

¿Qué hacen los grandes maestros? Las técnicas que separan a los sobresalientes del promedio

Resumen de *Enseña como un campeón*,
del autor Doug Lemov

Por Jeffrey Puryear



Estudios recientes señalan que lo que más influye en el aprendizaje estudiantil son los maestros. Un gran educador potencia el rendimiento de un alumno mucho más que uno mediocre, con efectos al parecer acumulativos. Con un profesor sobresaliente, un alumno puede aprender en un año tres veces más que con uno menos eficaz. Es decir, un gran profesor marca una enorme diferencia en el rendimiento escolar.

La mayoría de los estudios concluyen que ciertos factores que generalmente se piensa están asociados al desempeño docente—años de formación, postítulos, capacidad intelectual, personalidad extrovertida, entusiasmo, experiencia, certificaciones profesionales, entrenamiento interno, alumnos por sala—en realidad no predicen el éxito de manera fiel. Aunque son la base para contratar, remunerar y promover docentes, existe muy poca evidencia de que sirvan para diferenciar a los buenos de los no tan buenos.

Surge entonces la pregunta: ¿Qué hace a un verdadero educador? ¿Qué hacen los docentes de excelencia? ¿Un profesor descollante nace o se hace? ¿Qué hacer para que los alumnos tengan los mejores maestros posibles?

En su libro *Enseña como un campeón*, Doug Lemov trata de responder estas interrogantes, proponiendo que enseñar es un arte, y que como todo arte, requiere de aptitudes o técnicas que, una vez dominadas y llevadas a la práctica, transforman la materia prima en un producto de valor.

Partiendo de datos demográficos y evaluaciones hechas en todo Estados Unidos, el autor descubrió a un conjunto de educadores que se destacaban por potenciar notablemente el rendimiento escolar de alumnos de escasos recursos. Lemov observó y catalogó durante años las prácticas y métodos de aula de estos maestros de excelencia. El resultado fue este libro sobre “las herramientas del oficio docente”; en especial sobre aquellas que rinden excelentes resultados con

Notas de Política PREAL proporcionan resúmenes no técnicos de temas fundamentales en el campo de la política educativa. En esta edición, Jeffrey Puryear, Senior Fellow del Diálogo Interamericano y ex codirector de PREAL, resume el libro *Enseña como un campeón*, por Doug Lemov. Basado en años de observación de los maestros de alto rendimiento, el libro ofrece 49 técnicas de enseñanza que pueden mejorar los resultados en exámenes de los estudiantes más pobres de manera significativa.

El libro *Enseña como un campeón* se encuentra disponible en [inglés](#), [castellano](#) y [portugués](#). Los invitamos además a estar atentos a la edición actualizada que saldrá a fines de 2014, la que vendrá seguida por un nuevo libro sobre lectura. Y para actualizaciones periódicas y videos de las técnicas que se describen en el libro, se puede visitar el blog “[Doug Lemov’s Field Notes](#).”

La preparación de la presente nota fue posible gracias al apoyo del Fondo de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional (ICSF) del Banco Interamericano de Desarrollo, establecido con el aporte del Gobierno de la República Popular China. Sin embargo, los contenidos son responsabilidad absoluta del autor y el Diálogo Interamericano.

alumnos de bajos recursos y pocas probabilidades de surgir en lo educativo. Lemov aborda la diferencia entre un maestro meramente bueno y un gran educador, proponiendo técnicas tan simples y ordinarias tales como saludar a sus alumnos, entregar guías de trabajo y decidir a cuál alumno interrogar. El libro muestra lo que un educador hace constantemente para “cerrar la brecha del rendimiento entre ricos y pobres, transformar a los rezagados en estudiantes aplicados y convencidos y replantear la ecuación de las oportunidades”.

adoptar y perfeccionar estas técnicas permite mejorar el rendimiento escolar más y más rápido que cualquier estrategia o filosofía educativa.

Las técnicas son específicas, concretas y factibles y cada una corresponde a algo que los educadores dicen o hacen de manera especial. Dado que son formas de actuar, a más práctica, mayor es la destreza. Aunque no todos los grandes profesores las utilizan todas, en conjunto entregan las herramientas básicas para convertir la docencia en un arte.

para enfrentar los problemas que tarde o temprano surgirán. El autor sostiene que una de las metas urgentes es enseñar a los profesores a manejar la conducta en el aula. No obstante, su énfasis en técnicas y prácticas en lugar de filosofías y estrategias cuestiona de manera fundamental los enfoques tradicionales de formación docente.

