

RESEÑA:

Richard Elmore (2010). Mejorando la escuela desde la sala de clases. 215pp. Santiago de Chile. Área de Educación Fundación Chile, Santiago de Chile.

ISBN: 978-956-8200-23-7

Cristhian Castillo Melgarejo¹

El libro del académico de la Universidad de Harvard, Richard Elmore, presenta temas de debate en la actualidad en Chile, los procesos de reforma formal sostiene el autor, no impactan y terminan por fracasar, si no consideran al profesorado como cuerpo intelectual capaz de llevarlas a cabo. Por ello cobra sentido, el reflexionar sobre la importancia de anclar un debate a partir de lo que ocurre en la sala de clases. El trabajo es enriquecido por la investigación educativa, que otorga una variedad de lineamientos para el lector que busca sustentar sus interrogantes y fundamentos teóricos de corte cualitativo, profundizando en los estudios de casos, contemplando diseños explicativos sobre liderazgo, rendición de cuentas, prácticas docentes, entre otros.²

El texto se divide en cinco capítulos que abordan temáticas transversales del proceso educativo: 1) Teorías de la acción; 2) El liderazgo como práctica de mejoramiento escolar; 3) Construir una nueva estructura para el liderazgo escolar; 4) Construir una nueva estructura para el liderazgo escolar; 5) Cuando haya que rendir cuentas; ¿quién se hará responsable?

En relación al aula el autor plantea el concepto de núcleo pedagógico, conformado por el (la) docente, los estudiantes y los contenidos. En el texto se discute cómo esta triada produce una sinergia que afecta directamente a la mejora educativa, la mejora entendida como “predicablemente cíclica y no como un proceso simple y lineal”. Dicho esto Hawkins (1974) plantea que el profesor corresponde al “yo”, los estudiantes al “tú” y el “ello” a los contenidos, la potencia entonces se centra en la cohesión de estos elementos, fortaleciéndose su engranaje en el proceso educativo y no su importancia por separado en forma aislada. En términos de relevancia pedagógica, a la tarea educativa le corresponde ubicarse en el centro del núcleo pedagógico, vale decir que la tarea, predice el desempeño de los estudiantes y éstas deben ser intencionadas para desarrollar habilidades de orden superior, elevando los niveles de complejidad en las diferentes material trabajadas en el marco del curriculum formal, hace su acento en lo que efectivamente hacen los estudiantes -actividades, evaluaciones, desarrollo de habilidades- y no lo que planifica el profesor o lo que está declarado en el curriculum.

¹ Profesor de Historia y Geografía. Educación Cívica. Universidad de La Frontera. Magíster en Educación con mención Evaluación Educacional. Universidad de La Frontera de Temuco. Estudiante de Doctorado en Procesos Sociales y Políticos en América Latina. Universidad Arcis.

El modelo del núcleo pedagógico otorga marco teórico de intervención del proceso educativo ya que éste mejora la calidad de los procesos educativos y el nivel de los aprendizajes escolares. Este modelo, se sustenta en siete principios del núcleo pedagógico, a saber:

- 1) Los incrementos en los aprendizajes de los alumnos ocurren sólo como una consecuencia de las mejoras en el nivel de los contenidos, en el nivel de conocimientos y habilidades de los profesores y en el compromiso de los alumnos;
- 2) Si se modifica uno de los componentes del núcleo pedagógico, se deben cambiar los dos restantes;
- 3) Si no se puede ver el núcleo, no existe;
- 4) La tarea predice el desempeño;
- 5) El sistema de rendición de cuentas real reside en las tareas que se les encomienda a los alumnos;
- 6) Aprendemos a hacer el trabajo, no diciéndole a otras personas que hagan el trabajo, no por haber hecho el trabajo alguna vez en el pasado, y no contratando a expertos que puedan actuar como sustitutos de nuestro conocimiento acerca de cómo hacer el trabajo;
- 7) Descripción antes del análisis, análisis antes de la predicción, predicción antes de la evaluación.

