

Innovación con sentido

Augusto Ibáñez, Director Corporativo de Educación, SM.

El contexto

¿Recuerdan la fábula “La ardilla y el alazán”, de Tomás de Iriarte? La primera presume de su hiperactividad –“no me estoy quieta jamás”- y el prudente caballo le responde: “Tantas idas y venidas, / tantas vueltas y revueltas, / quiero amiga que me diga: / ¿Son de alguna utilidad?”

Ante la dispersión de novedades que incorporan las escuelas bien podría uno preguntar como Iriarte: ¿Son de alguna utilidad? En general son iniciativas tan interesantes como desarticuladas, que no surgen dentro de un marco educativo propio, compartido por toda la institución, sino más bien de iniciativas aisladas. El resultado suele ser una acumulación de novedades que genera mejoras puntuales -a la vez que cierta saturación y estrés- pero sin llegar a producir cambios significativos y sostenibles. En palabras de Ewan Mckintosh, constituyen “un mar lleno de islas de excelencia pero sin posibilidad de viajar entre ellas y mucho menos de unir las al continente”¹. Innovar no tiene que ver con hacer cosas nuevas, ni con hacer las mismas cosas de otra manera; es conseguir objetivos que antes no eran posibles, anticipar escenarios de nuevas posibilidades, pero siempre “unidos al continente”, esto es, al proyecto educativo de la institución, a su razón de ser.

Una transformación significativa y sostenible debe partir de un gran relato, de una utopía que oriente las expectativas de la comunidad educativa, que incorpore a todos en una tarea común. Como explica Ferran Ruiz, “la modernidad líquida ha cambiado el panorama de estabildades y certezas que antes poseía el mundo de la educación. [...] Construir la utopía pasaría por ser capaces de diseñar y poner en marcha, de manera pausada, participativa y humilde, una renovación pedagógica que superara unas disfunciones que cada día que pasa son más manifiestas, contribuyendo al mismo tiempo a satisfacer mejor las necesidades de las personas (los alumnos) en el incierto mundo que les espera.”²

Moviendo todos los hilos de este el nuevo escenario se encuentra la tecnología digital, que ha removido los cimientos de muchas instituciones, entre ellas la escuela. El mundo digital no es una malla que envuelve el planeta, sino, como sugiere Rodríguez de las

¹ Ewan Mckintosh (2016): *Pensamiento de diseño en la escuela*. SM, Madrid.

² Ferran Ruiz Tarragó (2011). “Evasión y utopía”, *Notas de opinión*. Disponible en <https://notasdeopinion.blogia.com/2011/043001-evasi-n-y-utop-a.php>

Heras, un éter de ceros y unos que “está confinado por una asombrosa contracción del espacio y del tiempo de la que resulta un fenómeno como el Aleph borgiano: un espacio sin lugares, sin distancias y sin demoras”³. Una de sus consecuencias es la emergencia de una nueva cultura, en la que deberemos ayudar a crecer a nuestros alumnos para que, desde ella, construyan su proyecto de vida y desarrollen una voluntad firme de contribuir a la mejora de la sociedad y del planeta. Pero la otra consecuencia de ese espacio sin lugares, distancias ni demoras es este contexto incierto, volátil y acelerado en que vivimos, un terreno abonado para el desarrollo de lo que podríamos llamar una cultura del “picoteo”, presente en las escuelas, que identifica innovación con la incorporación y acumulación acrítica de experiencias y de novedades. Un ejemplo paradigmático de la innovación sin sentido.

Partir de buenas preguntas

Para que la innovación sea significativa, diferencial y sostenible, no sirve la mera sustitución de unos artefactos por otros, ni la acumulación de novedades, ni las recetas tomadas de otros lugares. Innovar con sentido no tiene que ver con hacer cosas nuevas, ni con hacerlas de otra manera, sino con lograr objetivos y resultados que antes no eran posibles. Tampoco tiene que ver con la búsqueda de respuestas estándar, sino más bien con plantearse las preguntas adecuadas: no tiene que ver con los “cómos”, sino con el “para qué”. Como dice el israelí Shlomo Abas, un experto en innovación afincado en Colombia, “innovar con sentido es buscar para qué cambiar.”

¿Cuál es el “para qué” de la Escuela Católica? ¿Cómo lograr una transformación diferencial, significativa, sostenible y que genere una educación integral de calidad? La respuesta exige leer los signos de los tiempos con las gafas de la identidad, y recrear la misión institucional en este nuevo escenario. Es decir, no se trata de analizar cómo introducir la innovación en los centros, sino de recrear nuestro “para qué”, la tradición educativa de las instituciones católicas en el momento presente.

Lo que está claro es que la identidad no es algo estático, sino una fuente dinámica y creativa que puede y debe articular la innovación. Identidad e innovación son dos grandes retos que afronta la escuela católica: la identidad, imprescindible para diferenciarse y para mantener el carisma que originó su proyecto educativo, y la innovación, necesaria para responder a las nuevas tendencias metodológicas y tecnológicas. Pero son interdependientes porque, como explica Javier Cortés, “la verdadera innovación nace de la identidad”⁴. Precisamente la clave para abordarlas es construir una reflexión que surge de la identidad y, desde ahí, articula y da sentido a la innovación.

Todas las instituciones educativas católicas tienen ese momento fundacional en que un pequeño grupo de hombres o de mujeres decidió tomar de la mano a un niño o a una

³ Antonio R. de las Heras (2017). “El don de lenguas”. Telos, 108 (70-77).

