalmente resulta que los que sí se autocritican —los que se preguntan si realmente tienen algo que decir— tienen mucho más que decir que

los que andan con un globo inflado atado a la muñeca.”

Como queda abundantemente claro en este libro, independientemente de la materia o del tamaño de la clase, todos estos profesores destacados se preocupan profundamente por ayudar a sus alumnos a aprender. Bridget Crawford explica cómo enfoca su curso obligatorio sobre Impuesto a la Renta Federal con más de ochenta alumnos: “Trato de llegar a diferentes tipos de aprendices mezclando métodos de enseñanza. Hago casi cualquier cosa: cantar, bailar o actuar tipo teatro para ayudar a los estudiantes a entender material difícil.”

Tina Stark también se entrega por entero en el esfuerzo por facilitar el aprendizaje a sus alumnos, como lo ilustra en su “Filosofía de la enseñanza”: “Creo que lo que enseño debe ser relevante, comprensible, desafiante y divertido. También creo que mi clase debería ser un ambiente acogedor y cómodo donde los estudiantes (y yo) esperamos excelencia de parte de todos. Para que el material sea relevante para los estudiantes, no es necesario que se trate de destrezas, que sí enseño: es preciso que los alumnos se sientan conectados con el material. Para eso, yo proporciono contexto para todo: cómo el material nuevo se relaciona con otro que vimos antes; por qué algo es importante en la práctica; por qué un cliente y su abogado pueden tener puntos de vista diferentes sobre un asunto.”

Los profesores destacados que estudiamos examinan y rechazan falsas dicotomías entre enseñanza y erudición, doctrina y destrezas, y teoría y práctica. “En general, mi objetivo es preparar a los estudiantes para que sean abogados practicantes eficaces, incluyendo que tengan la capacidad de aprender cómo aprender nuevas destrezas y contenidos a lo largo de sus carreras profesionales. No veo conflicto entre la teoría y la práctica, y quiero que ellos reflexionen sobre esa conexión” (Andy Taslitz). “A veces oigo decir que ‘no todos los profesores de derecho pueden destacar tanto en la enseñanza como en la erudición’. Creo que nuestras expectativas sobre nuestra profesión no deberían ser tan bajas. Creo que la erudición informa la enseñanza, te hace mejor profesor, aunque no estudies pedagogía. La lucha por entender doctrina y teoría, para expresar con claridad cosas complejas y para construir (y desconstruir) una argumentación no sólo son importantes para la erudición sino que son destrezas de la docencia” (Ruthann Robson).

Esos profesores reflexionan además sobre cómo sus perspectivas sobre la enseñanza han ido modificándose con el tiempo. “Estoy convencida de que un buen maestro no encuentra su ritmo hasta la segunda década... el profesor que empieza al principio está luchando por alcanzar un nivel de dominio de la materia,

y la atención meticulosa al detalle y las incontables horas que eso requiere no le permiten darse el lujo de pensar demasiado sobre los [enfoques] pedagógicos que podría adoptar. Creo que en los primeros años uno no está en posición de correr riesgos” (Paula Franzese).

Roberto Corrada hace eco a esa visión de la enseñanza como un proceso en desarrollo: “Si realmente crees que [la clase] te ha salido muy bien, probablemente estás equivocado... especialmente a comienzos de mi carrera como docente yo salía de algunas clases pensando: ‘Estuve brillante ¿no? Respondí a todas las preguntas y ¿no estuvo fantástico?’ Y ahora, años después, creo cada vez más que ése es un sentimiento artificial, que en realidad ésas no son las mejores clases... Probablemente las mejores clases son cuando te sientes mal, como que te hicieron algunas preguntas y no sabías la respuesta, y por eso tuviste que reflexionar sobre ellas, y te parece que tal vez no manejaste todo adecuadamente. Pero entender la fuerza de que los estudiantes vean cómo manejas ese tipo de situaciones es realmente lo que de veras a la larga puede ayudarlos más.”

Muchos de los docentes sienten casi reverencia por su trabajo. “Lo que ocurre entre nosotros es algo especial... Lo que sucede en esa clase no sucede en ningún otro lugar del mundo entre esas personas en ese momento, en ese lugar. Es algo único, es maravilloso, a veces es milagroso, a veces asusta pero, pero, es especial, no importa lo que ocurra ahí, y yo estoy ahí únicamente para mis alumnos” (Patty Alleva).

## Metáforas

Los profesores de derecho de nuestro estudio revelan su carácter reflexivo en las metáforas que emplean sobre la enseñanza. Utilizan palabras como “música”, “magia” y “viaje”. Relacionan la docencia con dar sentido a un cuasi-caos. Los profesores comunican imágenes de la enseñanza como un proceso significativo, en evolución, transformador, en el que participan junto con los estudiantes. “Mi filosofía de la enseñanza está construida alrededor de la verdad esencial de que la docencia es algo sagrado que se nos ha confiado” (Paula Franzese).

Hiroshi Motomura es uno de varios profesores que usa la música como metáfora: “Me gusta pensar en mí mismo como un director de orquesta. Yo no toco ningún instrumento... yo digo... ‘Yo voy a ser la sección rítmica solamente. Quiero que ustedes hagan el solo.’ Tú no querrías ir a una clase de música donde sólo escuchas al maestro tocar.”

Otros profesores elaboraron más esa metáfora de la música. Al describir la enseñanza como “una pieza orquestal extensa y complicada”, Patty Alleva expresa su visión de que “cada instrumento individual del aprendizaje tiene que aprender a perfeccionar su propia contribución... para que el conjunto, si todo sale bien, sea un sonido bello, pero al mismo tiempo son contribuciones individuales muy distintas, definidas y redefinidas a medida que los estudiantes crecen y aprenden a crear sus propios sonidos. Y en realidad son todos esos hilos individuales lo que mantiene unido el conjunto, exactamente como en una orquesta.”

Julie Nice compara la ejecución musical con el análisis legal: “Yo veo leer un caso específico como ejecutar una determinada pieza de música... entender los patrones y ver patrones en un caso... ser capaz de comparar diferentes piezas, géneros musicales y composiciones.” Poniéndose en el lugar del director y a los estudiantes como los músicos, Nice afirma: “Es mágico cuando funciona. Y a veces es una cacofonía. Otra forma en que la metáfora funciona para mí es que no tenemos más fuerza que el más débil de los ejecutantes, y por eso es importante que alcemos el piso todos juntos.” Heather Gerken conecta la docencia y la música en una forma un poco diferente. “Es como tocar jazz, cuando los alumnos y yo tocamos cada uno sobre lo que está tocando el otro. Yo no dirijo: capto dónde están ellos y me ajusto a eso. Es grandioso cuando funciona. No quiero dar conferencias: doy señales y los estudiantes me mandan sus propias señales.”

Varios profesores vinculan la enseñanza con ideas de movimientos poderosos y cuasi-caos. Rory Bahadur describe sus cursos como “intensos, totales, demenciales, eufóricos, a veces deprimentes; son... como la vida.” Tina Stark habla de enseñar como “una montaña rusa. Subidas y bajadas y al final una gran emoción.” Hablando de su filosofía de la enseñanza, Susan Kuo escribe: “A veces les digo que piensen en mí como un policía dirigiendo el tránsito en una esquina: mi trabajo es hacerles un gesto hacia la derecha o hacia la izquierda, que anden más rápido o que bajen la velocidad, pero los que manejan son ellos.”

Steven Homer y Paula Lustbader comparten la idea de ayudar a los estudiantes a crear significado en un paisaje en movimiento. “[Enseñar] es un circo de tres pistas en gran forma... Tiene que ver con la idea de un gran espectáculo. Porque a lo que yo aspiro es... a tener su atención en la mano y dirigirla hacia cosas particulares y hacer que la experiencia de la clase sea digna de su atención” (Steven Homer). Hablando de sus alumnos, Paula Lustbader observa: “Estallan fuegos artificiales y ellos tienen muchísimas ideas y montones de pensamientos sobre el asunto. Y lograr que los agrupen... que comparen y clasifiquen los hechos... puede

ser un gran reto porque todo lo que está pasando los abrumba y están interesados en las historias humanas.”

Nancy Levit es una de las profesoras en el estudio que hablan de la docencia como un viaje. “La metáfora era que estamos todos en esta aventura juntos... Vamos a tener una aventura divertida. Ustedes me van a enseñar a mí unas cuantas cosas. Y yo espero poder enseñarles algunas cosas también.” Andy Taslitz compara la docencia con la búsqueda de una visión: “Es un viaje que no puedes hacer en la vida que estás viviendo ahora porque la vida que estás viviendo ahora te bloquea la visión... No puedes detener la búsqueda hasta que hayas logrado encontrar lo que buscas. Y cuando terminas la búsqueda eres una persona diferente, porque has visto cosas que nunca habías visto antes y puedes vivir tu vida de otra manera.”

