

Lourdes Bazarra

Olga Casanova

# Directivos s de Escuelas Inteligentes

¿Qué perfil y habilidades  
exige el futuro?

Prólogo de **Montserrat del Pozo**

biblioteca  
INNOVACIÓN  
EDUCATIVA



Dirección del proyecto: Adolfo Sillóniz  
Diseño: Dirección de Arte Corporativa de SM  
Edición: Sonia Cáliz  
Corrección: Juana Jurado  
Ilustraciones: Daniel Alonso

© Autoras: Lourdes Bazarra y Olga Casanova  
© Ediciones SM

ISBN: 978-84-675-6384-9  
Depósito legal: M-27316-2013  
Impreso en UE / *Printed in EU*

Debido a la naturaleza dinámica de internet, Ediciones SM no puede responsabilizarse por los cambios o las modificaciones en las direcciones y los contenidos de los sitios web a los que se remite en este libro.

*Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.*

# Índice

<b>Prólogo</b> .....	5
<b>Introducción</b> .....	7
<b>Capítulo uno. El futuro necesita Escuelas Inteligentes</b> .....	11
• No son tiempos de mapas, son tiempos de cartas náuticas .....	11
• Una carta náutica para navegar en el futuro: seis cambios que están rescribiendo la escuela .....	19
• Escuelas en vías de extinción .....	25
• ¿Y si elegimos ser Escuelas Inteligentes? Brújula para navegantes .....	30
• Los 11 rasgos o pilares clave que definen una Escuela Inteligente .....	34
<b>Capítulo dos. Las Escuelas Inteligentes exigen un perfil y unas habilidades directivas de futuro</b> .....	87
• Perfil directivo: para dirigir hay que aprender a dirigir .....	87
–¿Las Escuelas Inteligentes siguen necesitando jefes? .....	87
–¿De qué tipo? ¿Con qué perfil? .....	91
–¿Dónde y en qué futuro van a dirigir? .....	101
–¿Por dónde se empieza? Siempre es necesario un momento “prejefe” .....	104
–¿Se puede aprender a dirigir? ¿Y a tener perfil directivo? .....	108
• Se buscan <i>coolhunters</i> : directivos con visión educativa de futuro .....	112
–¿Qué es tener “visión de futuro”? .....	114
–¿Qué significa ser un directivo visionario? La motivación exploradora y creativa .....	115
–Una nueva especie: <i>coolhunters</i> educativos .....	117
–¿Cómo “cocrear” el futuro? Técnicas para desarrollar la visión .....	118
–Cambio y lenguaje: la reinención lingüística de las Escuelas Inteligentes .....	120
• ¿Cómo se dirige? Píldoras de estrategias y herramientas .....	123
Habilidades técnicas para dirigir .....	126
–Uso inteligente del tiempo .....	126
–Motivación .....	134
–Delegación de funciones .....	139
–Organización y diseño de reuniones eficaces .....	146
–Resolución de conflictos .....	163
–Toma de decisiones .....	171
–El trabajo en equipo .....	179
–Acompañamiento y desarrollo de la carrera profesional .....	189
–Gestión del talento: el laboratorio de aprendizaje .....	202
–Comunicación .....	211
–Habilidades emocionales para dirigir .....	221

<b>Capítulo tres. El futuro ya está aquí</b> .....	229
• Los “nómadas del aprendizaje” ya existen: pequeña guía para iniciar el viaje .....	229
• Escuelas y profesores que ya están haciendo posible lo próximo .....	230
• <i>Coolhunters</i> del aprendizaje que están anticipando lo que vendrá .....	234
• Instituciones y nuevos espacios innovadores de aprendizaje .....	235
<b>Final del viaje: “Mañana no es otro nombre de hoy”</b> .....	239
<b>Bibliografía</b> .....	241
<b>Agradecimientos</b> .....	245

# Prólogo

Entre las profesiones más fascinantes que se pueden ejercer y posiblemente una de las que requiere mayor visión de futuro, me atrevo a afirmar que la educación es la que ocupa, si no el primer lugar, por lo menos uno muy destacado.

La educación, aunque algunos pretendan ignorarlo, es el mayor reto que tiene planteada toda sociedad, ya que de ella depende su desarrollo presente y su futuro. Me pareció muy acertada la afirmación del Dr. Lonerman hace ya algunos años cuando dijo que “la idea que se tenga de la escuela estará en función de la idea que se tenga de sociedad”. No pueden separarse una de otra y, añadió, abriendo nuevos horizontes, que “la idea que se tenga de la sociedad está ligada a la noción que se tenga del bien”. Educar siempre tiene como objetivo ayudar a formar personas comprometidas con el bien, ya que, como la inteligencia es neutra, debe aliarse con la ética.

Efectivamente, la educación, porque trabaja siempre con personas, porque cuanto lleva a cabo es desde la vida y ha de ser para la vida y porque, entre sus peculiaridades está el educar para no sabemos muy bien qué –porque se educa desde un “hoy” conocido para un “mañana” desconocido– es el mayor desafío para cuantos nos dedicamos a ella. Por eso optar por la educación entusiasma.

Y precisamente por las muchas dificultades, interrogantes y dudas que se presentan habitualmente al tratar algún tema que se relaciona con la educación, debido a su complejidad, es por lo que resulta profundamente consolador este libro escrito por Lourdes Bazzara y Olga Casanova, dos grandes profesionales de la educación que no han tenido miedo a afrontar ya desde el título, *Directivos de Escuelas Inteligentes*, el desafío que se plantea a toda sociedad que sabe que en la escuela se fragua su futuro.

