



XIV Foro Latinoamericano de Educación

Rediseñar la escuela para
y con las habilidades del siglo XXI

GESTIÓN
DEL CAMBIO
EN LAS
INSTITUCIONES

David Martín Díaz
Matías Jiménez Ortiz



El Foro Latinoamericano de Educación es una iniciativa de Fundación Santillana y la OEI (Organización de estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura) que se realiza anualmente desde 2005 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La presente conversación corresponde a la XIV edición, que se llevó a cabo el 2 de julio de 2019 en el Centro Cultural Kirchner y cuyas grabaciones pueden verse en <https://www.facebook.com/ForoLatinoamericanoDeEducacion/>

Fundación **Santillana**



XIV Foro Latinoamericano de Educación

“Rediseñar la escuela para y con las habilidades del siglo XXI”

“Gestión del cambio en las instituciones”

*El siguiente texto corresponde al diálogo entre especialistas que se llevó a cabo en el contexto del XIV Foro Latinoamericano de Educación y recoge el aporte de **David Martín Díaz**, Co-líder Educación, Ashoka Global y **Matías Jiménez Ortiz**, Consejero de Educación de España en Argentina.*

Matías Jiménez Ortiz: Vamos hablar de la gestión de los cambios en las instituciones educativas. En un mundo global como en el que estamos actualmente, un mundo que avanza tan rápido, las verdades absolutas prácticamente han desaparecido. La época en la que éramos niños una verdad se mantenía, era absoluta, porque se mantenía por décadas y décadas. Aquí las verdades absolutas caen a un ritmo trepidante. La sociedad se mueve demasiado rápida y se ha instalado una característica que para mí es fundamental o una característica que ha llegado para quedarse que es la incertidumbre.

Y en ese marco de incertidumbre pues tenemos que formar a los niños y niñas, al alumnado, a todos los ciudadanos para enfrentarse a un futuro que no existe. Entonces, como docentes, como responsables de educación nos planteamos que algo tenemos que hacer.

Entonces, voy a preguntarle a David Martín Díaz. Creo que la primera pregunta casi es obligatoria, aunque le haré un paquete de pregunta. Porque aparte de ser co-líder de Educación en Ashoka Global, también ha escrito un libro “*Por qué educamos*” muy interesante y teniendo el libro adelante la pregunta es casi obligada. ¿Por qué educamos? ¿por qué tenemos que cambiar la escuela?

David Martín Díaz: ¿Por qué educamos? Es una pregunta, yo creo que para guardársela y hacérsela cada día cuando nos levantamos o cuando nos enfrentamos a grandes retos en la escuela. Pensaba el enorme esfuerzo que hace el ser humano por educar, que al final es acompañar a los niños y niñas, a los más pequeños en esa aventura de crecer. Hemos creado numerosos verbos, cómo escolarizar, sistemas con miles de personas trabajando en todos los niveles desde las políticas a la base de la educación. El libro empieza así, ¿por qué hacemos todo esto?, ¿por qué le ponemos tanto empeño y tanto esfuerzo? Y claro, históricamente se puede ver cómo los seres humanos siempre han prestado atención a cómo acompañar a las personas más pequeñas a que fueran seres más funcionales o que supieran sobrevivir en el contexto que fuera. Y la pregunta es, ¿por qué lo hacemos hoy? Cuando uno mira alrededor, ve el mundo y empieza a pensar en lo que se llaman las mega tendencias, las migraciones, el envejecimiento de la población, los retos que conlleva el trabajo y el desempleo o los objetivos de desarrollo sostenible, que a todos nos corresponden, uno tiende a pensar que educamos, precisamente, para ser capaces de afrontar esos retos. No de resolverlos porque el ser humano por definición está constantemente encontrando cosas que no funcionan y tratando de resolverlas y esto es un progreso tremendamente complejo.