Varios profesores compararon la enseñanza con las actividades de los entrenadores y de los padres. “Yo soy como un instructor de ‘ejercicios aeróbicos mentales’... yo estimuló sus procesos de aprendizaje de todas las maneras posibles, pero no puedo hacer los ejercicios mentales por ellos” (Steve Friedland). “Empiezas con la sensación de que este chico, este estudiante, es capaz de hacer esto... Y ahí te pones a empujarlo y empujarlo a correr riesgos, porque este tipo de aprendizaje realmente requiere correr muchos riesgos. Así que yo quería empujar a ese chico igual que empujo a mi propio hijo a correr riesgos en una especie de ambiente relativamente seguro” (Cary Bricker).

Un estudiante se extendió sobre la idea del docente como consejero, asesor, entrenador y tutor, una persona que da y también exige. “La puedes ver entrenando a un equipo de fútbol... Quiero decir, veo a un defensa de 150 kilos yendo a hablar con ella con mucho respeto, incluso cierto temor, porque ella domina el salón cuando hace falta. Pero también puedo ver al mismo jugador yendo a hablar con ella cuando tiene problemas con su familia” (alumno de Beth Enos).

Hay otras metáforas igualmente esclarecedoras sobre la mentalidad de los profesores incluidos en este estudio. Ahora vamos todos a meter las manos en el barro” (Bridget Crawford). “Un rompecabezas... porque todo el tiempo estás juntando piezas, y en realidad no ves la cosa entera hasta el final” (Ingrid Hillinger). “Lo más parecido al primer semestre de la facultad de derecho es un jardín de infantes, porque están aprendiendo un lenguaje nuevo. Tienen que socializarse. Tienen que aprender a pensar. Tienen que aprender a hablar... Son como niños chiquitos. Y hay que empezar despacio. Hay que cuidarlos y alimentarlos. Hay que enseñarles a hablar, a comportarse, a razonar” (Philip Prygoski).

## Autenticidad

Ser fieles a sí mismos es importante para estos profesores, como lo revela la “Filosofía de la enseñanza” de Paula Lustbader. “Para mí, enseñar es una extensión de mi ser auténtico. Yo aprendo de los estudiantes y me siento muy honrada de que confíen en mí y estén dispuestos a participar y a ensayar diferentes formas de aprender. Les agradezco porque a través de ellos puedo hacer mi mejor trabajo.”

Susan Kuo y Tina Stark expresan cosas similares. “No se trata de que yo me vea inteligente ni de cómo me veo... Eres quien eres y lo llevas consigo a todas partes... No estás en una vitrina” (Susan Kuo). “Hacer saber a los estudiantes que yo estoy personalmente involucrada en el aprendizaje de ellos es un elemento central de quién soy como docente. Yo quiero que sepan que para mí es importante saber si entienden lo que digo” (Tina Stark).

Patty Alleva observa que la autenticidad es una forma de enseñar: “Ser la que soy. Para mí eso es un método... Eso lo he visto en la literatura, pero ahora he llegado a entenderlo y hacerlo mío. En mi opinión, enseñar con toda la persona es un método. Y otro método es enseñar a toda la persona, y eso no lo veo tanto en la literatura. Consiste en reconocer que estás en un intercambio con una persona entera, y por lo tanto el método de enseñar y de aprender tiene que ser a la medida de quiénes somos, como personas completas.”

Para Larry Krieger ser auténtico está relacionado con ser un buen docente y un buen abogado. “Cuanto más me animo a ser genuino... mejor se hace mi enseñanza... Esa cualidad de autenticidad es realmente lo que la gente necesita, y quizás los abogados más que nadie. Porque tenemos que ponernos tantas caras para tantas personas y tantas causas y para tratar de convencer a un jurado o a un juez o a un adversario y todo eso, que uno realmente puede llegar a perder la conciencia de sí mismo que tenía cuando empezó.”

Para Julie Nice y Steven Homer, ser auténtico incluye compartir deliberadamente sus experiencias personales con sus alumnos. “Yo literalmente soy yo misma con ellos. En la clase soy un ser humano. Tengo una experiencia de vida. Tengo una historia de vida. Si realmente viene al caso, comparto algún aspecto con ellos... creo que eso realmente agrega algo a su conocimiento. Creo que llevarse a uno mismo a la clase en una forma apropiada es clave para lo que yo les pido a ellos, que es que se traigan a sí mismos a la clase” (Julie Nice). “Yo comparto personalmente con ellos lo tímido que soy. Llevo años luchando con eso. Llevo años de terapia para superarlo. Sé que no es fácil de superar” (Steven Homer).

Steve Friedland y Bridget Crawford observan que con el tiempo han ido desarrollando más autenticidad. “Con los años he aprendido a tratar de ser sensible y auténtico en mis interacciones con los estudiantes. Si no sé la respuesta, lo digo. Si estoy luchando con algo, se los digo también” (Steve Friedland). “Durante la primera mitad del primer semestre yo imitaba a otros profesores, todavía no había encontrado mi voz, y encontrar mi voz no fue algo que me llegara naturalmente. Tenía miedo de ser yo misma, quería ser *El profesor de derecho*. . . Y después me di cuenta de que no necesitaba ser una especie de ideal del profesor de derecho. Tenía que ser yo misma, como profesora de derecho” (Bridget Crawford).

Los estudiantes hablan con entusiasmo de la autenticidad de sus profesores sin necesidad de preguntarles. Los alumnos de Paula Franzese comentaron que es “absolutamente genuina”, “Dispuesta a hablar de la fe”, “vulnerable” y “abierta a lo que es y lo que hace”. Otros estudiantes también se admiraron de la autenticidad de sus profesores.

- “Es pura sustancia, sustancia, sustancia; es tan real y está toda entera ahí. Está totalmente cómoda consigo misma y... es la que es ¿sabes? (alumno de Ingrid Hillinger).
- “Es absolutamente la persona más sincera y más amable que conocí allá. Tiene sincero amor por sus alumnos” (alumno de Andy Leipold).
- “Se entusiasma sinceramente por tu vida y tu progreso y es capaz de arriesgarse para ayudarte” (alumno de Cary Bricker).

Los estudiantes piensan que la autenticidad agrega algo significativo a la efectividad de un docente. “Ella era muy genuina y eso te motivaba. Quiero decir que no estaba actuando ni lo hacía porque lo tenía que hacer. Ella quería estar ahí y eso se notaba y te hacía interesarte por un tema que evidentemente a ninguno de nosotros le interesaba tanto en realidad... No era algo falso, y tampoco era pomposo” (alumno de Nancy Knauer). “No era como si, ya sabes, como si estuviera tratando de elevar la autoestima de todo el mundo. Creo que realmente espera que hagas esas cosas, y te está diciendo que puedes... es genuina” (alumno de Nancy Levit).

Un comentario final sobre el poder de la autenticidad. “Él me dio una de las mejores experiencias que he tenido en toda mi vida: habló durante tres minutos, mandándose tremendo discurso sobre ser abierto y no negar lo que uno es, y después se planta ahí como para bailar una danza folclórica y cuenta que toda su vida tuvo el sueño secreto de dedicarse a la danza folclórica pero se lo negaba hasta a sí mismo y todo eso. Y después al terminar dice: ‘Ah, y dicho sea de paso, soy más



marica que un billete de tres dólares, y si no se habían dado cuenta probablemente no deberían estar en la facultad de derecho.' Sólo la experiencia de tener un profesor dispuesto a mostrarse tan vulnerable. Personalmente, yo también soy homosexual, y nunca vi a otro profesor hacer eso. Se me quedó grabado. Para mí fue realmente una gran experiencia" (alumno de Steven Homer).

## Apasionados, entusiastas, positivos y enérgicos

Estos profesores son muy apasionados. "Soy realmente afortunada. Tengo mucha suerte de poder estar haciendo esto" (Paula Lustbader). "Me lo paso tan fantástico dando clase, me gusta tanto que no puedo dejar de reírme y divertirme. Enseñar es de lejos la experiencia profesional más satisfactoria que he tenido nunca" (Steven Homer). Otros hacen eco a esa opinión. "Es el mejor trabajo del mundo... [tener] la oportunidad de reunirte con un grupo de jóvenes dedicados, comprometidos, que tienen la capacidad de realmente cambiar las cosas. Es asombroso" (Nancy Knauer).

