

EDUCA
CIÓN
2050



UALN
Universidad Abierta en Línea de Nicaragua
"¡Únete a nosotros!"

Capítulo 14

Cambiar la educación.
De la teoría a la práctica

Si todos los planteamientos, fundamentos teóricos y metodológicos que hemos abordado en los capítulos anteriores no hubieran venido acompañados de experiencias prácticas en la educación, de poca utilidad sería este libro. Nuestro *know how* surge de los procesos, proyectos, programas (creación de asignaturas, puesta en marcha de universidades, procesos de capacitación masiva del profesorado, etc.), que hemos llevado a cabo en los últimos años con gobiernos, instituciones educativas y organizaciones de Europa y Latinoamérica.

Todo este trabajo continúa hoy en un compromiso con todos aquellos gobiernos, organizaciones y personas con las que compartimos visión de futuro, promoviendo iniciativas y movimientos educativos en todo el mundo, como Kairós, cuyos miembros han participado activamente, tanto en hacer posible esta publicación, como en el desarrollo de los trabajos que aquí referenciamos.

14.1. LECCIONES APRENDIDAS DE 20 AÑOS DE TRABAJO EN LA EDUCACIÓN

Hace más de 25 años comenzamos a entender que con la herencia educativa recibida no podíamos hacer frente a los grandes desafíos económicos, sociales y laborales que aparecían en el horizonte, una realidad que es hoy mucho más acuciante para ser significativos en un mundo que ha entrado de lleno en la Cuarta Revolución Industrial donde el trabajo asalariado y el modelo funcional están en crisis.

Innovar en la educación supone un cambio de paradigma y una ruptura con la tradición, un compromiso que implica transformar el ser que somos y nuestras prácticas, es decir, la producción de cambios culturales duraderos en las personas.

El desarrollo de la creatividad, la innovación, el emprendimiento y el liderazgo tiene una base de competencias comunes, que son necesarias para su aprendizaje, las cuales ni siquiera están definidas y articuladas para ser enseñadas y aprendidas. Incluso están mal planteadas en las leyes educativas de muchos países.

El gran esfuerzo que inspira nuestro trabajo en la educación está en la transformación de las personas, en función de desaprender lo aprendido

para volver a aprender. La verdadera educación es la que cambia a una persona para producir una versión mejorada de sí misma, y se verifica cuando el individuo experimenta una metanoia (transformación profunda).

Algunos indicadores que validan el trabajo que realizamos en la educación tienen que ver con el rediseño de la identidad de las personas, resignificación de sus vidas, un cambio de mirada hacia el mundo, sus posibilidades y oportunidades, darse permiso para actuar, hacerse responsables de su futuro, abandono del individualismo y trabajo colaborativo, aprender haciendo, adquisición de hábitos proactivos, enfoque a la creación de nuevas realidades, desarrollar disciplina e impecabilidad, aprender de manera efectiva a escuchar, declarar, prometer, pedir, hacer ofertas, desarrollar fortaleza emocional, sentido y criterio, etc. Cuando las personas que nos acompañan adquieren algunas de las habilidades descritas, podemos decir que hemos cumplido los objetivos planteados.

A continuación relacionamos algunas de las intervenciones en materia de innovación educativa que hemos llevado a cabo en los últimos años con gobiernos, instituciones y entidades, donde hemos puesto en práctica los procedimientos y orientaciones que exponemos en este capítulo.

Intervenciones con Gobiernos, Instituciones y Organizaciones públicas y privadas:

- 11.650 personas participantes.
- 80 mediadores capacitados.
- 5 coordinadores capacitados.
- 11 guías de intervención.
- 6 manuales de intervención.

Asistencia técnica al Gobierno de Nicaragua para la transformación educativa del país:

- 1 Universidad creada.
- 10.000 alumnos participantes.
- 1 asignatura de emprendimiento.
- 15.000 líderes educativos capacitados.

- 2.000.000 estudiantes cursando la asignatura de emprendimiento.
- 1 libro blanco de la educación.

Diseño de contenidos para la formación reglada:

- 2 asignaturas de emprendimiento.
- 60 profesores capacitados.