Conocemos el valor de la inteligencia, mejor aún, sabemos, comprobado por la experiencia, que todos poseemos Inteligencias Múltiples en mayor o menor grado y que es responsabilidad de cada uno desarrollarlas al máximo. Si todos los alumnos llegan a las aulas dotados de múltiples inteligencias, si le corresponde a la escuela acompañarlos en sus posibilidades de desarrollo, es obvio que la escuela ha de ser inteligente a su vez y, por supuesto, deben serlo quien o quienes la dirigen.

El presente y el futuro necesitan Escuelas Inteligentes. ¿Inteligentes? Así es, en el más amplio sentido de la palabra, desde su etimología clásica, capaces de “leer dentro”, o, en su otra apreciación, que saben “leer, discernir, elegir entre”, hasta la última definición

dada por Howard Gardner, el padre de las Inteligencias Múltiples, que dice de ella que es “la capacidad de generar y resolver problemas y de utilizarla al servicio de los demás”.

Son necesarios, por tanto, líderes inteligentes que dirijan Escuelas Inteligentes. Estos líderes deben poseer las cualidades básicas de las que hablaba Howard Gardner hace poco en su conferencia en Barcelona (10 de mayo de 2013). Al líder se le reconoce por tres características: la excelencia, la ética y el compromiso. Cuando el líder posee estas cualidades la escuela que dirige tiene muchas garantías de formar a sus alumnos en la excelencia, cada cual la suya y de acuerdo a su medida; en la ética, siempre al servicio del bien; y en el compromiso, porque el ser humano es el único ser vivo capaz de comprometerse y, como no es una isla, su manera de ser influye para bien o para mal en el resto de la humanidad.

Escuelas Inteligentes, líderes inteligentes para estas escuelas y, en consecuencia, alumnos inteligentes en una sociedad mejor.

La buena noticia es que las tres cualidades no son innatas, hay que trabajarlas en los directivos, en los alumnos, en los maestros. Y se trabajan hoy, desde la realidad en la que estamos, porque es la única que poseemos, para saberlas aplicar hoy y mañana, porque como bien afirman las autoras del libro, “mañana no es otro nombre de hoy”.

Puede parecer difícil, pueden surgir dificultades, pero, mientras haya profesoras de la talla de Olga y Lourdes, dispuestas a poner su experiencia al servicio de cuantos estamos interesados y entusiasmados por la educación, habrá Escuelas Inteligentes, dirigidas por líderes inteligentes, capaces de generar el cambio que la escuela, la universidad y la sociedad necesitan para mañana desde hoy.

Líderes con las actitudes y capacidades adecuadas, ilusionados por aprender, con visión de futuro y capacidad de presente; líderes innovadores, líderes sin miedo a evaluarse y dejarse evaluar; líderes comprometidos con el saber y con los alumnos; líderes capaces de excelencia, cuya ética salga de los muros de las escuelas para llenar de nuevo color la sociedad a la que pertenecen.

Líderes que sepan dar respuesta a los porqués y a los cómo que se plantea nuestro mundo y que no dejen nunca de formarse para seguir dando en cada momento la respuesta adecuada a las necesidades de sus alumnos y de la sociedad.

Libros como el que Lourdes y Olga nos ofrecen son un guiño de esperanza a la educación.

Enhorabuena a los lectores, han elegido bien, este libro corrobora que hay futuro porque hay presente.

**M. Montserrat del Pozo**

Directora del Colegio Montserrat

# Introducción

*Al futuro, al mañana. A la curiosidad y a la incertidumbre. A los retos. Porque son ellos los que nos impiden siempre quedarnos quietas, inmóviles, cómodas, conformándonos y viviendo solo lo que la vida nos vaya trayendo.*

## **El reto de pensar y dirigir una escuela con otros ojos**

El verano de 2013 se resumirá para siempre en cinco fotografías, al menos para nosotras. Antes de que las despleguemos, avisamos: no van a encontrar playa. No habrá siestas ni el ansiado “me aburro” que incluyen los veranos. Los paisajes por descubrir tendrán que esperar un año más. Y, sin embargo, aunque al principio resulte extraño, hemos viajado como nunca. Cuatro meses en **el mundo que aún no existe** y que algunas escuelas ya están dibujando y haciendo real.

La **primera fotografía** tiene que ver con el inicio de este viaje, cuando solo era maleta. La sala está llena de luz aquella mañana. Es la sede de SM. Si nos fijamos bien, hay 5 personas en escena. Lourdes, Olga y tres rostros que, a lo mejor, los lectores no tienen el gusto de conocer. Se los presentamos: M<sup>a</sup> José, Sonia y Adolfo. Sonríen, nosotras también. Y es en esa reunión cuando decidimos convertir en pareja de baile a las Escuelas Inteligentes y a los directivos. Y escribir la partitura en uno de los libros de la colección Innovación Educativa. Música a cambio de vacaciones.

La **segunda fotografía** refleja la crisis que todo libro esconde dentro cuando ya lleva más de la mitad escrito. Léanlo bien en el rostro de las autoras que aparece en primer plano. Este es un tiempo educativo lleno de contrastes. Desde el paisaje de las escuelas inmóviles, las atravesadas por la crisis y ahogadas en la cultura de la queja, a las escuelas que están convirtiendo las dificultades en oportunidades. Escuelas y profesores con un despliegue tan apasionante, tan alegre, tan arriesgado y técnico, tan en crisis que mientras escribes “todo te parece viejo”. Es el tiempo de moverse entre dos sentimientos. El dolor de la lucidez, la humildad de “no saber nada” o de saber ya mucho “pero y ahora esto cómo se cuenta o cómo se hace...”.

A estas certezas se unieron una noticia y una inesperada compañía. La noticia, que venía de Estados Unidos, decía que vamos hacia una sociedad donde ya no hacen falta jefes. Genial porque justamente sobre jefes, equipos directivos y directores estábamos escribiendo. Un empujón de ánimo que nos vino muy bien, aunque no sabemos para qué.

