

Reseña temática

Flores Fahara, M., y Torres Herrera, M. (eds.) (2010). *La escuela como organización de conocimiento*, México, DF: Trillas, 321 pp.

CONOCIMIENTO REFLEXIVO Y LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

SERGIO MARTÍNEZ ROMO

El título y el esquema de encuadre son novedosos. Si bien el título se inscribe en una de las modas del momento en la política educativa que son las organizaciones del conocimiento; el encuadre analítico que proporciona el primer capítulo resulta novedoso e inspirador en cuanto centra la atención en las escuelas como organizaciones que aprenden. Este enfoque contrasta en forma inteligente con la concepción de la educación como un proceso productivo en línea –que frecuentemente se vuelve rígido queriendo ser riguroso– que requiere, como la alusión de esta metáfora, controles de calidad en las etapas del proceso de manufactura del producto esperado, como si fuese producción de un refresco.

Un colega ingeniero que volcó sus esfuerzos profesionales de la industria refresquera hacia los educativos de una Secretaría de Educación en un estado de la República, me comentó su sorpresa por no encontrar parámetros semejantes, análogos o equivalentes en el actuar de los profesionales de la educación en las tareas del proceso del aula o la administración. Le comenté que no era lo mismo un refresco con estándares de producción y calidad que un niño, un joven, o un adulto en un proceso formativo más complejo.

En esta perspectiva, el encuadre del primer capítulo sugiere que se ha usado de más una concepción “industrial” del proceso educativo, con la división adecuada del trabajo que logrará los propósitos esperados si cada quien cumple bien con sus tareas.

Sergio Martínez Romo es investigador del Departamento de Política y Cultura de la Universidad Autónoma Metropolitana. Calzada del Hueso 1100, colonia Villa Quietud, 49060, México, DF. CE: sergio48@correo.xoc.uam.mx

Otro ejemplo ilustrativo en paralelo viene de uno de mis seminarios de posgrado en la maestría en Educación de una institución privada. En el seminario construí un ejemplo muy semejante sugiriendo a la escuela como un espacio de educación básica con procesos en línea para la formación de ciudadanos. Los profesores participantes –la mayoría comisionados de la educación pública– pusieron el grito en el cielo –como solían decir nuestros abuelos– clamando por su labor como artífices de personas y su desarrollo integral.

Sin embargo, los maestros de educación básica que participaron en el posgrado visualizaron a la escuela como espacio de conocimiento y organización que aprende, con estrategias para estos aprendizajes, en una dinámica de práctica reflexiva con maestros profesionales en este quehacer, y directivos líderes en estas comunidades de agentes de cambio: que la visualizaran como una *nueva escuela pública*, que es lo que el texto que nos ocupa argumenta como un desafío necesario.

De estas cuestiones trata la colección de ensayos vertidos en el libro. Que lo vuelven novedoso e inspirador en el contexto de las políticas contemporáneas que buscan el cambio adecuado a la velocidad de las transformaciones mundiales que vivimos y se esperan –y frecuentemente no logramos prever en forma pertinente– con las acciones colectivas que se emprenden.

Un segundo aspecto que conviene resaltar del libro es que los ensayos provienen de los análisis de estudiantes de doctorado en torno a procesos educativos, asociados a los procesos organizacionales en donde éstos se dan y los procesos reflexivos que se analizan y que, eventualmente, resaltan la noción de las organizaciones que aprenden. Esta perspectiva permite resituar a los agentes usuales que se resaltan en la mayoría de los estudios en este campo: estudiantes y maestros en una organización que aprende o no aprende y que podría tener que ver con lo rígido –que no riguroso– de los procesos educativos en las escuelas básicas. Esto es otra novedad en el texto: resaltar el potencial de las escuelas como organizaciones que aprenden o pueden aprender, y los maestros en una nueva concepción de práctica docente en el desarrollo del conocimiento como aprendizaje reflexivo de estudiantes y profesores. Ni qué decir de la abundante bibliografía que el libro proporciona en torno a los apartados del texto.

Así, los ensayos ofrecidos están agrupados en cuatro apartados: aprendizaje organizacional en instituciones educativas; identidad profesional y

ciclos de vida de los educadores; práctica reflexiva en educación; y cultura escolar y comunidades de aprendizaje.

La distribución de los ensayos incluidos en el texto le da un lugar primordial, con casi 40% del capitulado, al aprendizaje organizacional. Punto a favor es el mapa posible que la bibliografía de éste y los otros apartados permitirían y que está del todo logrado. Una razón plausible es que en los capítulos que centran la revisión de la literatura se extrañan más referencias que ilustren las experiencias asociables a esta revisión del conocimiento escrito disponible. El primer capítulo señala que si bien se pueden observar escuelas exitosas y no exitosas en condiciones parecidas o paralelas, no se logran dilucidar los porqués; las referencias de orden teórico pueden asociarse ilustrativamente a esta argumentación.