Muchos de los profesores expresaron su profundo amor por la docencia. "A mí [enseñar] me gusta tanto que aprovecho cualquier oportunidad para enseñarle cualquier cosa a cualquiera. Yo le enseñé a mi esposa a manejar. Y le enseñé a manejar a sus hermanas menores. Saben, simplemente me encanta enseñar y eso es algo que tengo siempre, siempre presente" (Andy Taslitz). Rory Bahadur habla de la alegría de enseñar: "Personalmente, la hora de clase me hace sentir el equivalente de un subidón eufórico como el producido por una droga, una cosa que no puedo ocultar."

Ruthann Robson y Julie Nice están entre los profesores extraordinarios que además están apasionados por la justicia social. "Para mí, hacer trabajo social es algo muy especial. Yo contribuyo a eso para algunos estudiantes en grande y para otros en formas más pequeñas... Ellos salen y hacen un buen trabajo y eso es lo mejor" (Ruthann Robson). "Ella se apasiona tremendamente por el material. Se apasiona por temas de pobreza y de justicia social, que están profundamente entrelazados en temas constitucionales" (alumna de Julie Nice).

Muchos profesores sienten gran entusiasmo por el derecho. "No estoy bromeando cuando digo que soy chiflado por el Código y uno de mis objetivos como docente es hacer que lleguen a amar el Código... Les digo que "amar" o incluso "gustar" es probablemente la última palabra que usarían para describir sus sentimientos por el Código durante sus primeros encuentros con él... Pero si trabajan duro y con persistencia, les prometo que también verán la luz del amanecer. También oirán a los ángeles cantar. También verán el Código como un objeto de rara belleza" (Ingrid Hillinger).

Los estudiantes valoran mucho el entusiasmo de sus profesores.

- “Sin duda posible, ella es una de los docentes más apasionados de la facultad” (alumna de Susan Ku).
- “Parece apreciar tanto el sistema de justicia en su conjunto, que no tiene . . . ese lado cínico que muchos profesores [tienen]” (alumno de Andy Leipold).
- “Te dabas cuenta de que sentía pasión por lo que hacía sin necesidad de andar pegando saltos o gritos sobre ello. Quiero decir, administración es algo muy orientado hacia los detalles, que puede ser bastante aburrido, pero te dabas cuenta de que él realmente lo disfrutaba y lo había hecho algo propio” (alumna de Roberto Corrada).
- “Ella me enseñó que está perfectamente bien tener verdadera fe en lo que uno hace. Ella la tiene, ella lo muestra todo el tiempo, y me permite seguir sintiendo pasión por lo que hago” (alumno de Cary Bricker).
- “Él siente pasión por [el derecho]. Tuvo una carrera sólida e interesante como abogado, y comparte muchas historias sobre las épocas en que practicaba. . . Al final del curso nos dio una charla de veinte minutos sobre la importancia de los pequeños delitos y su relevancia hoy, y yo salí realmente inflamado porque él estaba inflamado sobre el tema. . . Es como que acá hay algo por lo que vale la pena entusiasmarse; aquí hay una manera de hacer una diferencia en el mundo” (alumno de Nelson Miller).

Los profesores reconocen el poder y la importancia de expresar pasión. “Creo que una gran parte de la motivación. . . es la pasión por el tema. . . y si ellos ven que estás apasionado, y que estás entusiasmado por ese tema, y que te importa, se van a interesar también” (Philip Prygoski). “Yo los motivo entusiasmándome yo mismo. . . Si lo que los apasiona son farolitos chinos, entonces, qué diablos, yo quiero saber sobre farolitos chinos” (Bridget Crawford). “Yo creo que el entusiasmo es esencial. . . Yo siempre recomiendo a mis alumnos que ‘simulen hasta que les salga. . . Por ahora sólo finjan entusiasmo; te llaman y no estás muy seguro en realidad, pero sonrío y di algo, di algo’ ” (Paula Franzese). “[Yo quiero] que todos en esa clase quieran aprender, y mi experiencia es que no hay nada que sustituya cierto nivel de entusiasmo” (Don Hornstein). “La verdad básica sobre el entusiasmo, me parece, es hasta dónde tú estás entusiasmado por eso. . . Eso es lo básico: ‘¡Ey, esto es fantástico! ¿Nos estamos divirtiendo o no?’ ” (Steve Friedland).

Los estudiantes aprecian la disposición de sus profesores a mostrar su pasión.

“Tengo treinta y dos años... y pensé, bueno, que quizá ahora tenía que ser más serio ¿no?... Ella realmente nos anima a seguir entusiasmándonos con cosas” (alumno de Beth Enos). “La pasión por enseñar es... claramente palpable en ella... Los estudiantes se dan cuenta si el profesor siente que la hora de clase es importante para él” (alumna de Meredith Duncan).

Los estudiantes notan también que el entusiasmo de esos profesores altamente efectivos es duradero y contagioso. “Si alguien que lleva treinta, treinta y cinco o quizá cuarenta años haciendo esto todavía le tiene amor al proceso, yo tengo que encontrar la manera de amar ese proceso también. Porque si todavía lo entusiasma después de tanto tiempo, yo quiero que me siga entusiasmado después de tanto tiempo” (alumno de Philip Prygoski). “Incluso después de todos los años que lleva enseñando la misma materia, una y otra vez, da la impresión de que acaba de descubrir la doctrina por primera vez. Y eso es contagioso” (alumna de Patty Alleva). “Piensas en todos los memos que lee sobre los mismos problemas estúpidos, todas las reiteraciones del mismo argumento, y no percibes nada de aburrimiento ni de ‘No estoy ahí porque ya he oído esto diez veces.’ Él está ahí mismo contigo, listo para hacerlo otra vez; parece que se entusiasma de oír todo de vuelta una vez más” (alumno de Steven Homer).

Los estudiantes perciben el entusiasmo de sus profesores en su visión positiva, su trabajo duro y su enfoque energético.

- “Ella siempre nos da el 150 por ciento... Siempre tiene más energía que cualquier estudiante en la clase. Nosotros podemos estar muertos de cansancio y ella sigue ‘¡Vamos! ¡Arriba!’ Y anda, cómo diría, corriendo en círculos alrededor de nosotros tratando de hacer que tengamos más energía” (alumno de Cary Bricker).
- “Tiene que haber estado de mal humor en algún momento durante el semestre, pero yo realmente no podría decirlo; pensando en las horas de oficina y en las horas de clase, realmente no podría decirlo. Siempre mostraba el mismo entusiasmo todo el tiempo” (alumna de Andy Taslitz).
- “Nunca he visto que tenga un mal día, jamás. Siempre era asombrosa. Encontraba el lado positivo y en las circunstancias, sabes, más deprimentes, igual encontraba algo positivo” (alumno de Nancy Levit).
- “Es el profesor más positivo que he visto nunca... Es como que, sólo con estar en su clase es una presencia que te anima, y creo que eso es algo que no siempre encuentras en la facultad de derecho” (alumno de Andy Leipold).

## Empatía

La empatía es otra cualidad que distingue a estos profesores destacados de sus colegas. Patty Alleva explica la importancia de la empatía para su concepción de la enseñanza. “Yo creo que tengo que demostrar interés... que no sólo estoy apasionada por enseñar, sino también por ellos... por el tema, el proceso, y mis profesiones, tanto la enseñanza como la práctica.”

Estos profesores quieren que sus estudiantes sean empáticos y solidarios. “Yo pido a mis alumnos que recuerden de dónde vienen, que recuerden la humanidad y el carácter humano de nuestro trabajo, y que recuerden que cada caso cuenta una historia” (Paula Franzese). Andy Taslitz busca que sus alumnos desarrollen “rasgos de carácter, como la fuerza para enfrentar a un adversario que es abusivo. La disposición a solidarizarse con una víctima que ha sido perjudicada... Espero que en algunas formas crezcan como seres humanos y no como computadoras.”

Philip Prygoski subraya la significación de que los estudiantes empaticen con cada persona que conocen: “Creo que la capacidad del estudiante de empatizar con los profesores, con los demás de la clase, con las personas involucradas en los casos de los que estamos hablando, [y con] los clientes, creo que eso es muy, muy importante.”

Prygoski destaca la importancia de modelar la empatía para los estudiantes. “Creo que aprenden con el ejemplo. Creo que lo que hace la persona que está al frente de la clase da a los estudiantes un patrón, un modelo, especialmente en los primeros años de su carrera en la facultad de derecho... Los estudiantes tratarán a sus clientes igual que los han tratado a ellos.”