Pero intentar, resolver, enfrentarse a las situaciones problemáticas que tenemos delante, requiere personas muy capaces, personas muy inteligentes, personas

con grandes conocimientos, pero también con grandes competencias y grandes valores. Entonces cuando pienso por qué educamos quiero pensar que educamos para educar esas personas íntegras, no solamente muy sabias en su materia o en su disciplina de conocimiento sea la que sea, sino sobre todo que sean capaces de movilizar ese conocimiento para resolver positivamente los problemas de la humanidad.

Y esto que puede sonar como muy utópico, porque uno piensa que los problemas de la humanidad siempre los resuelven grandes líderes o grandes personalidades a lo largo de la historia. Cuando tomas conciencia de que los cambios los producimos todos y todas en los pequeños gestos, sea el que sea, como padre, como política, como empresario, en el trabajo tienes una responsabilidad para producir un cambio positivo en tu entorno, ya sea con tus empleados o con lo que sea. Y creo que esa toma de conciencia para mi es la que justifica el esfuerzo educativo, y quiero pensar que para eso estamos moviendo tantísima inversión, tantísimos recursos y muchísimos más que deberíamos. Nuestra propia supervivencia como especie depende de esto.

Hay un filósofo que precisamente hablaba de que una reflexión acerca de los fines de educación es una reflexión sobre el destino del ser humano y yo me siento muy identificado con eso, me parece la gran pregunta.

Matías Jiménez Ortiz: entonces, ¿consideras que debemos cambiar la escuela? ¿Por qué cambiar la escuela actual? ¿Hasta dónde podemos llegar? ¿Cómo utilizar esos datos? Porque aquí hay dos visiones, por un lado, este punto de vista más de datos estadísticos y qué necesidad tenemos de cambiar la escuela, qué educación tenemos para este siglo XXI que ya llevamos una quinta parte de él.

David Martín Díaz: Sí, claro. Creo que la mayoría se está enfrentando a esto en una escala más o menos grande todos los días. En las escuelas hay conflictos, en las escuelas hay relaciones. Creo que también es un debate un poco muy manido, desde mi punto de vista falso pensar que la escuela es un lugar obsoleto que responde a una lógica de hace siglos, del modelo fábrica que es real en muchos casos, pero por otra parte en la escuela se están produciendo interacciones entre nuestros alumnos, entre alumnos y profesorado, entre el personal educativo. Y esto genera una visión del mundo, genera una cultura. El problema es que nuestro foco no está ahí desde el punto de vista de la evaluación, desde el punto de vista del currículum, seguimos prestándole atención al conocimiento entendido de otra manera y no estamos, probablemente, prestándole tanta atención a estas competencias. Precisamente, de esto es de lo que hablamos en el foro.

Ahí es donde yo creo que está el principal cambio que necesitamos experimentar o vivir. También creo que afortunadamente hay cada vez más tendencia, más corriente, más soluciones en marcha, más impulso desde las administraciones para medir cómo esto se está produciendo, cómo se pueden acompañar estos procesos.

Soy muy optimista porque por mi trabajo tengo la suerte de estar en contacto con las escuelas más disruptivas, más innovadoras del mundo, pero también soy consciente de que hay una realidad muy difícil en la que el cambio es tremendamente complicado. Y ahí mi admiración más absoluta a los héroes y heroínas anónimos que son para mí el profesional docente.

Matías Jiménez Ortiz: Como siempre la piedra angular es el docente, es el primero que se tiene que creer y los directores. Vamos de abajo a arriba pero el docente es el que al final aplica y la dirección de los centros, es fundamental. Partiendo un poco de lo que estábamos comentando, hablando de los docentes, los directores. Para ti David, ¿hay otros aspectos fundamentales para, aquí también ya se ha dicho, la mal llamada innovación educativa, para generar esos cambios? ¿Qué otros aspectos deben tener una escuela o una institución para que realmente cambie y se vaya adaptando?

David Martín Díaz: creo que el primer componente es comprender que la innovación es un proceso que nunca termina, o sea, cuando una escuela se da cuenta de que tiene que hacer las cosas de forma diferente para mi esa chispa tiene muchísimo valor, es el principal elemento del cambio. Es cuando te das cuenta de que lo que estás haciendo quizás no es relevante, no es lo que tus chicos y chicas necesitan.

