

DESPUÉS DE TANTA INNOVACIÓN

*¿Y AHORA QUÉ?*

***Think*  
Space**

REVISTA DE EDUCACIÓN

Nº 1- ABRIL 2020



## Nace Link Space

*A lo largo de este trimestre, cuando la pandemia de COVID-19 pase, abrirá en Madrid un espacio de encuentro, indagación e investigación en torno a la educación.*

El 18 de marzo iba a tener lugar un evento muy ilusionante para nosotros. Ese día pensábamos inaugurar el LinkSpace. Todo estaba preparado y nuestra alegría era desbordante. Teníamos un espacio magnífico y un maravilloso plantel para realizar nuestro primer encuentro. El tema elegido queríamos que sirviera para darnos el horizonte de los futuros encuentros; de ahí su título: "*¿Y ahora qué?*" Queríamos reflexionar sobre el futuro de la educación, de las instituciones educativas, de las leyes, de la práctica docente y de los espacios que

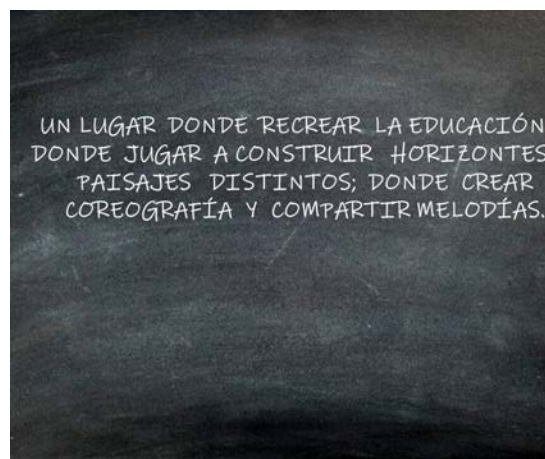
acogen dichas prácticas. Pero toda esta actividad se vio truncada por la aparición de la pandemia de COVID-19. La responsabilidad social nos ha llevado a aplazar el encuentro pero no queríamos que toda esta energía y trabajo se quedara en *agua de borrajas*.

Con este fin nace el primer número de nuestra revista. En ella encontrarás los artículos que van a generar la mesa redonda que tarde o temprano realizaremos para poder celebrar la inauguración de LinkSpace y la victoria a esta pandemia.

# ¿Qué es LinkSpace?

**Link Space nace con la vocación de convertirse en el punto de encuentro entre diferentes profesionales con el objetivo de compartir conocimiento, proyectar y divulgar. Se trata de encontrar puntos en común entre disciplinas y sensibilidades que están claramente relacionadas y con aquellas que puedan parecer que no lo están tanto. Es por eso un espacio de creación de ideas y de generación de vínculos.**

Los tres principios que organizan este espacio son la Empatía, la Asertividad y la Sinergia. **Empatía** que nos permita encontrarnos con la visión del otro; que nos haga capaces de mirar desde sus ojos para volver a nuestra mirada con una nueva perspectiva. **Asertividad** que fomente la disidencia y el debate; respeto al otro y su visión pero desde la defensa de lo que consideramos bueno, bello y verdadero. Una asertividad que permita afianzar lo esencial para poder caminar sin dar bandazos. Por último la **sinergia**: encontrar colaboradores que permitan enriquecer el trabajo; aunar esfuerzos de cualquier lugar que quiera impulsar una verdadera revolución educativa. Estamos seguros de que los resultados del grupo son mucho mejores que los de la suma de sus partes, siempre que en el grupo exista la libertad y respeto hacia cada miembro y a sus opiniones. En este contexto LinkSpace surge como Laboratorio de Ideas en torno al mundo de la educación. A la vez, se presenta como un escaparate para mostrar iniciativas relacionadas directa o indirectamente con la educación en cualquiera de sus facetas.



*Los objetivos de Linkspace son:*

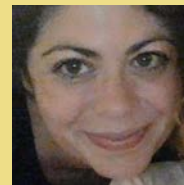
1. EXPLORAR sinergias, colaboraciones, ayudas, críticas y debate con muchas disciplinas que estén relacionadas con la educación en cualquier aspecto.
2. ENCONTRARNOS para disfrutar juntos y hacer crecer el nivel educativo de las instituciones, regiones y países entendiendo que esto servirá para el crecimiento global.
3. CRECER juntos en este proyecto dando espacio para voces innovadoras, disruptivas que tengan la preocupación por la educación en su horizonte profesional y personal.

*En definitiva Linkspace es un espacio de re-creo en el más amplio sentido de este término: un lugar donde recrear la educación y donde jugar a construir horizontes y paisajes distintos; donde crear coreografías y componer nuevas melodías. Un espacio donde encontrar nuevos compañeros de viaje y de juego en el apasionante mundo de la educación.*



“

# Después de la innovación, ¿ahora qué?



*Loli García*  
*Psicóloga y educadora*  
*Miembro del equipo de #profesinnovadores*



# Después de la innovación, ¿ahora qué?

En los últimos años la palabra innovación ha inundado el sector educativo. La empresa se ha llenado de laboratorios o departamentos I+D, y los centros educativos han recibido innumerables formaciones bajo el epígrafe de “innovación educativa”. Tras los conocimientos recibidos que auguraban un cambio necesario y una desestimación al supuesto modelo anterior o tradicional, pueden aparecer preguntas como... ¿y ahora? ¿qué hacemos? ¿qué hay después de la innovación? Ante esas tres cuestiones, viene a mi memoria esta frase de Mario Benedetti: *“cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto, cambiaron todas las preguntas”*. Una frase que prefiero cambiar por: “cuando nos han “vendido” todas las respuestas, hemos decidido construir nuestras propias preguntas”. En el mundo educativo, se vive una conversación entre lo visible y lo invisible, lo individual y lo colectivo, la burocracia y los pasos de los niños en los pasillos. Se redefinen continuamente planteamientos en un acto comunicativo con la realidad; en la que intervienen múltiples agentes, contextos singulares, un proyecto determinado por parte de cada centro y un extenso suma y sigue de variables. Justo ahí, es donde el germen o el virus de la innovación reside y residirá “sin o con papeles” en las aulas y centros educativos. Un virus más que necesario cuando hay niños que pasan desde los 3 o 4 años hasta los 16 en un centro educativo, y el resultado junto con el proceso habla de fracaso escolar. Un virus imprescindible cuando hay profesores que después de toda una vida de experiencia docente, algunos más de 30 años, expresan su disconformidad con que haya que formarse y cambiar/crecer, “¿por qué no se puede dar clase igual que siempre?”

