



Fotografía: Anayeli Hernández Benitez

El cambio educativo como movimiento social

Re-imaginar la escuela y los sistemas escolares

Santiago Rincón-Gallardo

Director de Investigación, Michael Fullan Enterprises / Universidad de Toronto | Canadá
@SRinconGallardo

¿Replicar o reinventar?¹

Replicar o reinventar la educación formal es la disyuntiva que se nos presenta en estos tiempos convulsos. Aunque ya varios científicos habían dado la

alarma de una posible pandemia que afectaría todos los rincones del planeta, nadie estaba preparado para afrontarla. La pandemia, sin embargo, también nos ofrece una ventana hacia el futuro. Estamos inmersos en una profunda crisis, una etapa en que, como decía el intelectual revolucionario italiano Antonio Gramsci, el viejo sistema ya se murió, pero el nuevo sistema aún no nace. En tiempos de crisis nada nos puede garantizar que el sistema que viene vaya a ser mejor que el que le precedió. En la crisis

¹ Este texto es la versión escrita de la conferencia que el Dr. Santiago Rincón-Gallardo impartió para el encuentro de formación de tutores que Redes de Tutoría A.C. organizó el 5 de agosto de 2020. Agradecemos al autor y la asociación su autorización para reproducirla en este número, pues consideramos que es un material de gran valía para las y los docentes que quieren desarrollar la tutoría en sus aulas. La conferencia puede verse en: <https://www.facebook.com/redesdetutoria/videos/conferencia-de-santiago-rinc%C3%B3n-gallardo-para-la-formaci%C3%B3n-de-tutores-en-puebla/760958704663011/>



Fotografía: Richard Elmore y Maricruz, una niña de 13 años originaria de Santa Rosa, México.

actual, nada menos que la vida en el planeta y el proyecto humano están en juego. Y me temo que, sin un esfuerzo colectivo y deliberado por reconstruir el proyecto humano, lo que vendrá es un mundo más oscuro, deshumanizante, más violento, más permeado por el miedo.

La pregunta al regresar a clases presenciales es si hemos de replicar la escuela convencional o si debemos reinventar la educación. Por supuesto, me inclino por la segunda opción. La pandemia nos ofrece una oportunidad inigualable para pensar qué es lo verdaderamente importante en la educación de las nuevas generaciones. Desde mi perspectiva, la educación debiera tener cuatro propósitos fundamentales: que nuestras niñas, niños y jóvenes se conozcan a sí mismos, aprendan y piensen por sí mismos, que cuiden de sí mismos y los demás, y que mejoren el mundo.

La buena noticia es que la relación tutora impacta en estas cuatro prioridades de manera clara y contundente. En este trabajo de aprender y promover la relación tutora no nada más se aprende una práctica, sino que se adquiere una herramienta que

puede ayudar a los docentes —y ayudarnos a todos— a reinventar la educación.

El mundo al revés: otra educación posible

La fotografía que aparece arriba es mi imagen preferida del mundo al revés. Las imágenes del mundo al revés nos han acompañado siempre (el pobre dando limosna al rico, el marido macho haciendo labores domésticas, los obreros tomando el control de la fábrica). Nos atraen porque presentan no sólo una crítica del mundo que existe, sino también un mundo distinto que es posible.

En esta fotografía se puede ver, del lado izquierdo, al profesor Richard Elmore, de la Universidad de Harvard; uno de los pensadores y expertos más importantes a nivel internacional en el tema del cambio educativo. El Dr. Elmore² fue mi profesor; un académico sumamente inteligente y uno de los pensadores que más ha inspirado mi modo de pensar la educación. En el lado derecho está Maricruz,

² N. del E. El Dr. Richard Elmore falleció en febrero de 2021.

que entonces era una adolescente de 13 años de la comunidad rural de Santa Rosa, municipio de Villanueva, una localidad situada a 100 km de la ciudad de Zacatecas, la capital del estado. Lo que hace de ésta una imagen del mundo del revés es que Richard Elmore es el aprendiz, y Maricruz es la maestra.

Esta fotografía se tomó en 2010, cuando Richard visitaba México para conocer lo que entonces eran las comunidades de aprendizaje que se promovían a través del Programa para la Mejora del Logro Educativo (PEMLE). Como solía hacer en sus múltiples visitas a escuelas y aulas a lo largo del mundo, Richard caminaba entre las mesas para ver el trabajo que estaban haciendo los estudiantes y hacerles preguntas (para comunicarse lo apoyaba Caitlin Schoenfelder, quien aparece sentada a su lado, una maestra estadounidense que se encontraba en México, en una pasantía con Redes de Tutoría). En esto estaba Richard cuando se le acercó Maricruz y le dijo: —oiga, yo quiero ser su tutora ¿me da un poco de su tiempo para ser su tutora? Una vez que Richard se recuperó del *shock* de que una estudiante lo invitara a un proceso de tutoría, aceptó. Maricruz le dijo —mire, vamos a empezar con un problema sencillo porque yo no sé qué tanto se acuerda usted de la geometría que estudió en la escuela; y le presentó el siguiente problema: calcular el área de la región sombreada de la figura que se muestra abajo, dado el radio de uno de los círculos.

Lo primero que llamó la atención de Richard es que Maricruz no estaba tan interesada en que él le dijera la respuesta correcta, sino en entender cómo estaba pensando en el problema. Maricruz le pidió que explicara en voz alta las decisiones que tomaba a cada paso (por qué estás calculando esto y no esto otro, etc.), que pensara en voz alta lo que estaba haciendo para encontrar el área de la zona sombreada. Después de unos minutos, Richard encontró la solución al problema y con mucho orgullo se lo presentó a su tutora. Maricruz, con una sonrisa discreta, le dijo: —bueno, esto está bien, pero no hemos terminado, ¿me puede usted explicar qué es esto? Y

