

# Cómo acelerar los cambios en la educación

**José Moran**

Educador y diseñador de ecosistemas innovadores en Educación

Blog de [educación transformadora](#)

## Introducción

Hay una intensa presión para que las escuelas y las IES (instituciones de educación superior) sean más atractivas, más flexibles, con planes de estudio más actualizados, mucho más centradas en la experimentación, en el desarrollo de las habilidades y valores, combinando espacios físicos y digitales. Hay un movimiento de transformación en el mundo y también en Brasil, con resultados muy diferentes: escuelas muy interesantes junto a escuelas muy convencionales; IES que nos sorprenden y IES que poco innovan.

Sabemos que no existe un modelo único y que cada institución tiene su historia, trayectoria, proyecto, currículum, ritmo. Pero la competencia es fuerte y la presión, enorme para que las escuelas sean interesantes, inspiradoras, con buenos resultados, para no quedarse atrás, perder alumnos y ser irrelevantes.

También sabemos que los cambios dependen de políticas públicas educativas nacionales consensuadas y coherentes, con pautas y acciones claras de valoración de escuelas, directivos, docentes y estudiantes y adaptadas regional y localmente. Tenemos avances, pero son insuficientes

Es complicado hablar de cambios en la educación en un país con tanta desigualdad en todas las dimensiones y con escuelas con realidades tan diferentes. Tenemos escuelas públicas y privadas en un movimiento de transformación más avanzado, muchas con avances en algunas áreas o sectores y muchas otras en etapas iniciales de transformación.

Lo que pretendo en este texto es explicar algunas formas para que esta transformación pueda avanzar con más intensidad y relevancia en la dirección de una escuela por competencias, proyectos y valores; con profesores bien preparados y valorados ; entornos de aula y digitales diversificados, flexibles y estimulantes ; nuevas formas de evaluación e integración con la familia y la sociedad: una escuela como comunidad viva de aprendizaje.

## Avance rápido a modelos más flexibles

Hoy podemos rediseñar las mejores combinaciones posibles en la integración de espacios, tiempos, metodologías, para ofrecer las mejores experiencias de aprendizaje a cada alumno según sus necesidades y posibilidades.

Con el avance de las plataformas digitales y la facilidad de vernos sincrónicamente, las posibilidades de combinación, integración y personalización se han expandido de una manera muy diversa e intensa. Podemos pensar en modelos activos predominantemente presenciales, modelos activos en parte presenciales y digitales, y modelos activos de enseñanza y aprendizaje íntegramente en línea, en función de las necesidades específicas de los estudiantes (niños, jóvenes, adultos), de las habilidades y conocimientos a trabajar en cada etapa y área y del grado de madurez y autonomía de cada uno.

Hasta hace poco veíamos la parte online del híbrido sólo como el acceso a la información, como una etapa de preparación para el aula, en donde podríamos profundizar y aplicar los conceptos previamente estudiados en línea. Ahora nos damos cuenta de que también podemos desarrollar proyectos online de forma asincrónica y sincrónica, podemos discutir casos, compartir experiencias. Muchas de las actividades que pensamos que solo serían viables personalmente se pueden realizar con gran calidad online, especialmente con niños mayores, jóvenes y adultos. Muchas actividades de experimentación corporal (danza) o prácticas médicas necesitan más contacto físico. Aún ellas se pueden integrar y combinar con experiencias en entornos virtuales inmersivos. El avance y dominio de las tecnologías en este largo período de transición a lo digital nos ha hecho descubrir posibilidades que antes parecían lejanas o complicadas.

Está claro que a partir de ahora predominarán los modelos activos flexibles e híbridos - principalmente para jóvenes y adultos - con diversas combinaciones y diseños didácticos. Están aquí para quedarse y tendrán un impacto profundo en la educación en todos los niveles en los próximos años.