La inesperada compañía era la de los dos camareros del café coruñés en el que desayunábamos antes de encerrarnos a escribir en la biblioteca de la Diputación (nuestro refugio neuronal). Siempre tristes y apáticos pese al olor del café, a la estupenda música, a la luz con la que el local hacía buenos los días. ¿Quién dirigía un espacio tan agradable sin conseguir que sus empleados transmitiesen calidez y profesionalidad? ¿Tendría razón el artículo norteamericano? ¿Cuánto influye en nuestro modo de responder y relacionarnos con la vida lo aprendido en la escuela?

Debido a la combinación de algunos libros, al encuentro feliz con películas y documentales y a esos soplos de intuición y creatividad que empezaron a invadir los tiempos de trabajo, llegamos a la **tercera fotografía** con atisbos de sonrisa en el horizonte. Pero el primer equipaje ya no nos servía. Nos habíamos preparado para un viaje por tierra y las Escuelas Inteligentes necesitaban otro fondo de armario. Había que hacerse a la mar. Sin dejarnos engañar por los pequeños tramos de playa, certezas donde uno hace pie, el océano del futuro educativo nos exigía convertirnos a ratos en navegantes, a ratos en buzos. Era hora de abandonar los mapas. Como explicamos ahí dentro, las Escuelas Inteligentes necesitan cartas náuticas.

Esa es la razón por la que quizá sintamos extrañeza al ver el índice que marca la ruta del viaje. No encontraremos primero nada sobre directivos, ni profesores, ni escuelas. El primer gran espacio de este libro está dedicado al futuro. Porque no podemos dirigir sin conocer el espacio que navegamos.

El segundo momento de este libro está dedicado a por qué es necesario que nos transformemos en Escuelas Inteligentes y qué caracteriza a estas escuelas, las que no *padecen* el futuro sino que lo *construyen*.

Y es después de conocer este futuro, de elegir la escuela que queremos y necesitamos ser, cuando debemos concretar cómo dirigirla. Porque no podemos dirigir una escuela sin tener una visión del futuro al que queremos contribuir desde las aulas. Y quienes están al timón, deben dominarlas y disfrutarlas.

La **cuarta fotografía** está en vuestras manos. Es el resultado de nuestro viaje, su cuaderno de bitácora. A las rutas del futuro, de las Escuelas Inteligentes y del Perfil Directivo que necesitan las Aulas de Futuro, hemos añadido **la ruta de las escuelas que están haciendo posible lo próximo**: esta es la ruta contra todos los “peros” con los que, a veces, defendemos el inmovilismo.



Este libro no habla solo de la escuela posible. Esa escuela, esos profesores y directivos, **ese nuevo proyecto de aprendizaje ya existe. Este capítulo es un gracias a todos los exploradores que han iniciado el camino al futuro, pero en el presente.**

La **quinta foto** ya no la encontraréis aquí dentro. Tiene el rostro de quien está leyendo este libro. Es una foto que se parece mucho a esas tiras de instantáneas que hacen los fotomatones. Irá recogiendo vuestro gesto en el durante y en los después de cada tramo de lectura. ¿Cómo serán vuestras tres o cuatro secuencias? ¿Continuaremos siendo simples “lectores educativos” al final del viaje? ¿O nos transformaremos en “exploradores”, en “directivos nómadas”, en “navegantes del aprendizaje” que transforman sus escuelas en lugares inteligentes, apasionantes? Una escuela a la que siempre nos sintamos agradecidos porque lo que aprendimos en ella sigue sin tener fecha de caducidad.

Gracias por estar ahí. Es hora de empezar.



# Capítulo uno

## El futuro necesita Escuelas Inteligentes

### No son tiempos de mapas, son tiempos de cartas náuticas

*Los hombres nacen para desobedecer mapas y desinventar brújulas, su vocación es desinventar paisajes.*

Mía Couto

En 1816, el científico inglés Samuel Rowbotham creó The Flat Earth Society. Sin dejarse avasallar y engañar ante el conocimiento acumulado por nuestra especie hasta el siglo XIX, había llegado a la conclusión de que “la Tierra era plana”. Su máxima –pese a las evidencias y estudios de algunos “aficionados” como Platón, Aristóteles, Copérnico o Galileo, más los testimonios de Colón, Magallanes, Marco Polo– cabía en un tuit: “Lo único real es lo que el ojo ve”. Y así de feliz, aseveró: “La Tierra es un plano limitado por dos muros de hielo”.

Si alguno de nosotros piensa que la idea de Rowbotham es solo una anécdota, os invitamos a que entréis en su página web<sup>1</sup>. Su sede está en Londres. Aunque tiene más de cuatrocientos socios, buscan ampliarlos. Y de forma selectiva. El cuestionario de entrada no tiene desperdicio. Si alguno –después de leerlo– decide inscribirse, es mejor que abandone la lectura de este libro. Sintiéndonlo mucho, no estamos llamados a ser una buena pareja de baile.

Igual que para la Flat Earth Society hay dos Tierras (la que nosotros imaginamos y la que ellos ven), en este momento hay dos escuelas en funcionamiento. Mientras algunos equipos directivos y profesores ya se han convertido en **nómadas del aprendizaje**, otros siguen aún instalados y muy cómodos en una hipotética “The Flat Schools Society”. El Club de las Escuelas Planas frente al Club de las Escuelas Inteligentes”.

<sup>1</sup> <<<http://thefleearthssociety.org/cms/>>>.

¿Qué diferencias de base tienen estas dos escuelas?

- Las **Escuelas Planas** siguen desarrollando una enseñanza inercial en la que conviven, en absoluta esquizofrenia metodológica, mesas individuales ordenadas en filas, con las sillas mirando fijamente a la pizarra y al profesor, mientras del techo cuelga –eso sí– un cañón. Una puesta en escena muy similar a la de la Flat Earth Society: una tierra plana pero plagada de blogs, *podcasts*, Twitter y wikis. La contradicción y la paradoja toman cuerpo.