Cuando has sido capaz de cambiar el eje de rotación de tu escuela y poner en el centro a tus alumnos que son los que justifican toda la transformación que necesitas. Y eso no va a terminar jamás, porque por definición tu contexto va a estar cambiando, el mundo en el que estás está cambiando, tus alumnos no solamente cambian cada año, sino que cambian prácticamente cada día según el día que hayan tenido o según el estado de ánimo con el que vengan. Entonces, educar es eso, es una práctica de negociar constantemente con la realidad y creo que, desde ese punto de vista, innovar es casi una mentalidad de adaptar constantemente tu práctica educativa para que sea lo más relevante a tu alumnado.

Por eso, tampoco hay recetas, es como ponerme a decir cuáles son las claves de la innovación, creo que sería muy atrevido. Sí destaco del documento básico de Lila Pinto "Rediseñar la escuela para y con las habilidades del siglo xxi", algunas de ellas que son muy importantes. Lo que ella llamaba el liderazgo transformador, que yo casi lo interpreto más como liderazgo adaptativo, porque el liderazgo transformador, esto hay como distintas teorías y marcos, pero el liderazgo adaptativo tiene mucho más que ver con ser capaz de vivir constantemente en la incertidumbre y está muy basado en la pregunta, más que en la respuesta. Es cuando asumes que, como líder de un proyecto, sea el que sea, tu rol es incomodar constantemente a tu equipo en lugar de ofrecer respuestas en las que se sientan seguros y eso creo, con toda la humildad, no hay más remedio que vivirlo con la mayor naturalidad en un contexto tan difícil como el de la escuela. Eso requiere también altísimas dosis, no solo de resiliencia para poder manejar situaciones complicadas con los equipos, con las familias y también de optimismo. Innovar en educación tiene que llevar una alta dosis de optimismo, no solamente tener muy claro lo que quieres conseguir y que probablemente lo vas a conseguir de forma distinta a la escuela de la otra esquina en el barrio, pero sí de saber reinterpretar tu propósito en numerosas ocasiones. Creo que son grandes habilidades que también requieren entrenamiento y mucho fracaso, mucha equivocación para llegar a desarrollarlas.

Creo que son algunas de las claves, al menos que he visto, en los proyectos más que se podrían etiquetarse como los más innovadores en el mundo. Coinciden en la capacidad de tener una visión muy clara de alinear a todos los equipos en la misma dirección y de superar los obstáculos ya sea saltándolos o bordeándolos, pero teniendo muy claro que por ahí hay que pasar. Eso tiene altísimas dosis de optimismo y también saber levantarse cuando te caes, que será en numerosas ocasiones.

Matías Jiménez Ortiz: En este marco de innovaciones, de transformación, ¿cómo es el ADN de estas escuelas transformadoras que ven en Ashoka, qué tienen en común?

David Martín Díaz: es curioso porque lo que hacemos desde Ashoka es reconocer, no proponemos ningún cambio a ninguna escuela, sino reconocer el trabajo de escuelas que están siendo referencia en distintos lugares y sirven un poco como ejemplo visible de que se puede. Todas ellas coinciden siempre en que no están contraponiendo la excelencia académica, que es un debate que se suele plantear siempre en contra. O innovas o sacas buenas notas en los exámenes, que me parece totalmente fuera de lugar. Son escuelas que están siendo capaces de decir, tengo que prestarle atención evidentemente a las notas, pero esto no va a ser el centro de mi proyecto educativo. Mi proyecto educativo es, precisamente el que hablábamos antes, el de educar personas capaces de transformar el mundo en positivo y si el mundo tiene que cambiar, pues que lo haga bien, en beneficio de todos.