Proyectos de Innovación Educativa y emprendimiento en Institutos de Extremadura:

- 17 centros participantes.
- 1.100 alumnos participantes.
- 100 profesores participantes.
- 5 unidades didácticas.
- 3 cursos MOOC.

Escuelas MOOC y formación MOOC en emprendimiento.

- 8 escuelas MOOC.
- 78 cursos MOOC.
- 2.400 alumnos formados en cursos MOOC.
- 2 centros de asesoramiento.
- 20 programas de asesoramiento.
- 500 usuarios de programas de asesoramiento.

Toda la experiencia, con sus errores y aciertos, queremos compartirla con aquellas personas y organizaciones comprometidas con el cambio educativo, con el firme propósito de unir nuestras fuerzas y caminar juntos; así como estimular a los gobiernos y autoridades educativas para arremangarse y abordar de manera decidida un cambio necesario.

Detrás de todos estos trabajos que nos sirven de referentes para seguir avanzando cada día con más fuerza hay cientos de equipos, decenas de miles de profesores y profesionales y millones de personas que han parti-

cipado y participan de los procesos, así como autoridades de gobiernos y responsables de instituciones y organizaciones. Desde aquí queremos dar las gracias a todas las personas que han formado o forman parte de estos procesos en España, Italia, Francia, Portugal, Nicaragua, Bolivia, Uruguay, Paraguay, Ecuador.

14.2. UNA GUÍA CON LA QUE TRABAJAMOS EL CAMBIO EDUCATIVO CON GOBIERNOS, ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES EDUCATIVAS

El cambio en la educación se ha convertido en un verdadero tabú, en una conversación prohibida de la política por los conflictos que pueda acarrear o los cálculos electoralistas. El resultado de tanta inacción y dejación de funciones de los gobiernos e instituciones educativas, nos ha llevado a varios siglos de parálisis en la educación, hasta el punto de caer en la resignación, bajo la falsa creencia de que el sistema educativo es algo fijo, imposible de mover. Pero eso no es verdad, podemos y debemos remover los cimientos de la educación, porque de lo contrario no podremos enfrentar los grandes desafíos del futuro que tenemos por delante.

Aunque se trata de una tarea con una enorme complejidad que suscita sentimientos y debates apasionados, cuando no encontrados; lo que no admite ninguna duda es que el sistema educativo necesita una renovación en profundidad.

A continuación te mostramos la hoja de ruta para el cambio educativo que hemos puesto encima de la mesa de instituciones y gobiernos con los que hemos trabajado, se trata de una Guía con 10 pasos que sirve de base para preparar las intervenciones.

PASO 1. UN LIDERAZGO Y DECISIÓN POLÍTICA.

Si queremos producir un cambio significativo que incida sobre el conjunto de los actores que componen el ecosistema educativo, se necesita la total complicidad de la parte más alta de la organización (presidencia del gobierno, ministerio, rectorado). A sabiendas de que en la educación el consenso es extremadamente difícil, y en muchos casos es una apelación para que nada cambie y todo siga igual, cuando el bloqueo se produce, es necesario que el liderazgo político haga su aparición.

La decisión política, que no es otra cosa que la responsabilidad de transformar la realidad y crear las condiciones necesarias para el progreso económico y social, precisa de un empuje arriba-abajo, que ha de partir de una declaración fundacional de la persona que detenta el poder del cargo en el país, la región o la institución.

Si no existe esa apertura, el cambio no puede fluir.

PASO 2. UN IDEAL DE SER HUMANO.

Cambiar la educación es fácil si nos ponemos de acuerdo en el modelo de ser humano que queremos para el futuro, dicho de otra manera: ¿Cómo queremos que sean nuestros hijos? ¿Cómo queremos que sean las personas después de pasar por el sistema educativo? ¿Sobre qué principios y valores? ¿Cuál es nuestro ideal de ser humano? ¿Queremos un mundo de personas libres, democráticas, solidarias y justas? ¿Queremos un ideal de personas críticas, autónomas, emprendedoras, capaces de gestionar su propia vida y creadoras de valor?