## El virus de la innovación

El virus de la innovación ha de estar en el ADN de todo docente o profesional que esté dentro del sistema educativo. No es un concepto de moda, aunque pueda resultar para muchos una palabra vacía. La innovación es, por otro lado, una actitud estructural en nuestra naturaleza humana. Una

actitud a cultivar y que se materializa en acciones y en la cultura de los centros educativos. Numerosos maestros, profesores, directores, expertos educativos, educadores, organizaciones, fundaciones, escuelas... sienten la necesidad de dar respuesta a las realidades que emergen cada día en las aulas, y responder desde su visión y misión educativa. Esta conexión y búsqueda desde la necesidad es el comienzo de toda innovación. Michael Fullan (2002) en su reconocida publicación “Los nuevos significados del cambio en la educación” hablaba de cinco factores relacionados con la innovación educativa: necesidad, claridad, complejidad, calidad y practicabilidad. El primero es clave para un proceso sostenible. A lo largo de la historia no son pocos los pedagogos y maestros que han tenido una visión innovadora acerca de para qué educar o de cómo hacerlo; y han sentido esa necesidad de innovar, esa llamada a reflexionar y actuar de forma diferente para mejorar, poniendo al niño en el centro de toda innovación. Así, podemos recordar a Kirk Patrick, “los niños deben adquirir experiencia y conocimientos mediante la resolución de problemas prácticos en situaciones sociales”, Bartolomé Cossío “rompamos, pues, los muros de la clase. Llevemos al niño al campo, al taller, al museo... Enseñémosle la realidad en la realidad antes que en los libros...”, o Juana de Lestonnac “Formar cabezas bien hechas más que bien llenas”, la lista es infinita: Freinet, Freire, Gabriela Mistral, Rosa Sensat, Loris Malaguzzi...

Viajando en el tiempo hasta 1630, Juan Amos Comenio, en su obra “Didáctica Magna”, afirmaba que la escuela es el taller de la humanidad y no “mataderos de mentes”. Por ello es fundamental reiterar que el virus de la innovación educativa no pertenece al siglo XX o al siglo XXI, y no es un virus destinado a morir, sino a mejorar la condición del educador, de la comunidad y de en última instancia y primer lugar: la vida del niño.

Por acordar de base una definición sobre lo que es la innovación, en palabras de Alfredo Hernando (2019), innovar es:

“- el medio por el que se conduce el proceso para la incorporación de algo nuevo o la combinación de elementos existentes cuya suma es nueva para sus actores.

-no solo la planificación, el pensamiento o la idea, sino la actividad innovadora en desarrollo, la acción intencionada y planificada.

- cambio con vocación de mejora sobre lo ya existente, aunque no sea necesario que ocurra en un primer momento.

- observar y medir, es decir, es posible comprobar el desarrollo de su implantación;

- novedad para la comunidad donde se desarrolla, aunque no tiene por qué ser pionera en el sector, en su contenido o en su proceso, entendiendo que no se ha hecho nunca antes.

- susceptible de replicarse en otros entornos cuanto más fácil sea su puesta en práctica, más compatible sea con la misión y valores de la comunidad, más observables sus resultados, y que comprenda menos riesgos y necesite de menores costes añadidos.”

### **Condiciones para su supervivencia**

Si uno viaja por diferentes centros educativos puede comprobar como una “supuesta innovación” ha dejado claustros reticentes de escuchar y aplicar nuevas estrategias, técnicas, o formas de programar, organizar, gestionar el aula... Se dibujan posibles causas como un liderazgo desconectado de la comunidad educativa, una formación desvinculada del proyecto educativo de centro, la no detección de necesidades previas, la no planificación y seguimiento, o la no dotación de recursos, espacios y tiempos para supuesta en marcha. En el libro de Michael Fullan antes citado, se recoge una cita de 1975 de Marris, que señala una de las causas para mí más importantes del fracaso ante la innovación educativa, la no participación de toda la comunidad y la falta de tiempos para ello, para él:

“Cualquier intento de evitar el conflicto, la discusión o la protesta mediante la planificación racional acabará en fracaso: por muy razonables que sean los cambios propuestos, el proceso de implementación debe permitir a los participantes expresar su impulso de rechazarlos. Cuando aquellos que tienen el poder de diseñar los cambios, actúan como si sólo tuvieran que dar explicaciones y, si sus explicaciones no son aceptadas, desdeñan la oposición calificándola de ignorancia o prejuicios, expresan un profundo desprecio por el sentido de las vidas ajenas. Porque los reformadores ya han adaptado estos cambios a sus propósitos y elaborado una reformulación que tiene sentido para ellos, quizás a través de meses o años de debate y análisis. Al negar a otros la oportunidad de hacer lo mismo, los tratan como marionetas pendiendo de los hilos de sus propias concepciones.” Es ahora, con toda la trayectoria recorrida, cuando podemos continuar reflexionando juntos para diseñar claves sistémicas que permitan que el virus de la innovación, el que ha infectado el sistema educativo animándolo a cambiar y transformarse para responder a las generaciones actuales y futuras, se desarrolle como un virus positivo. En el campo de la medicina se ha reconocido que llevamos virus dentro de nuestro ADN que participan en el crecimiento del sistema nervioso y que, por ejemplo, contribuyen a la formación de la placenta, ¿puede ser esta la alegoría para la innovación educativa? Si hasta aquí estamos de acuerdo, confirmando que la innovación forma parte de nosotros y podemos ayudar a su desarrollo como actitud y cultura, estas pueden ser claves formuladas a modo de preguntas, para seguir tejiendo juntos la salud de la educación:

¿Hacia dónde caminamos? ¿Cuál es la visión que compartimos? ¿Cuál es la visión sistémica que necesitamos? ¿Qué finalidades educativas o principios nos sustentan? ¿Cómo promover el pensamiento colectivo? ¿Cómo generar

recursos para un liderazgo que empodera a la comunidad educativa? ¿Cuáles son las mejores estrategias para una cultura de innovación en comunidad? ¿Y por qué, para qué y cómo una cultura colaborativa, de transformación educativa en continuum? ¿Cómo materializar el PEC en las PGA y más allá (currículum y metodologías, evaluación de un centro), en la organización, en los roles que vive la comunidad educativa (profesores, alumnos, familias, etc.), y en los espacios educativos?

En los últimos años he tenido el privilegio de formar parte del Departamento de Innovación Pedagógica de Escuelas Católicas, en ese contexto un equipo de profesionales liderado por su directora Irene Arrimadas ha desarrollado el Pensamiento de Innovación Educativa, un enfoque de pensamiento colectivo para mejorar e innovar en educación. Un planteamiento abierto y flexible que ayudará sin duda a numerosos centros educativos en el desarrollo de sus hojas de ruta. Un valioso material para seguir trabajando por la innovación entendida como mejora. Puedes conocerlo aquí: <https://www.escuelascatolicas.es/pie/>

Actualmente la nueva edición del programa #profesinnovadores en 2020 también fomenta el desarrollo de la cultura como base para una innovación sostenible. Seguimos pensando juntos porque vienen otros aires... los de la era de la colaboración. Son los aires de aquellos que de forma generosa comparten lo aprendido, quieren abrir sus puertas y apostar por el crecimiento y la evolución... aires que consiguen hacer que el papel y un proyecto traspase la celulosa y se materialice en gestos, técnicas, estrategias, líneas de actuación, etc. En definitiva, en visión compartida.