Lo medular del libro se expone en siete capítulos que presentan las 49 técnicas que los grandes educadores usan para potenciar a sus alumnos. Para cada una el autor entrega no sólo información detallada que permita poner la técnica en práctica, sino también su fundamentación. Además, la versión digital contiene videos que documentan la aplicación práctica de las técnicas. El presente artículo discute únicamente las 49 técnicas, tema que ocupa la mayor parte del libro y que ha generado el mayor nivel de debate. El libro analiza también el ritmo y forma de interrogar, dos temas clave que no se desglosan fácilmente en técnicas separadas, y concluye con una sección sobre las capacidades y técnicas necesarias para la enseñanza de la lectura. Ninguno de estos aspectos se trata en este artículo.

A continuación se resumen brevemente los siete capítulos y se entregan ejemplos de las técnicas en cuestión.

Quizás la propuesta más significativa sea que la excelencia docente pasa por técnicas susceptibles de aprender, de modo que incluso los maestros en ejercicio pueden mejorar notablemente sus capacidades docentes con las técnicas que el autor plantea.

Muchas de ellas, como manejar los tiempos, tener buenas rutinas de aula y controlar la conducta, siendo básicas para el buen rendimiento escolar, generalmente no se enseñan en las escuelas de pedagogía y son omitidas por las teorías y los teóricos de la docencia convencional. Así, la mayoría de los maestros ingresan a la profesión sin mayor preparación

“Con un profesor sobresaliente, un alumno puede aprender en un año tres veces más que con uno menos eficaz.”

Más que en filosofías o estrategias integrales, Lemov se centra en las técnicas concretas que usan los profesores de excelencia, de las cuales escogió 49. El criterio para seleccionarlas no fue que se encuadraran en algún paradigma educativo, sino que funcionaran. Muchas son comunes y corrientes en lugar de complejas o glamorosas, pero son todas eficaces. Según Lemov,

Las técnicas fundamentales de los maestros de excelencia

ESTABLEZCA ALTAS EXPECTATIVAS ACADÉMICAS

Los estudios muestran reiteradamente que elevar las expectativas es una de las mejores formas de potenciar el rendimiento escolar. Cuanto más se espere de ellos, mejor responderán los alumnos. Incluso aquellos sin antecedentes de buen rendimiento logran mejorar cuando se eleva el nivel de expectativas. ¿Qué técnicas usan los maestros de excelencia para elevar las expectativas? Lemov describe cinco, concretas y practicables, entre ellas:

Técnica 1: Sin opción de salida. Todos deben participar y no se acepta responder “no sé”. Llegado el momento, el alumno renuente o incapaz de responder deberá contestar correctamente cuando se le pregunte, aunque sólo sea para repetir la respuesta correcta.

Técnica 2: Lo correcto es lo correcto. Se debe exigir el 100%, sin aceptar respuestas parciales. Al insistir en la respuesta correcta, el profesor hace ver que las preguntas y respuestas tienen importancia. Este es un mensaje potente que el alumno recordará mucho tiempo después de haber dejado el aula.

Técnica 4: El formato sí importa. La forma en que el alumno exprese sus conocimientos es

muy importante. Exija en todo momento frases completas y gramaticalmente correctas, y que se expresen de forma clara y modulada.

HAGA SU PLANEACIÓN PARA ASEGURAR EL LOGRO ACADÉMICO

Antes de que los alumnos entren al aula, los profesores de excelencia implementan técnicas de planificación que sientan las bases de un buen rendimiento escolar. Estas técnicas abarcan cinco tipos de planificación fundamentales para una buena enseñanza, entre ellas las siguientes:

Técnica 6: Comience por el final. Planifique una secuencia de objetivos que se desprenden unos de otros y que estén pensados para ser logrados a lo largo de varias semanas. Luego organice una serie de actividades diarias orientadas al logro de cada objetivo, más una evaluación de si dicho objetivo se logró. Empiece cada clase con un repaso de cualquier aspecto que el curso no haya captado totalmente en la clase anterior.

Técnica 8: Muéstrelo. Exhiba los objetivos trazados en un lugar visible de modo que los alumnos puedan comprobar fácilmente el objeto de la clase del día.