Sí coinciden, y es muy interesante ver cómo escuelas en distintos lugares del planeta, ya sea en Argentina donde por cierto hay seis escuelas transformadoras reconocidas o en España, Estados Unidos, en Francia, India, se parecen en esto, han entendido que su objetivo educativo, su visión compartida como proyecto de centro integral, además, es educar agentes de cambio. Se parecen también en que establecen siempre relaciones con la comunidad. Han comprendido que la escuela no es un centro cerrado como el modelo fábrica, sino que han establecido relaciones con organizaciones sociales, organizaciones comunitarias, locales de distinto tipo para generar proyectos integrales donde vas a ser capaz de aprender la asignatura mientras haces servicios a la comunidad, o donde a parte de la asignatura estás aprendiendo muchas competencias que son básicas para tu vida. Y lo haces, no con el profesor, sino con encuentros intergeneracionales o de determinado tipo.

Se parecen también en su ánimo de compartir. Entienden que la educación es un bien social, que solo tiene sentido cuando se comparte y que tiene la responsabilidad de influir, de ayudar a otros compañeros con toda la humildad también de aprender juntos y fijarse qué está funcionando en otros lugares, para intentar adaptarlo a sus contextos locales o de ayudar a otros a adaptar sus contextos locales, lo que a ellos les funcionó. Y eso también es un compromiso de compartir la innovación, no de no guardarme la receta, sino intentar fabricarla juntos.

Básicamente diría eso, creo que han entendido que el esfuerzo es mucho más ecosistémico que nunca, que el mundo es cada vez más interrelacionado y eso también conlleva en muchas escuelas proyectos muy bonitos de revisar las metodologías de evaluación, donde además de lo que la administración requiere en sus cuestiones habituales, están incorporando indicadores propios de evaluación o están cambiando las metodologías, donde los alumnos evalúan a los docentes, donde se miden otro tipo de competencias. Ir probando y experimentando diferentes formas. Cómo mido la empatía, cómo mido si mis alumnos están siendo capaces de resolver conflictos, si están siendo capaces de tener una mentalidad transformadora, si su visión del mundo es positiva, optimista o piensan que es un lugar pasivo en donde no puedo intervenir. Esto requiere innovar o experimentar cómo lo mido. Y lo hacen a través del relato, a través de muchas formas que luego comparten.

Me siento muy afortunado del trabajo que tengo porque aprendo mucho,

constantemente de estas experiencias y que cada escuela lo resuelve de manera diferente, si te vas a Nigeria o te vas a Brasil. Y se parecen en eso.

También para mí hay otro elemento que es el clave, que es el aprendizaje activo. Se trata de poner a los jóvenes, niños y niñas a cargo de los proyectos educativos como principal foco de todo lo que pasa.

Hay numerosas formas de resolverlo en función de los contextos, del tipo de alumnado que tenga, desde proyectos de aprendizaje, servicio, cooperativas. Cada uno lo resuelve de una manera, pero el eje o la filosofía de fondo no deja de ser otra que es poner a los alumnos a practicar. Y responde un poco a esa idea de que, volviendo a la primera pregunta que me hacías, se supone que el mundo será un lugar mejor si todos y todas aprendemos a practicarlo desde que somos pequeños.

Entonces, cuanto antes seamos capaces de tener esa mentalidad y de ponerla en marcha, mucho mejor.

Matías Jiménez Ortiz: coincidimos.

Una última pregunta. Soy un poco pesimista con el tema de la educación. Creo que, en la gestión del cambio de las instituciones educativas muchas veces, la sociedad va muy rápido. Los niños y los docentes de sexto de primaria ya se relacionan casi de otra manera que los de segundo de primaria o que los de cuarto de secundaria. No es como antiguamente donde todos teníamos el mismo patrón para relacionarnos. Entonces pregunto, que no nos pase como aquella frase de Benedetti *"cuando ya tenemos todas las respuestas, de pronto nos cambian las preguntas"*. ¿Nos puede pasar eso, podemos desde las instituciones adelantarnos y una vez que propongamos los cambios en las instituciones, no queden anticuados antes de llevarlos a efecto? Porque los cambios educativos o las reformas educativas llevan su tiempo y ahora creo que ese tiempo es muy escaso.