Primero, tendremos el **híbrido inmediato**, obligado por la pandemia, como solución temporal para volver a clases de forma segura. Estamos en esta fase de rediseño de una salida a través del híbrido, que optimiza la presencia restringida y aporta dinamismo a un digital forzado. Muchos solo ven este híbrido provisional, que esperan terminar en seis meses o un año, con la normalización de una vida más segura.

Pero hay una tendencia mundial que también la vemos aquí para implementar modelos diferentes y flexibles de una manera más amplia e intensa. Los **modelos híbridos prevalecerán**, especialmente en la educación superior, de posgrado y gradualmente, en la escuela secundaria y primaria. Tendremos modelos híbridos más básicos, más guionizados, con clase invertida, actividades más predecibles, apoyo de profesores / tutores de aula y otros modelos más avanzados, personalizados y colaborativos, con más opciones para los estudiantes. En los cursos online también contaremos con modelos equivalentes, más básicos y avanzados, con propuestas similares a los híbridos, que permiten al alumno combinar híbridos con otros totalmente online, según sus necesidades específicas.

Los modelos activos híbridos y totalmente en línea cobran más sentido si están pensados institucional y sistémicamente, como componentes importantes de la reorganización del currículo por habilidades y proyectos, de manera flexible, con diferentes combinaciones según las necesidades del alumno (personalización), intenso trabajo en equipo activo, tutoría / mentoría (proyecto de vida) con soporte para multiplataformas digitales integradas.

Las escuelas y las IES también se están transformando digitalmente. Lo digital es un entorno esencial para integrar todas las áreas, personas y servicios y para poder ofrecer experiencias ricas y diferenciadas de aprendizaje, investigación, alianzas. Son múltiples plataformas con inteligencia artificial que integran todos los sectores, actividades, participantes, donde todo es visible, fácil de interactuar, predecir, evaluar. Esto abre numerosas posibilidades de asociación, nuevos productos, nuevos mercados, atendiendo a todo tipo de personas a lo largo de su vida.

Las escuelas (básica y superior) deben trabajar en dos niveles, el corto y el mediano plazo. Hay cambios que se implementan más fácilmente en uno o dos años, mientras que otros deben prepararse cuidadosamente para tener éxito, evitando posibles contratiempos y giros.

## Planificación de los cambios de forma integrada

El diseño de las transformaciones depende de la integración armónica de las tres áreas y dimensiones: la pedagógica, la gestión y la Estratégica.

- 1. Dimensión pedagógica.** Las escuelas comienzan a enfocarse en crear conciencia de los cambios, enfocándose fuertemente en metodologías activas, estaciones de aula invertidas por rotación, aprendizaje en equipos. También enfatizan el aprendizaje por proyectos, problemas, desafíos, casos, *maker*. Los proyectos parten de las disciplinas y se expanden a proyectos STEAM integradores, interdisciplinarios, planificados, monitoreados y evaluados por varios docentes en diálogo con los estudiantes. También avanzan los modelos híbridos, con una creciente integración entre lo digital y presencial con soporte de plataformas digitales. Los modelos híbridos se combinan con metodologías activas y amplían las posibilidades de que los estudiantes elijan (personalización), aprendan de proyectos reales y también redefinan las formas de evaluación. Las metodologías activas, los modelos híbridos requieren aulas más flexibles. Las escuelas comienzan diseñando unas salas más adaptadas para el trabajo grupal e individual y, poco a poco, se van modificando los espacios para que todos puedan enseñar y aprender activamente. Metodologías activas, modelos híbridos, espacios flexibles preparan la siguiente etapa, que es el rediseño del plan de estudios, que pasa de proyectos integradores al modelo de competencias y proyectos. De esta manera, las instituciones siguen un rico camino de transformaciones estructurales cada vez más amplias.
- 2. Dimensión gerencial.** Los coordinadores y gestores comienzan a sensibilizar a los docentes para un cambio de mentalidad, mostrando ejemplos, experiencias de quienes están innovando en el aula. Ellos mapean y apoyan a los profesores más creativos y emprendedores. La valorización de estos es decisiva para acelerar las transformaciones de los demás. En segundo lugar, fomentan y posibilitan la formación de docentes en metodologías activas, aprendizaje de proyectos, desarrollo de habilidades digitales y fomentan un clima de confianza en la institución para que los docentes se sientan apoyados para experimentar y poder cometer errores, sin temor a ser mal evaluados. Apoyan la creación de un núcleo de innovación con representantes de todos los segmentos. Posteriormente, los coordinadores y gerentes rediseñan, junto con los docentes, los modelos híbridos, la integración de áreas de conocimiento, la revisión de los planes de estudio y la evaluación para trabajar en habilidades y proyectos.
- 3. Dimensión estratégica.** Lo importante es la gestión del cambio, la alineación de expectativas de todos los sectores, la comunicación transparente con y entre todos, el apoyo a la visión de transformación en el corto y mediano plazo, el equilibrio entre el modelo pedagógico y la sostenibilidad financiera, el rediseño de espacios y entornos de aprendizaje, la implementación de infraestructura digital adecuada, la elaboración y seguimiento de indicadores que midan el impacto de estas innovaciones en el aprendizaje, en la retención de estudiantes y en la captación de nuevos. Es estratégica el desarrollo de la IA en multiplataformas digitales, donde todos los sectores están integrados, los datos procesados, visibles y accesibles, con una