A continuación, arbitrariamente se profundizará en el cuarto principio, “La tarea predice el desempeño”. Para Elmore los docentes intencionan sus clases, en post de un objetivo, pero el acento lo deben realizar en la tarea que se solicita que los estudiantes desarrollen, dicho de otro modo, profundizar en las actividades de aprendizaje complejo o de orden superior y no aquellas relacionadas con actividades de baja intensidad en el aprendizaje, ya que producen un bajo impacto debilitándose el núcleo pedagógico. Por otra parte, crucial es el papel del líder que ejerce liderazgo formal, debe poseer en si mismo, la convicción de convencer, movilizar a otros hacia el logro de las metas escolares, propuestas por la institución, en sentido contrario existen limitantes del liderazgo, la visión del líder muchas veces se encuentra con un desorden institucional que debe reorientarse hacia la mejora educativa, el líder debe anticiparse a los cambios internos del centro educativo, observando las influencias que intervienen del exterior, los establecimientos educacionales son muy dinámicos debido a los distintos actores que confluyen en él, de no existir ese liderazgo el establecimiento en particular sufrirá los efectos de un liderazgo denominado de baja intensidad, por tanto, se debe (re)-conocer la preponderancia de las juntas pedagógicas, éstas deben ser el espacio de reflexión sistemático, que promueva la mejora permanente de los aprendizajes de los estudiantes, pero cuando ese medio no le otorga la importancia a estos espacios de discusión académica se hace infructífero. Al comparar ese mismo fenómeno con la Medicina, ocurre lo contrario, las juntas médicas son el medio para tomar decisiones informadas, discutidas en torno a un paciente o afección que involucre a otras personas, al continuar con el ejercicio, un cardiólogo debe obligatoriamente saber leer un cardiogramas, el autor plantea la interrogante respecto de cuántos docentes efectivamente han sido formados, en áreas de medición y/o evaluación para efectivamente monitorear los avances de sus estudiantes.

Con las reminiscencias de la obiedad, a contraluz, es el docente quién en definitiva en su sala de clases hace la diferencia, el mejoramiento entonces ocurre en tres ámbitos: el técnico, el socioemocional y el organizacional. En el transcurso del tiempo en que las escuelas mejoran su gestión pedagógica, cambia la práctica pedagógica configurándose poderosos medios de aprendizaje, para los estudiantes, docentes, apoderado(a)s fuerzas vivas de la institución. En el texto se explica que una vez ordenada se mejoran las funciones centrales, asociadas a las instituciones, se profundiza la reflexión de los actores del proceso educativo tendiente a lograr aprendizajes y se acentuar la rendición de cuenta interna, utilizando como medio a la gestión organizacional ordenada y consistente. Por el contrario *“Las escuelas de bajo desempeño y atomizadas no son sólo organizaciones normales; en realidad son sus residuos solidificados de intereses privados”* Resguardados en la falta de liderazgo pedagógico y en el egoísmo de la práctica docente, el concepto polisémico de calidad es entendido como un juicio profesional y, el desempeño educativo es observado como una medición externa.

Si bien la literatura especializada ha reconocido el impacto sustancial del Liderazgo a la hora de implementar acciones secuenciadas de mejora, Elmore plantea que se destacan para su desarrollo: 1) Honrar el principio de la reciprocidad; 2) Considerar el liderazgo como una inversión de capital humano; 3) Construir la función estratégica, el anclaje del liderazgo en las prácticas pedagógicas, afectará positivamente las expectativas presentes en el centro educativo, por otro lado, *“la iniciativa individual es la única forma de mejorar las prácticas en una organización donde los directores no tienen ninguna intención de gestionar el núcleo pedagógico”*. Las iniciativas individuales conducen a: 1) innovaciones que están muy condicionadas por los valores personales y las predisposiciones individuales del profesor y, por lo tanto, tienden a ser adoptadas en algún momento, sólo por un pequeño de grupo de profesores receptivos; 2) innovaciones que no tienen conexión alguna con un objetivo colectivo escolar o del sistema escolar.

Considerando lo anterior, el autor identifica los principios que modelan el liderazgo distribuido, éste produce que los miembros de la institución se sientan partícipes de proyectos o metas comunes centrados en un mejoramiento a gran escala, estos son:

- 1) El objetivo del Liderazgo es el mejoramiento de la práctica docente y del desempeño, no importa cuál sea el rol.
- 2) El mejoramiento docente requiere de un aprendizaje continuo, aprendizaje es una actividad social e individual.
- 3) El aprendizaje requiere un modelamiento de conductas. “Los líderes deben liderar modelando los valores y conductas que representan un valor colectivo”.
- 4) Los roles y las actividades de liderazgo nacen de la pericia necesaria para el aprendizaje y el mejoramiento, no de un mandato formal de la institución. El mejoramiento a gran escala requiere de una forma compleja de cooperación entre personas que desempeñaron roles y funciones.

- 5) El ejercicio de la autoridad requiere de reciprocidad en la rendición de cuentas y capacidades. “Todas las relaciones de rendición de cuentas son necesariamente recíprocas”

Como tarea pendiente de la investigación educativa propuesta por Richard Elmore, éste deja planteada su teoría en desarrollo que considera a tres factores: i) los conceptos individuales de responsabilidad, ii) las expectativas compartidas entre quienes participan en las escuelas; y iii) los mecanismos internos y externos de rendición de cuentas. Los sistemas de rendición de cuentas tanto internos como externos de la institución se conjugan en estos tres factores. Lectura obligada para docentes y Director(a)s y profesionales ligados a la pedagogía.