⁴ Javier Cortés (2015). *La escuela católica. De la autocomprensión a la significatividad*. PPC, Madrid.

niña para llevarlo a nuevos horizontes. Hacer crecer en todas las dimensiones de la persona, eso es innovar. Si pensábamos que innovar tiene que ver con nuevas metodologías, nuevas tecnologías, la paradoja es que aquellos pioneros de las congregaciones tenían una mirada más innovadora, porque la centraban en la persona, y no en los metodologías de moda, ni en los estándares, ni en los artefactos. “La escuela católica nació de la acción de una persona o de un grupo de personas que, desde la experiencia de vivir como discípulos del Maestro sintieron la llamada de convertirse ellos mismos a su vez en maestros asumiendo esta misión como una manifestación directa de su experiencia de seguimiento de Jesús -recuerda Cortés-. Pues bien, de esa relación primigenia entre experiencia de fe y compromiso con la educación como misión evangelizadora nace toda la fuerza y vitalidad de los carismas. La escuela católica posee en esta fuerza carismática una de sus grandes fortalezas de cara a una auténtica y potente innovación.”⁵ Para ser realmente innovadores hay que volver al origen: la centralidad del alumno y el acompañamiento desde la vocación del maestro constituyen la esencia de la escuela católica.

Hacia un modelo pedagógico compartido

Responder al “para qué” de la escuela exige hacer una lectura adecuada del tiempo en que vivimos con las gafas de la identidad, retomar la misión institucional en el nuevo escenario. Y eso viene a significar, con pequeños matices diferenciales, poner el acento en la construcción de la persona, en su formación integral. Por tanto, innovar con sentido es pasar de una escuela estandarizadora a otra capaz de desarrollar la singularidad de cada niño y cada niña, su talento. Una escuela pensada para el desarrollo armónico de la persona, capaz de preparar para lo que aún no existe, que incorpora los principios pedagógicos más efectivos en el cultivo de la excelencia humana.

Por tanto, diseñar una escuela para la persona significa poner al alumno en el centro y organizar todo lo demás al servicio de su desarrollo. Es decir, significa asumir compromisos que afectan tanto al desarrollo integral de la persona como a la organización necesaria para que dicho desarrollo sea posible y efectivo.

Por ello es necesario articular la acción educativa integral en tres grandes ámbitos:

- **Ámbito del aprendizaje:** Se orienta básicamente al desarrollo competencial. Desarrolla las dimensiones cognitiva, comunicativa, estética y corporal.
- **Ámbito de formación de la persona (Proyecto vital):** Desarrolla las dimensiones ética y moral, afectiva, espiritual y social y de servicio. Es la parte que realmente prepara para la vida, la que refleja las aportaciones más profundas de la escuela. La que educa para una vida con sentido.

⁵ Javier Cortés (2017). *Op. Cit.*

- **Ámbito organizativo**, que proporciona las condiciones óptimas para que se desarrollen los dos ámbitos anteriores.

Esta clasificación pretende asegurar que no dejamos fuera de la acción educativa ningún aspecto clave para el desarrollo humano. Es decir, aunque las dimensiones de la persona sean interdependientes, la clasificación anterior destaca algunas dimensiones que resultan menos visibles en el día a día de un colegio, porque no se miden en las pruebas estandarizadas.

¿Cómo desarrollar estos tres ámbitos para construir un marco pedagógico que los articule y dé sentido? Nos parecía que el reto era demasiado complejo para que alguien trate de hacerlo solo. Por ello, decidimos abordarlo a través de numerosos talleres de reflexión con equipos directivos de más de un centenar de instituciones católicas, en Chile, Brasil, México, Colombia, Ecuador y España.

A lo largo de estos talleres se ha ido perfilando un marco estructurado –“La escuela que queremos”- que puede constituir una referencia para una mejora significativa y sostenible de la escuela católica.

Rumbo hacia la escuela que queremos

¿Cómo marcar las prioridades?

Ante la incertidumbre, lo primero es volver al “para qué” de la institución. Una vuelta al origen, a Ítaca: “Ten siempre a Ítaca en tu mente. / Llegar allí es tu destino.”⁶ Para un agente educativo católico, Ítaca nos recuerda que la misión está en el inicio y en el final del trayecto: llegar allí es tu meta, tu destino. Lo siguiente es conectar la reflexión identitaria con las bases de la nueva pedagogía y de la neuroeducación, a partir de evidencias contrastadas. De esta reflexión aflora un modelo educativo institucional, que incorpora los matices propios y constituye el punto de referencia para la transformación.

A partir de ese modelo educativo institucional hay que canalizar el impulso del cambio a través de unos vectores de transformación, compartidos por todos los centros de la institución. Estos vectores articulan las innovaciones y concentran los principales esfuerzos. Pero también inspiran e impulsan el plan de acción de los centros, respetando la especificidad de cada escuela y reforzándola desde la identidad institucional.

Para desarrollarlos hay que incorporarse como institución en un proceso de reflexión en acción que supere el activismo actual de las escuelas. Hacer no es suficiente; la clave es reflexionar sobre lo que se hace. Como afirma John Dewey, “no aprendemos de la experiencia, sino reflexionando sobre la experiencia”. El modelo de reflexión en acción implica introducir una cultura de evaluación y de búsqueda de evidencias que mida con objetividad el impacto de las novedades. Incluso a la hora de introducir una novedad hay que plantearse si hay investigaciones contrastadas que la respaldan, o publicaciones científicas que la desautorizan, y evaluar objetivamente los resultados de su aplicación. Un sano escepticismo nos ayudaría a evitar la perniciosa entrada de metodologías sin base científica, a veces respaldadas por intereses espurios, que pueden suponer una pérdida de oportunidad -sobre todo si sustituyen a otras metodologías clásicas bien contrastadas- cuando no un riesgo para los niños más vulnerables.

⁶ Konstantinos Kavafis (1999). *Antología poética*. Alianza Editorial, Madrid.