Paula Franzese tiene algo que agregar acerca del papel de los docentes en cuanto a fomentar la empatía: “Como profesores, estamos constantemente modelando comportamientos para los estudiantes. Yo trato de estar siempre lo más consciente posible de ese poder y esa oportunidad, que son tremendos. Trato, tanto dentro como fuera de la clase, de dar un testimonio viviente del precepto de que la sabiduría y la solidaridad son inseparables, y de que de los fuertes se espera delicadeza. La crueldad viene de los débiles. En el primer día que nos conocemos tomo prestada una frase de Karl Llewellyn y escribo en el pizarrón: ‘La solidaridad sin técnica es un desorden. Pero la técnica sin solidaridad es una amenaza.’ ”

Las fuertes destrezas de los profesores en materia de empatía les permiten dar un valor especial al reconocimiento de los retos que los estudiantes enfrentan y preocuparse por ellos. Steven Homer señala que los docentes “tienen que dar el contexto. Tienes que proporcionar apoyo.” Recuerda que cuando recién empezaba a enseñar

aprendió de su incapacidad de apreciar los obstáculos que los estudiantes encuentran. “Yo hablaba y hacía preguntas y no recibía mucha respuesta y me iba sintiendo cada vez más irritado hasta que de repente me di cuenta, ‘Oh, tenían que traerme un trabajo esta mañana y estuvieron hasta muy tarde trabajando en eso. Están cansados.’ Uno tiene que tomar en consideración esas cosas también, me parece.”

Los profesores reconocen el valor y el poder que tiene mostrar empatía con sus alumnos. “Creo que una de las primeras cosas más importantes es interesarse por ellos como personas, porque eso los motivará para que traten de tener el mejor desempeño posible. Ellos piensan que quieren tener un buen desempeño para mí, pero no es verdad: quieren tener el mejor desempeño posible para ellos mismos, y espero que finalmente eso es lo que harán” (Nancy Levit). Andy Taslitz agrega: “Hay estudiantes que pasan grandes tragedias en su vida y en realidad no siempre te las traen. Con frecuencia hay también problemas emocionales de todo tipo, y si no se enfrentan de alguna manera van a interferir con el aprendizaje, y eso es realmente difícil, identificar qué es lo que pasa, ser capaz de encararlo con sensibilidad y de ayudar al estudiante... no permitir que el miedo interfiera con el logro de tus objetivos.”

Los estudiantes aprecian profundamente la preocupación y la empatía que esos profesores demuestran. “Ella realmente empatiza con los estudiantes. Quiero decir, ella se pone en tu lugar y pregunta... ¿qué es lo que nosotros, como estudiantes, buscamos cuando llegamos a la clase” (alumna de Meredith Duncan). “No cree que su curso es el único que estoy tomando. Le puedes mandar un email antes de la clase diciendo, ‘Hey, no tuve tiempo de leer lo que mandaste’, y ella entiende y no te llama, y puedes ir y participar en la clase, pero sin la presión o el temor de que te llame” (alumno de Nancy Knauer). “Ella llama sin aviso en cualquier momento, de manera que todos estamos siempre preparados, pero a diferencia de algunos profesores ‘duros’, nunca hace que un estudiante se sienta estúpido” (alumna de Heather Gerken).

La preocupación y empatía de los profesores motiva a los estudiantes y aumenta su confianza. “Yo acababa de pasar un semestre particularmente difícil cuando tomé el curso de Bancarrotas con ella, y ella tenía una manera de hacerme sentir que era la persona más inteligente del salón” (alumno de Ingrid Hillinger). “Nos hacía meternos hondo y sacar algo de aquel pozo de talento: eso era algo realmente especial que ella era capaz de hacer y que uno sólo encuentra con los mentores una vez cada diez años en la vida. Y cuando alguien te mira en esa forma, y realmente sientes esa cosa especial —que a ella realmente le importas— entonces escuchas y te esfuerzas más” (alumno de Cary Bricker). “Dean Miller es probablemente uno de los individuos más concienzudos y amables que puedes encontrar... Realmente

trabajaba duro para llegar a cada individuo y lograr que sacaran en la clase lo mejor que tenían” (alumna de Nelson Miller).

La empatía de sus profesores ayuda a los estudiantes a arriesgarse en sus clases. Cierta vez un estudiante “enloqueció” y negoció muy mal durante un ensayo en que representaban distintos papeles, y sin embargo después se sintió suficientemente seguro para hablar de esa experiencia delante de toda la clase. “Hablamos de ello abiertamente, y él nunca es crítico... Quiero decir, me hizo saber que había estado mal, pero aportó sugerencias... Él crea en la clase una comunidad donde realmente todos nos sentimos seguros” (alumno de Andy Taslitz). “Ella realmente quiere asegurarse de que todos entendamos, tanto que no me siento incómoda si digo que no entiendo... no siento que el profesor piense que soy una idiota o algo así” (alumna de Nancy Levit).

Dos comentarios finales que muestran hasta qué punto los estudiantes aprecian la empatía y la preocupación de los docentes.

- Mi hija enfermó seriamente, y ella me dio una extensión del plazo, y siempre me preguntaba cómo seguía mi hija, y yo sentía que estaba muy, muy preocupada... y muy humana, simplemente como otra madre” (alumna de Beth Enos).
- “Nunca había tenido [un profesor] que se preocupara por ti como estudiante, que se interesara por lo que estás haciendo en la vida... Simplemente agradezco por haber podido estar con él por el período en que estuve con él” (alumno de Larry Krieger).

## Expresividad

Los profesores del estudio se sienten cómodos mostrando emociones a sus alumnos. Utilizan palabras como “alegría” y “amor”, como lo demuestra Ingrid Hillinger: “Yo les digo el primer día, en *Article 9*... ‘Para cuando termine este curso van a saber manejar el lenguaje estatutario aunque nunca hayan visto una prescripción legal. Van a saber dónde ir en el Código y qué hacer ahí, aunque nunca lo hayan visto. Van a tener un sistema... y van a tener una idea de lo que hace un abogado transaccional... Y el Código no los va a asustar, y algunos de ustedes van a adorar el derecho comercial.’ Y les digo que mi mayor alegría es el estudiante que por la mitad del semestre viene, cierra la puerta y me dice en voz muy baja: ‘Me gusta esta materia.’”

Los estudiantes sienten gran respeto por los profesores que expresan emociones positivas, como cuentan alumnos de Beth Enos y Patty Allea. “Es una persona

que ama lo que hace y lo expresa totalmente. Y eso hace una diferencia enorme en la forma como nos sentimos en relación con la materia” (alumno de Beth Enos). “Ella pone sinceramente el alma y el corazón en su enseñanza, y esa manera de ser tan demostrativa en la clase lo refleja, así como cuánto se preocupa por sus alumnos... Es difícil describir la carga emocional que deriva de las materias que enseña” (alumna de Patty Alleva).

Los estudiantes reconocen también los retos emocionales que enfrentan los docentes, como observaron dos alumnos de Cary Bricker. “Me pregunto cómo hace para cuidarse. Estoy seguro de que lo hace, pero hace tantas cosas por tantas personas, que me pregunto qué hace para no volverse loca, y cómo puede seguir teniendo tantos sentimientos y emociones con todo lo que hace; me imagino en su posición, y yo me sentiría abrumada y estaría necesitando tomarme vacaciones a cada rato.” “El año pasado tuvo un cáncer de mama... La operaron un viernes y el domingo estaba en la clase. Me parece que eso demuestra una dedicación como nunca he visto en otro profesor o mentor o ninguna otra persona. Se preocupaba por sus alumnos lo suficiente para estar ahí... Quería estar ahí y quería mostrarnos que estaba dedicada a esto.”

Los discípulos de Andy Leipold agradecen la calidez que les comunica. “Cuando ha sido tu profesor y te ve por ahí, te saluda y recuerda tu nombre, y sientes que hay un afecto sincero.” “Es el tipo más decente... que conozco. Cuando te sientes en libertad para llamar a su puerta —está siempre abierta— y hablar con él sobre cualquier cuestión que tengas, te hace sentir que realmente quiere ayudar a tu proceso de educación. Él está ahí para ayudarte más como un guía que como alguien que da instrucción.”

Los alumnos de Larry Krieger explican que su actitud hace que se sientan seguros para expresar sus emociones.

- No sé si es que su oficina está ubicada estratégicamente, pero sólo paso por ahí, y él me invita a entrar, sabes, nada más a ver qué pasa, y te juro que yo no yo muy emocional, pero cada vez que entro ahí termino llorando con ese hombre... Es más que un profesor, es un amigo e incluso un psicólogo.”
- “Estaba muy interesado en nuestros progresos y en nuestro bienestar... Es la personificación de la política de puertas abiertas.”
- Él trata a cada uno como un individuo, y eso es algo muy poco común. Me parece que conoce a todos sus alumnos. Conoce sus personalidades, sabe de sus problemas personales, los éxitos y fracasos de cada uno, y él los comparte

contigo... Un día me dice, 'Si no te importa que yo coma mi almuerzo mientras tanto, puedes cerrar la puerta y llorar si es lo que necesitas.'

