



MENTE DE PRINCIPIANTES:

# Recordando a Richard Elmore

Foto: Harvard Alumni Association

## PENSAMIENTO PEDAGÓGICO

Richard Elmore murió en paz, e inesperadamente, la noche del 9 de febrero de 2021. En las semanas recientes me ha tomado por sorpresa el llanto cuando recuerdo la presencia de Richard en mi vida como mentor, como maestro entrañable, y como amigo querido. Me brotan las lágrimas cada vez que leo la cascada de bellas historias, recuerdos y mensajes compartidas en la [página conmemorativa](#) que creó su familia y aprendo más sobre la profunda presencia que tuvo en las vidas de tantos – familiares, estudiantes, colegas y amigos. Entre las cosas que atesoran aquellos cuyas vidas tocó Richard destacan su afilado intelecto, su corazón generoso, su risa contagiosa, su profundo respeto por los niños y jóvenes y (especialmente en sus últimos años) su creciente irreverencia por los sistemas escolarizados que los constriñen.

La poeta Naomi Shihab Nye dijo alguna vez: “La gente muere/ y luego se queda.” Podemos esperar que Richard permanezca con nosotros de varias maneras en las décadas venideras.

El pensamiento de Richard ha sido y continuará siendo un referente fundamental para quienes buscamos entender cómo y bajo qué condiciones ocurre – o no, como es lo más frecuente – el buen aprendizaje en las escuelas, los sistemas escolares, y más allá. Algunas de las contribuciones clave de Richard al pensamiento educativo que han resistido y continuarán resistiendo la prueba del tiempo incluyen:

- El posicionamiento del núcleo pedagógico como la unidad básica en que debieran enfocarse en transformar de raíz nuestros esfuerzos como educadores, líderes escolares y sistémicos: “los problemas del sistema son los problemas de su unidad más pequeña”; “si no está en el núcleo pedagógico, no existe”; “la verdadera rendición de cuentas reside en las actividades que se pide realizar a los estudiantes.”

- La articulación de una lógica de “mapeo hacia atrás” para examinar, planear y poner en marcha esfuerzos de mejora educativa (tomar como punto de partida lo que se quiere causar y moverse gradualmente de adentro hacia fuera para adaptar las prácticas, sistemas y culturas que lo rodean en la medida que va ocurriendo el cambio).
- La noción de que ninguna cantidad de presión externa en las escuelas tendrá frutos en la ausencia de la rendición interna de cuentas (la responsabilidad compartida al interior de la escuela por la mejora escolar), la rendición de cuentas recíproca (la responsabilidad del sistema de desarrollar la capacidad e invertir los recursos necesarios para producir los resultados esperados): “si empujas una organización atomizada e incoherente con un sistema externo de rendición de cuentas, ésta solamente se hará más incoherente.”
- Su exploración más reciente de grupos y organizaciones ‘fuera de serie’ que están cultivando y desatando aprendizaje potente entre niños y jóvenes (NuVu, Beijing Academy en China, las Redes de Tutoría en México).
- Su crítica dura y aguda a las muchas maneras en que la escolarización – la institución diseñada con el fin explícito de desarrollar la habilidad y el gusto por aprender entre las generaciones más jóvenes – está estorbando al buen aprendizaje: “Una lección importante que hemos aprendido de los modelos de escolarización orientados al rendimiento académico es que es posible deshabilitar como aprendices a los seres humanos convenciéndolos de que no tienen la capacidad de gestionar su propio aprendizaje.”



## LEGADO INTELECTUAL

La lista continúa, pero no es mi intención cubrir el amplio espectro del legado intelectual y público de Richard (este [artículo de la Facultad de Educación de Harvard](#) ofrece un recuento más detallado de su destacada trayectoria académica y de servicio público). Más bien, ofrezco aquí un recuento más personal de Richard como ejemplo de una Mente de Principiante, para ilustrar cómo es que él destaca entre la multitud de reconocidos expertos internacionales en educación.

Richard sabía mucho sobre las escuelas, la reforma escolar, y la política educativa. Muchísimo. Para muchos – lo mismo estudiantes que colegas – su mera presencia resultaba intimidante por esta sola razón. Pero mucho más destacable que lo que Richard sabía era su disposición a aprender: su apertura a encontrar sorpresa en lo familiar y su disposición a – casi sed por – poner a prueba sus ideas más queridas. Recuerdo cuando durante una de nuestras visitas conjuntas a México me dijo, con su risa fuerte y contagiosa, cuán cómico le parecía descubrir que gente que lo había invitado a dar algunas conferencias en Latinoamérica se mostraba en shock al enterarse de que él había aprendido algunas cosas nuevas en los últimos diez años. Su libro [Antes Pensaba... Ahora Pienso](#) es una bella colección de ensayos en que prominentes

pensadores de la educación cuentan algunas de las maneras más importantes en que ha cambiado su pensamiento con el paso de los años. En la introducción de libro, Richard comentaba: “Me parece sumamente irónico que en un campo dedicado nominalmente al desarrollo de las capacidades para aprender exista tan poca evidencia de lo que han aprendido en su carrera profesional aquellos que se dedican a este campo.”

La apertura de Richard a encontrar sorpresa en lo familiar es bellamente evidente en su hábito de visitar salas de clase un día cada semana. Este hábito, forjado después de décadas de estudiar reformas y políticas educativas, se convirtió en una especie de ritual religioso que abrió la mente de Richard a las realidades del día a día de la práctica en aula. Le dio una sensibilidad incomparable y una comprensión profunda de la enseñanza y el aprendizaje, así como de las muchas maneras en que las políticas educativas con intenciones loables casi invariablemente se quedan cortas cuando de afectar sustancialmente el núcleo pedagógico se trata.