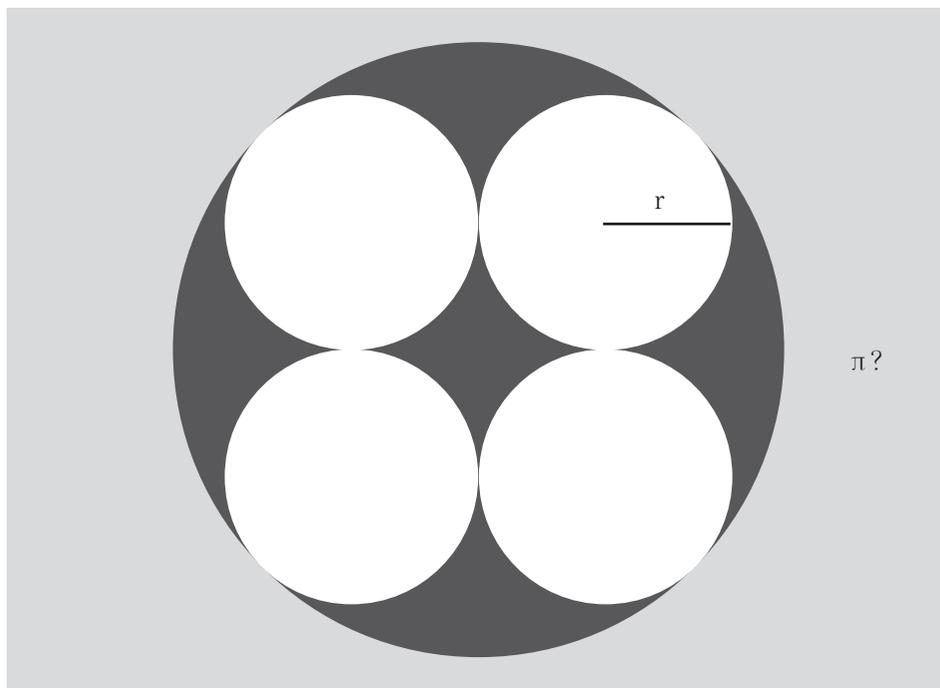
señaló el símbolo de π (π) que Richard había utilizado en varias ocasiones para calcular las áreas de los círculos involucrados en el problema. La respuesta un poco titubeante de Richard fue: — π es un número: 3.14 y algo. Entonces, con una sonrisa un poco más grande Maricruz le dijo: —bueno eso es cierto, pero no es eso lo que le estoy preguntando; mi pregunta es ¿qué significa π y por qué usted lo está utilizando para calcular el área de esos círculos? En ese momento Richard, experto internacional, blanco, estadounidense, profesor de una de las mejores universidades del mundo, tuvo que confesar: —pues, la verdad, no sé.

Los 15 o 20 minutos que siguieron Maricruz se aplicó a orientar y ofrecer tutoría a Richard para que entendiera el significado de π ; una demostración de por qué π tiene un valor constante para todos los círculos, independientemente de su tamaño; por qué se utiliza del modo en que se utiliza para calcular el área de un círculo, es decir, por qué se multiplica π por radio al cuadrado y por qué el resultado es el área del círculo.

A su regreso a Boston Richard escribió acerca de su experiencia en México³ y de su encuentro con Maricruz. Durante décadas había dedicado un día a la semana a visitar salones de clases en escuelas públicas de Estados Unidos —lo que representa miles de horas. “Y no recuerdo”, decía Richard, “haber escuchado nunca la voz de un/a estudiante en un salón de escuela pública en Estados Unidos; normalmente el maestro es el único que habla, y si un estudiante se atreve a hablar lo hace en voz tan baja que no se le puede escuchar, como con miedo. Y heme aquí, en un ranchito en la mitad de la nada, en medio de un patio polvoso, una niña se me acerca para decirme ‘yo quiero ser su maestra; me mira a los ojos y me muestra, con su modo de trabajar, un nivel de seguridad que no he visto en los salones estadounidenses’.

³ Uno de los textos que Richard Elmore produjo a raíz de su encuentro con las redes de tutoría puede leerse, en español, en la siguiente liga: <https://redesdetutoria.com/download/69/articulos/11385/el-futuro-del-aprendizaje-richard-elmore.pdf> (consulta: 1 de mayo de 2022).

Figura 1. Obtener el área de la zona sombreada. ¿Qué es π ?



“Maricruz”, escribía Richard, “no nada más conocía muy bien los conceptos de geometría y sabía cómo resolver problemas, también conocía una pedagogía. Era una tutora experta a quien no le interesaba saber si yo resolvía bien el problema o no; le interesaba más saber cómo estaba yo entendiendo el problema y qué no me quedaba claro; para ello hacía preguntas cada vez más precisas para acorralarme, para encontrar dónde estaba lo que yo no entendía y ayudarme a aprenderlo, quizá por primera vez en mi vida. Sentí que estaba en las manos de una experta”.

Pocos días después de su regreso a Boston recibí un correo de su esposa en el que me decía: “Santiago, amigo, a su regreso a casa Richard me mostró fotos de su viaje por México y me platicó su experiencia con lágrimas en los ojos”. Yo conozco bien a Richard desde hace muchos años. Tuve la fortuna de tomar cursos con él y constatar que es una de las personas más inteligentes que he conocido: metódico, claro, brillante. Pero nunca lo había visto mostrar ningún tipo de emoción. Y la experiencia de tu-

toría con esta chica de 13 años lo conmovió hasta las lágrimas.

Richard comentó después: “yo he continuado visitando salones de clase en Estados Unidos. Maricruz es mi compañera constante en estas visitas. Su seguridad, su gozo al aprender y enseñar”.

A partir de esta lección, reflexiona para el mundo: “alguien tuvo la audacia de creer que Maricruz, sus compañeros y maestros que los guían y los apoyan, son capaces de aprender. Que pueden aprender de manera profunda y desarrollar su competencia y su gusto por aprender. Esto es algo sobre lo que vale la pena detenerse a pensar”.

La foto que he mostrado nos ofrece una imagen de lo que es posible lograr, porque ya se ha logrado. Historias como éstas abundan. Está en nuestras manos propiciar muchas más, y para ello contamos con una herramienta que ya se ha probado: la relación tutora. Con ella podemos lograr que niños, niñas y jóvenes se sepan capaces de aprender por su cuenta, y de comerse el mundo a puños: que estén listos para enseñar algo importante a los profesores

de las mejores universidades del mundo. El cambio que tenemos que promover es un cambio educativo que conmueva a los expertos hasta las lágrimas. Esa es la medida del éxito y de la profundidad con la que tenemos que promover el cambio educativo.