## Humildad

El papel del ego en la enseñanza puede ser complejo, como lo expresa Ruthann Robson. "Enseñar en el aula no es sólo actuación. Creo que uno cuando enseña tiene que tener un ego muy fuerte y al mismo tiempo nada de ego. Es importante poder soportar el resplandor de la atención de los estudiantes y de estar en el centro del escenario, mantener el control y no permitir que un estudiante particular desvíe la clase. Es igualmente importante entender que la clase no es 'acerca de mí' ni para que yo me 'sienta bien'. El proyecto central es que los estudiantes aprendan."

Una y otra vez, los estudiantes describen a sus profesores de derecho como "humildes", "modestos", "nada pretenciosos" o carentes de ego. "Él es sumamente, sumamente humilde" (alumna de Hiroshi Motomura). "No se trata de ella. Nunca se trata de ella. Y ella nunca permitirá que se trate de ella si puede evitarlo" (alumno de Nancy Levit). "Es probablemente una de las personas más humildes que he conocido, honestamente... No se da aires para nada" (alumna de Andy Leipold).

Los estudiantes perciben que la humildad de sus profesores es una herramienta potente en su proceso de aprendizaje. "Ella es muy modesta y habla suavemente a pesar de la carrera que ha hecho, y eso hace que no intimide y además facilita la discusión" (alumna de Meredith Duncan). "La humildad es importante porque te ayuda a hacer preguntas en clase. Porque ya sabes, especialmente en una clase grande, por ejemplo, yo a veces vacilo en decir algo... pero en esa clase no sentía eso, porque sabías que... él iba a tratar tu pregunta como si fuera inteligente. Y te iba a dar una respuesta inteligente" (alumno de Roberto Corrada).

Los estudiantes contrastan la humildad y la modestia de esos profesores con las actitudes de otros. "Si hay un problema de comprensión, tengo la sensación de que él supone que es culpa de él, y creo que nunca he sentido eso con ningún otro profesor de derecho" (alumno de Hiroshi Motomura). "Una de las razones por las que aceptamos tan bien el feedback es la humildad de ella. Ella enseña diciendo, 'Yo he hecho esto antes y no me funcionó, y déjame decirte qué mal me fue en el tribunal y cómo me sentí.' Y después nos explica por qué haciéndolo de otra manera puede funcionar mejor. Y así enseña sin ese aire de arrogancia que es tan común entre los profesores de derecho" (alumno de Cary Bricker). "Nunca he tenido otro profesor tan bueno como Hornstein, que además no trataba de pegarte en la cabeza con lo



bueno que era... Acá los profesores prestigiosos tratan de pegarte en la cabeza con lo buenos que son, lo inteligentes que son” (alumna de Don Hornstein).

Los estudiantes también observan humildad en la forma como sus profesores manejan sus éxitos o su pericia. “Él nunca se muestra pretencioso por haber sido oficial judicial. Lo menciona con frecuencia para ilustrar algún punto, pero he tenido muchos profesores que me parece que son pretenciosos cuando hablan de su experiencia, como ‘Oh, yo trabajé en ese caso porque como abogado yo era la gran cosa.’ Nunca sientes eso con él. Siempre sientes que lo hace porque piensa que nos va a ayudar a aprender. Nunca es para jactarse” (alumno de Andy Leipold). Otros estudiantes hicieron eco a eso.

- “Tiene un gran espíritu de humildad y eso se comunicaba a la clase de tal manera que yo nunca sentí que se presentara como alguien que tiene todas las respuestas” (alumno de Nelson Miller).
- “Ella admite cuando no sabe algo: ‘Nunca había pensado en eso, pero yo diría...’ Reconoce cuando le falta algo: ‘No he leído ese artículo, y no quiero decir cosas que no sé. Eso lo hago cuando escribo’ ” (alumna de Heather Gerken).
- “Yo creo que es muy humilde. Y te puedes imaginar que si descubres que un profesor ha cometido un error se va a poner a sudar frío, y que quedar en evidencia como equivocado delante de la clase sería como el beso de la muerte. Pero con Paula es como, bueno, ‘No lo sé. Tendré que verlo. Te responderé después’ ” (alumno de Paula Lustbader).
- “La doctora Levit además tiene el honor de ser la persona más inteligente que conozco. Lo que más me gusta... es que es muy humilde en relación con eso. En lugar de mostrarte lo inteligente que es, siempre se esfuerza por hacerte saber qué inteligente eres tú” (alumna de Nancy Levit).

Los profesores revelan su humildad en muchos de sus comentarios. Muchos declararon sentirse sorprendidos y encantados al enterarse de que serían incluidos en este estudio. “De verdad me asombra que me hayan nominado para esto... Simplemente me esfuerzo por asegurarme que sé de lo que hablo porque mi trabajo es ser capaz de responder a sus preguntas. Ellos pagan para eso. Es para eso que vienen” (Susan Kuo). Y también se mostraron humildes sobre muchos otros aspectos de su enseñanza.

- Después de un curso que no estaba yendo bien, Bridget Crawford dijo a sus alumnos: “Lo siento mucho. Ustedes merecen algo mejor. Permítanme

intentarlo de nuevo.”

- “Cuanto más confundidos los veo al final de una clase, más pienso que no di bien esa clase” (Meredith Duncan).
- “Yo admito cuando no sé alguna cosa, digo que necesito buscar más información. Hablo de mis triunfos como abogada, pero también de mis fracasos. Hablo de mi mejor día como profesora de derecho pero también de un día muy flojo” (Paula Franzese).
- “Todos somos falibles y nuestra obligación no es ganar, sino hacer todo lo posible y realmente tratar de poner algo de amor en lo que haces. Puede ser amor por el mundo, amor por uno mismo o amor por la causa. Pero eso requiere estar dispuesto a ser falible, porque así es como somos” (Larry Krieger).
- “Mi verdad básica sobre la enseñanza: conoce a tu público y siempre recuerda por qué estás ahí. No se trata de ti: se trata de ellos” (Nancy Knauer).
- “Por último, es inevitable que las clases estén centradas en el profesor. Pero en realidad no me gusta que la clase sea sobre mí más de lo imprescindible. Debería ser sobre ellos y sobre su desarrollo, y por eso trato de no contar cuentos... acerca de mí... a menos que de verdad, de verdad ejemplifiquen lo que quiero decir, y hago todo lo posible para que el cuento sea: ‘Miren cómo metí la pata una vez en la práctica, como nos sucede a muchos de nosotros’ ” (Andy Leipold).

## Responsable

Los profesores que estudiamos creen que tienen un deber importante para con sus alumnos. “¿Por qué enseño como lo hago? Porque, para mí, enseñar no es sobre el profesor sino sobre los estudiantes. La prueba no es si he logrado transmitir bien la información sino si mis alumnos la han aprendido” (Susan Kuo).

Se sienten responsables a muchos niveles, como lo expresa Larry Krieger en su “Filosofía de la enseñanza”. “Primero, reconozco que el foco central de la enseñanza es el que está aprendiendo; y segundo, creo que cada estudiante merece total respeto, como reconocimiento de su intrínseca e inmensa capacidad de aprender.” Añade que el docente “debería concentrarse en crear condiciones que catalicen el proceso de aprendizaje en el interior de sus alumnos... El material y los métodos de enseñanza deberían involucrar al estudiante en un nivel comprometido de aprendizaje.”

Estos profesores se sienten responsables por la forma como conducen sus clases. “Yo estoy muy atento al reloj... No quiero desperdiciar el tiempo de preparación y

estudio de ellos, y sé que si les he asignado treinta páginas y no llego a hablar más que de dos de ellas, eso no les gusta, y tienen razón” (Meredith Duncan). En su “Filosofía de La enseñanza” Tina Stark expresa su deber de enseñar a sus alumnos las destrezas necesarias para la práctica de transacciones: “Necesitan aprender a no ser más formales de lo debido ni tampoco actuar con demasiada familiaridad.” A pesar de que al principio a muchos estudiantes les resulta incómodo, “Pido a todos mis alumnos que me llamen por mi nombre”, y explica que los abogados proyectan confianza cuando llaman por su nombre a sus superiores.