Si tenemos claro qué tipo de persona queremos, el cambio educativo es fácil: formar en las referidas competencias, habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes, principios y valores para reproducir ese modelo de ser humano.

Un cambio educativo precisa de un ideario de ser humano que es donde emana el modelo educativo, porque crear un modelo sin un ideal puede generar unas consecuencias desastrosas en la estructura social resultante, en un mundo que se encuentra en una crisis ecológica y acuciado por las desigualdades.

Un ideal humanista, es hoy más necesario que nunca para poder enrumbar la nueva educación desde sus pilares históricos (aprender a ser, a conocer, a hacer y a convivir).

PASO 3. UN PARADIGMA Y UN MODELO EDUCATIVO.

Un cambio de paradigma de la enseñanza al aprendizaje, para aprender otras cosas, de otra manera y con otro propósito, que nos ayude a reinventarnos en la nueva realidad global que habitamos.

Desde ahí articulamos un modelo educativo para que cada persona pueda alcanzar la mejor versión de sí misma desde la construcción de su proyecto vital, una formación que va de la memorización/repeticón al aprendizaje práctico y aplicado; del viejo concepto de conocimiento como datos e información al conocimiento entendido como acción/innovación.

El nuevo paradigma no está definido del todo, está aún en fase de gestación, aunque ya comienza a mostrar algunos de sus rasgos que nos ayudan a abordar los procesos, programas y proyectos que trabajamos con gobiernos, organizaciones e instituciones, como las bases del nuevo aprendizaje, competencias, rol del profesor y el estudiante, rediseño de la evaluación, etc.

PASO 4. UN CAMBIO DEL CURRÍCULO EDUCATIVO.

Sobre la base de los 3 pasos anteriores y como soporte de los 6 siguientes, redefinimos el currículo educativo sobre el que trabajamos en los procesos, programas y proyectos educativos, aunque no es algo que se pueda hacer de una sentada, ya que implica un proceso y un compromiso político que toca la fibra sensible de los actores que forman parte del ecosistema educativo.

El currículo es el proyecto donde se concretan las concepciones ideológicas, socioantropológicas, epistemológicas, pedagógicas y psicológicas, para determinar los objetivos de la educación, es decir, los aspectos del desarrollo y de la incorporación de la cultura que la escuela trata de promover a través de un plan de acción adecuado para la consecución de estos objetivos. También abarca la dinámica de su realización: ¿Qué enseñar? ¿Cómo enseñar? ¿Cuándo enseñar? ¿Qué, cómo y cuándo evaluar? El currículo permite planificar las actividades académicas de forma general; luego se desarrolla a través de planes y programas, elección de contenidos, disposición de los mismos, necesidades de la sociedad y tecnología disponible.

El currículo responde al paradigma de la institución que lo desarrolla, para edificar un modelo de ciudadano que obedece a unos estándares prefijados dentro de la concepción de un orden de cosas, por tanto remite al ideal de ser humano que las instituciones reproducen de manera consciente o inconsciente.

Cuando ponemos en marcha un cambio educativo, diseñamos un modelo curricular de referencia que marca el camino a seguir en los procesos, programas y proyectos que llevamos a cabo.

La hoja de ruta para el cambio curricular se realiza desde un enfoque para contribuir al desarrollo material y humano del país o la comunidad, desde unos principios y valores basados en el humanismo, y un modelo de sociedad y economía que dé acomodo a las vidas y profesiones de las personas.

5. UN OBJETIVO Y UN PROPÓSITO CLARO.

Conseguir que cada persona construya su proyecto vital y pueda llevar a cabo una vida autónoma y plena. Todas las personas que participan en los procesos, programas y proyectos, comparten esta visión y misión que dan sentido a todo el trabajo que realizamos.

Si el objeto de la vieja educación era estudiar para aprobar, el nuevo es aprender para emprender y emprender para prosperar. Una misión para que cada persona diseñe y lleve a cabo su proyecto vital sobre la base de nuevas competencias (competencias genéricas, emprendimiento y liderazgo); y todo ello con un fin: conducir al país o a la comunidad a una sociedad y economía basada en el conocimiento capaz de desenvolverse y crear valor en el mundo de la Cuarta Revolución Industrial.