## Bibliografía

Claxton, G. The Learning Powered School. Bristol: TLO. 2011.

Escuelas Católicas. Pensamiento de Innovación Educativa. Madrid: Escuelas Católicas. 2019.

Fullan, M. Los nuevos significados del cambio. Barcelona: Octaedro. 2002.

Scharmer, O. y Kaüfer, K. Liderar desde el futuro emergente. Barcelona: EditorialEleftheria. 2015



¿Hacia dónde caminamos? ¿Cuál es la visión que compartimos? ¿Cuál es la visión sistémica que necesitamos? ¿Qué finalidades educativas o principios nos sustentan? ¿Cómo promover el pensamiento colectivo? ¿Cómo generar recursos para un liderazgo que empodera a la comunidad educativa? ¿Cuáles son las mejores estrategias para una cultura de innovación en comunidad?

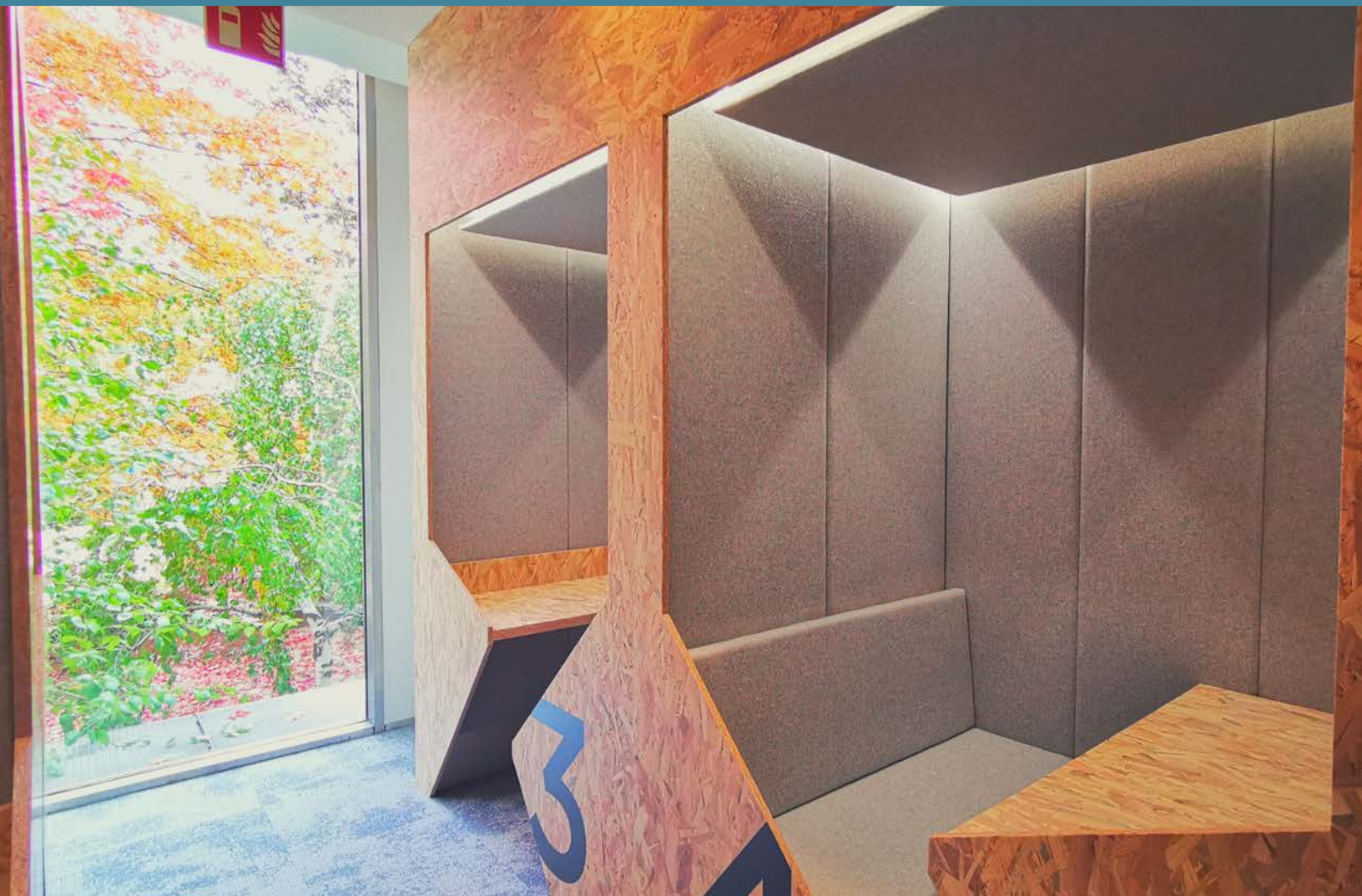




# “¿Y ahora qué? Claves para la innovación pedagógica sostenible



*Dr. Federico Malpica Basurto*  
*Investigador y asesor en las áreas de innovación*





# ¿Y ahora qué? Claves para la innovación pedagógica sostenible

## La cultura profesional como base de la innovación pedagógica

El Siglo XX fue el siglo en el que la medicina, como profesión, dio un paso enorme, un vuelco de 180 grados. En nada se parece la forma de ejercer la medicina a principios del Siglo XX a la forma de ejercerla a principios del Siglo XXI. En la serie de “The Knick”, de un hospital de Nueva York del 1900, se puede apreciar la forma en que se concebía la medicina y cómo, vivir o morir, dependía del médico que atendiera; no había protocolos claros ni para lo más básico como la higiene de los quirófanos, se experimentaba con los propios pacientes, y normalmente, se moría algún paciente en cada episodio. En cambio, 100 años después, podemos encontrar una profesión que tiene un gran número de protocolos de actuación, todos fundamentados en evidencia científica de lo que funciona (con guías médicas que contienen tablas de doble entrada sobre nivel de evidencia y grado de recomendación para un sinnúmero de enfermedades y tratamientos), los médicos trabajan todos de forma colaborativa (incluso es de la cultura popular, pues todas las series de TV sobre médicos giran entorno a un equipo) y hay una mejora continua de su práctica como parte de su labor cotidiana, a través de sesiones clínicas, investigación-acción y otras estrategias que les permiten innovar. De hecho, mucho de cómo avanza la medicina hoy en día, no es a partir de lo que se investiga en los laboratorios, sino a través de lo que pasa en los hospitales, donde las prácticas de revisan, se actualizan y se innovan.