Muchos de los profesores expresaron su obligación de preparar a los estudiantes para el futuro. “Es mucho lo que está en juego. Esto es importante. Lo que estamos haciendo es importante. Y tal vez corresponde que estén un poco nerviosos, y tal vez yo también debo estar un poco nervioso” (Andy Leipold). “Yo tengo una responsabilidad fiduciaria de hacer que mis alumnos sean capaces de aprobar el examen profesional y entrar corriendo cuando entren a la práctica” (Nancy Knauer). “Yo soy su último vínculo con la academia antes que entren de lleno a la profesión... Si antes no estaban entusiasmados con las ideas, ésta es nuestra oportunidad” (Don Hornstein).

Ingrid Hillinger está encantada cuando ve a estudiantes aplicar en sus trabajos lo que han aprendido. “Un estudiante me manda un mail diciendo: ‘Usted realmente me preparó para la práctica... A lo mejor no sé la respuesta... pero sé dónde buscar’... Eso es lo que realmente quiero, porque eso es todo lo que puedo darles.”

Los estudiantes agradecen ese compromiso de los maestros con su aprendizaje.

- “Ella quiere que todos lo entiendan. Está dispuesta a hacer lo que sea necesario para ayudar” (alumno de Bridget Crawford).
- “Si tú, por ejemplo, dices en clase algo que no es correcto, él no piensa: ‘Ah, fallaste porque no estabas prestando atención.’ Piensa que él te falló porque tú no entendiste... Eso es algo que no encuentras en muchos otros profesores” (alumna de Steve Friedland).
- “A él ciertamente le importaba si los estudiantes estaban aprendiendo o no... Si no funcionaba la primera vez —la gente seguía confundida— le dedicaba más tiempo” (alumno de Roberto Corrada).
- “Ella nunca dice ‘Es culpa de los estudiantes.’... Siempre piensa, ‘¿Cómo puedo hacerlo mejor?’ ” (alumna de Patty Alleva).

## Atentos

Muchos estudiantes en este estudio observaron lo bien que escuchan sus profesores. “Cuando estás en su oficina, o por e-mail o por teléfono, siempre te hace sentir que tú eres la única persona que tiene toda su atención... Y es la verdad. Tienes toda su atención” (alumno de Meredith Duncan).

Los estudiantes distinguen a esos profesores excepcionales de sus otros profesores, basándose específicamente en su extraordinaria habilidad para oír.

- “Hay muchos profesores a quienes les gusta oírse hablar. Y él es un excelente oyente... Recuerda comentarios que alguien hizo, como ‘Como dijo Max, él planteó eso hace unos días’, y entonces él está siempre como haciendo referencia a lo que dicen los estudiantes” (alumno de Hiroshi Motomura).
- “Con frecuencia tienes la sensación de que los profesores ya están en la siguiente pregunta antes que contestes, porque ellos ya saben lo que vas a decir... Ellos como que te llevan de la nariz y después te dicen que ahí es donde debías haber ido... Pero ella... realmente escucha” (alumna de Beth Enos).
- “En su carta de recomendación para mi empleo en una firma legal observó: ‘Él hizo una conexión entre estas dos secciones del código de quiebras que en mi opinión muestra una percepción muy prometedora para un estudiante de segundo año.’ Y fue como, uau, no podía creer que ella recordara eso... Ella escucha lo que uno le dice” (alumno de Ingrid Hillinger).
- “Ella escucha con tanta atención, y es tan rápida, que casi invariablemente consigue oír algo constructivo hasta en una pregunta relativamente tonta o vaga de un estudiante, y es capaz de impulsar al estudiante a desarrollar eso, lo que sea, hasta llegar a un comentario que lleva adelante la discusión en alguna forma esclarecedora o incisiva. Quizá porque tiene esa habilidad es capaz de dar a los estudiantes la sensación de que nos toma en serio y cree que tenemos algo que decir. Eso tiende a inspirar a los estudiantes a tratar de hacer realidad sus expectativas” (alumna de Heather Gerken).

Los profesores que estudiamos reconocen la importancia de escuchar a los estudiantes y han pensado en su papel de oyentes. “Creo que de alguna manera los ayudo conociendo quiénes son, qué tipo de destrezas tienen, cuál es su nivel de confianza, y después como que trabajo a partir de eso. Y no es más que hacer esto mismo durante

años y trabajar con la intuición y realmente escuchar lo que dicen” (Cary Bricker).

Steven Homer también se esfuerza deliberadamente por escuchar a sus alumnos: “Trato de pensar en mi postura y mi lenguaje corporal... Trato de estar en el momento, presente en la expresión de mi cara y cómo estoy sentado ahí... Digo mucho ‘Dígame más sobre eso’ para lograr que se abran. Cuando se irritan, como sucede con mucha frecuencia... trato de no perder la cabeza. Más bien trato de reconocerlo: ‘Me doy cuenta de que esto es frustrante.’”

Y Julie Nice describe sus esfuerzos por prestar atención a lo que dicen sus alumnos. “Estoy convencida de que uno escucha con los ojos. Claro que escucha con los oídos, pero con los oídos sólo escuchas a un estudiante por vez. Tienes que escuchar con los ojos. Estar moviendo los ojos constantemente, haciendo contacto con todos, tratando de seguirlos. Es mucho lo que te dicen sin palabras: cuando están confundidos, cuando están aburridos, cuando simplemente no les interesa, cuando están haciendo otra cosa, cuando están distraídos.”

## Creatividad

Los profesores son creativos en las formas como ayudan a los estudiantes a aprender. Como se describe con más detalle en el capítulo 7, los profesores que estudiamos llevan a sus alumnos a viajes de estudio, hacen investigaciones externas llamando a otros abogados en relación con casos que mandan estudiar, invitan a otros a dar conferencias y utilizan una gran variedad de enfoques creativos para ayudar a los estudiantes a aprender. Paula Lustbader explica cómo y por qué utiliza el proceso creativo. “Las teorías indican que cuando los estudiantes están trabajando en un proyecto de artes visuales, o escribiendo un poema, actuando en una escena o bailando para expresar un concepto, su capacidad cognitiva se intensifica y ejercen su proceso de pensamiento creativo. Yo introduzco esos ejercicios con la esperanza de mantener a los estudiantes participando activamente, ayudarlos a persistir cuando el estudio se pone difícil, y para animarlos a mantener un flujo de ideas creativas para que puedan ser activos solucionadores de problemas” (Paula Lustbader).

Dos de los alumnos de Paula Lustbader proponen ejemplos de sus métodos creativos. “Incluía un amplio espectro de producciones y técnicas diferentes en el estudio del derecho penal. Hablaba de arte. Otra cosa que hacíamos era meditar. Y también muchas veces leíamos poesía, lo cual es muy inspirador.” “Ella utilizaba una variedad única de diferentes métodos de aprendizaje para comunicar una idea. Un ejemplo sería emplear un resumen muy lineal para las personas que pensasen de ese modo, y además pedirnos

que plasmáramos ese mismo esbozo en forma de arte, como un dibujo.”

## Eruditos

Los estudiantes en general opinaron que esos profesores de derecho destacados saben muchísimo. Y expresan ese valor adicional que aporta la erudición de los profesores, sus vastos conocimientos de la materia, sus destrezas y su habilidad para enseñar. “Ella realmente se sabe todo el material de principio a fin y de atrás para adelante... La mayoría de los profesores conoce bien su materia, pero ella sabe lo que quiere decir y lo va a decir, así que en realidad no hay tiempo perdido” (alumna de Meredith Duncan).

Los estudiantes agradecen cuando los profesores usan su pericia para ayudarlos a conectar la experiencia de la clase con la práctica. “También es grandioso tenerla en el salón, porque es como escuchar una clase magistral de alguien que tiene tanta experiencia en los tribunales... Una persona que ha litigado más de cien procesos, y nos está dando feedback cara a cara, es algo a lo que no se le puede poner un valor en dinero” (alumno de Cary Bricker). “Él realmente me ayudó a entender cómo es la práctica y cómo es que la ley se aplica a clientes reales” (alumna de Nelson Miller). “[Ella] encara cada caso como un abogado de verdad frente a la Suprema Corte (o como la oficial que fue). Quiero decir que lo que encuentra ahí no es tanto grandiosas teorías constitucionales sino estrategia y una lectura minuciosa de las argumentaciones” (alumno de Heather Gerken).