Me anima mucho saber que ya existe una metodología que nos puede permitir hacer el cambio: la relación tutora. Quizá tengamos que mover algunos aspectos de esa relación en este nuevo contexto de pandemia, de educación a distancia, pero sabemos que nos puede llevar a construir una educación que haga posible que tengamos miles, millones de Mari-cruces en nuestro país.

¿Qué significa aprender?

Quiero plantear ahora una pequeña reflexión sobre un aspecto medular de la educación en el que, paradójicamente, pocas veces nos detenemos a pensar: ¿qué significa aprender?, ¿cómo aprendemos de la mejor manera? Todos asumimos que aprender es tomar clases con el maestro, que es quien decide qué se tiene que hacer y cuándo. Pero esa definición es muy imperfecta; de hecho, es dañina para el buen aprendizaje. Qué es aprender y cómo aprendemos de la mejor manera son nociones que están en el corazón de nuestra tarea como educadores y líderes de la educación. Para responderlas resulta útil hacer este ejercicio: pensemos en algo que sabemos hacer muy bien, en lo que nos consideramos expertos, capaces de ayudar a otro a aprender a hacerlo. Después, pensemos ¿cómo lo aprendí?, ¿cómo aprendí a hacerlo cada vez mejor? Y, finalmente, ¿qué apoyos y condiciones estuvieron a mi disposición?

Para responder estas preguntas consideremos lo siguiente: 1) si esto que sé hacer muy bien es algo que estaba interesado/a en aprender; 2) si fue importante tener a la vista a alguien que sabía hacerlo muy bien; 3) si la práctica fue importante para hacerlo cada vez mejor, esto es, si tuve que practicar una y otra vez, equivocarme y reiniciar; 4) si fue importante tener acceso a fuentes de información para saber qué tan bien estaba haciendo las cosas,

y tener momentos de reflexión para identificar qué no había salido bien, qué podía hacer mejor la siguiente vez, es decir, tener entornos de retroalimentación y de reflexión; 5) si fue útil o necesario tener cerca gente que estuviera aprendiendo lo mismo, es decir, aprender a la par con otros/as; y, por último, 6) preguntémosnos si esto que sé hacer muy bien lo aprendí en un salón de clases. Reflexionar sobre ello es muy importante porque éstas son las condiciones clave para el buen aprendizaje: interés, exposición constante a la práctica experta que queremos aprender, práctica constante, retroalimentación, reflexión y colaboración; casi cualquier cosa que sabemos hacer muy bien la aprendimos en estas condiciones.

Pensemos ahora cuántas veces encontramos estas condiciones de aprendizaje en un salón de clase. Cuando reflexionamos acerca de lo que sabemos hacer muy bien sale a la superficie lo que creemos y lo que sabemos sobre el buen aprendizaje. Aprendemos lo que nos interesa; cuando tenemos la oportunidad de ver en acción a gente que hace bien aquello que queremos aprender; cuando podemos practicar una y otra vez, cometemos equivocaciones y reflexionamos sobre qué funcionó y qué no, y hacemos las cosas mejor la siguiente vez; y cuando lo hacemos junto con otros. Pero lo que creemos y sabemos sobre el buen aprendizaje y lo que hacemos en las escuelas son cosas muy diferentes.

En la escuela aprendemos a que nos enseñen: a sentarnos calladitos, a obedecer, a entender qué es lo que el maestro espera de nosotros y a hacerlo suficientemente bien para acreditar el año (hay quienes se rebelan y prefieren no hacerlo, desde luego). Con esto no quiero decir que aprender esas cosas no sea importante (a atender, a responder a las expectativas de nuestra autoridad); el problema es cuando esto es lo que repetida y sistemáticamente aprendemos la mayoría del tiempo que estamos en el aula.

Aprender a que te enseñen y aprender a aprender son dos cosas muy diferentes. Es importante aprender a entender lo que te pide la autoridad y respon-

der de una manera íntegra, consciente; pero tenemos que hacer mucho más por cultivar y priorizar el aprender a aprender, y en este sentido las redes de tutoría están haciendo una contribución muy potente.

Aprender es una práctica de libertad

Aprender es una práctica de libertad; esta idea es el corazón de la educación que tenemos que mover hacia adelante. Si pensamos nuevamente en las cosas que sabemos hacer muy bien podremos identificar el significado de ejercer la libertad de la manera más plena posible, alrededor de preguntas y proyectos que nos resultan importantes, de hacerlo en nuestro propio tiempo, a nuestro paso, en nuestros términos, cuando nosotros lo decidimos; no cuando otros nos dicen que lo tenemos que hacer. Aprender es una práctica de libertad. La mala noticia es que esta idea tan sencilla está prácticamente ausente en el día a día de nuestros salones de clase, en nuestras escuelas y en nuestros sistemas educativos. Esto es así porque los sistemas escolares no fueron diseñados para promover el buen aprendizaje. Los sistemas de educación obligatoria y masiva fueron diseñados para cumplir con tres funciones históricas: 1) la custodia —cuidar de los niños mientras los papás están trabajando; 2) el control —la escuela es un mecanismo de control social; y, 3) la clasificación —para determinar quién podrá tener acceso a qué tipo de oportunidades. La escuela se diseñó para cumplir estos tres propósitos, y los ha cumplido relativamente bien.

En tiempos de pandemia hemos visto lo importante que es tener un lugar a donde mandar a nuestras niñas y niños mientras los padres y madres trabajan. Es un rol muy importante que ha jugado y tiene que seguir jugando la escuela; las otras dos funciones son más debatibles: control y clasificación; debemos preguntarnos si la escuela tiene que seguir cumpliéndolas.

La escuela obligatoria que conocemos fue una invención de las sociedades de la Revolución Indus-

trial, cuando grandes oleadas de migrantes se trasladaban a las ciudades emergentes para trabajar en las fábricas. Mientras en el campo era fácil tener a los niños ayudando en las labores que hacían los adultos, en las fábricas ya no podían estar ahí. La escuela fue la solución al problema del cuidado de los niños mientras los adultos trabajaban. Además del cuidado, también surgió la necesidad de contar con un mecanismo de control social para evitar el caos que podía derivarse de la llegada masiva de gente a las ciudades; nuevamente, la escuela ayudó a resolver este problema. Y, finalmente, también surgió la necesidad de tener un mecanismo para clasificar a las personas, es decir, para definir quiénes podrían dirigir las fábricas y quiénes serían la mano de obra.