Ante este hecho sin precedentes, la pregunta que surge es: ¿qué hicieron los médicos para conseguir desarrollar de esta manera su profesión en el Siglo XX? Pues, básicamente, desarrollar una cultura profesional basada en la fundamentación médica (a ningún médico se le ocurre hoy en día tomar una decisión que no esté fundamentada en evidencia científica), el trabajo colegiado (todos los médicos llevan esta cultura desde que salen de la universidad y son capaces de aprender unos de otros) y la mejora continua de la práctica (no dejan nunca de aprender, cuestionan de forma rigurosa su práctica y comunican de forma efectiva las evidencias de su práctica). La pregunta es: ¿no podríamos desarrollar una cultura de similares características en educación? Por las tendencias de los informes, investigaciones y literatura más actual, se puede prever que el Siglo XXI será el siglo de la educación, profesionalmente hablando, así como el siglo pasado fue el de la medicina y, por tanto, la manera en que damos clases y ejercemos nuestra profesión ahora, no se parecerá en nada a como lo haremos a principios del Siglo XXII. Por tanto, está bien desear implantar una serie de innovaciones y mejoras ya que, seguramente, son todas necesarias. Pero lo importante, de base, es crear unas condiciones suficientes para que dichas innovaciones realmente tengan garantías de permanecer a largo plazo y que la inversión realizada por parte de la entidad educativa pueda tener los frutos deseados. Por tanto, nos interesa centrarnos en el desarrollo de un modelo sistemático y gradual que favorezca el sostenimiento de las innovaciones que se quieran desarrollar, pasando de la cultura heredada (de aislamiento y falta de rigor) a una cultura profesional fundamentada, que ayude a elevar el liderazgo pedagógico de los equipos directivos y docentes, para crear una verdadera comunidad de profesionales que sean capaces de aprender unos de otros y así, institucionalizar los cambios. Este modelo es esencial para toda entidad educativa que quiera generar una innovación pedagógica sostenible, construyendo para ello una serie de acciones, protocolos y actividades que le permitan profundizar en el desarrollo de las tres claves de la cultura profesional docente que garantizan la calidad en el aula: la fundamentación pedagógica, el trabajo colaborativo y la mejora continua.

## Los 3 pilares de la nueva cultura profesional docente a desarrollar

### 1. Cultura de Fundamentación Pedagógica

Si cada vez la gente tiene más capacidad para opinar porque su cultura general ha mejorado y porque puede tener acceso a millones de bytes de información, el reto de la educación es demostrarles que tenemos conocimiento científico, es decir, que lo que hacemos, lo hacemos con conocimiento de causa. El prestigio nos lo hemos de ganar nosotros como docentes demostrando al mundo que tenemos un conocimiento técnico sobre cómo producir aprendizaje. Se trata de irnos convirtiendo en profesionales de la enseñanza con capacidad de reflexión y diagnóstico con base en la realidad de su aula, en frente de profesionales que sólo son capaces de ejecutar recetas ya elaboradas. Una reflexión constante de la práctica y mejora continua de lo que hacemos como docentes, permite pasar de la impartición de clases en función de las capacidades comunicativas o empáticas a una impartición de clases más profesional, en función del conocimiento de que disponemos sobre cómo aprendemos las personas, aplicado a la realidad de una aula determinada.

### 2. Cultura de trabajo colaborativo

El hábito de reflexionar de manera compartida entre iguales acerca de cómo enseñar, para introducir mejoras con base en la metodología común (de la institución) tiene como beneficio directo la superación de una cultura en la que sólo se comparten contenidos, pero no la forma de enseñarlos. La cultura de trabajo colaborativo permite mejorar de manera coordinada y compartida los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Se mejora la reflexión colectiva sobre la práctica educativa para tomar decisiones fundamentadas en la ciencia y cumplir con el referente interno de cada entidad educativa, es decir, todo aquello que se pueda hacer para cumplir con sus propias finalidades de aprendizaje en relación a su alumnado. Colaborar significa “laborar con otro”, por tanto, se trata de ir creando condiciones para que los docentes pasen cada vez mayor parte del tiempo trabajando con otros docentes para producir aprendizaje. Para ello se necesitan espacios comunes, tiempos para la interrelación y fundamento para que dichos espacios y tiempos sean aprovechados de la mejor forma posible.

### 3. Cultura de mejora continua de la práctica educativa

Precisamente, desde un punto de vista de los sistemas de calidad, una práctica educativa basada en un proceso sistemático de reflexión colegiada y mejora institucional de aquello que se realiza en las aulas permite la integración de la enseñanza y el aprendizaje con los modelos de gestión de la calidad, potenciando y dinamizando los procesos de mejora, desde la realidad de cada centro educativo en particular, con un enfoque del aula a la organización. Esto significa, en la práctica, que el sistema de gestión de la calidad también incluya la mejora constante de la práctica educativa que se traduzca a largo plazo en una cultura de la calidad educativa integrada en la institución que forme parte de la práctica cotidiana de todos sus miembros, comenzando por los docentes. La gestión de la calidad en el aula también tiene como beneficio la innovación pedagógica, si entendemos esta como “una serie de decisiones, procesos e intervenciones intencionales y sistemáticas que tratan de modificar actitudes, ideas, culturas, contenidos, modelos y prácticas pedagógicas”. Sin embargo, de nada sirve contar con docentes innovadores si no hay institucionalización o construcción colectiva, porque “dichas innovaciones, nacen, maduran y mueren con ellos, sin que tengan repercusión en el sistema”. Esta idea implica trabajar a través del profesorado para la mejora en la calidad del aprendizaje conseguido por los alumnos, pero al mismo tiempo ir mejorando aspectos de la gestión de la calidad del centro, así como del desarrollo profesional y formación docente, inherentes a la mejora de la organización como sistema.

## La comunidad profesional de aprendizaje como modelo de formación y desarrollo docente para la innovación

Todo profesional ha desarrollado, consciente o inconscientemente, un porcentaje de su práctica a través de la interacción con otros colegas. A veces, de manera informal participando en algún proyecto, en alguna discusión intentando dar solución a problemas concretos o como parte de un equipo que intenta realizar una mejora o innovación. La mayoría de las profesiones ya no se pueden entender sin estos espacios de trabajo colegiado, altamente supervisado, que les permita sentirse seguros en la aplicación de su práctica, pero también comportarse como estrategias, intentar prácticas nuevas y ser reconocidos por ellas. Lo interesante en el ámbito educativo sería que dejara de ser algo gobernado por el azar, la coincidencia y el voluntarismo de los propios profesionales, para transformarse en un modelo de formación y desarrollo docente bien estructurado, planificado, trabajado y evaluado. No basta con desarrollar algún grupo de mejora o equipo de innovación, ya que dichas estructuras mantienen pocas interrelaciones entre ellos. Forma cada uno su espacio de trabajo, pero no están necesariamente alineados con un propósito más grande que los pueda abarcar a todos. Son grupos nacidos a partir de iniciativas personales que no necesariamente persiguen un objetivo institucional. En cuanto a los equipos de trabajo, tienen un objetivo en común pero que es sólo de ese equipo y por tanto la experiencia y práctica necesaria para el cambio solo la desarrollan unos cuantos que, se supone, luego explicarán y convencerán al resto de realizar la misma experiencia, pero normalmente esto no sucede, puesto que los demás colegas no han tenido la experiencia y, por tanto, no se ha generado en ningún momento la empatía necesaria ni la urgencia por el cambio.