Los estudiantes también valoran que un profesor tenga amplios conocimientos. “Sus vastos conocimientos son lo que le permite enseñar con tanta comodidad y eficacia, y nos lleva a nosotros los estudiantes a reflexionar sobre qué significa en realidad un contrato” (alumna de Beth Enos). Es evidente que sabe mucho sobre el curso, y por eso mismo hace que yo quiera saber más sobre la materia” (alumno de Susan Kuo). “Tiene una amplitud y una profundidad asombrosas. Yo le hubiera dado un 10 en esa escala (de 1 a 7)” (alumna de Rory Bahadur). “Puedo decir sinceramente que él sabía más sobre su materia que cualquier otro de los profesores que he tenido hasta ahora, de cualquier materia” (alumno de Don Hornstein).

Los estudiantes tienen más elogios por la pericia de sus profesores.

- “Ella traía a las clases una capacidad intelectual asombrosa y total conocimiento de la materia. Yo sé que hasta cierto punto eso es lo que se debe esperar de cualquier profesor de derecho, pero ella claramente va mucho más allá” (alumna de Julie Nice).

- “Creo que en parte lo que hace que tenga tanto éxito es simplemente lo mucho que sabe. . . Él está constantemente no sólo haciéndonos pensar y manteniéndonos conectados con todo, sino que lo hace también consigo mismo. . . No creo que nunca vaya a llegar a un punto en el que crea que ya lleva tanto tiempo haciendo esto que ya no tiene nada que aprender o que no puede seguir manteniéndose al día. Está siempre aprendiendo” (alumno de Philip Prygoski).
- “Ella tiene una base de conocimiento enciclopédico asombrosa. En Sexualidad y Derecho es una experta. Tiene un conocimiento operativo del material impresionante. Conoce casos, políticas” (alumna de Ruthann Robson).

## Comprometidos con el mejoramiento continuo

En parte, la razón por la que estos profesores son tan eficaces es que están comprometidos a mejorar constantemente. Buscan activamente nueva información y utilizan datos existentes para aprender cómo pueden mejorar. “Tengo mucho más que aprender como docente. . . No quiero un equilibrio inmóvil, quiero encontrar otras maneras de llegar a los estudiantes. . . Quiero seguir estudiándolo” (Cary Bricker).

Meredith Duncan y Roberto Corrada declararon que ven la enseñanza como un proceso en marcha, y todos los profesores destacados comparten esa actitud. “Yo siempre trato de hacer algo nuevo y diferente en cada curso” (Meredith Duncan). “Yo siempre estoy jugando con la pregunta de si no habrás una manera mejor de enseñar esto. Si no habrá alguna manera mejor, ya saben, de interesar a los estudiantes, de que se apasionen por este tema. Si habrá alguna manera de que lleguen a ser mejores abogados en el futuro, o mejores personas. Y así siempre estoy dándole vuelta a esas cosas, siempre buscando” (Roberto Corrada).

Los estudiantes elogian la dedicación de sus profesores para seguir creciendo. “El se toma muy en serio el arte de enseñar y lo entiende muy bien. Creo que eso lo distingue de los otros profesores que he tenido en la facultad de derecho. . . Además estoy seguro de que para muchos de ellos la enseñanza es mucho menos importante que su investigación. Nunca tuve esa sensación con Hiroshi. Sería fácil decir que es un profesor nato, pero yo sé cuánto se preocupa por la enseñanza y cuanto esfuerzo dedica a hacer que funcione” (alumna de Hiroshi Motomura). “Ella prueba cualquier enfoque que pueda funcionar, utilizó clickers para estudiar a cada clase y recibir feedback durante la clase. Está abierta a todo” (alumno de Bridget Crawford).

Los profesores excelentes emplean muy variados métodos para mejorar su en-

señanza. Ninguno confía exclusivamente en las evaluaciones de los estudiantes al final del curso; todos solicitan feedback informal de sus alumnos durante el curso. Y realizan evaluaciones a la mitad del programa. Leen atentamente los exámenes, los deberes asignados y las evaluaciones. Reflexionan regularmente acerca de la manera de enseñar. Asisten a conferencias, leen sobre la docencia, conversan con colegas y aprenden de los teóricos. Y los profesores extraordinarios prestan atención al material que reúnen. “Los tutores de cada día en el proceso de educarme a mí misma han sido mis alumnos. Yo los animo constantemente a decirme lo que funciona y lo que no, a que me den feedback sincero, específico y crítico. Porque cada vez que dicto un curso estoy experimentando, y realmente deseo el feedback de los estudiantes. Y lo tomo en serio, además” (Julie Nice).

Son muchos los profesores que buscan feedback informal, como describen Philip Prygoski y Ruthann Robson. “Los veo andando por ahí, los veo abajo. ‘¿cómo estuvo la cosa?’ ‘Están entendiendo esto?’ ‘¿Les gusta este tema?’ ‘¿Hay algo que no entiendan?’ ‘¿Puedo ayudarlos en algo?’ ” (Philip Prygoski). Ruthann Robson señala el valor del feedback que se puede recibir durante la clase: “Observando a los estudiantes o conversando, yo recibo un feedback increíble sobre mi enseñanza y el aprendizaje de ellos. En otras palabras, cuando les estoy dando feedback también lo estoy recibiendo. He encontrado que el proceso de asignar pequeños proyectos durante la clase es invaluable como forma de ajustar mi modo de enseñar.”

A la mitad del curso, muchos profesores administran su propia evaluación intermedia. Larry Krieger ilustra un método que usan muchos: “Yo dedico cinco minutos al principio de la clase y les digo: ‘Bueno, tres preguntas. Esto va a ser anónimo. Arranquen una hoja. ¿Qué te gusta del curso?... ¿Qué no te gusta del curso? ¿Qué cambiarías si pudieras?’ ” Con base en el feedback de sus estudiantes, los profesores modifican lo que ocurre en el salón. “Lo que funciona para una clase no funciona para otra. Por eso con frecuencia yo cambio lo que hago basándome en el feedback que me dan.... Creo que es válido reconocer que hay un problema o una preocupación que todos tienen, hablar de eso, aunque después yo no haga nada al respecto” (Meredith Duncan).

También reflexionan regularmente sobre sus clases. “Si algo no marchó bien, me escribo una nota a mí misma diciendo que eso no funcionó, para pensar si hacer primero tal otra cosa o antes explicar aquello . . . Lo que siempre trato de pensar es cómo puedo hacer esto de nuevo para que capten el vocabulario, capten lo básico, pero también capten lo que es, digamos, nuevo, y lo que precisan aprender” (Ingrid Hillinger). “Yo cuando veo explicaciones que no funcionan, como ayer. . .



me hago una pequeña nota: necesito inventar una explicación mejor de esto” (Don Hornstein). “¿Los papelitos pegados? Son mis notas a mí misma después de cada clase. Creo que no hay mejor manera de estar evaluándose uno mismo permanentemente” (Nancy Levit).

Para recibir feedback útil, los profesores estudian minuciosamente las evaluaciones de los estudios al final del semestre. Algunos profesores agregan sus propias preguntas específicas. Toman notas detalladas de las respuestas de sus alumnos y hacen caso de sus sugerencias. Cuando empezaba a enseñar, Tina Stark se enteró de que sus alumnos consideraban que hablaba demasiado rápido: “Para un habitante de Nueva York yo no hablaba demasiado rápido. Pero para un estadounidense normal sí. De manera que fui a un terapeuta especializado y aprendí a bajar la velocidad... Hice algunas investigaciones sobre eso, saben, sobre cómo afecta el aprendizaje, y descubrí que en realidad un discurso más lento se procesa mejor, ya saben, así que pensé que era una meta legítima.”

Los profesores llevan a cabo asimismo un proceso cíclico de revisar las respuestas de los estudiantes al cuestionario de evaluación, revisar su enseñanza para responder mejor a las necesidades de sus alumnos y solicitar nuevas evaluaciones. En su “Filosofía de la enseñanza” Heather Gerken explica cómo emplea ella ese feedback cíclico: “Les doy a los estudiantes una encuesta detallada sobre lo que funcionó y lo que no funcionó, porque creo que las encuestas de la facultad de derecho no obtienen suficiente información sobre cuestiones específicas... yo prohíbo los laptops en clase... porque los estudiantes tienen una mala tendencia a actuar como transcriptores, escribiendo todo lo que se dice en lugar de pensar en lo que está pasando. En mi encuesta de fin de curso los estudiantes siempre dicen que es una buena idea (al menos una mayoría significativa).”

Los estudiantes respetan la disposición de los profesores a recibir feedback honesto y aprender de él.