acción más proactiva que reactiva, especialmente, con los estudiantes y la sociedad. Es importante acceder a los laboratorios virtuales con la realidad virtual y aumentada en las diferentes áreas del conocimiento y la disponibilidad de *los robots* para ayudar a responder a las preguntas más predecibles tanto en el ámbito administrativo como en el académico.

También en términos estratégicos, es necesario formar alianzas, asociaciones, combinar sinergias para ser más competitivos. Las transformaciones estructurales dependen de políticas públicas inteligentes, articuladas y de largo plazo tanto para el sector público como para el privado.

### **Algunas formas de acelerar la transformación de las escuelas y las IES**

- Modelos de gestión y académicos más compactos y personalizados, economía de escala, amplia incorporación de lo digital. Escuelas como startups. Investigación y diseño de nuevos caminos curriculares, espaciales y gerenciales menos formales, más personalizados y menos rígidos.
- Fomentar un clima de transparencia, diálogo, intercambio de prácticas, involucrando en momentos clave a toda la comunidad escolar y teniendo representación de todos los sectores en los órganos que planifican, deciden y gestionan los procesos de cambio. Enfatizar y experimentar los valores humanos fundamentales. Escuchar a los alumnos, lo que piensan, sus expectativas, sus propuestas.
- Entrenamiento activo, inmersivo con metodologías ágiles, para acelerar cambios mentales en la forma de pensar, enseñar y actuar. Procesos para acelerar la transformación de la *mentalidad* de las personas: pasar de la mentalidad centrada en la certeza y en el miedo al fracaso a la mentalidad de asumir riesgos, de estimular la experimentación, el error, la creatividad, el desafío. Maestros aprendiendo, planificando y trabajando juntos
- Formación activa de los estudiantes, también, para cambiar su cultura de esperar que los profesores decidan todo por ellos. Estimular su participación a través de un amplio repertorio de estrategias, desafíos, proyectos y metodologías ágiles. Capacitación activa también para que las familias comprendan, experimenten y apoyen los cambios curriculares, metodológicos y evaluativos.
- Creación de un núcleo o grupo de innovación para la idealización, implementación y evaluación de un currículo más innovador y nuevas oportunidades para la institución educativa.
- Benchmarking: Contacto y conocimiento de instituciones educativas innovadoras, que sirven de inspiración para señalar los caminos de transformación de las Escuelas o IES que se encuentran en proceso de transformación.
- Iniciar la innovación a pequeña escala, en un ámbito que no comprometa a la institución en su conjunto y que permita experimentar y evaluar la nueva propuesta antes de expandirla. Pasar de la experiencia focalizada y evaluada a la estructural es un camino que tiene muchas ventajas: todos aprenden del grupo experimental y están mejor preparados para implementar un proyecto nuevo y más atrevido.