Superar el individualismo que caracteriza nuestra profesión no es tarea fácil, requiere el desarrollo de estructuras adecuadas donde cada docente se sienta implicado, así como una metodología de trabajo que permita formarse en la acción y en la reflexión con otros. También requiere compartir ciertos valores y objetivos comunes, que van más allá de la propia práctica personal.

Cuando se desarrolla una comunidad profesional de aprendizaje, los diferentes equipos de mejora están interrelacionados por un referente común, que es transversal a todos ellos, y que permite que cada uno de estos equipos de mejora contribuya a dicho referente, que no es otro que la consecución de las finalidades del aprendizaje, es decir, mantener y mejorar la coherencia entre aquello que esperamos de los estudiantes cuando acaben su formación y lo que hacemos en todas las aulas para que cada uno/a alcance este perfil competencial. Una comunidad profesional de aprendizaje consagra cada uno de los equipos que la integran a estudiar nuevas formas de cumplir cada vez mejor con sus finalidades del aprendizaje. Impulsa a los docentes a pensar creativamente sobre su práctica, y a cómo hacer para compartirla con el resto de colegas. Cuando se encuentra una nueva práctica, se prueba y si la evidencia comprueba su utilidad, se extiende al resto de colegas a través de redes de aprendizaje entre iguales. Cada equipo de mejora y los grupos que lo conforman, están pensando constantemente en diferentes aspectos de la práctica educativa, de una manera sistemática, organizada y alineada con un propósito común. En este sentido, deberán procurarse estructuras que permitan el diálogo tranquilo, donde sea posible que los profesionales puedan presentarse la práctica unos a otros y desarrollen una capacidad reflexiva sobre su actuación, pero ya no en función de lo que se le vaya ocurriendo al colectivo o aciertos individuales, sino que dicho diálogo se establecerá sobre las pautas de trabajo común que se quieren llevar a la práctica. Es decir, la propia práctica reflexiva se convierte en un espacio de aprendizaje dialógico sobre el acuerdo metodológico establecido previamente y que todos comparten como colegas, por lo que a todos/as les interesa y todos/as tienen algo que compartir. Para ello, desde el punto de vista de la organización y gestión, deberán procurarse suficientes espacios, tiempos y soporte para que dicho aprendizaje dialógico y en acción pueda ocurrir. Los equipos directivos deben ser capaces de ejercer un liderazgo transformacional, aquel que invite a los agentes educativos a participar, un liderazgo que permita que se experimente, se revise y se mejore. Hablamos de un liderazgo más participativo y distribuido que debe estar en equilibrio con el liderazgo transaccional (el que hace que las cosas pasen en el día a día).



Asimismo, la comunicación con los diferentes agentes educativos juega un papel primordial, incluyendo aquí a las familias, que pueden ayudar o perjudicar los procesos de innovación si no los entienden. Se hace necesario un buen sistema de comunicación y “venta” del proyecto de innovación para que todos los agentes estén alineados y comprometidos con su implementación.

Como conclusión, el desarrollo de condiciones para que las innovaciones pedagógicas sean sostenibles tiene que ver con crear las condiciones necesarias, comenzando con el “para qué” de la propia innovación en función de las finalidades del aprendizaje que se pretendan conseguir en el alumnado, que permita un cambio en las creencias de los docentes y sus prácticas. Se trata, asimismo, de darle mayor consistencia al proceso formativo analizando las diferentes variables técnico-pedagógicas que lo componen.

Pero, además, desde una visión más sistémica, las condiciones también pasan por desarrollar una cultura profesional que apoye la institucionalización de estas innovaciones mediante la fundamentación pedagógica, el trabajo colaborativo y la mejora continua de la práctica, un liderazgo que acompañe el cambio, una comunicación adecuada con los agentes educativos (incluyendo las familias) y una organización y gestión que promueva la revisión de la práctica, la reflexión rigurosa y el aprendizaje entre iguales.

Desde hace más de 10 años, en el Instituto Escalae acompañamos procesos de innovación con este enfoque de intervención. Hemos acumulado diferentes recursos y experiencias que van demostrando la capacidad de las entidades educativas para transformarse cuando son capaces de trabajar con un mismo horizonte y formar comunidad entorno a la innovación que desean desarrollar. Para conocer más acerca de estos procesos, entrar en: [www.escalae.org](http://www.escalae.org)

## Referencias Bibliográficas

Aronson, E., y Patnoe, S. (2011). *Cooperation in the Classroom: The Jigsaw Method* (3rd ed.). New York: Pinter & Martin Ltd.

Bolívar Ruano, M. R. (2013). Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Instrumentos de diagnóstico y evaluación. *Revista Iberoamericana de Educación* 62(1):1-12. Mayo 2013.

Carbonell, J. (2001). Jornadas Agrupaciones de Centros Educativos (ARCE) 2011. Ministerio de Educación, España. Madrid, 8, 9 y 10 de abril del 2011. [www.youtube.com/watch?v=pOZQfJ8dhhg](http://www.youtube.com/watch?v=pOZQfJ8dhhg) Consultado el 10 de noviembre del 2011.

Díaz Barriga, F. (2010) *Estrategia Docentes para un Aprendizaje Significativo*. McGraw Hill Education. México.

Domingo Roget, À. y Gómez Seres, M. V. (2014). *La Práctica Reflexiva*. Ed. Narcea. Gairín

Sallán, J. (2015). *Las comunidades de práctica profesional: creación, desarrollo y evaluación*. Wolters Kluwer Educación.

Johnson, D. & Johnson, R. (1999). *El Aprendizaje cooperativo en el aula*. Paidós Ibérica.

Kagan, S. (2001). *Cooperative Learning*. Kagan Publishing.

Malpica Basurto, F. (2013). *8 Ideas Clave. Calidad de la Práctica Educativa. Referentes, indicadores y condiciones para la mejora de la enseñanza-aprendizaje*. Ed. Graó.

Martin-Kniep, G.O. (2007). *Communities that Learn, Lead, and Last: Building and Sustaining Educational Expertise*. San Francisco: Jossey-Bass.