Técnica 10: Plan doble. Además de lo que hará el profesor, mencione en la planificación diaria lo que los alumnos deberán hacer a cada momento. Esto permite ver la clase desde la óptica de los alumnos y

mantenerlos participando de forma productiva.

Técnica 11: Trace un mapa. Distribuya el aula de forma que facilite el logro del principal objetivo. Haga de la organización del espacio parte de la organización de la clase.

ORGANICE E IMPARTA LAS LECCIONES

El maestro de excelencia utiliza en su clase una progresión sistemática. Empieza con la “instrucción directa”, exponiendo la información o los procesos más relevantes. Luego pasa a la “práctica guiada”, método consistente en trabajar con los alumnos en base a ejemplos o aplicaciones concretas. Por último, pasa a la “práctica independiente”, etapa de especial importancia en que el alumno tiene la oportunidad de practicar por cuenta propia, pero a la cual debe cuidar de no pasar antes de tiempo. Entre las diez técnicas específicas destacan:

Técnica 12: El gancho. Cuando sea necesario, haga una breve introducción orientada a entusiasmar a los alumnos con el estudio de la materia.

Técnica 15: Camine por el salón. Circule por el aula y haga responder y participar a los alumnos.

Técnica 16: Desglose. Si el curso no tiene claridad, responda desglosando el problema en sus elementos constitutivos.

Técnica 19: La práctica hace al maestro. Haga que los alumnos

practiquen—y practiquen, practiquen y vuelvan a practicar—la materia.

HAGA PARTICIPAR A SUS ALUMNOS EN LA LECCIÓN

Un profesor de excelencia logra que cada alumno se sienta parte de la clase. No sólo los hace participar y discutir, sino que discutir sobre la clase en particular; los interesa en el trabajo en sala y los mantiene centrados en aprender. Entre las técnicas se destacan:

“La clave está en entender la docencia como un arte difícil y cuyo dominio requiere de tino, discreción, seriedad, y cuidado en la aplicación, construcción y desarrollo de la técnica.”

Técnica 22: Participación imprevista. Interpele a todos los alumnos, levanten la mano o no. Deje en claro que todos tienen que contestar preguntas, se hayan ofrecido o no.

Técnica 23: Llamar y responder. Haga una pregunta y pida a todo el curso contestar al unísono. Construya en el aula una cultura de participación dinámica y positiva.

Técnica 26: Todos escriben. Antes de abordar un problema, dé a los alumnos la oportunidad de poner sus ideas por escrito.

CREE UNA SÓLIDA CULTURA DEL SALÓN DE CLASES

La idea es hacer del curso un lugar donde los alumnos trabajan con empeño, se portan bien, aprenden a desenvolverse y dan lo mejor de sí. Hay aquí cinco principios fundamentales: disciplina, manejo, control, influencia y compromiso. Cada uno tiene igual importancia y potencia a los demás. Técnicas:

Técnica 28: Rutina de entrada.

Establezca una rutina eficaz, productiva y respetuosa respecto de la forma en que los alumnos entran al aula, entregan sus deberes, toman asiento y se informan de lo que harán ese día.

Técnica 29: Háganlo ahora.

Dicte o anote en la pizarra una breve actividad a realizar

en el instante de entrar a clases. La actividad debe ser un adelanto de la clase del día, no precisar explicación del maestro ni discusión entre los alumnos, y requerir expresión escrita.

Técnica 30: Transiciones estrictas.

Parte fundamental de un aula de excelencia es que los alumnos sepan cambiar de lugar o quehacer con rapidez y sin mayor explicación. Las transiciones eficientes evitan perder tiempo: con ahorrar un minuto por transición sobre diez al día, en un

año escolar de 200 días se pueden ganar casi 35 horas de clase.

Técnica 35: Apoyos. Reconozca de forma clara y pública al alumno que demuestre excelencia o dé un buen ejemplo. Organice al curso para felicitar a un compañero cuando Ud. dé la señal.

ESTABLEZCA Y MANTENGA ALTAS EXPECTATIVAS DE COMPORTAMIENTO

La buena conducta es fundamental para el aprendizaje, y el alumno debe entender que ésta va de la mano con el rendimiento escolar. Los maestros de excelencia establecen niveles de orden y respeto que resguardan el derecho de todos a estudiar.

Técnica 36: 100 por ciento. Exija a cada alumno, sin excepción, el cumplimiento de las más altas normas de conducta. Tres principios básicos: 1) Intervenga de la forma menos invasiva posible; 2) Sea ponderado, firme, y sereno; y 3) Privilegie el buen comportamiento que Ud. pueda comprobar.