6. UN PLAN.

El paso siguiente es el desarrollo de una estrategia y un plan con una hoja de ruta clara, un trabajo que realizamos de manera conjunta con la parte alta de la organización (gobierno, universidad, institución educativa) y nos marca las directrices a seguir, quedando plasmado en un documento, lo suficientemente abierto para que los actores invitados a hacerlo realidad (responsables educativos, profesores, estudiantes, familias) puedan participar en su diseño y ejecución; y lo suficientemente cerrado para que no haya marcha atrás en la decisión de llevarlo a cabo.

7. UN PROCESO PARTICIPATIVO.

Repartiendo juego a todos los actores que configuran el ecosistema educativo, para empoderarlos y que se sientan concernidos y parte principal en la construcción de un gran proyecto colectivo.

Un trabajo de una gran complejidad y que no realizamos desde una “página en blanco”, sino apoyándonos en los 6 pasos anteriores.

Iniciar un proceso, programa o proyecto de cambio educativo sobre una base de consenso sin una propuesta previa bien trabajada, es una entelequia en cualquier sociedad, debido al cúmulo de intereses y sensibilidades contrapuestas de los diferentes actores que dejan en vía muerta cualquier propuesta de transformación.

La participación de los actores es esencial para la construcción de su destino, pero desde una declaración fundacional donde se define claramente el rumbo a seguir.

El trabajo que nos ha resultado más complejo en los procesos, programas y proyectos de transformación educativa que hemos llevado a cabo, ha sido el de la participación, un ámbito al que hay que prestar un especial cuidado, porque cualquier error tiene un gran coste. La participación no responde a un momento puntual, es un continuo que está presente en todo el proceso.

En el primer paso de la Guía señalábamos la necesidad de un enfoque arriba-abajo para iniciar la intervención en el proceso de cambio educativo, pero para que sea efectivo, esa fuerza vertical ha de estar compensada por otra inversa abajo-arriba (participación); del equilibrio de las fuerzas dependerá el éxito de la empresa.

En nuestra metodología de participación a cada actor le asignamos o se autoasigna un rol y le declaramos una reputación que sostener, ayudando también a que consiga sus resultados y una versión mejorada de sí mismo; a la vez que cultivamos y compartimos la emoción de ser parte de un gran proyecto colectivo.

8. NUEVAS COMPETENCIAS PARA LOGRAR EL OBJETIVO.

Las claves de la nueva educación están en proporcionar las competencias a los estudiantes para que puedan ser personas exitosas en su vida personal y profesional. Todos los procesos, programas y proyectos que llevamos a cabo se basan en el aprendizaje de las competencias clave para el siglo XXI (creatividad, innovación, emprendimiento, liderazgo) por parte de los profesores, estudiantes y el resto de participantes, para hacerlo utilizamos

el MODELO 6-9 a través del cual se vertebra todo el aprendizaje en torno a 15 competencias que desarrollan el resto. A partir de aquí innovamos en modelos, herramientas, materiales y procesos.

9. POLÍTICAS PÚBLICAS Y PROGRAMAS.

Los procesos, programas y proyectos de transformación educativa han de elevarse a la categoría de políticas públicas para que puedan permear e impactar a todo el sistema educativo e inducir al cambio global.

Los cambios de más calado que hemos conseguido en nuestras intervenciones son los que se han trasladado al desarrollo de políticas y programas públicos (creación de asignaturas, universidades, nuevos programas educativos), un trabajo que culmina la declaración inicial de la persona que intenta el poder del cargo y ratifica y pone en valor todo el trabajo por parte de los actores que han estado involucrados en el desarrollo de los procesos, programas y proyectos.

10. DESARROLLO DE EQUIPOS.

El desarrollo de los procesos, programas y proyectos ha de realizarse con las personas responsables de los gobiernos, instituciones y organizaciones, que son las que han de pilotar las actuaciones, entre otras cosas porque serán ellas las encargadas de su continuidad, una tarea que implica un "aprendizaje invisible" de los equipos mediante alta formación gerencial y entrenamiento para un alto desempeño.