Olivier, D. F., Hipp, K. K., & Huffman, J. B. (2003). Professional learning community assessment. En J. B. Huffman & K. K. Hipp (Eds.), *Reculturing schools as professional learning communities*. Lanham, MD: Scarecrow Press

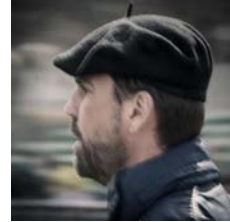
Perrenoud, P. (2004). *Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar*. Graó, España.

Schön, D.A. (1987). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje de las profesiones*. Barcelona: paidós

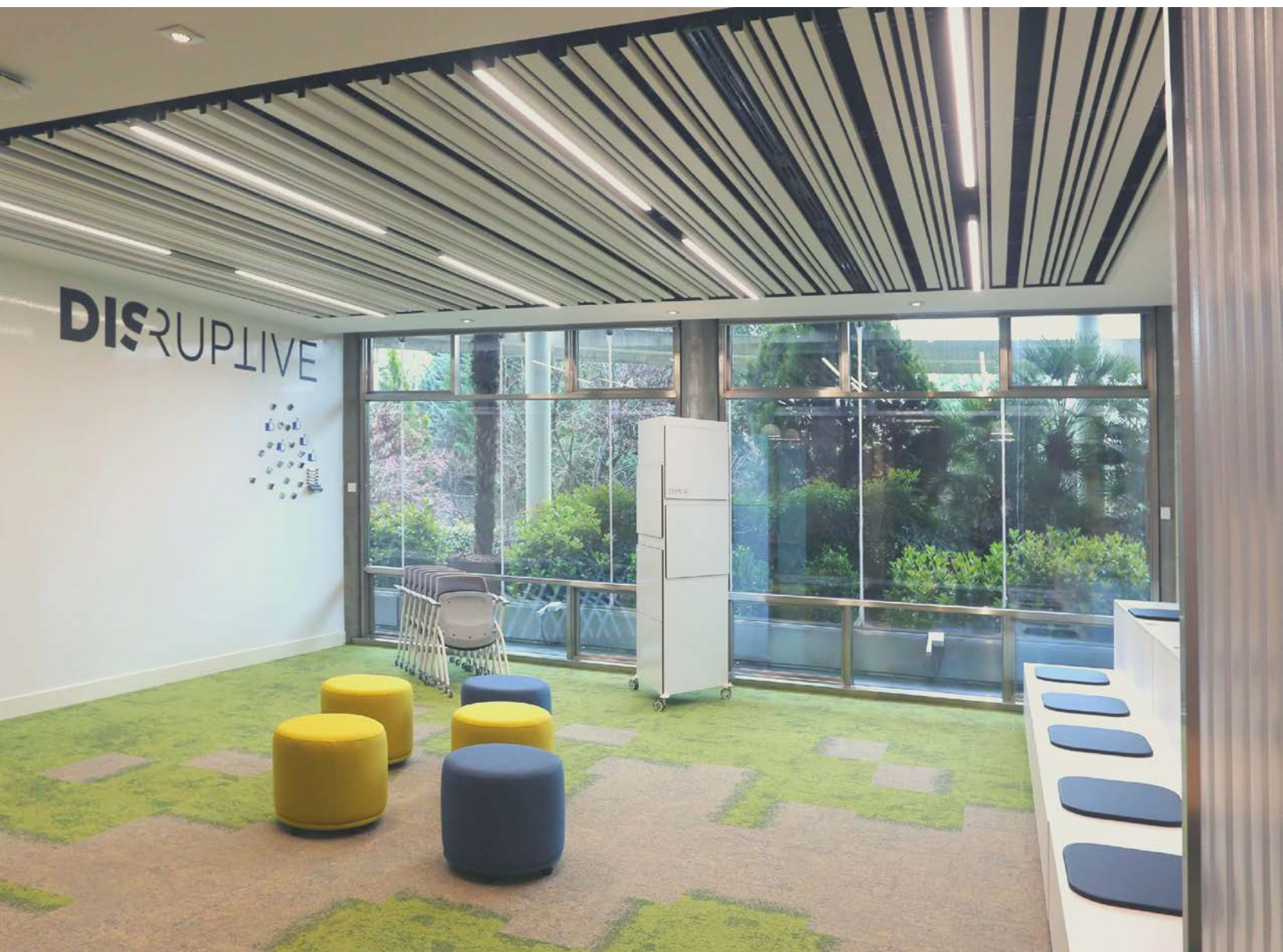
Senge, P. (2000). *Las escuelas que aprenden*. Barcelona, Granica.

Zeichner, K. M. and Liston, D. P. (1996). *Reflective teaching: an introduction*. New York London Routledge, Taylor & Francis Group.

# "La escuela siempre será mejor que la mierda"



*Álvaro Muñoz  
Profesor de Filosofía*



# "La escuela siempre será mejor que la mierda"

Cuando pienso en la escuela del futuro y sueño con el ideal, me es imposible imaginármela distinta a la que los alumnos de Barbiana cuentan en su famoso libro "Carta a una Maestra". Una escuela rural, unitaria, pobre y abierta 365 días al año y 24 horas al día. Una escuela de últimos y para los últimos; donde el maestro, el gran Lorenzo Milani, exigía a sus alumnos como nunca nadie lo había hecho, mostrando en esa exigencia las altas expectativas que tenía para cada uno. Una escuela hecha con las manos y con el periódico. Hecha con encuestas y con preguntas; hecha por los alumnos con una clara intención de cambiar el mundo. Es curioso que mi visión de una escuela innovadora se parezca a unos locales parroquiales donde un sacerdote se sentaba en una larga mesa debajo de un árbol en las montañas italianas confiando en que cada uno de sus alumnos podría salir de su situación gracias a la educación. En Barbiana no había tablets ni wi-fi; no había pizarras digitales ni mobiliario adecuado para la enseñanza. En Barbiana había una verdadera intencionalidad educativa por parte de un maestro que, por encima de todo, amaba a sus alumnos (sin condescendencia) y por eso les exigía lo mejor de sí. En Barbiana había un postulado inevitable: la escuela era la única vía posible para cambiar el mundo en el que vivían los hijos de los campesinos y por eso, como reza el provocador título de este texto, **"la escuela siempre será mejor que la mierda."**

El libro relata un buen número de pruebas de esta y otras realidades. Pero fijémonos en una de estas experiencias. El alumno (como ya sabemos suspendido en el examen al que se presentaba desde Barbiana) nos narra cómo fue su suspenso en francés. Nos cuenta que le pusieron un examen lleno de excepciones. Y nos dice: "Aprobó con un nueve un chavalín que en Francia no sabría preguntar ni por el servicio. Solo podía pedir lechuzas, guijarros y abanicos, tanto en singular como en plural." Sin embargo, el protagonista de nuestra carta había pasado su último verano en Grenoble lavando platos y se había comunicado con chicos de "Europa y de África". ¿Para qué sirve, entonces la escuela? Si es para aprobar exámenes estamos haciendo un flaco favor a los alumnos; pero si es para "aprender a leer el mundo" (como diría Freire), tenemos que revisar muchas cosas.