Cuando vemos a la escolarización desde la perspectiva del aprendizaje queda claro que no solamente es una tecnología muy imperfecta para el buen aprendizaje, sino que, además, lo obstruye. Desde los años setenta del siglo XX, muchos críticos de la escolarización, como Ivan Illich, John Holt o Jonathan Kozol, afirmaban que, si tuviéramos que inventar un entorno ideal para matar la creatividad y el gusto por aprender inventaríamos un salón de clases, es decir, un espacio donde todos tienen que hacer al mismo tiempo lo que les dice el maestro en un bloque de tiempo definido y después pasar a la siguiente clase y realizar tareas discretas, simples y rutinarias. Este sistema mata la capacidad de aprender y la creatividad natural de niños y niñas: según el Test de Pensamiento Creativo de Torrance, una prueba que sirve para medir la capacidad creativa desde los 2 hasta los 21 años, mientras 98 por ciento de los niños y niñas de 2 años califican como genios creativos, ¡la cifra para los de 21 años es de 3 por ciento!

Esta tragedia la podemos atribuir en gran medida a la escuela. Nótese que no estoy diciendo aquí que los maestros sean malos, que los directores sean villanos o que las autoridades educativas sean crueles. No es algo que se produce intencionalmente; pero es parte del entramado que constituye

la cultura escolar convencional: las creencias, acciones y comportamientos que orientan el trabajo del día a día en las aulas, las escuelas y los sistemas escolares del mundo.

Cambiar el núcleo pedagógico a través de las redes de tutoría

Dado todo lo anterior, ¿por dónde hay que actuar para generar cambios orientados a promover el aprendizaje como práctica de libertad?, es decir, ¿para incrementar la capacidad, el deseo y el gozo de la gente por aprender, así como la confianza en su propia capacidad para hacerlo? La unidad básica que tenemos que intervenir es el núcleo pedagógico, esto es, la relación entre educador y aprendiz en la presencia de un objeto de conocimiento.

Históricamente, las relaciones entre los componentes del núcleo pedagógico han sido verticales: hay una distinción jerárquica, autoritaria, muy clara entre quien sabe y quien no, quien determina lo que se tiene que hacer y quien tiene que obedecer, entre quien enseña y quien aprende. Este esquema es clarísimo en un salón de clases convencional. En contraste, lo que nos muestra la investigación educativa es que el buen aprendizaje sucede en relaciones horizontales de diálogo; en conversación en pie de igualdad, en relaciones donde ambas partes aprenden y se transforman al interactuar entre sí.

Cambiar el núcleo pedagógico es importante, en primer lugar, porque ahí se juega el aprendizaje. Se pueden cambiar muchas cosas: los planes y programas de estudio, el currículo, los libros de texto; se pueden mandar computadoras a las escuelas y tener conexión a Internet; se pueden dar clases por televisión, evaluar a los maestros, diseñar nuevos exámenes; se pueden reparar las ventanas del salón de clases... pero todo esto no cambiará el aprendizaje si no cambia el núcleo pedagógico.

En el núcleo pedagógico, no sólo se juega el aprendizaje; ahí también se juega la democracia. Las mentalidades, los comportamientos y las actitudes que cultivamos cuando la configuración del



Fotografía: Miguel Morales Elox

núcleo pedagógica es una de control y división jerárquica son las que se requieren en los regímenes autoritarios; en las democracias, en cambio, el vínculo entre autoridad y ciudadano es más horizontal. El núcleo pedagógico es un esquema a pequeña escala de las relaciones entre el Estado y la ciudadanía: el maestro representa al Estado y el niño el futuro ciudadano. Si queremos cultivar democracias tenemos que generar vínculos de diálogo, de aprendizaje y de transformación entre el Estado y el ciudadano, entre el maestro y el aprendiz.

Y, de nuevo, la buena noticia es que las redes de tutoría transforman de raíz este núcleo al crear vínculos de diálogo, de cuidado, de solidaridad y de aprendizaje mutuo entre adultos y jóvenes. En las redes de tutoría tenemos una herramienta sumamente sólida no sólo para fomentar un mejor aprendizaje, sino también para cultivar la democracia.

Finalmente, en el núcleo pedagógico se juega también el bienestar. Mientras que las relaciones verticales de autoridad, poder y control producen malestar, los vínculos de cariño, solidaridad y diálogo producen bienestar. Transformar de raíz el núcleo pedagógico es entonces una vía directa para regenerar tres de los ingredientes cruciales que requiere el nuevo proyecto humano: el aprendizaje, la democracia y el bienestar.

Hacer del aprendizaje una práctica visible

Lo que la investigación educativa nos muestra cada vez con mayor claridad sobre la buena enseñanza, sobre el buen liderazgo de las escuelas y de los sistemas educativos se puede reducir a tres frases: los buenos maestros aprenden con sus estudiantes; los buenos directores aprenden con sus maestros y los buenos sistemas educativos aprenden con sus escuelas. Así de sencillo.

Mi invitación ahora es a pensar en aprender como una práctica, como algo que se puede aprender a hacer cada vez mejor a lo largo del tiempo. Pensemos en la práctica de aprender. Ahora vamos a juntar dos ideas: la primera es que para aprender algo bien necesito tener a la vista alguien que lo sepa hacer bien; y la segunda es que aprender es una práctica, es algo que podemos aprender a hacer cada vez mejor.

Yo no recuerdo en todo mi paso por la escuela haber visto una sola vez a un maestro aprendiendo con sus estudiantes, modelando la práctica de aprender. El maestro aprende en privado, fuera del aula, mientras prepara sus clases. Pero al llegar al salón lo que hace es enseñar. No aprender. Aprender es lo que se espera que hagan los estudiantes por su cuenta al hacer la tarea y preparar los exámenes. Por eso no debe sorprendernos que la mayoría de los pocos que sacan buenas calificaciones, tienen éxito en la escuela y acceden a la universidad, tienen dificultades para aprender por su cuenta.