Dependiendo de la naturaleza de los proyectos que hemos llevado a cabo, trabajamos con equipos a diferentes niveles: político y de dirección, técnico y profesional, operativo y logístico.

En todo caso, la intervención exige un trabajo específico que implica el desarrollo de equipos desde la capacitación práctica, la cohesión y gestión emocional, el enfoque a la acción y la consecución de resultados.

Nuestra Guía muestra los 10 pasos para hacer un trabajo con el que podemos comprometer resultados, sin embargo, esta premisa es muy difícil de cumplir, no obstante hay que ponerla encima de la mesa antes de planificar un trabajo.

Transformar la educación es un trabajo de ingeniería que opera en un ecosistema social complejo. Es evidente que se necesita un nuevo liderazgo para iniciar el cambio educativo que el mundo necesita y que la sociedad está pidiendo a gritos ante la inacción de gobiernos y responsables educativos en todo el mundo. El camino no es fácil, posiblemente se trate del ajuste más complejo que como civilización tenemos que hacer para conducirnos a la sociedad y la economía del conocimiento.

Un mundo en constante transformación nos exige pasar a la acción a las personas y organizaciones comprometidas con una nueva educación, en una andadura en la que no hay lecciones aprendidas, reglas ni manuales. Estamos en una encrucijada histórica sin retorno, expuestos a perder el tren de los nuevos tiempos si no hacemos ya los cambios que la educación necesita.

Somos habitantes de una isla en la que la educación tradicional ha puesto límites al avance y al crecimiento humano, pero como en todo salto histórico, unos permanecerán en su zona de confort por el miedo a lo desconocido o a perder su escuálida posición, otros se echarán a nadar hacia la otra orilla, algunos de ellos retornarán de nuevo a su zona de confort ante el escalofrío de lo desconocido, unos cuantos quedarán en la travesía en su intento de abrir camino, y finalmente, un grupo llegará a la otra orilla marcando el rumbo para el resto.

Tú decides el papel que quieres jugar en el nuevo escenario de la educación, pero ten en cuenta que detrás de los retos y las dificultades están las oportunidades. En la historia no hay gloria para los cobardes.

La inacción de la educación actual en el mundo está asociada a la falta de liderazgo. No podemos exigir liderazgo a la ciudadanía, pero sí a los responsables institucionales y educativos que por inacción u omisión están haciendo dejación de sus funciones.

La Historia pedirá cuentas a quienes hoy tienen responsabilidades en la educación y no están haciendo nada, el eco de su inacción se escuchará en la frustración de las generaciones venideras.

Nosotros ya hemos dado el salto a la otra orilla, no volveremos a tierra conocida, estamos con los países y organizaciones comprometidas y decidi-

das en este empeño, poniendo en común nuestra experiencia, recursos, lecciones aprendidas y también nuestros fracasos, sabedores que queda mucho por hacer, pero con ánimo y convicción inquebrantable, unimos vigores dispersos y hacemos camino al andar.

Únete a nosotros. No hay tiempo que perder. Adelante!!!

Recientemente presentábamos el Libro Blanco. No sólo plantea preguntas, respuestas y propuestas (que muchas veces quedan en recomendaciones o declaración de intenciones), sino que también establece un nuevo modelo de aprendizaje, enfoques y compromisos concretos en forma de programas educativos nacionales, como una nueva asignatura para el desarrollo de la cultura emprendedora desde los 3 años a la universidad inclusive (Programa Educativo Nacional Aprender, Emprender, Prosperar), y la Universidad Abierta en Línea de Nicaragua.

14.3. ORIENTACIONES PRÁCTICAS PARA EL TRABAJO “INVISIBLE” DE MOVILIZACIÓN CULTURAL EN LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA

Los cambios no son fáciles y menos cuando se trata de transformar algo tan sensible como la educación, por ese motivo hay una agenda visible y otra invisible en los procesos de trabajo. Todo cambio exige granjearse el máximo número de aliados y el mínimo de detractores, sabiendo de antemano que el consenso para abordar una gran transformación es muy difícil porque el ser humano es refractario al cambio y en él percibe una amenaza a su estatus. La falta de consenso muchas veces ha de ser suplida por el liderazgo y la decisión de hacer un cambio histórico, pensando más en las futuras generaciones que en las dificultades que oponen los contrarios al avance.