## **El secreto está en las Competencias**

Si seguimos la definición que recoge la LOMCE, una competencia "supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones, y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz." Es decir, continúa la Ley: "un conocimiento adquirido a través de la participación activa en prácticas sociales y, como tales, se pueden desarrollar tanto en el contexto educativo formal, a través del currículo, como en los no formales e informales." Creo que Don Milani firmaría este párrafo.



Consideramos, por tanto, que la verdadera innovación educativa es conseguir que nuestro alumnado sea competente. Es decir, esté formado en unos valores éticos capaces de realizar acciones en contextos diversos con la finalidad de mejorar el mundo. Porque de eso se trata, no de construir ciudadanos obedientes capaces de alimentar a un sistema cualquiera; antes bien, ciudadanos formados capaces de llevar a cabo acciones que transformen la realidad. Una transformación que tiene que partir de un conocimiento profundo de la realidad (la lectura del periódico como eje vertebrador de la escuela) y unas profundas convicciones morales (la escritura compartida, el dejarse preguntar, la responsabilidad con el otro,...). Y es aquí donde encontramos unos maravillosos aliados: las metodologías activas. Metodologías que ponen la experiencia real en el centro de la práctica docente, situando al alumnado como protagonista y generando una intencionalidad educativa en todo lo que se haga. Las T.I.C. también pueden ser de gran ayuda porque nos pueden acercar a realidades muy lejanas y que de otro modo nunca pertenecerían a nuestras circunstancias.

Sin embargo, todas estas metodologías, todos los avances, todas las nuevas tecnologías pueden volver a caer en la trampa de ponerse al servicio de la escuela como fin, de los resultados como único objetivo, de los intereses empresariales y, con esto, perder su auténtica naturaleza: construir ciudadanos. Esto es lo que cuentan los alumnos de Barbiana cuando describen a sus compañeros que vienen de otras escuelas: “Por ejemplo, consideraban el juego y las vacaciones, un derecho; la escuela, un sacrificio. Nunca habían oído decir que a la escuela se va a aprender y que ir a ella es un privilegio. Para ellos el maestro estaba al otro lado de la trinchera y convenía engañarle. Hasta trataban de copiar. Les hizo falta tiempo para comprender que no había notas.” Cuando no explicamos por qué y para qué estudiar, el proceso se convierte en una tortura. Cuando la única motivación es la nota, ¿para qué esforzarse? Cuando la alternativa a la Escuela es la Play o el Instagram o Netflix (y no la mierda), ¿por qué estudiar?

### **Competentes en qué y competentes para qué**

¿Profe, para qué sirve estudiar Filosofía? Esta es la pregunta recurrente que me hacen mis alumnos. Yo, al estilo Socrático, le devuelvo la pregunta: ¿Para qué sirve jugar al fútbol? Las repuestas son variadas pero siempre acaban en una reflexión. Si un alumno o alumna fuera bueno jugando al fútbol, dejaría los estudios; si fuera bueno jugando al escondite, no lo haría. ¿Cuál es la diferencia? El primer trabajo me hace millonario y el segundo no. Entonces, queda clara una conclusión: mi alumnado entiende la educación como un medio para conseguir dinero.

Ahora es cuando puedo responder a mi alumno: estudiar filosofía sirve para comprender cómo funciona el mundo y buscar transformarlo. Es la misma respuesta que para mates, para inglés, para arte o para cualquier asignatura: “educar es enseñar a leer el mundo.” Es aquí donde la respuesta entronca con las competencias. Ser competente es conocer los mecanismos de un problema para poder aplicar dicho conocimiento en cualquier otro contexto. Dice la Ley: “Las competencias, por tanto, se conceptualizan como un “saber hacer” que se aplica a una diversidad de contextos académicos, sociales y profesionales. Para que la transferencia a distintos contextos sea posible resulta indispensable una comprensión del conocimiento presente en las competencias y la vinculación de este con las habilidades prácticas o destrezas que las integran.” Por eso la utilidad no la da la recompensa profesional o económica, la utilidad de la educación la da la intencionalidad que el maestro o el profesor le pueda otorgar. De ahí que el maestro cada vez se tiene que asemejar a un artista o a un artesano que genera contextos intencionales que permitan al alumno preguntarse el porqué de las situaciones y comprenderlas. Y así la escuela debe ser el lugar donde un alumno o alumna comprenda lo verdaderamente importante de la vida (sin saber, como dice Tolstoi, qué es eso). Abramos muros, rompamos horarios, amplíemos fronteras, acabemos con la categorización por edades, renunciemos a las calificaciones y ¡seamos audaces! Hacer esto no es

sinónimo de quemar la escuela. Es hacer de la escuela y del acto educativo un auténtico y genuino rito sagrado: con su parte de misterio (lo que Pedagogías Invisibles llama extrañamiento), con su ofrenda, con su consagración y con su plegaria. Un rito misterioso por el que unos niños y niñas se van convirtiendo en ciudadanos y ciudadanas. Siempre de la mano del maestro, aquel que guía, orienta y eleva la mirada del alumnado desde donde mira hacia donde, de verdad, quiere mirar.

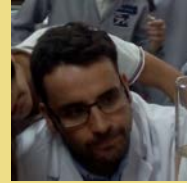
Tres son las características de esta escuela innovadora: abierta, rigurosa y solidaria. Abierta al barrio y al mundo (sabiendo que la mayor parte del mundo no vive como yo). Rigurosa con los conocimientos científicos, artísticos, sociales y filosóficos que permitan comprender el mundo en su complejidad. Solidaria (y por tanto cooperativa) con los últimos.

Por eso (y acabo igual que he empezado), cuando imagino la escuela del Futuro me la imagino como la de Barbiana pero con algunos matices: con una conectividad con cualquier parte del mundo para establecer lazos con los más alejados, con bancos de recursos donde un mero "Hole in the wall" pueda abrir al alumno a sus capacidades más elevadas, con dispositivos capaces de crear aplicaciones, imprimir en 3D, generar foros de debate, idear instalaciones artísticas, performances,... Me imagino esa mesa y esa sombra del árbol donde Don Milani se sentaba con sus alumnos pero conectados con millones de mesas y de árboles frondosos donde otros profesores con otros alumnos vuelven a soñar con un mundo mejor.