Esto no es culpa de los estudiantes; es lo que hemos hecho con ellos. Es como si creáramos una es-

cuela para jugar fútbol y diseñáramos el currículo con distintas clases: las patadas, las pelotas, las reglas del juego, los árbitros, las porras, los uniformes, las dimensiones de la cancha, los campeonatos nacionales e internacionales; pero sin permitir a los niños mirar un solo partido de fútbol. Así es la escuela: se pide a los niños que aprendan a aprender, pero no les mostramos cómo hacerlo. En el ejemplo de la escuela de fútbol los egresados obtendrían sus calificaciones y sus certificados, pero no tendrían ni idea de cómo jugar. Se aprende en la práctica, teniendo a la vista a gente que está aprendiendo, a un aprendiz más experto que nos muestra cómo es eso de aprender.

Y otra vez, la buena noticia es que la relación tutora ayuda a hacer esto. Los maestros se convierten en aprendices y los estudiantes se convierten en maestros y se crea una cultura, un ambiente en el que el aprendizaje está a la vista de todos. No es receta mágica: si uno está en un ambiente donde se habla otro idioma, aprenderá ese idioma. Si se está en un ambiente donde se juega fútbol, aprenderá a jugarlo. Así de sencillo y así de distinto de lo que hace la escuela convencional. La relación tutora nos ayuda a crear este tipo de entornos donde el aprendizaje se vuelve una práctica visible. Les permite a los estudiantes ver la práctica de aprender y saber por qué están haciendo lo que están haciendo.

El cambio educativo como movimiento social

En los sistemas educativos del futuro, si el futuro ha de ser luminoso, aprender será tarea de todos: en el aula, en la escuela, en la comunidad, región y estado, en el país. Aprender será práctica y tarea de todos y todos aprenderemos en público con las y los que trabajamos.

Cambiar el núcleo pedagógico y crear sistemas, escuelas, regiones y zonas donde aprender sea tarea de todos supone un cambio cultural profundo que debe ser generalizado. Un cambio de raíz de la manera como hemos venido pensando la educación y

como la hemos venido practicando los maestros y los líderes.

En mi libro *Liberar el aprendizaje. El cambio educativo como movimiento social* sostengo que a lo largo de la historia los agentes más potentes de cambio cultural han sido los movimientos sociales. Me refiero a los movimientos como vehículos de renovación cultural, por ejemplo, el movimiento feminista; un aspecto central de éste, y en lo que afortunadamente es cada vez más exitoso, es promover el cambio en la naturaleza de las relaciones entre mujeres y hombres, que han sido, hasta ahora, autoritarias, basadas en el control y en la desigualdad. Lo mismo pasa con los movimientos indígenas del mundo: están tratando de cambiar el vínculo vertical, opresivo, de explotación entre poderosos e indígenas o pueblos originarios por relaciones de diálogo, de aprendizaje mutuo, en el que las dos partes cambien en el proceso de interactuar.

Los movimientos sociales ofrecen una metáfora muy potente para explicar cómo debemos pensar y promover el cambio educativo. En el modo como operan los movimientos sociales se encuentran algunas claves sobre cómo podemos repensar, reimaginar y rehacer la educación. Las redes de tutoría retoman estas claves.

Como hemos dicho, redes de tutoría es un movimiento que está cambiando el núcleo pedagógico de raíz. Lo ha hecho a gran escala en algunos momentos de su historia y está mostrando resultados contundentes en términos del aprendizaje de los estudiantes. Algunos ejemplos de otros movimientos que han transformado el núcleo pedagógico, además de las experiencias de México, son la Escuela Nueva en Colombia, que llegó a 20 mil escuelas rurales multigrado en el país; el aprendizaje basado en proyectos (ABA) de la India, que llegó a 38 mil escuelas en el estado de Tamil Nadu, en el sur de ese país; y las escuelas comunitarias de Egipto. Todos éstos son ejemplos que han surgido en distintos momentos, con distintas estrategias, pero que han logrado crear vínculos mucho más horizontales, de diálogo, de aprendizaje mutuo, entre maestros y estudian-

tes; y que, además, han logrado hacerlo en gran escala y han mostrado resultados contundentes en términos de logros de aprendizaje. Lo que estos movimientos están haciendo es sustituir la gramática escolar con el lenguaje del aprendizaje. Como dice el doctor Gabriel Cámara, la red de tutoría es la vanguardia; la punta de lanza de lo que puede ser la educación en el mundo. Así de importante es.

El cambio educativo en tiempos de pandemia

Para cerrar quisiera plantear algunas reflexiones alrededor de los tiempos actuales. Vivimos tiempos muy difíciles, aterradores en muchos sentidos. Para estos tiempos de pandemia, propongo cinco ideas fundamentales para promover el cambio educativo:

1. La prioridad es la salud y la sobrevivencia. Si logramos eso podemos decir que hemos tenido un grado de éxito muy importante. Eso es lo primero que debemos asegurar antes de pensar cualquier otra cosa.
2. Simplificar, en vez de pensar en atiborrar a nuestros niños con todas las actividades y tareas del currículo. Definir qué es lo que queremos que nuestros niños y niñas sepan y sean capaces de hacer como resultado de su trabajo con nosotros, escrito en un párrafo o en una frase. No para salir bien en la escuela, sino para salir bien en la vida. Y mover todo alrededor de ese propósito fundamental: desde nuestra perspectiva, aprender a aprender por su cuenta debe estar en el centro de nuestro trabajo y ahí debemos enfocar nuestro esfuerzo.
3. Priorizar el aprendizaje y la pedagogía antes que la tecnología. Estamos ante un gran entusiasmo por las nuevas tecnologías y el Internet, pero lo fundamental es priorizar el aprendizaje y la pedagogía. Que la tecnología esté al servicio de la pedagogía, y no al revés.

4. No desperdiciar una buena crisis. Según los chinos, crisis es la combinación de dos conceptos: peligro y oportunidad. Lo que tenemos que pensar es cómo aprovechamos esta pandemia como una oportunidad para crear la alternativa educativa que necesitamos para asegurar que, en efecto, estamos preparando a nuestras niñas y niños para que se conozcan a sí mismos, para que aprendan y piensen por su cuenta, para que cuiden de sí mismos y de los demás, y para que mejoren el mundo.