- “Está siempre tratando de mejorar, ella misma y su eficacia en clase y su conocimiento del derecho, y siempre pidiéndonos feedback sobre eso y cómo lo está haciendo” (alumno de Nancy Knauer).
- “Él no quería que yo, saben, lo elogiara y dijera qué impresionante que es y cuánto he aprendido. Más bien era tipo ‘háblame de tu experiencia conmigo’” (alumna de Philip Prygoski).
- “Ella se responsabiliza por cualquier cosa que no ande bien. Si diferentes equipos enfocan un problema en formas diferentes, ella pregunta: ‘¿Cómo

puedo mejorar las instrucciones?’ ” (alumno de Tina Stark).

- “Ella escucha sugerencias de los estudiantes sobre cómo mejorar su clase. Mostraba verdadero deseo de que los estudiantes aprendieran” (alumna de Susan Kuo).

## Inspiradores

Los profesores son inspiradores de muchas maneras. “Ella es un modelo perfecto para cualquiera que quiera hacer una carrera de alta potencia y a la vez una buena vida de familia. Tuvo su primer hijo a mediados del semestre de primavera cuando yo estaba en primer año de la facultad, y recuerdo que me impresionó enormemente como fue capaz de organizar su programa de tal manera que estuvo dando clase casi hasta que el niño nació, se tomó unos meses y después volvió para terminar el semestre en un período de enseñanza intensiva, mientras seguía todo el tiempo trabajando en su investigación. Esa creatividad para programarse, y la seguridad con que lo hizo, daban la impresión de que todo era posible” (alumno de Heather Gerken).

Otro estudiante dijo que apreciaba el hecho de que un profesor “no me empujó a aceptar el empleo mejor pagado en la firma más prestigiosa de la ciudad. Yo tenía dos ofertas. Una de una firma grande, con salarios muy altos. La otra de una firma más chica, de salarios más modestos. Elegí la de menor salario, porque era la que más me gustaba, y todos los días agradezco esa decisión” (alumna de Nancy Levit).

La pasión, la energía y el entusiasmo de los profesores inspiran a los estudiantes.

- “A él le encanta hacer cosas, como venir todos los días, llegar temprano y responder a todas las preguntas... si dentro de cinco años yo puedo estar tan contento con lo que estoy haciendo, creo que tendré una muy buena vida” (alumno de Andy Leipold).
- “Ella era tan curiosa y tenía tanta energía... Siempre estaba buscando algo nuevo y siempre queriendo aprender más ella misma, lo que hacía que nosotros quisiéramos aprender más” (alumna de Beth Enos).
- “Esa clase... me ayudó a recordar por qué quise venir a la facultad de derecho. Esa clase es/fue la única vez... que me sentí inspirado para ser un abogado” (alumno de Bridget Crawford).
- “Usted es un gran modelo. Espero ser algún día la mitad de la persona que es usted” (alumna de Nelson Miller).

El éxito de los profesores en cuanto a ayudarlos a desarrollar confianza en sí mismos también inspira a los estudiantes. “Más que cualquier otro profesor, él me hizo confiar en que yo podía ser abogado... Actuar en un proceso por jurado, elegir el jurado o pronunciar el discurso inicial o final me parecía... bueno, algo muy lejano, imposible, pero después de ese curso realmente construyes tu confianza en ti mismo... Lo mejor de él es que te hace sentir que puedes” (alumna de Larry Krieger). “Ninguna otra clase me ha dado este tipo de confianza en que soy capaz de ejercer en la práctica el tema del curso” (alumno de Tina Stark).

Además, los conocimientos y la dedicación de los profesores son muy inspiradores para los estudiantes. “Él sabe tanto y su saber es tan completo que inevitablemente uno quiere llegar a eso, y yo todavía estoy lejos, naturalmente, pero es que es muy inspirador” (alumna de Philip Prygoski). “Sólo un gran profesor de derecho es capaz de exponer conocimientos que en principio te intimidan y convertirlos en inspiradores... ¿Y qué era lo que hacía que la vasta sabiduría de la profesora Nice inspirara en lugar de intimidar? Primero y principal, la dedicación de ella. Ella estaba dedicada a la materia y además estaba dedicada a lograr que sus alumnos entendieran la materia” (alumno de Julie Nice). “Don tiene una extraña capacidad de llegar a todos los estudiantes... e inspirarlos a todos para que se preocupen profundamente por sí mismos y por su relación con el derecho” (colega de Don Hornstein).

Muchos profesores inspiraron a algunos estudiantes amor por un tema teórico. “Yo creo que él realmente desarrolla interés por cada cosa que enseña” (alumna de Steve Friedland). “Gracias a él yo amo el derecho constitucional como nunca creí posible... Estoy haciendo una maestría basada en derecho constitucional. Y todo empezó en su clase” (alumno de Philip Prygoski). Del mismo modo, muchos alumnos de Bridget Crawford hacen maestrías en derecho fiscal y ejercen en esa área.

Algunos de esos profesores inspiran a sus estudiantes para que lleguen a ser futuros profesores de derecho excelentes y auténticos, como señalaron dos alumnos de Heather Gerken. “Ella sabía sacar lo mejor de cada uno pero también insistía en que los estudiantes no la imitasen cuando se convirtieran en profesores... No quería hacer imitaciones de Heather Gerken.” “Son muchas cosas las que hacen de Heather Gerken una docente fabulosa: es una estudiosa muy inteligente y dinámica que domina su materia, por no hablar de que es una persona de energía sobrehumana con un sentido del humor tremendo. Pero la mayoría de nosotros sólo podemos soñar con emular esas cualidades.”

Otros estudiantes también aspiran a alcanzar el nivel de sus profesores excelentes. “Si yo tuviera las calificaciones, sabes, podría ser profesor de derecho. Quisiera

ser exactamente como él. No quiero decir imitarlo en una forma medio enfermiza sino recordar cómo trataba a sus alumnos, cómo se preparaba para nosotros y así lograba que nosotros nos preparáramos para él y [si no lo hacías] te sintieras culpable como que le estabas fallando, no porque te fuera a gritar o humillar... Yo quisiera devolver algo porque fue mucho lo que se me dio” (alumna de Andy Leipold). “Porque todo el mundo sabe que él es un experto; uno como que quisiera ser como él, entonces quieres emular los tipos de comportamiento que él muestra ante sus alumnos... Hoy soy asistente de investigación, y cuando hablo a mis alumnos trato de emular algunas cosas que hacía el profesor Taslitz” (alumno de Andy Tazlitz).

Los profesores prestan atención a las cualidades que los estudiantes consideran inspiradoras, como lo expresan Steven Homer y Bridget Crawford. “Yo tengo alumnos homosexuales, y modelo para esos estudiantes homo y amigos de los homo. Un hombre homosexual que ha triunfado, que logró egresar bien de la facultad de derecho, ha ejercido como abogado... Espero que por lo menos haga de éste un lugar más seguro para los estudiantes... Y para los que no son homosexuales, que nunca habían pensado que un homosexual pudiera ser un hombre rudo, bueno ¿saben qué? Sí podemos” (Steven Homer). “Más subjetivamente, yo puedo decir que soy un docente eficaz cuando alguien de la primera clase a la que me tocó enseñar me contacta cinco años más tarde para agradecerme por haber despertado su interés por el derecho fiscal. O cuando me encuentro con un exalumno que se recibió hace dos años que me dice: ‘Lo que usted me dijo en la ceremonia de graduación significó mucho para mí. Usted me dijo que yo iba a ser un gran abogado, y yo me esfuerzo por estar a la altura de sus palabras.’ O una estudiante que me dijo que estaba a punto de abandonar la facultad de derecho pero de alguna manera mi curso le devolvió el entusiasmo por aprender. O el estudiante que me dijo que le gustaba estudiar Fiscal porque la hacía sentirse ‘inteligente’ mientras que el resto de los cursos de la facultad la hacían sentirse ‘estúpida’. O la estudiante que me dijo que está pensando en dedicarse a la docencia después de terminar un estudio independiente conmigo. Yo mido mi éxito como docente por esas historias, y otras que nunca conoceré” (Bridget Crawford).

## Conclusión

Unos pocos comentarios finales que ilustran la humildad, la responsabilidad, el compromiso con el mejoramiento constante y la pasión de los profesores excepcionales. “Siempre me he criticado a mí mismo porque creo que siempre es posible hacer las

cosas mejor. Nunca estás haciendo lo suficiente. Siempre puedes hacer más” (Andy Taslitz). “Yo me esfuerzo por ser el maestro que hubiera querido tener y que quiero tener. Quiero un profesor que sea respetuoso, profesional, puntual, justo, divertido, erudito, humilde, accesible, estimulante, tolerante (pero no laxo), trabajador y riguroso” (Bridget Crawford). “Quisiera que todos mis profesores tuvieran apenas la mitad de la pasión que él ha mostrado en este curso” (alumno de Rory Bahadur).