Lorenzo Milani y sus alumnos. Imagen de [www.solidaridad.net](http://www.solidaridad.net)

# “La flexibilidad en tiempos VICA



*Luis Bratos*  
*Profesor de Ciencias en Secundaria*  
*Asesor pedagógico en ERCER*





# La flexibilidad en tiempos VICA

Desde la Antigüedad, los humanos vamos constatando que los tiempos nos cambian y cambian a los de nuestro alrededor. A medida que vamos cumpliendo años, nos parece que los jóvenes son peores a cómo éramos nosotros; nos parece que son más vagos y dejados en las tareas, que la música que escuchan ni es música ni, en realidad, la escuchan, en definitiva, que el futuro es incierto si depende de la generación actual. Pero este pensamiento viene de lejos, ya en la antigua Grecia, opinaban de forma muy similar de la juventud de entonces. “Los jóvenes hoy en día son unos tiranos. Contradicen a sus padres, devoran su comida, y le faltan al respeto a sus maestros.” (Atribuida a Sócrates)

Pero hay algo que sí es distinto y es la velocidad de ese cambio. En el tiempo que viene (que ya ha venido, de hecho) la velocidad de los cambios es frenética. Sentimos que lo que hoy vale, mañana es pasado. Esto provoca que nuestros jóvenes deban desenvolverse con relativa soltura en este medio. Nos hablan del entorno VICA, un entorno Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo. Así es el entorno en el que vamos a vivir (o estamos viviendo). El reto para las escuelas es que este es el entorno para el que vamos a educar a nuestros alumnos. A lo largo de estas líneas vamos a tratar de responder a una pregunta: ¿cómo debemos formar a nuestros alumnos para desenvolverse en un ambiente incierto?

Pensemos en una persona perdida en una jungla en la que sabe que se esconden múltiples peligros, pero desconoce cuáles son ni cuándo va a ser sorprendida por esos peligros. Podríamos pensar que sus posibilidades de supervivencia serán altas si es una exploradora que sabe manejarse en distintos medios (remar, nadar, correr, saltar, trepar...) que sabe utilizar diversas armas o herramientas o, incluso, conoce el fundamento de ellas y puede improvisarlas con lo que pueda encontrar...además de ser una exploradora tenaz y segura de sí misma. El ambiente en el que se desenvuelve nuestro alumnado no es muy diferente de esto y por lo tanto, debemos prepararles para, en definitiva, ser flexibles. Debemos formarles para poder trabajar a mano, para ser hábiles en aprender el manejo de la tecnología (que no será la de hoy), para poder trabajar con personas diferentes y con capacidades de su inteligencia diferentes, para poder trabajar en ambientes flexibles y cambiantes, para poder trabajar solos y concentrados o en grupos heterogéneos. Para poder comunicarse en más de una lengua y con gentes de diversas culturas.

Entendemos la flexibilidad como cualidad de aquello que se adapta, que ante un esfuerzo cambia su forma para compensar esa perturbación pero, y esto es importante, que conserva su forma original cuando cesa el esfuerzo al que se ha visto sometido, que no pierde su esencia ni su ser original. Si aplicamos esta definición a la acción educativa, el resultado sería que la flexibilidad consistirá en ayudar a construir alumnos y alumnas con capacidad de adaptación, pero fieles a sus principios y valores; alumnos con altas probabilidades de sobrevivir en un entorno Incierto.

Pero no solo el alumnado se enfrenta al reto de la flexibilidad. Los docentes han de serlo también porque lo que ayer era innovación hoy está manoseado, hay que dar un paso más, ser un poco más creativos, ser más comunicativos en redes sociales, ser más... ¡todo! (proyectos, cooperativos, clase inversa,...) y la pregunta es ¿Para qué? Toda respuesta que se aleje de la idea del alumno como centro de nuestras acciones está errada. En ocasiones puede parecer que los alumnos son la excusa perfecta para que YO, docente innovador y gurú de la nueva pedagogía, me muestre al mundo. El alumno primero, y su aprendizaje después, debe ser la razón de nuestra actuación en el aula. Si queremos alumnos flexibles, debemos ser profesores flexibles. Debemos ser artesanos y dejar a un lado las cadenas de montajes, las copias malas de grandes ideas de otros, los “en tal colegio funcionó muy bien” en definitiva, las recetas mágicas. Debemos ser el artesano que elabora ese producto único para el momento único que va a ocurrir en tu aula. Debes conocer a tus alumnos y tratar de ajustar tu acción de la mejor manera posible. Las clases de instrucción directa, o los proyectos, o los cooperativos no tienen valor en sí mismos, si no que tienen valor en función de a quién se les dirige y cuándo se les dirige. Y ahí reside la verdadera flexibilidad de nuestra profesión: en tener los ojos abiertos para, por un lado mirar por la ventana y ver qué hay fuera, qué hacen otros colegas (de nuestro cole, o del mundo) pero esos mismos ojos abiertos deben mirar también dentro de mi aula y ver a cada alumna y alumno y saber cómo aprende mejor esas personas y esos ojos abiertos deben servir para mirarte a ti mismo con humildad y saber qué técnica manejas mejor para tu aula.

Del mismo modo, el equipo directivo debe ser flexible en su estrategia, debe saber con qué personal cuenta y ser capaz de pedir a cada cual lo que es capaz de dar; como decía el Rey al Principito “si le pido a un general saltar de flor en flor y éste no me obedece, ¿de quién es la culpa?”. Los equipos directivos deben estar preparados para resolver el triángulo que está formado, en cada uno de sus vértices, por metodologías, perfil de salida del alumno (que será distinto en cada Centro) y capacidades de su claustro.



Del mismo modo, nuestros espacios educativos deben sumar y potenciar aquello que queremos conseguir en nuestros alumnos. Debemos repensar los espacios para que nos permitan de una manera rápida, ágil y cómoda adaptarlas a las diferentes actividades y procesos que se pueden llevar a cabo en un colegio que pretende formar a los líderes VICA. Debemos pensar en espacios que sean adaptables, que faciliten las exposiciones orales al gran grupo, pero a su vez, que permitan un trabajo informal en un grupo pequeño o un momento de reflexión profundo de un alumno consigo mismo. Pensar el espacio como catalizador de nuestro modelo de enseñanza. No sólo que nos lo facilite, si no que nos estimule e impulse para ofrecer a nuestros alumnos momentos únicos de aprendizaje. En definitiva, flexibilidad en el paisaje de la educación para poder ayudar a nuestro alumnado a poder sobrevivir en un mundo incierto. Flexibilidad para adaptarse sin romperse y sin dejar de ser él mismo. Eso es lo que se pide, a día de hoy, a los actores de un colegio y es, también, el escenario que debe propiciar el espacio.



*Link* **Space**

LINKSPACE  
C/ GENERAL LACY 23A, 28045 MADRID

[linkspace@linkspace.es](mailto:linkspace@linkspace.es)