- Alianzas sinérgicas con otras instituciones que optimizan los recursos humanos, pedagógicos, tecnológicos y de gestión, generando buenos resultados académicos y económicos.
- Pasos principales para diseñar la innovación en las IES<sup>[1]</sup>:
  1. Definir el propósito institucional: ¿Cuál es el ADN de la Institución? ¿Qué somos y qué queremos ser?
  2. Buscar inspiración en instituciones más avanzadas: Benchmarking
  3. Diseño de proyectos con metodologías ágiles
  4. Validación de modelos con instrumentos formales e informales
  5. Implementación del modelo: con cronograma, documentación de todos los pasos y procedimientos
  6. Evaluación: retroalimentación para todos
  7. Compartir: comunicación, alineación de todos

## Conclusión

En un período de profunda crisis, tenemos oportunidades para hacer más con menos: rediseñar nuestros planes de estudio con más flexibilidad, atención a cada alumno. Flexibilidad mayor trae mayor posibilidad de opciones, de integración de espacio, utilizando toda la influencia de *grandes volúmenes de datos para ser más proactivos*, anticipándonos a las necesidades de los estudiantes, ofreciéndoles las mejores soluciones. Necesitamos probar modelos muy diferentes a los convencionales. Las escuelas y las IES deben encantar, ser espacios ricos en posibilidades para desarrollar competencias reales y preparar a los aprendices para una vida de aprendizaje cada vez más amplia y compleja.

Encontramos ahora y tiende a aumentar el número de instituciones, especialmente de educación superior, que entienden los modelos híbridos y flexibles como una invitación a un aumento de alumnos desordenados en cada clase, con ingreso continuo, despidiendo a docentes más experimentados y costosos y contratando maestros a un costo menor, reduciendo la carga de trabajo y no remunerando de manera justa las actividades en línea. Esta visión a corto plazo de reducción de costes puede tener graves consecuencias, a medio plazo, en la pérdida de credibilidad y, en consecuencia, en la pérdida de nuevos estudiantes.

Muchas escuelas (de educación básica y superior) se encuentran en una etapa inicial de transformación: utilizan metodologías activas y modelos híbridos de manera ocasional, dependiendo de la iniciativa de algunos docentes y directivos, sin un proyecto institucional.

Otros se encuentran en una fase de transformación más amplia: trabajan de forma más sistemática e integrada con proyectos, investigaciones, retos, problemas, proyectos, clase invertida, experimentación, remodelación de espacios y evaluación más compleja.

Y un tercer grupo rediseña (de diferentes formas) la escuela de una manera más sistémica, en todas las dimensiones: una escuela con amplia participación de todos, como una comunidad

de aprendizaje viva y activa, donde el currículo se organiza por proyectos, desarrollo de habilidades y valores humanos sostenibles.

Necesitamos gestionar este proceso de innovación : Profesores pudiendo trabajar con metodologías de aprendizaje innovadoras ; coordinadores y directores dispuestos a apoyar a los maestros, diseñando nuevos planes de estudio de los cursos, proponiendo nuevos entornos de aprendizaje y las tecnologías digitales : Directores, decanos y mantenedores construyendo una nueva cultura organizacional, dibujando nuevas formas de enseñanza y nuevos cursos , junto con maestros, estudiantes y la comunidad y adoptando nuevas estrategias para atraer y retenerlos basadas en la innovación académica.

Hacer cambios es complejo y necesario; No hacerlos es condenar a millones de estudiantes a un futuro mediocre, poco creativo y emprendedor. Los cambios servirán para ofrecer una educación de calidad, relevante con posibilidad de que todos transformen sus vidas, cumplan sus sueños y contribuyan para un país más justo.

Texto disponible en el Blog de Educación Transformadora, en <http://www2.eca.usp.br/moran/?p=1678>

---

[1] SEMESP - Fr de un trabajo Innovación para ESI . Disponible en <https://www.semesp.org.br/publicacoes/guiainovacao/>