

**Palabras con ocasión del lanzamiento del libro:**  
***Hacia una Buena Escuela, Experiencias y Lecciones de David Hopkins***

J. J. Brunner

Café Literario, Santiago de Chile, 7 octubre 2008

---

Para mí constituye, en verdad, un privilegio poder presentar el libro de David Hopkins, uno de los más comprometidos, lúcidos y generosos trabajadores, luchadores, estudiosos y pensadores del cambio educacional y, en particular, del mejoramiento de las escuelas.

Verán ustedes que empleo diversos términos para describir a David Hopkins: trabajador, luchador, estudioso, pensador. El mismo, claro está, se define a sí mismo mucho mejor y más elegantemente:

*Por formación y temperamento soy un activista del mejoramiento de las escuelas, dice. En los últimos treinta años, aproximadamente, me he situado de manera consciente en la intersección de la práctica, la investigación y la elaboración de políticas. Desde ese lugar he sentido que puedo contribuir mejor al proceso de reforma educativa.*

Más importante aún es la forma cómo define su inspiración —el sentido ético, si ustedes quieren—de esta tarea. Se trata de combinar, dice, un sentido de los derechos individuales con el sentido de la responsabilidad social que es, a fin de cuentas, la clave de cualquier emprendimiento de cambio en el campo educacional. De allí, también, el valor que él atribuye a las dimensiones comunitarias de la educación, la cual no ve como inevitablemente encadenada a las fuerzas del mercado o a las dependencias del Estado.

Como muestran los artículos reunidos en este libro, estos dos principios sirven al autor para articular su visión del cambio educacional: desde el aula hasta el nivel del sistema.

Sucesivamente, el libro aborda en sus 6 capítulos --que hablan todos sobre el cambio educacional-- la necesidad de partir del aula y el desempeño de los

docentes; de desarrollar una estrategia de mejoramiento escolar integral; contar con modelos de enseñanza que hagan posible prácticas efectivas en el aula; adaptar las estrategias de cambio al estadio de desarrollo particular de cada escuela; ligar en redes colaborativas las experiencias de transformaciones exitosas de escuelas y, de esta manera, poder alcanzar lo que es el ideal, el sueño, de todo reformador educacional: un cambio integral en el sistema que lleve a elevar su rendimiento y los logros de aprendizaje de todos los alumnos.

El pensamiento de Hopkins, desplegado con fino detalle en este libro, refleja, por cierto, múltiples inspiraciones y experiencias, en diversos colegios y países; sobre todo, en su propio país, el Reino Unido.

En efecto, a lo largo de la última década, en el tránsito de un siglo al siguiente, Inglaterra sobresale por ser uno de los países más innovadores en el campo educacional. Y David Hopkins por ser uno de los protagonistas de tales innovaciones, primero como iniciador y director del proyecto *Mejorando la Calidad de la Educación para Todos*, luego como Director de la Unidad de Estándares y Efectividad del Departamento de Educación y Destrezas del Gobierno británico y hoy como uno de los líderes mundiales en el diseño de iniciativas para el mejoramiento de la educación, las escuelas y, lo más importante, el aprendizaje de los alumnos.

Aquí, en este libro, ambas dimensiones se reúnen: Hopkins como autor y la experiencia inglesa de reforma de la educación que le proporciona la materia prima para su reflexión. Todo esto enriquecido por la trayectoria vital del autor: sucesivamente como profesor de escuela, tutor en la Universidad de Cambridge, académico en diferentes universidades británicas, investigador, consultor de la OECD y de varios gobiernos, asesor y formulador de políticas, director de tesis de posgrado, miembro de un consejo local de administración escolar y, no menos importante, destacado alpinista y pasajero frecuente de vuelos internacionales.

El resultado de esta amalgama de experiencias es más que un mero libro, de suyo interesante de leer; es un poderoso instrumento de trabajo, análisis y reflexión para la acción de todos aquellos interesados en mejorar la calidad de la educación.

Para nosotros, en Chile, los beneficios de esta herramienta son múltiples y su valor inestimable. Debemos agradecer a la Fundación Chile y la Fundación de la CAP que hayan puesto a nuestro alcance este instrumento; en realidad, una verdadera caja de herramientas.

Sobre todo, de poder hacernos de ella en el momento oportuno. Es decir, precisamente cuando en nuestro país se ha instalado un intenso debate sobre el futuro de nuestro sistema escolar. Tenemos pues la oportunidad de contrastar nuestras ideas y proyectos con las mejores prácticas y de examinar horizontes de posibilidades más allá de nuestro estrecho paisaje nacional.