Tal es el caso de la amplia semblanza que sobre estrategias de aprendizaje organizacional se encuentra en el texto, y la sugerente fisonomía que se ofrece sobre perfiles posibles de liderazgo promocional o compartido de un director escolar. Se extrañan, no obstante, los casos o fenómenos empíricos observables asociables a estos referentes de orden teórico que se documentan del análisis de la literatura para situar mejor algunos detalles de la práctica educativa que se sugiere para las escuelas como organizaciones que aprenden y que, seguramente, fue observada en algunas de las experiencias exitosas a las que se hace mención en el primer capítulo.

La identidad de los profesores y el desenvolvimiento y trayectoria de su desempeño profesional y la incidencia de estos elementos en la significación de su práctica reflexiva, en el marco de la cultura organizacional de la escuela, logran articular novedosamente buena parte de la literatura disponible al respecto para acercamientos a los referentes de orden teórico que alientan perspectivas alternativas de análisis a los disponibles en la investigación para visualizar actores y procesos de lo que el texto argumenta como una “imagen objetivo” de una nueva escuela pública.

La cultura organizacional parece ser un componente olvidado en la investigación en el campo, así como su relación con los desafíos de los procesos de gestión del conocimiento en las organizaciones educativas. El texto se vuelve un aporte en este aparente espacio vacío. Produce, sin embargo, una sensación también novedosa de ausencia cuando se buscan en los ensayos mapas “conceptuales” de mayor detalle en los varios aspectos de cada apartado en los que el texto se organiza y pistas de relación o conexión entre ellos que permitan jugar con “alternativas de acomodo” referencial

para explorar “varias” perspectivas de análisis de la cultura y gestión de las organizaciones educativas, más allá de los elementos normativos formales.

Perspectivas alternas que permitan profundizar, por ejemplo, en algunas características del comportamiento organizacional de nuestras escuelas y los factores asociados o asociables a ellas. En múltiples ocasiones ello tendrá algo que ver con la práctica educativa variada que parece resultar de la concepción del texto ante la uniformidad y homogeneidad de la práctica educativa que un modelo de análisis lineal de “perfil industrial herencia del siglo XVII” que el texto sugiere.

Una sugerencia adicional a lo mencionado en los párrafos previos es la lectura de otros textos asociables a lo que el libro ofrece y que, aparentemente inconexos por su enfoque o espacio educativo al que se refieren pareciesen no pertinentes porque no se centran en argumentos sobre la organización educativa y la cultura de la organización que los maestros portan, resultan aleccionadores en un esfuerzo por “mapear” la literatura para un “estado del arte” al respecto. Vale la pena señalar tres de entre los múltiples disponibles. Alberto Arnaut, en su *Historia de una profesión*, argumenta que la división de las tareas de enseñanza no solamente refiere una división de tareas en un proceso lineal de tipo industrial sino un “rompimiento” en el engarzamiento de la tarea educativa, dadas las formas de gestión asumidas en el establecimiento de la administración de la educación en México.

Otro texto que resulta significativo es el de Daniel Levy que distingue, para el espacio de la educación superior, los casos de Brasil, Chile y México, más allá de la metáfora de la América Latina parecida o igual y que parece recuperarse en el texto. Las diferentes condiciones organizacionales, de financiamiento, de formación de los profesores y de resultados escolares entre estos países y México en la educación básica, se reflejan en los modelos de análisis y lo modelable del análisis de la práctica educativa y sus actores entre las escuelas de estos países. Cuestiones que no podrían pasar desapercibidas en el análisis de la literatura y en un estado del arte al respecto si se desea “incidir” en la comprensión de las organizaciones que aprenden y sus modalidades en distinguibles latitudes.

La reseña no puede terminar sin resaltar el valor formativo de los ensayos que en el texto se incluyen, dentro de los procesos de entrenamiento en investigación en el posgrado. Conviene señalar que el peso del conjunto parece estar en la revisión de la literatura y eso se expresa con amplitud

en la mayoría de ellos. Se incluyen varios diagramas y esquemas que ilustran a los diversos conjuntos de referencias, algunos de ellos de alta inspiración. Reflejan aparentemente la solidez lograda en los procesos formativos y de reflexión de los autores.

A partir de la sugerencia del inicio que observa escuelas exitosas y no exitosas en condiciones similares, que no facilitan la conexión con situaciones o fenómenos que expliquen tales resultados distintos, un par de modelos “para modelar” estos resultados –más allá de los modelos para analizar que se ofrecen al lector– harían un excelente complemento de los modelos que el texto ofrece para analizar la práctica y que dijese al lector algo al respecto de los factores asociados al éxito y no éxito de lo que se propone como nueva escuela pública y de lo cual parece haber ya gérmenes en nuestras escuelas según se señala en el primer capítulo. Esto puede ser la razón necesaria para un siguiente texto.

Vale la pena señalar que la aproximación de las conclusiones guarda una alta relación con el encuadre inicial que cubre los cuatro apartados en que se organiza el texto y orienta su lectura con eficiencia y eficacia para su comprensión. En esa perspectiva el texto refleja coherencia, solidez y consistencia; buenas prácticas de las virtudes del buen investigar. Al final se articula este ‘círculo virtuoso’ en el quehacer del maestro que acompaña al proceso reflexivo de conocimiento.