Dos apuntes más para identificarlas: son escuelas de **enseñanza sedentaria** que decepcionan porque llegan tarde. Son escuelas que **solo enseñan**, escuelas que padecen el futuro.

- Las **Escuelas Inteligentes** no se resisten a los cambios ni se limitan a adaptarse a ellos. Son escuelas que buscan el modo de utilizar y transformar lo que sucede para que se haga posible un futuro inteligente. Para conseguirlo, se están transformando en **nómadas del aprendizaje**. Son escuelas que no dejan de aprender, escuelas que crean el futuro.

Si dividiéramos el modelo de respuesta de los colegios ante esta clasificación, nos encontraríamos con que:

- Un tercio de las escuelas ya están inmersas en el cambio de Escuelas Planas a Escuelas Inteligentes.
- Otro tercio está despertando a la consciencia e iniciando el viaje.
- Y, por último, un tercio de las escuelas siguen creyendo que estamos en un tiempo, como ha sucedido otras muchas veces, de modas que no se mantendrán. Y que, por esa razón, se nos va a permitir seguir haciendo lo mismo de siempre, que es lo que realmente hace falta.

Dos tercios de las escuelas están inmersas en una pasión educativa que hacía muchísimo tiempo que no experimentábamos. Cualquiera de nosotros que abandone su burbuja educativa, descubrirá la enorme cantidad de energía, coraje, tiempo y creatividad que estamos desplegando. Tal vez porque somos conscientes de que **no estamos ante una época de cambios en la escuela sino que asistimos a un cambio de escuela**.

Utilicémosnos por un momento como una máquina del tiempo educativa. Hace veinte años ser profesional en cualquier responsabilidad dentro de un colegio era más fácil. Bastaba con “dar clase y gestionar a los que daban clase”. La vida escolar y todo lo referente al aprendizaje eran lo suficientemente estables como para, haciéndolo medianamente bien, ser válidos en nuestra responsabilidad. Tal vez no destacábamos, pero aportábamos lo correcto.

Sin embargo, desde comienzos del siglo XXI, las escuelas que siguen conformándose con lo que saben enseñar y lo que se les pide (las Escuelas Planas) están transformándose, a una velocidad fulminante, en escuelas mediocres y prescindibles. Y lo están haciendo

sin ser conscientes, sin saberlo, adormecidas porque sigue habiendo padres y alumnos esperando en sus puertas a ser admitidos. O excusadas del deber de repensarse, gracias a las facilidades que la burocracia, las leyes y el papeleo nos regalan para no tener tiempo para hacernos preguntas.

Sin embargo, un colegio es hoy una de las instituciones más complejas técnica y organizativamente de las que se puede formar parte y a las que dirigir. Si el personaje de Federico Luppi en la película *Lugares comunes* hubiera leído todo lo anterior, habría incluido esta certeza dentro de “el dolor de la lucidez”.

Pero esa consciencia, siendo fundamental, nos da solo un ángulo. Para estar completa necesita la mirada con la que Steve Jobs valoraba las épocas de cambio, hasta el punto de provocarlas. Porque son el tiempo de las posibilidades, el tiempo de las oportunidades. Y para Appel, el cambio hay que protagonizarlo. Pero eso nos obliga a elegir: “hacernos navegantes piratas o unirnos a la tropa”. Transformarnos en “exploradores del aprendizaje” o quedarnos en simples “colegios de toda la vida”. Y mientras elegimos, no olvidemos que cada uno de los niños de este planeta merece nuestra excelencia y no nuestra comodidad.

Para profundizar en ese cambio de mentalidad, a nosotras nos ha ayudado mucho elegir el rostro real de un alumno. Esa es la razón por la que, durante un rato, va a acompañarnos en este capítulo Olivia, que después de 3 intensos años de vida, empieza este año Educación Infantil.



*Olivia, tiene 3 años y empieza Educación Infantil.*

Olivia posee tres grandes objetivos en la vida, entre los que no tiene claro si hay que decidirse por alguno en concreto o si son compatibles. En sus propias palabras, quiere ser “médico, princesa y cortera”. Esta última nueva profesión nos fue aclarada al preguntarle en qué consistía: “en cortar así (y coloca los dedos en forma de tijera), tiquiti-quitiquitiqui”.

Para cumplir cualquiera de estos tres sueños, Olivia empieza a ir este año “al cole de mayores”. Una vez dentro, el periplo será más o menos así (según la estructura que conocemos hoy):

- Entre 2014 y 2027 cursará Educación Infantil, Primaria y Secundaria.
- Entre 2027 y 2029 cursará Bachillerato o Ciclos Formativos.
- Si quiere seguir estudiando en una Escuela Profesional o en la Universidad, el período de formación se ampliará hasta 2033 o 2034.
- Siguiendo estos cálculos, Olivia llegará al mundo laboral sobre 2035.

Pensemos en nosotros como en los profesores o directivos que la acompañaremos en ese trayecto lleno de posibilidades y de entusiasmos. Elijamos una edad media de lector (debido a la nuestra cada vez se nos hace más difícil establecer dónde está la edad media...). Pongamos que tenemos 45 años cuando Olivia empieza Educación Infantil: cuando haya terminado su formación tendremos unos 66 años.

Los cambios que va a vivir Olivia nos implicarán de lleno, por mucho que a veces lo olvidemos y pensemos que a nosotros no nos llegarán ni nos afectarán. Impresiona pensar que, cuando ella termine una parte de su viaje de aprendizaje nosotros seguiremos en ejercicio, en acción como profesores o como directivos y con enormes posibilidades (dada la actual esperanza de vida y una edad de jubilación cada vez más lejana) de que nos quede aún más tiempo de desarrollo por delante.