Si algo nos ha revelado esta pandemia y el cierre de las escuelas es justamente que éstas no han sido capaces de cultivar la capacidad de los alumnos de aprender por cuenta propia. Si así hubiera sido, no estaríamos enfrentando la crisis profunda que surgió en el aprendizaje, porque los estudiantes hubieran sabido qué hacer. Esto es lo que vemos en quienes han trabajado en redes de tutoría: siguen estudiando independientemente de si el maestro está o no, porque saben cómo hacerlo y quieren hacerlo. Podemos aprovechar la crisis como una oportunidad para crear la alternativa para lo que viene, una alternativa mejor.

5. Actuar, aprender y mejorar colectivamente en la marcha. Con las redes de tutoría tenemos una propuesta, una herramienta y una tecnología que ha sido sumamente efectiva en los contextos en los que se generó (escuelas multigrado, escuelas marginadas con pocos estudiantes, etc.). Estoy seguro de que gran parte de lo que hace la red se tiene que mantener en tiempo de pandemia y hacia delante, pero también es posible que haya muchas cosas que debemos cambiar, por ejemplo, aprovechar los ambientes en línea para profundizar la tutoría, el diálogo. Es un tema abierto que estamos empezando a explorar.

El trabajo que les toca a ustedes, maestros y maestras, no es nada más implementar la tutoría. Su trabajo es aprovechar la tutoría para reinventar la escuela pública, para crear la escuela

pública que necesitamos para nuestros niños para el futuro. Construir la nueva educación que necesitamos, la nueva escuela que necesitamos.

Termino con una frase que vi en Twitter y que me gustó mucho porque resume la naturaleza del trabajo que tenemos por delante

[...] por algunos siglos [sapiens] ha intentado seme-
jarse a las máquinas:

ha aprendido a llegar a tiempo;

ha aprendido a repetir después del maestro;

ha aprendido a hacer tareas repetitivas de manera
confiable.

Las máquinas son ahora mejores que [sapiens] en
ser máquinas.

[Sapiens] debe ahora reemprender a ser humano(a).

Tenemos que reaprender a ser humanos. La escolarización, como la conocemos, nos ha deshumanizado y nos puede deshumanizar aún más si no actuamos para construir la educación del futuro. Si dejamos las cosas al vaivén del destino, lo más probable es que la escuela convencional regrese con mucha mayor fuerza, se instale de manera definitiva y se vuelva imposible modificarla. Estamos ante la oportunidad de retomar la prioridad, que es el proyecto humano: hacerlo posible en nuestras interacciones cotidianas con la gente con la que trabajamos, con nuestros estudiantes, con nuestros maestros, directores y autoridades educativas; y reinventar, así, la educación.

Sección de diálogo con asistentes

¿Cómo visibilizar el verticalismo que practican las autoridades educativas?

Una manera muy fácil, la más directa, es señalar como el niño que nombra al rey que está desnudo, es decir, nombrar el punto ciego: "aquí está esto que decimos que no queremos hacer, pero lo estamos haciendo". Es la manera más directa, pero puede ge-

nerar incomodidad e incluso malas reacciones de algunas personas.

La manera que yo veo más productiva y potente es algo que la relación tutora ha venido haciendo: darse la oportunidad de vivir en carne propia un tipo de vínculo pedagógico distinto, no autoritario. En vez de criticar el sistema actual, hacer visible una mejor alternativa; en vez de derrumbar al sistema, crear el sistema alternativo que permita que el sistema viejo se caiga porque ya no se sostiene. Ese es el trabajo de largo plazo.

En el corto plazo, se puede empezar a pensar estratégicamente qué cosas necesito de la autoridad de la que dependo y cómo puedo aprovechar lo que estoy haciendo para que la propia autoridad actúe en favor de la alternativa; cómo trabajo estratégicamente para crear las condiciones para que este trabajo eche raíces y se disemine.

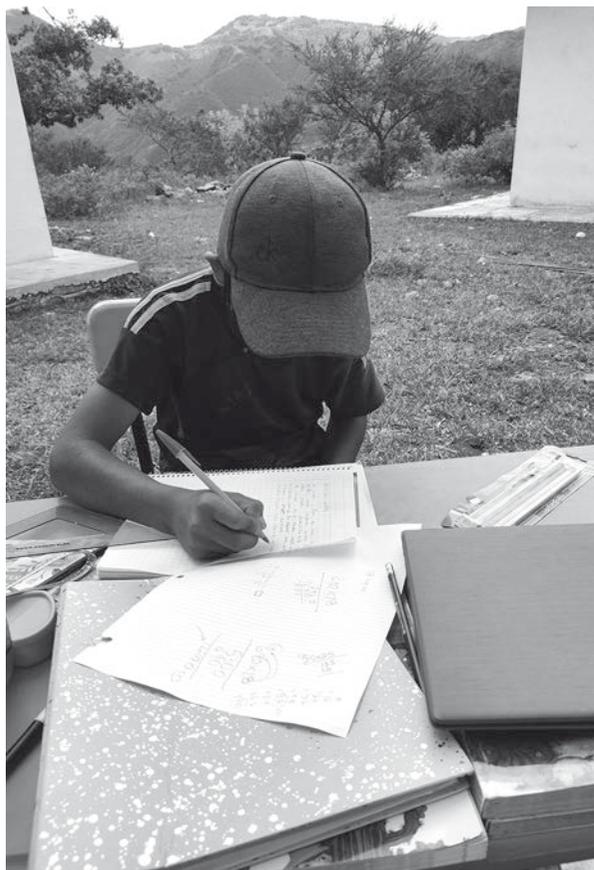
Estrategia, según la define Marshall Ganz, es cómo convertimos lo que tenemos en lo que necesitamos para obtener lo que queremos. Es lo que hace David cuando vence a Goliat: David sabe que tiene consigo su honda, ve las piedras en el riachuelo y piensa: “sé usar mi honda, tengo buen tino y puedo tirar con mucha precisión a la distancia; y tengo estas piedras...”. Así vence a Goliat con la primera piedra en la mitad de la cabeza. David recurre a una buena estrategia: convierte lo que tiene en lo que necesita para obtener lo que quiere; convierte la honda, la piedra y su puntería en un arma letal para derrotar a Goliat. Lo que tenemos que empezar a pensar es cómo convertimos lo que tenemos en lo que necesitamos para obtener lo que queremos.