Técnica 37: Qué hacer. Las instrucciones sobre conducta deben ser específicas, concretas, consecutivas y observables.

Técnica 38: Voz fuerte. Los maestros transmiten autoridad en base a cinco principios básicos: 1) Economía de lenguaje: pocas palabras valen más que muchas; 2) No trate de hablar al mismo tiempo: espere a que guarden silencio; 3) No se salga del tema: evite discutir otras materias mientras no se haya resuelto el tema que planteó; 4) Mire de

frente y con aplomo: párese de frente al curso y no se mueva mientras habla; y 5) Autoridad tranquila: cuando quiera controlar al curso, hable pausado y más bajo que lo normal.

DESARROLLE CARÁCTER Y CONFIANZA

Parte de una buena educación es forjar relaciones de confianza con los alumnos y contribuir a formar su carácter. Un verdadero educador sabe que lo que diga a sus alumnos, y la forma en que lo diga, podría afectar sus decisiones futuras e incluso cambiar sus vidas. Los profesores de excelencia aplican las siguientes técnicas:

Técnica 43: Encuadre positivo. Corrija de forma coherente y positiva y sitúe sus observaciones en el marco general del mundo que quiere hacer ver a los alumnos. Concéntrese en lo que son capaces de hacer ahora, espere siempre lo mejor y tenga una narrativa positiva. Conecte la conducta del alumno con sus aspiraciones.

Técnica 44: Elogio preciso. Reconozca las conductas fuera de lo común y no simplemente el deber cumplido. Se deben elogiar conductas que el alumno pueda controlar, no los rasgos o características innatas. El elogio debe además ser sincero y hacerse en voz alta (y la crítica en voz baja).

Técnica 49: Normalice el error. Haga ver a los alumnos que a nivel escolar las respuestas incorrectas son normales y tan importantes como las correctas.

Conclusión

El libro hace una importante distinción entre técnica y estrategia. Mientras que las estrategias son decisiones, las técnicas son algo que se practica, afina y adapta durante toda la vida. Los deportistas, músicos, cirujanos y todo tipo de artistas saben que la práctica hace al maestro. La clave está en entender la docencia como un arte difícil y cuyo dominio requiere de tino, discreción, seriedad y cuidado en la aplicación, construcción y desarrollo de la técnica. El camino no es igual para todos, pero las técnicas descritas las puede aprender cualquier maestro y aportan a cerrar la brecha del desempeño en los sistemas escolares.

Las conclusiones del autor tienen una serie de repercusiones en materia de política educativa. En primer lugar, plantean que ser un buen educador no requiere de talento innato, sino que se puede aprender. De ser así, y si la técnica es fundamental para ser un docente de excelencia, entonces quizás no baste con aprender filosofía y psicología de la educación y adquirir conocimientos específicos del tipo lenguaje, matemáticas o ciencias. Quizás haga falta dedicar más tiempo a la práctica en aula; quizás la formación docente deba hacer más hincapié en el aprendizaje, práctica y dominio de las técnicas. Es más, quizás sería beneficioso que los nuevos maestros pasen algunos años en práctica con educadores experimentados a fin de

comprobar que dominan la técnica y la aplican de forma coherente. Este tipo de formación previa, común en la medicina, la música y el deporte, podría ser de provecho para los docentes.

Más aún, dado que las técnicas que propone Lemov se pueden aprender, practicar y dominar, también sirven para fortalecer la eficacia de maestros en funciones. Por su parte, si la buena docencia depende más de buenas técnicas que de un talento innato, quizás los programas de actualización profesional deban darles mayor énfasis.

Y además de la formación, quienes tengan a su cargo sistemas escolares podrían incorporar las técnicas que propone Lemov a las expectativas que debe satisfacer el cuerpo docente, explicando que son un aspecto fundamental de la práctica profesional y especificando lo que deben llevar a la práctica. También se puede requerir a los directores de escuela el dominio de las principales técnicas de la docencia y ocuparse de que los maestros las desarrollen. Por último, se puede definir el dominio de la técnica como parte integral de la evaluación docente.



1211 Connecticut Ave., NW, Suite 510

Washington, DC, 20036

Tel: 202-822-9002 • Fax: 202-822-9553

Correo electrónico: education@thedialogue.org

Internet: thedialogue.org y prealblog.org