Hemos colocado aquí este ejercicio para que nos ayude a ser conscientes del coraje que exige formar parte de una escuela que nos cuesta imaginar, pero que nos va a tocar vivir y protagonizar. Son muy pocos los profesionales que están embarcados en un proyecto tan apasionante y del enorme contenido y trascendencia social que tiene el nuestro: ¿qué escuela necesitan los niños para aprender a hacer de la incertidumbre y el vértigo de este tiempo un futuro más radicalmente humano?

El objetivo de esta propuesta que queremos compartir es el de **pensar, soñar y construir** (los verbos que protagonizaban nuestro primer marcapáginas) **la escuela que necesita este futuro**. Sumar y multiplicar entusiasmos, estrategias y propuestas a esta silenciosa revolución educativa en la que estamos inmersos muchos profesores, equipos directivos, colegios. Este tiempo en el que, por una vez, no esperamos a que los cambios nos vengan de fuera, sino que nos encontramos desarrollando una respuesta inteligente desde las propias escuelas para convertirnos en un espacio de referencia y ser escuelas que estamos en el mundo, no fuera de él.

La escuela que está hecha a la medida de lo que los adultos conocemos y sabemos hacer es una escuela que decepciona porque llega tarde. Los profesionales del aprendizaje tenemos, sobre todo hoy, un deber de anticipación. Solo cuando buscamos cómo desarro-

llar con los niños lo que necesitan aprender, descubrir, experimentar, la escuela recobra todo el sentido.

Los buenos colegios, como los buenos profesores, agrandan su valor a medida que sus antiguos alumnos se hacen mayores, cuando descubren que el equipaje (intelectual, emocional y social) que se han llevado de ellas sigue siendo valioso, está vivo. Ha sido un currículo con vocación de futuro. Si uno, mientras lee esto, piensa que su experiencia escolar o de aprendizaje ha sido así es porque probablemente ha estado en una Escuela Inteligente. Si no notamos ni rastro de emoción, está claro que nuestra vida escolar tuvo lugar en alguna Escuela Plana. ¿Y nuestro colegio de ahora?, ¿en qué lado está situado? ¿Dejamos “huellas planas” o “huellas inteligentes” en nuestros alumnos?

Abandonar el Club de las Escuelas Planas y embarcarse en el Club de las Escuelas Inteligentes” no puede improvisarse. No es cuestión de impulsos. Exige muchas cosas y no solo dinero. Veamos qué nos hace falta:

- Conocimiento y estrategia.
- Utilizar el tiempo de manera eficaz, selectiva y creativa.
- Un mayor dominio técnico en lo profesional.
- Una visión más amplia, compleja y creativa de lo que hemos venido llamando “organización escolar”.
- Una formación de profesores y directivos que desarrollen un nuevo perfil profesional en pleno proceso de transformación.
- Un profundo cambio de mentalidad que nos haga invertir más tiempo en pensar, investigar e innovar en la escuela y menos tiempo directo de aula y de gestión.

Por si fuera poco lo anterior, hay una competencia clave: ser **expertos en futuro**. Formar parte de una escuela que aspira a ser inteligente hace imprescindible conocer este “Mar del Futuro” en el que navegamos y tener claros los cuatro puntos cardinales básicos de la brújula directiva. Una brújula en la que norte, sur, este y oeste se han transformado en cuatro grandes preguntas:

- **Dónde estamos**
- **A dónde queremos ir**
- **Con quiénes vamos a hacer este viaje:** perfiles personales y profesionales
- **Qué habilidades y herramientas** se precisan para emprender el viaje del aprendizaje.

Hasta ahora, las escuelas nos movíamos en un mundo con la suficiente apariencia de estabilidad como para que nos bastasen los mapas. Pero esta ola en la que llevamos surfeando ya bastante tiempo, obliga a abandonar los mapas y a funcionar con cartas náuticas, que son más apropiadas para hacer frente a la incertidumbre.

¿Por qué hemos elegido la carta náutica como uno de los símbolos de las Escuelas Inteligentes? Porque sus elementos tienen una capacidad metafórica enorme.

### Elementos clave de una carta náutica

- Su objetivo es facilitar la navegación
- Una buena carta náutica incluye:
  - Línea costera.
  - Líneas de bajamar.
  - Accidentes terrestres visibles desde el mar.
  - Lo que corresponde a las profundidades: simas oceánicas, rocas sumergidas, restos de naufragios



(al escribir esto hemos pensado en los “galeones educativos” que se han hundido, enormes e incapaces de flotar, en la cantidad de tesoros y nuevas escuelas y propuestas por descubrir, etc.).

Al leerlo, ¿se ha despertado en vosotros cierto espíritu de “navegantes del aprendizaje”? Las posibilidades simbólicas son enormes. Uno de los aspectos que más nos sorprendió de este instrumento de navegación fue la diferencia entre los mapas y las cartas náuticas. Mientras que los mapas son referencias más estables, las cartas náuticas no lo son. El mar, como el futuro, tiene aún una enorme cantidad de espacios impredecibles y desconocidos. Por eso, una vez impresa una carta náutica, es responsabilidad del usuario mantenerla al día con correcciones a mano. Esto nos obliga, como tripulación, a:

- Estar en contacto con otros navegantes, otras escuelas, que nos hagan indicaciones desde las que corregir o completar nuestra carta.
- Insertar los elementos recién descubiertos y compartirlos.