Cuando empezamos las redes de tutoría hace más de 15 años en algunas escuelas pequeñas en Zacatecas y Chihuahua no teníamos mucho poder, pero teníamos un poco de dinero para viajar y ofrecer capacitación y asesoría a unos cuantos maestros en unas cuantas escuelas. Lo que empezamos a crear fue entornos donde los maestros pudieran aprender mejor. Lo que los maestros podían ofrecer era su tiempo para capacitarse en las tardes; nos ofrecían acceso a sus salones para intentar hacer

realidad en las aulas lo que teníamos en mente. Contábamos con tiempo, con ganas y con un método que habíamos probado en el CONAFE y que nos había funcionado bien; lo que empezamos a construir fue gusto por aprender: los niños empezaron a aprender y mostrar un nivel de confianza, un despertar, que conmovió a todos, a los maestros, a los papás, a otros alumnos. Los conmovió tanto que los maestros comenzaron a invitar a otros maestros, a papás y a autoridades educativas para mostrar el poder de este tipo de trabajo.

Empezamos a crear reuniones de discusión colegiada con alumnos, maestros y autoridades educativas y comenzamos a fungir como mediadores del diálogo para llegar a consensos acerca de qué es lo que queremos lograr con la educación pública. Poniendo a la vista de todos ejemplos reales, vivos, de transformación en la vida y el aprendizaje de estudiantes en escuelas multigrado a través de las redes de tutoría, les preguntábamos a las autoridades ¿no es éste el perfil de egreso de nuestro plan y programas de estudio?, ¿no es esto lo que queremos que nuestros niños sean capaces de hacer como resultado de su paso por la escuela? Y las autoridades, casi sin chistar, decían “sí, esto es lo que queremos”. A partir de ese consenso abríamos la discusión y señalábamos las tareas que las autoridades pedían y que estorbaban para consolidar más esta práctica y llevarla a otros lugares. Y en esos momentos se tomaban decisiones y los supervisores asumían parte del trabajo administrativo que tocaba a los maestros, por ejemplo, o les dejaban la decisión para participar en los concursos de escolta y deportes. Se tomaban decisiones sencillas que contribuían a crear las condiciones para que las redes de tutoría se fueran extendiendo.

Es un trabajo de largo aliento; todos tenemos muy asumida la visión de la escuela convencional y todos tenemos que aprender a confrontarla. El trabajo que tenemos delante es convertirnos en el mejor ejemplo de nuestras ideas; esto es, hacer converger lo que pensamos, lo que decimos y lo que hacemos: que nuestra idea, nuestra palabra y nuestra



Fotografía: Anayeli Hernández Benítez

acción, vayan de la mano. El mundo que necesitamos es uno en donde todos tenemos que ser coherentes entre lo que decimos y lo que hacemos; nuestro proyecto profesional tiene que ser también nuestro proyecto personal. Es muy difícil, toma mucho esfuerzo, pero vale la pena porque uno se convierte en un mejor ser humano y puede ofrecer un mejor servicio a aquéllos con quienes trabaja.

¿Qué otras ventajas tiene la relación tutora en las aulas, además de los logros cuantitativos en materia educativa?

Lo que estamos viendo con la relación tutora es que provoca un despertar en los estudiantes. Los chicos, especialmente los más tímidos o los más rebeldes, cuando tienen cerca a un adulto que los acompaña en su proceso de aprender, que los escucha y se interesa genuinamente por ellos a través del diálogo

constante, experimentan un despertar que te mueve no sólo la cabeza, sino el corazón. Lo que van a encontrar si prueban la relación tutora —y le dan el suficiente tiempo para madurar— es el despertar de sus estudiantes; van a ver un brillo en sus ojos que no han visto nunca, que los va a enamorar, los va a conmover y que les va a dar una energía renovada para hacer un nuevo trabajo como maestros.

Al final de cuentas, lo que ha estado muy ausente en nuestras políticas educativas es la posibilidad de encender la motivación y el deseo intrínseco de la gente por hacer cosas. Todo es extrínseco, viene de afuera: exámenes, calificaciones, regaños o aprobación por parte del maestro; todas son motivaciones extrínsecas que se imponen a los niños, a los maestros, a todos. Lo que la relación tutora nos ayuda a hacer es a encender la motivación interior de estudiantes y adultos, y cuando eso pasa ya no hay quién nos pare: nos convertimos en mejores personas, aprendemos a convivir mejor, aprendemos a escuchar mejor. Eso es fundamentalmente lo que la relación tutora te ofrece: la oportunidad de descubrir tu poder para aprender lo que te venga en gana, tu capacidad para aprender. Suena muy sencillo, pero cuando logras esto en un joven le estás cambiando la vida para siempre.

Defiendo esta pedagogía porque a mí me cambió la vida. Yo cumplí todos los requisitos para ser un alumno de excelencia a lo largo de mi paso por la escuela, pero salí de la preparatoria sin saber entender un texto o entrar en diálogo con un autor; salí con las mejores calificaciones sin saber escribir mis propias ideas, sin saber aprender por mi cuenta, eso es trágico. Mi suerte cambió cuando me encontré con el Dr. Gabriel Cámara y su equipo de locos que estaban diseñando un modelo que permitiera a los chicos y a los adultos, en las comunidades más apartadas, a aprender por su cuenta. El momento más importante en nuestra historia como grupo fue cuando nos dimos cuenta de que el modelo que habíamos diseñado era muy distinto a lo que estaba sucediendo en la práctica. Nos dimos cuenta de que había una gran contradicción entre cómo capacitá-

bamos a nuestros equipos y lo que esperábamos ver en las aulas. En las aulas esperábamos ver una comunidad de aprendizaje donde los tutores fueran capaces de atender a los estudiantes en todas las disciplinas académicas porque había sólo un maestro a cargo de un grupo multigrado. Pero nosotros, como equipo central de este proyecto en la Pospri-
maria rural del CONAFE, capacitábamos por especialidad: una persona para inglés, otra para matemáticas, otra en literatura. Era una gran contradicción porque no estábamos mostrando que era posible que una sola persona capacitara a otras en todas las áreas. Entonces decidimos que, si queríamos hacer posible una comunidad de aprendizaje en nuestras aulas, teníamos que convertirnos en una comunidad de aprendizaje nosotros primero. Así fue como aprendí historia, literatura y ciencias, de la mano de los expertos; empecé a leer textos completos que ya había leído en la prepa y sobre los que había sacado diez, pero que nunca había entendido, y comencé a entenderlos por primera vez.