En seguida, este libro aporta una perspectiva de análisis centrada en torno a la escuela, foco que en Chile usualmente es débil, a veces incluso inexistente, propensos como somos a pensar y actuar en términos del sistema y la sociedad que lo rodea. En vez de partir por la estructura mayor y su entorno, aquí se arranca de los establecimientos escolares y la sala de clase. En vez de ir desde fuera hacia dentro, donde muchas veces ni siquiera se llega, aquí se invierte el camino para ir desde la unidad menor, el centro educativo, hacia los niveles superiores del sistema, la sociedad y el gobierno.

Elegir a las escuelas como el epicentro de cualquier esfuerzo por mejorar la educación es, como muestran estas páginas, poner los procesos de aprendizaje de los niños y jóvenes como objeto de las iniciativas de mejoramiento, a la vez que reconocer a éstos y a los profesores y directivos de escuelas como sujetos del cambio y las innovaciones. Esto resulta particularmente importante para nosotros pues, con frecuencia, nos dejamos llevar por la idea de que el cambio educativo podría venir de la ley, de ajustes

en los aparatos administrativos o de modificaciones al marco que regula el sistema. Sin embargo la evidencia, como se lee aquí, dice otra cosa.

Una virtud adicional del volumen que tenemos entre manos es el hecho de que su autor ha recorrido prácticamente todo el itinerario que lleva desde dentro hacia fuera del sistema y desde sus unidades inferiores más pequeñas hasta sus instancias más grandes y altas a nivel gubernamental. Sus investigaciones y propuestas no emergen por lo mismo desde el espacio esotérico de la academia sino de un conjunto de vivencias comprometidas con la transformación educacional.

Es decir, Hopkins conoce muy bien la sustancia del trabajo educativo --el aprendizaje de los alumnos y las estrategias de enseñanza de los profesores en el aula-- sobre las cuales por lo demás ha escrito extensamente y, a la vez, no es ajeno ni a la administración escolar, ni al cultivo del oficio académico ni a la elaboración, diseño, decisión y ejecución de políticas.

De allí, seguramente, que sus propuestas de cambio posean siempre, como se verá en estas páginas, un sentido eminentemente práctico, al mismo tiempo que se apoyan en la evidencia surgida de la investigación y en las mejores teorías surgidas del mundo académico. Se reflejan aquí también la amplitud de sus exploraciones, la riqueza de sus análisis y el carácter concreto, específico, de sus ideas de cambio e innovación.

Probablemente es en este último aspecto donde reside el aporte más importante de este libro, en un momento en que no sólo en Chile, sino en todos los países en vías de desarrollo, las sociedades y los gobiernos buscan ya no sólo cómo garantizar el acceso al sistema escolar sino, a la vez, cómo ofrecer a cada uno de los niños y jóvenes la oportunidad de una educación de calidad, independientemente de su origen social y el estatus y la riqueza de sus padres.

La visión de David Hopkins en este ámbito --el de las políticas públicas conducentes a una educación de mejor calidad para todos-- es eminentemente constructiva y optimista. Su mensaje es claro: se puede mejorar el desempeño de las escuelas y aumentar significativamente los resultados del aprendizaje, a condición de emplear las políticas adecuadas y los instrumentos necesarios.

También en este punto su reflexión engarza con la experiencia de las reformas educativas realizadas en Inglaterra durante los últimos años. Es un asunto no menor. En efecto, aquellas reformas son ampliamente reconocidas por su seriedad, envergadura y resultados iniciales. Según ha escrito Andreas Schleicher, coordinador de la prueba PISA a nivel internacional, Inglaterra “ha conseguido transformar el sistema claramente deficiente de mediados de 1990 y elevar de forma sostenida los niveles educativos”. De hecho, concluye, “puede que no haya otro país en el que el establecimiento e implementación de unos estándares hayan logrado un impacto tan profundo en la política y práctica educativas”.<sup>1</sup>

¿Qué lecciones arroja para Chile el conocimiento y el análisis de esta reforma dirigida a mejorar la enseñanza básica y el rendimiento de los alumnos en las áreas de lectura, escritura y matemática?

En verdad, son muchas y variadas según lleva a concluir la lectura de este volumen y de las muchas páginas que David Hopkins ha dedicado al cambio educacional. Me limito, por mi parte, a subrayar lo que considero podría ser una lección madre para nosotros en Chile.

Ha dicho David Hopkins en alguna oportunidad que el éxito inglés vino con la adopción de una estrategia basada --simultáneamente -- en “grandes retos y grandes ayudas”, la cual dejó atrás las otras tres formas posibles de combinar este par de “retos y ayudas”.