Para concretar más la diferencia entre mapas y cartas náuticas, aquí va un ejemplo<sup>2</sup> que nos parece muy gráfico:

“Mientras que un automovilista que viaje de Madrid a Estocolmo puede utilizar una colección de mapas, todos a la misma escala, hasta cubrir el recorrido total, el buque que cruce el Atlántico y penetre en el río Hudson tendrá que ir utilizando cartas a escala cada vez mayor a medida que se aproxime a su destino, puesto que las aguas y el tráfico se van haciendo más complejos. El navegante de un buque puede utilizar una carta de 1/10 000 000 en pleno océano, pasar a otra de 1/3 000 000 al aproximarse al continente y, tras emplear muchas escalas diferentes y mayores, usar una inferior a 1/25 000 para subir por

<sup>2</sup> <<<http://www.mgar.net/var/cartogra2.htm>>>.



el río hacia el muelle. En cada caso, la escala es adecuada a la profundidad del agua, la cantidad de tráfico y la complejidad del fondo”.

Cuando leáis este texto, tal vez penséis lo que pensamos nosotras: que ya no son viables las escuelas que siguen orientándose con mapas. Este tiempo exige cartas náuticas. Axel Rivas en un libro transmedia de obligada lectura, *Viajes al futuro de la educación*, subraya esta necesidad ante el cambio de mundo en el que nos encontramos, en el que se está desarrollando la **cuarta revolución educativa**.

La primera revolución educativa estuvo ligada a la invención de la escritura. La segunda, a la imprenta. La tercera, irrumpió con la llegada de los nuevos medios y de internet, con su capacidad ubicua de acceso a la información. Y la culminación de esta cuarta revolución educativa dicen que será (y lo afirman con una pasmosa tranquilidad) la **desaparición de la escuela como gran distribuidora del conocimiento**.

Una vez digerida esta última afirmación y desechado el pensamiento instintivo “para qué voy a seguir leyendo si la escuela va a desaparecer”, lo que está claro es que es hora de reinventarnos como escuelas, como directivos y como profesores. Porque nunca en la historia de la humanidad han sido tan necesarios los profesionales del aprendizaje y tan prescindibles los enseñantes.

A lo largo de todas estas primeras páginas, hay dos palabras que ya son compañeras en este viaje: **futuro** y **aprendizaje**, que, si uno piensa en ellas detenidamente, se parecen mucho. Estas dos palabras comparten el medio en el que se mueven mejor. Y ese medio se parece más al mar que a la solidez de la tierra. Su materia es más líquida.

Todo esto ya lo sabían algunos de los magníficos navegantes que han tenido las Escuelas Inteligentes. A lo largo de la historia, las mejores escuelas siempre han surgido en cada una de las revoluciones educativas, cuando ha habido compromiso y vocación de futuro, cuando se ha decidido educar antes que enseñar.

Ahí están los nombres de Francisco Giner de los Ríos, Josefina Aldecoa o Montserrat del Pozo, que hicieron y están dando respuesta a la transformación educativa que exigía el tiempo en que cada uno de ellos vivió o vive. ¿En qué medida sus cartas náuticas nos han permitido hacer magníficas travesías de aprendizaje con los alumnos, con los profesores y con los padres?. Os damos un pequeño apunte de sus historias:

La historia suele tener pocos nombres, pero la historia educativa que estamos escribiendo está llena de nombres valiosos y necesarios para este “Mar del Futuro” en el que navegamos en la cuarta revolución educativa.

Cada uno de estos colegios, de estas instituciones educativas de vanguardia, hace tiempo que abandonó los mapas, las rutas predecibles que ya no existen. Y hace tiempo

que se manejan a través de una carta náutica que es el primer deber de las Escuelas Inteligentes: saber en qué “Mar del Futuro” nos movemos. En el siguiente apartado, vamos a daros algunas referencias para dibujar vuestra propia carta náutica.

### **Francisco Giner de los Ríos y la Institución Libre de Enseñanza**

- Puso en marcha en el año 1875 una de las instituciones educativas de mayor vanguardia que ha tenido nuestro país.
- Buscaba la formación integral de personas útiles a la sociedad.
- Desarrolló la coeducación.
- Utilizaba el método científico como metodología de aprendizaje.
- Estaba abierto a todos los campos del saber.
- Consideraba que la escuela es eminentemente práctica y experimental
- Los alumnos no trabajaban con libros de texto sino con cuadernos de campo.
- Los exámenes memorísticos quedaban suprimidos.
- Organizaba excursiones y salidas frecuentes. La más recordada por sus alumnos fue la de Madrid - Lisboa andando.
- Afirmaba que la autoridad de los profesores proviene de su conocimiento y sabiduría.
- Los profesores tenían libertad de cátedra e investigación.



### **Josefina Aldecoa y el Colegio Estilo**

- Fundó el Colegio Estilo en 1959, en plena dictadura.
- Su motivación residía en que, tanto ella como sus amigos, no encontraban un colegio que respondiera al modelo de educación que querían para sus hijos.
- Surgió de la necesidad de una escuela libre, moderna y europeísta.
- Se inspiró en la Institución Libre de Enseñanza y en colegios de Inglaterra y Estados Unidos que visitó personalmente para conocer sus innovaciones.
- Trabajaban sin libro de texto. Los alumnos diseñaban, ilustraban y desarrollaban sus propios cuadernos.
- El Arte era la asignatura fundamental desde los 3 años.
- Los alumnos se sentían únicos y singulares.



### Montserrat del Pozo y el Colegio Montserrat

- 1986 fue una fecha clave para M. Montserrat: las cifras de fracaso escolar en el colegio exigían una reacción. ¿Qué proyecto educativo habría que poner en marcha?
- Comenzó un tiempo de aprendizaje y formación donde Estados Unidos, y Howard Gardner y las Inteligencias Múltiples marcaron su rumbo.
- En 1994, el nuevo proyecto educativo se puso en marcha. Su primera base sólida fue la estimulación temprana, la que permite activar las Inteligencias Múltiples.
- A partir de ahí, el Colegio Montserrat lleva a cabo las cuatro grandes transformaciones: del currículo, del **rol del profesor** (metodología y evaluación), de la **organización** y de la **arquitectura**.