Esto cambió mi vida por completo. Yo comencé a trabajar con Gabriel cuando inició la huelga de 1999 en la UNAM. En ese entonces estaba a la mitad de mis estudios en la licenciatura en matemáticas de la Facultad de Ciencias. Cuando se acabó la huelga y reiniciaron las clases yo quería seguir trabajando en el proyecto de CONAFE y decidí que iba a seguir mi carrera, pero no iba a ir a clases: hablé con mis maestros para inscribirme en sus cursos, que me dieran los programas de estudio y me permitieran presentar exámenes finales sin asistir a clases. Con la nueva confianza en mi capacidad para aprender y la nueva destreza para aprender por mi cuenta que aprendí con Gabriel Cámara y el equipo empecé a preparar mis exámenes. Mis calificaciones mejoraron porque me convertí en mi maestro más riguroso. Tenía que convencerme a mí mismo, no a los profesores, de que entendía bien los conceptos, y así terminé mi carrera. La terminé porque había ganado una gran confianza en mi capacidad para aprender, y eso fue gracias a las redes de tutoría. La confianza en tu capacidad para aprender es

uno de los mejores regalos que te puede dar la vida y la tutoría ofrece ese regalo, a los maestros y a los estudiantes. Es de verdad una de las maneras más sencillas, potentes y profundas de cambiar la vida y el futuro de nuestros niños.

Recomendaciones para la acción

¿Cómo podemos generar las condiciones de un buen aprendizaje como docentes?

Vamos a revisar una por una estas condiciones: interés, exposición constante, práctica, retroalimentación, reflexión y colaboración. ¿Cómo hacerlo? Hay que crear entornos donde se practica la relación tutora y donde todos ven la relación tutora en acción:

1. La relación tutora se basa en el interés; selecciona una serie de temas para que los estudiantes elijan, y si nada de eso les interesa, genera nuevos temas que sí les resulten interesantes. Formula preguntas, conoce a tus estudiantes, ve qué les intriga y crea catálogos que hablen de las cosas que les interesan. Escúchalos más y habla menos. Lo primero que tenemos que hacer es conocer a nuestros estudiantes.
2. Ofrece una variedad de opciones para que ellos elijan qué quieren estudiar, pero que sean temas que los tutores ya hayan estudiado y conozcan bien, pues de lo que se trata es de que los estudiantes tengan exposición constante a la práctica experta, de alguien que lo sabe hacer con maestría, que ya tiene dominio del tema.
3. La otra manera en que uno puede hacer visible el aprendizaje es cuando un estudiante te hace una pregunta que no sabes cómo responder. Responde “la verdad no sé, pero si fuera tú seguiría tal camino; vamos a explorarlo juntos”. Y muestra en tus acciones, en tu manera de investigar, de buscar información, cómo se hace eso de aprender. No se trata de ser el experto que lo sabe todo; tu rol es ser experto en la práctica de

aprender, y mientras más hagas visible esta práctica, más potente va a ser tu influencia. En resumen, darse la ocasión de no saber frente a los estudiantes y de explorar junto con ellos cómo aprender lo que uno no sabe bien.

4. Otra forma de visibilizar el aprendizaje es reconocer cuando uno se equivoca. Lo que ha creado la cultura escolar convencional es miedo a equivocarse, porque cuando te equivocas te reprueban, te reprimen, te ven mal, te hacen burla. La escuela ha cultivado este miedo a equivocarse porque “los maestros no se equivocan” frente a grupo, y si se equivocan tienen que fingir que no lo han hecho porque están obligados a modelar que son infalibles, que lo saben todo. El problema es que equivocarse es fundamental para aprender. Si no se cometen errores y no se reflexiona después sobre ellos, no se aprende. Es muy importante modelar en los chicos que equivocarse es parte del proceso de aprender.
5. Si los estudiantes se vuelven expertos en un tema nuevo, que uno no domina, ellos pueden ser tutores del maestro. La idea es hacer del aprendizaje una práctica visible.
6. La relación tutora es algo que se tiene que practicar una y otra vez. Tratar a los alumnos como estudiantes autónomos desde el principio. Desde luego los primeros trabajos que van a producir serán imperfectos, pero así es como tiene que ser; lo que hay que hacer es refinarlos a lo largo del tiempo, con la práctica que permite múltiples oportunidades para que los chicos ensayen el aprendizaje por su cuenta y que necesiten cada vez menos ayuda. Con la tutoría lo que se espera es que los alumnos creen su mejor versión posible de lo que están aprendiendo e ir la mejorando

con el tiempo. Hay que verlos desde el primer día como estudiantes capaces de aprender; tratarlos con dignidad y respeto, y ahí es donde la práctica es muy importante.

7. La reflexión también está inserta en la relación tutora. Es indispensable darse un momento para reflexionar sobre qué aprendí, qué me queda claro y qué todavía no; qué podría hacer distinto la siguiente vez. Todo es parte del proceso. Y lo mismo la retroalimentación: se trata de señalar tanto los aciertos como lo que se puede mejorar, lo que se debe atender para que los trabajos se conviertan en los mejores trabajos posibles. Finalmente, la colaboración es lo que define a la red de tutoría: entornos en donde un grupo trabaja con un propósito común que es aprender por cuenta propia, ayudándonos unos a otros.

Para cerrar, debo decir que las ideas más importantes que he aprendido sobre la educación no vinieron de la Universidad de Harvard, sino de las redes de tutoría. Esa fue mi verdadera escuela. Las ideas que he expuesto aquí tienen como raíz lo que aprendí esos años con las redes de tutoría. Hay que recordar que el trabajo no es nada más aprender a implementar la relación tutora. La relación tutora es apenas un medio. El fin es liberar el aprendizaje, cultivar entre nuestros niños y nuestros maestros la capacidad y el gusto por aprender. Ese es el mejor legado que podemos dejar a las nuevas generaciones para que cambien el mundo para bien. Pero sólo podemos cambiar a otros en la medida en que cambiamos nosotros mismos, y la relación tutora ofrece un vehículo para cambiar. Hay que mover este trabajo hacia adelante con toda la fuerza y energía de la que seamos capaces.