---

<sup>1</sup> Andreas Schleicher, *La Mejora de la Calidad y de la Equidad en Educación: Retos y Respuestas Políticas*; Madrid: Fundación Santillana, 2005, pp.16-17

En efecto, la estrategia incrementalista de pequeños retos con pequeñas ayudas sólo contribuye a mantener el *status quo*; esto es, el estancamiento del sistema y su bajo rendimiento. En estas circunstancias, las iniciativas de cambio no logran romper las inercias del sistema y de las escuelas ni logran introducir nuevas dinámicas. Predominan por tanto la resignación y el conformismo.

A su turno, la estrategia de formular altas exigencias (grandes retos) conjuntamente con otorgar un menguado apoyo y asistencia a los centros educativos, como solemos imaginar posible en Chile, desemboca, inevitablemente, en situaciones de conflicto y desmoralización. Se ponen metas altas a los centros educativos y al sistema cuando éstos no están en condiciones de cumplirlas, ya sea por falta de capacidades o de medios, o de ambos. En estas circunstancias aflora un sentimiento de frustración y de escepticismo en relación a las posibilidades del cambio en la educación.

Por su lado, la estrategia generosa de dar grandes ayudas manteniendo bajas expectativas y retos, puede llevar, en el mejor de los casos, a un cuadro de cambios lentos e irregulares y a una visión complaciente con el sistema y las escuelas, las que ahora aparecen mejor dotadas pero siguen siendo, al fondo, igual de inefectivas.

Según el autor, estas tres opciones estratégicas habrían sido experimentadas -en un momento u otro-- en Inglaterra, sin que con ellas se obtuvieran avances significativos desde el punto de vista de los resultados de aprendizaje de los alumnos.

Por el contrario, la estrategia de “grandes retos y grandes ayudas” ha producido significativos mejoramientos en el desempeño de las escuelas y el rendimiento de los estudiantes. De hecho, Inglaterra se ha transformado, si no

en un modelo --algo ilusorio dada la enorme diversidad de los sistemas educativos alrededor del mundo-- sí, al menos, en un terreno de aprendizaje y experimentación para los interesados en las innovaciones conducentes al mejoramiento educacional.

Para Chile, la principal lección es la necesidad de poner énfasis, simultáneamente, en altos retos y grandes apoyos, especialmente en orden a desarrollar las capacidades del sistema. Ya por años nos venimos moviendo oscilantemente entre altas y bajas exigencias, con expectativas también cíclicas, pero desatendiendo de manera continua la otra parte de la ecuación: el apoyo para aumentar las capacidades de nuestras escuelas; sus profesores y alumnos, directivos y sostenedores.

Ahora llega el momento de elevar las exigencias junto con aumentar el apoyo a las escuelas para que éstas puedan cumplir con las metas buscadas.

Inglaterra usó diversos dispositivos para asistir eficazmente a los centros educativos. Les reconoció mayor autonomía y delegó en ellos mayores responsabilidades, al mismo tiempo que se preocupaba de preparar y pagar mejor a sus directores; fortalecer la profesión docente y ampliar las oportunidades de desarrollo profesional de los maestros; ofrecer reconocimiento a los establecimientos de mejor rendimiento disminuyendo su carga de regulaciones e inspecciones oficiales; crear redes a través de las cuales los colegios comparten innovaciones exitosas, y de asignar los recursos públicos en función de las necesidades de los alumnos.

Complementariamente, la experiencia de Inglaterra nos muestra --en caso que lo ignoremos o lo hayamos olvidado-- la importancia de acompañar estas medidas de reforma con un foco particular sobre las actividades de los alumnos y los profesores en el aula, temas a los cuales el autor dedica una parte importante de esta obra.

Efectivamente es ahí, en la célula base de cada centro educativo, donde el cambio y la innovación tienen que encarnarse y dar lugar a nuevas y mejores prácticas escolares. Todos los demás arreglos que se adopten, sea a nivel del sistema, de la gestión escolar o del vínculo entre los establecimientos y las familias y la comunidad, deben ordenarse hacia ese fin; provocar un mejoramiento de las prácticas al interior de la sala de clases.

Debemos agradecer por lo mismo a David Hopkins por traer de vuelta a nuestra discusión el aprendizaje de los niños y la actividad de los profesores; por reponer en nuestro medio la centralidad del colegio y llamar nuestra atención, ahora que estamos a punto de volver a hacer decisiones que afectarán el futuro desarrollo del sistema escolar, hacia estrategias de reforma educacional que han probado ser efectivas en otras latitudes y de las cuales podemos y debemos aprender.