## Una carta náutica para navegar en el futuro: seis cambios que están rescribiendo la escuela

*Diego no conocía la mar. El padre, Santiago Kovadloff, lo llevó a descubrirla.*

*Viajaron al sur.*

*Ella, la mar, estaba más allá de los altos médanos, esperando.*

*Cuando el niño y su padre alcanzaron por fin aquellas cumbres de arena, después de mucho caminar, la mar estalló ante sus ojos. Y fue tanta la inmensidad de la mar, y tanto su fulgor, que el niño quedó mudo de hermosura.*

*Y cuando por fin consiguió hablar, temblando, tartamudeando, pidió a su padre:*

*–¡Ayúdame a mirar!*

**Eduardo Galeano**

“Ayúdame a mirar” es el sentimiento que uno tiene cuando entra en un lugar tan complejo, tan simultáneo y efímero como es el futuro tal y como lo experimentamos hoy.

La invisibilidad del futuro se ha agudizado. Su complejidad y velocidad han hecho que las certezas hayan sido reemplazadas por la ambigüedad. Cada día es mayor la distancia entre lo que sabemos y lo que pensamos que sabemos.

Por eso no nos extraña la petición: “¡Ayúdame a mirar!” Y para eso hace falta empezar siendo humildes. Vemos más que un águila. Pero no por nuestros ojos, sino porque no hemos querido conformarnos con ellos. Queríamos ver más. Por eso pusimos a trabajar nuestra imaginación, nuestra creatividad. Y colocamos frente al horizonte todo tipo de aparatos: gafas, telescopios, prismáticos, catalejos, *Hubbles*.

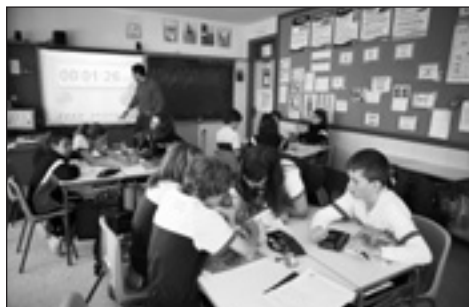
Esa es nuestra singularidad frente al resto de las especies. La diferencia no está en lo que podemos ver sino en lo que queremos ser capaces de ver. La escritora brasileña Andrea del Fuego habla de la “curiosidad por llegar donde la mirada no llega”.

La vida educativa ha permanecido en el confort local que proporciona la miopía. Cualquier miope sabe que la miopía nos permite disfrutar y dominar el detalle, lo más cercano, profundizar. Pero nos arrebatamos una visión fundamental, la de larga distancia, la que nos permite tener perspectiva y percepción global.

Curiosamente, hace unos meses escuchábamos en la radio cómo pediatras y oftalmólogos pedían a padres y escuelas que llevaran más tiempo a los niños a jugar al aire libre. La expansión del “virus de la miopía” se ha multiplicado en nuestra sociedad porque trabajamos en entornos muy cerrados que nos han especializado en la “vida de cerca” justo cuando el mundo es más abierto y está más globalizado.

Esto está pasando también en las escuelas. Hemos llevado una vida interna tan llena de rutinas, tan predecible, con tantos cambios impuestos y superpuestos desde fuera que algunos siguen creyendo que la escuela no es solo plana sino que, además, no tiene por qué moverse.

De esa burbuja solo se sale porque algo abre una puerta (una película, un curso de formación, un libro) y se te cuele el mar hasta dejar convertida el aula en una playa. O porque sentimos cómo nos arrolla el tsunami tecnológico y nos dedicamos a nadar con la urgencia de los que saben que se pueden ahogar.



El futuro nos sorprende porque tendemos a mirar con las mismas gafas, se nos ha olvidado que el presente deja suficientes huellas y aporta suficientes datos como para, después de observarlos, intuir por dónde pueden ir las cosas. A nuestro cerebro le encanta aprender, pero le supone tal esfuerzo que su objetivo es aprender para poder estar cómodo. Cambiar esa inercia y asumir que el aprendizaje se queda para siempre, es un cambio de cultura muy profundo.

Desconsuela un poco el contraste entre la inmovilidad de las fotografías y la velocidad de los hechos a nuestro alrededor. Una escuela que solo mira su entorno y cerrada en sí misma, que no desarrolla la capacidad de anticiparse, no puede ser inteligente. Una escuela inteligente lee y observa el mundo en el que está y se abre a experiencias y conocimientos lo suficiente como para tener actualizada su carta náutica.

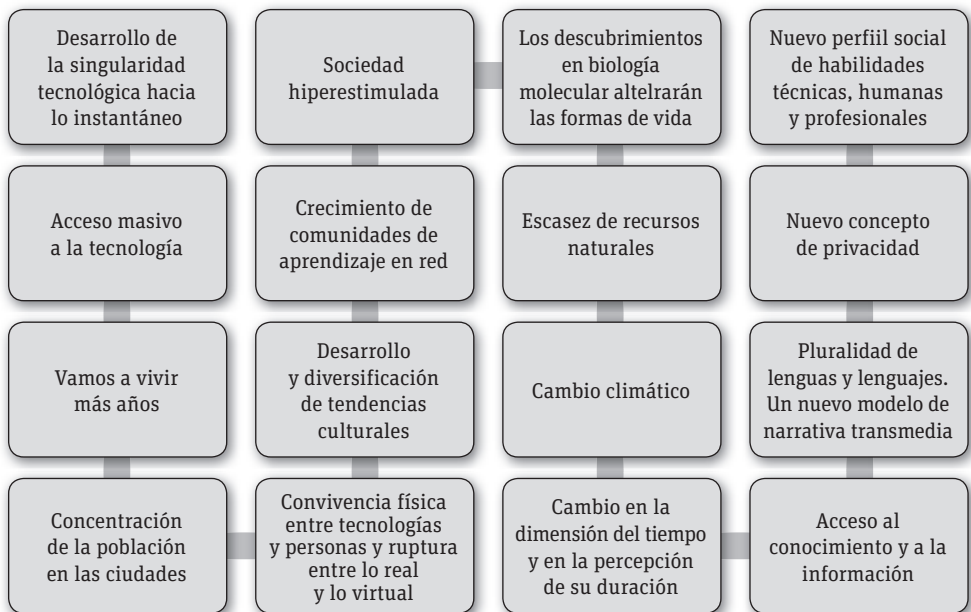
Los que se dedican a la navegación educativa consideran clave para embarcarse en el futuro conocer ciertos indicadores o balizas sin los que las Escuelas Inteligentes no pueden realizar la travesía con éxito. Pasamos a compartíroslos.