Entonces, ¿nos dará tiempo a reformar e ir avanzando?

David Martín Díaz: estaba acordándome de una cita, hay un periodista español que se llama David Trueba, que a mí me gusta mucho y que dijo una vez, provocadoramente en un artículo, *"si vivimos en una etapa de cambio, de tanta incertidumbre donde no sabemos cómo serán los empleos del futuro, estamos educando para un mundo que no existe"*. El típico discurso que nos acompaña como educadores, en ese contexto parece que lo único que merece la pena saberse es el nombre de los ríos. Nuestro foco tendría que ser ese y ya está. Y creo que es una forma muy provocadora. En el fondo sabemos cuál es nuestro trabajo. Creo que las reformas educativas y todos los esfuerzos desde la administración de las políticas educativas, respondiendo a la pregunta, serán muchos más sostenibles si son participadas.

Creo que se quedarán obsoletos si no tienen en cuenta a los verdaderos protagonistas del proceso educativo que son primero los alumnos y después los docentes que los acompañan cada día. Saben perfectamente lo que quieren o lo que tienen que enseñar, yo creo que evidentemente hay de todo porque somos personas. Hay personas de todo tipo en todas partes.

Pero creo que si abrimos un proceso dialógico sabremos perfectamente, porque tanto en la administración como en la escuela vamos a encontrar personas capaces de responder a estas preguntas.

Creo que las demandas para los docentes crecen constantemente porque genera muchísima ansiedad ponerse a pensar en qué tengo que enseñar, parece que el

currículum engorda cada vez más y tenemos que ser capaces de resolver cada vez más cosas. Y claro, evidentemente, si las demandas o las expectativas para los docentes crecen, también tendrían que crecer la inversión, tendría que crecer el espacio para que tengan más autonomía, más capacidad de formarse. Tiene que ser corresponsable, se tiene que corresponder este esfuerzo y también, evidentemente, el reconocimiento social al rol que desempeñan.

Estaba pensando una metáfora que me parece muy ilustrativa de cómo se produce el cambio. No sé si habrán pensado alguna vez en esa ballena que va en el fondo del mar y que de repente quiere cambiar de dirección. Imagínense ese ser inmenso gigantesco que va a dar la vuelta. Entonces, desde que ese bicho consigue dar la vuelta hasta que lo consigue, con toda la masa que ocupa, tarda varios metros en conseguirlo. Sin embargo, si pensamos en un banco de peces, que son millones de individuos pequeñísimos, a pesar de que ocupan muchísimo más espacio que la ballena, incluso más volumen, lo hacen rapidísimamente.

¿Se han preguntado alguna vez cuál es el momento mágico en el que todos esos peces cambian de dirección al mismo tiempo?

Hay teorías del comportamiento gregario que dicen que ese cambio se produce cuando el 16% de los individuos, de los peces, cambia de dirección, entonces el resto del grupo tiende a cambiar.

Es muy interesante porque hay un científico en Harvard en los años 60 que desarrolló lo que se llama la teoría de la difusión de la innovación y que tiene una curva que podés encontrar con este nombre: "la teoría de la difusión de la innovación" en internet, fácilmente y que sitúa justo también en el 16% el elemento límite en el cual los seres humanos tendemos a seguir una innovación, tendemos a movilizarnos.

Cuando el 16% de los miembros de un sistema ya sea un colegio, una escuela, un país, están cambiando de dirección, tienden a contagiar al resto de los individuos. Y esto me parece muy poderoso porque si lo pensamos a escala de centro, en un centro donde somos 10 docentes, con 2 ya estamos superando el 16% a escala global, a escala nacional.

Y claro, la otra pregunta que yo me hago es ¿cambiar la dirección por cambiar? Pues no. Tú ves a los peces y están ahí como locos que cambian. Creo que a esto hay que darle sentido y creo que esa es la brújula que siempre hará falta, por qué cambiamos y hacia dónde vamos.