El trabajo que no se ve para la movilización cultural en los procesos de cambio educativo en 8 prácticas.

Todo cambio educativo precisa de una movilización cultural de fondo, que ha de venir acompañada del aprendizaje de nuevas prácticas por parte de los equipos implicados en los procesos, cuestión que entraña un cambio de paradigma y esquemas mentales, desde un proceso de desaprender viejas prácticas y reaprender otras nuevas. A continuación compartimos

contigo las 8 practicas que llevamos a cabo dentro de la "agenda invisible" de trabajo con los equipos.

- 1.** Alineamos el liderazgo. Como señalamos en el capítulo anterior, el proyecto de cambio ha de estar impulsado de arriba-abajo (liderado desde el poder de la organización) y de abajo-arriba con la participación y protagonismo de la gente. Un trabajo invisible consiste en alinear el movimiento ascendente con el descendente, generando las sinergias entre el liderazgo de la parte alta de la organización con el de la parte baja y media para propiciar una unidad de acción, un trabajo que exige una intervención muy especializada que pueda evitar las fuerzas centrífugas y la generación de tensiones en el proceso.
- 2.** Concebimos la obra en grande. Hacemos que cada persona que participa se sienta parte y protagonista de un gran proyecto colectivo. Una frase que define bien esta práctica y que repetimos entre los equipos hasta que se interioriza es: "no estamos trabajando en un proyecto, estamos haciendo historia". Pensar y actuar en grande lo cambia todo.
- 3.** Empoderamos a los equipos y las personas. Damos permiso a las personas para que se equivoquen, nuestra máxima es: "hacemos, nos equivocamos y mejoramos." La inmensa mayoría de las personas participantes se sienten libres para salir de su zona de confort, motivadas para probar cosas nuevas, dueñas de su destino y protagonistas del proyecto colectivo.
- 4.** Fijamos juntos la meta para diseñar el rumbo. Trabajamos nuevas capacidades para planificar y planear de manera flexible desde la evaluación permanente de los resultados.
- 5.** Cambiamos las prácticas culturales del trabajo. Trabajamos la impecabilidad en la realización del ciclo y los flujos de trabajo, aprendiendo ejecutar de manera efectiva las prácticas de escuchar, prometer, pedir, declarar, afirmar, formular juicios fundados, negociar, renegociar, entregar, etc.
- 6.** Desarrollamos el aprendizaje práctico del conjunto de competencias que están en la base de la intervención educativa con las personas de los equipos (MODELO 6-9).

- 7.** Propiciamos el sentido de responsabilidad, la autonomía y el pensamiento estratégico desde una actitud proactiva basada en el aprender haciendo.
- 8.** Hacemos a los equipos y a las personas líderes y protagonistas de su futuro, creando un ambiente de confianza y un espacio emocional expansivo, mostrando evidencias de su potencial de crecimiento para hacer una diferencia, levantar una causa y construir un legado.

Los procesos, programas y proyectos de transformación educativa pueden sufrir accidentes o verse mermados por los avatares del destino, pero en las personas y equipos que los han levantado viven las capacidades para abordar nuevas iniciativas, la semilla de donde vuelve a brotar el cambio.

Para trabajar en una nueva educación se necesita liderazgo, aquí no cabe escurrir el bulto y eludir la responsabilidad que nos corresponde, cuando estamos ante un desafío tan importante, no podemos tener la cobardía de decir que es muy difícil o imposible sin al menos intentarlo. Cuando un responsable político o institucional elude su mandato bajo el cobarde argumento del "es muy difícil" o "es imposible", automáticamente debería ser apartado de su cargo porque abiertamente está reconociendo su incompetencia para estar a la altura de lo que la sociedad está demandando.

Muchas veces lo difícil solo se puede lograr si intentamos lo imposible. Vivimos un cambio de época que exige liderazgo y personas comprometidas, valientes y audaces.

Si estás a la altura de los tiempos, da un paso adelante, si no es así, apártate a un lado y no estorbes.

Adelante!!!