## Balizas de futuro para la carta náutica de la escuela

*Tenemos que crear “comités de borrado”, para ver qué se puede omitir, qué podemos quitar, qué puede dejarse.*

**Marc Prensky**

Para los marineros, las balizas son señales de navegación fundamentales. Son indicadores que les permiten marcar zonas por las que uno debe pasar o en las que es necesario navegar con mayor precaución y estrategia por su dificultad, peligrosidad o complejidad.



Dado que navegamos por el futuro, las balizas que os presentamos a continuación son lugares y experiencias por los que estamos pasando o pasaremos y que debemos conocer, porque tienen una relación directa con el cambio de escuela al que estamos asistiendo y que queremos protagonizar.

Cada uno de nosotros, en mayor o menor medida, conocemos y experimentamos en nuestras escuelas esos lugares de futuro que marcan las balizas. Y empezamos a descubrir que su presencia modifica no solo el paisaje físico de la vida, sino el paisaje y el perfil del ser humano en el que nos hemos reconocido hasta ahora.

Lo que acabamos de leer sobre el papel es el mundo en el que ya ha nacido Olivia, en el que está creciendo y aprendiendo a vivir. Y que está modificando su fisiología. Para Gary Small y Gigi Vorgan, “el estudio del cerebro de los niños que han nacido en la era digital nos demuestra que estamos, por primera vez en la historia de la humanidad, ante una generación con el cerebro tan distinto al de la generación precedente”. Está claro que la vida de los homínidos en Atapuerca era más relajante porque la falla neurológica era menor.

Una distancia que en más de una ocasión ha llevado a afirmar a Alvin Toffler que, en muchos aspectos, actualmente las escuelas tendrían que estar más dedicadas a los adultos que a los niños. Sin ser tan radicales, lo cierto es que vamos hacia una escuela en la que todos aprendemos de todos. Un ejemplo lo tenemos en el sistema educativo de Finlandia, donde los alumnos son profesores de sus profesores en lo que se refiere a programas tecnológicos. Y parece ser que lo hacen muy bien.

Aunque a veces nos cueste creerlo, todo esto es motivo de esperanza. Nuestro cerebro es inteligente y va incorporando todos los aprendizajes que desarrollamos (los personales, los culturales, etc.). Demuestra que los comprende y genera adaptaciones fisiológicas que nos permiten, no solo manejarnos, sino también transformar lo que nos transforma. Somos una especie muy flexible y a la vez muy frágil porque nuestras posibilidades dependen de nuestra capacidad y calidad de aprendizaje.

Escrito este párrafo que ha querido servir como balón de oxígeno, lo cierto es que los lugares que marcaban las balizas de futuro son los responsables de los **cambios que están desencadenando la cuarta revolución educativa** de la que hablamos en el primer apartado y que se concretan así:

Si repasamos bien lo que hemos compartido hasta ahora, comprenderemos por qué profesores, directivos y escuelas estamos dejando de estar pendientes de los “cambios educativos” que provienen de las altas esferas. Porque muchas de las políticas educativas actuales hablan de una escuela que ya no existe o no debería existir. ¿En qué circunstancias deja eso al sistema educativo? ¿Qué responsabilidad debe asumir cada centro ante esta falta de referencias o al mantenimiento de modelos que ya no dan respuesta ni resuelven dificultades y retos que nos encontramos a diario?

Paso de alumnos lectores a productores, reconocedores y buscadores de conocimiento.

De un currículo cerrado a un currículo abierto: desarrollo de itinerarios de aprendizaje autodescubiertos por el alumno.

Del modelo transferencia profesor - alumno a la autoorganización del aprendizaje.

Las políticas educativas pierden su identidad territorial, se internacionalizan, y están muy influidas por las redes y el intercambio libre de sus agentes educativos.

El aprendizaje pasa a ser ubicuo, a todas horas y en cualquier parte, gracias a la red y la tecnología.

Las escuelas pasan de ser centros donde se imparten conocimientos a instituciones que movilizan el aprendizaje.

*Cambios que están desencadenando la cuarta revolución educativa.*

En ese tiempo educativo en el que estamos, el modelo de respuesta que cada escuela elige ha abierto una brecha ética y profesional importante entre los colegios y entre los profesores y equipos directivos. Esa brecha divide hoy las escuelas en tres grandes tipologías que agrupamos en tres clubs educativos muy diferentes: El Club de las Escuelas Planas, el Club de las Escuelas en Tránsito y el Club de las Escuelas Inteligentes.

A veces, lo que más difícil nos resulta es comprender cómo es posible que después de lo que vemos y experimentamos todos los días en el aula, en la calle, en la red, después de lo que hemos leído, ¿cómo existen aún Escuelas Planas? ¿No serán estas las escuelas que están destinadas a desaparecer aunque muchos no se hayan enterado ni quieran hacerlo? ¿Qué elementos clave les permiten mantenerse en esa ignorancia elegida?