Fue su Mente de Principiante que llevó a Richard a aceptar mi invitación a visitar México por primera vez en 2010 para aprender sobre la tutoría (la práctica pedagógica en el centro de las Redes de Tutoría, también conocidas como el proyecto Comunidades de Aprendizaje). Toleró un vuelo de madrugada y un viaje en camioneta por más de 100 kilómetros en caminos de terracería para llegar a una comunidad rural remota en el estado de Zacatecas. Una vez ahí, aceptó la invitación de Maricruz, una joven de 13 años de edad de la comunidad de Santa Rosa, a aprender geometría con su apoyo como tutora. Ver la confianza y gozo por aprender de Maricruz lo impresionó tanto que no pudo contener el llanto – al igual que todos aquellos que tuvimos el privilegio de visitar Santa Rosa con él ese día. Fue la Mente de Principiante de Richard la que por primera vez vio y nombró a las [Redes de Tutoría mexicanas como movimiento social](#).

Esta observación provocó en mí lo que sólo puedo describir como despertar intelectual: cristalizó e integró muchas ideas que hasta entonces había sentido dispersas y desorganizadas. Esta observación, un comentario casual aparentemente pequeño en la vasta extensión del pensamiento de Richard, es ahora un pilar básico de mi propio pensamiento y mi labor como educador, investigador, consultor y promotor del cambio educativo.



## LA MENTE DEL PRINCIPIANTE

No conozco a otro académico tan dispuesto y tan abierto como Richard a estar equivocado. Uno puede ver esto claramente en sus escritos y en sus conferencias. Su libro [Reestructurar el Aula](#) con Penelope Peterson y Sarah McCarthey da cuenta del derrumbe de su fe en la reestructuración escolar como estrategia para el cambio pedagógico. En este libro los autores demuestran que cambiar la estructura de las escuelas no produce, como inicialmente creía Elmore, los cambios en la cultura escolar necesarios para mejorar las experiencias de aprendizaje de los estudiantes en las aulas. En su artículo [‘Llevar a Escala’... Parecía una Buena Idea en Aquel Tiempo](#)”, reflexiona sobre los puntos débiles de su pensamiento 20 años atrás, reflejado en su artículo clásico [“Llevar a Escala la Buena Práctica Educativa”](#). En la [última entrevista](#) que ofreció, tan sólo un par de semanas antes de su inesperada muerte, Richard habló de las [Rondas Pedagógicas](#), una práctica que desarrolló con colegas de Harvard. Señaló que esta práctica atrajo a muchos líderes escolares y sistémicos, y que les ayudó a reconectar con el sentido de su profesión, y que estimuló mucha acción y entusiasmo. Pero – y aquí viene el golpe – aprendió después

que “no había en realidad mucha relación entre satisfacción e impacto.”

Richard murió en el transcurso de una crisis global profunda, en tiempos en que nada menos que el proyecto humano está en juego. En el mundo que estamos dejando atrás, muchos académicos han sido reverenciados y han construido su identidad alrededor de todo lo que saben. La decisión consciente de Richard de mantener una Mente de Principiante aún en el pináculo de su estrellato académico brilla como una luz en un mar de oscuridad. Espero que muchos encontremos en su ejemplo la valentía para cultivar una Mente de Principiante: para atrevernos a aprender – como él nos invitó a hacer en [su último podcast](#) – cosas en las que somos totalmente incompetentes; para estar abiertos a la maravilla de ver lo nuevo en lo familiar; y para recibir con brazos abiertos los momentos en que nuestras certezas más queridas resulten equivocadas. Como sugiere la tradición budista, en la Mente de Principiante reside la clave de una vida más feliz y un vínculo más saludable con otros y con el mundo – más necesarios que nunca para la vida y el mundo más humano y justo que podemos construir.

En sus últimos años, además de su proyecto personal de aprender a pintar, Richard llevó la atención de su Mente de Principiante al futuro del aprendizaje: los hallazgos más recientes de la neurociencia del aprendizaje, el potencial rol del diseño arquitectónico para representar y posibilitar modos diversos de aprender; y el trabajo de grupos y organizaciones ‘fuera de serie’ en el mundo del aprendizaje. Su entusiasmo por el futuro del aprendizaje, no obstante, creció de modo inversamente proporcional a su fe en las escuelas y los sistemas escolares. Richard se fue tornando cada vez más escéptico respecto a la posibilidad de que las escuelas y los sistemas educativos se convirtieran en vehículos efectivos para proteger y cultivar las extraordinarias mentes de aprendiz de nuestras niñas, niños y jóvenes. Aumentó mucho su desánimo y su impaciencia con los modos en que, por el contrario, la escuela obligatoria destruye la curiosidad natural y el gozo por aprender de nuestras generaciones más jóvenes. La última vez que lo vi, en una visita corta a Boston, me dijo que estaba escribiendo un libro con sus reflexiones más recientes – un libro que, según me confesó con una sonrisa juguetona, haría enojar a mucha gente.

Richard nos dejó una gran pregunta que enfrentar: ¿Podrán las escuelas y los sistemas escolares encontrar las maneras de dejar atrás la escolarización y cultivar en su lugar aprendizaje profundo y duradero? Su respuesta hoy sería un rotundo ‘No’. Espero que seremos capaces de demostrarle que, en este caso, estaba equivocado. Puedo imaginarlo, con su Mente de Principiante, riendo de gozo cuando así lo hagamos.

**#RecordarARichardElmore**

**#RememberingRichardElmore**

Santiago Rincón-Gallardo es consultor en educación, director de investigación del equipo de Michael Fullan, y autor de [Liberar el Aprendizaje: el Cambio Educativo como Movimiento Social](#). @SRinconGallardo