

Cambiar los cómo... pero no los porqués ni los para qué

JOSÉ MARÍA CARRETERO BAJO

Coordinador ámbito pedagógico. RED de colegios del Sagrado Corazón

Síntesis del artículo

El autor narra el proceso de innovación en la *Red de Colegios del Sagrado Corazón* en España y su criterio fundamental: cambiar el cómo, pero no los porqués ni el para qué.

Abstract

The author narrates the process of innovation in the Network of Sacred Heart Schools in Spain and its fundamental criteria: change the how but not the why or wherefore.

El título que he elegido para este artículo quiere resumir nuestra filosofía y nuestra manera de entender el proceso de innovación, cambio, transformación y crecimiento en el que estamos inmersos...pero desde nuestro Carisma e Identidad.

1 Nos situamos...

En septiembre 2014 la Congregación de religiosas del Sagrado Corazón unifica sus dos provincias en España. Sus dos redes de colegios (norte y sur) se fusionan en una, nace la *Red de Colegios del Sagrado Corazón* formada por quince centros ubicados en once provin-

cias, con unos doce mil quinientos alumnos, mil cien profesionales y, lo más importante, una gran herencia pedagógica y pastoral a sus espaldas. Contamos en nuestros colegios con apenas cincuenta religiosas vinculadas con dedicaciones, funciones diversas y, en general, con una media de edad avanzada.

La titularidad de los quince colegios la ejerce, por delegación de la Congregación, un equipo de titularidad, el *Equipo RED*, formado por cinco personas, religiosas y laicas, que asumimos con ilusión el reto de continuar haciendo posible y actualizar el proyecto de los colegios del Sagrado Corazón en el siglo XXI.

Para preparar el proceso de unificación de la RED de Colegios trabajamos intensamente en generar nuestro *Proyecto Educativo Institucional* en el que la pieza clave es el renovado *Carácter Propio* que se ha convertido en nuestra brújula y que tratamos de impulsar en cada uno de nuestros colegios. En él se recoge nuestra esencia, identidad, estilo de educar, los valores que mueven a la Institución, nuestra misión heredada y renovada, *nuestros porqués y para qué*, algo fundamental, una retadora Visión de futuro, una hoja de ruta que va guiando nuestros pasos. Uno de los elementos de Visión de futuro que se recoge en el Carácter Propio hace referencia a la innovación educativa y dice que queremos “*ofrecer una educación de calidad, abierta a la innovación, a la renovación metodológica y al desarrollo de proyectos pedagógicos que potencien nuestra línea educativa y nos sirvan de motor de cambio*”. Y entendemos que esto no es un capricho o una moda. Es una oportunidad.

Para comenzar el camino el Equipo RED, junto con los Directores generales y los Equipos directivos de los quince colegios, dedicamos tiempo a elaborar nuestro primer *Plan estratégico* para cuatro años (2014-18). En él nos fijamos tres líneas estratégicas:

- **La identidad y fortalecimiento de nuestra nueva RED.** Era una realidad nueva que nació y en la que debíamos integrarnos todos. Mucho y variado está siendo nuestro trabajo en este aspecto.
- **La innovación pedagógica y metodológica.** Esta línea fue un clamor entre los directores de nuestros colegios. Los aires de cambio, de renovación son muy fuertes en el sector educativo y pedían a la Institución, al Equipo de la RED, cómo hacer. Se sentían desbordados, confusos y un poco perdidos a la hora de decidir por dónde. Desde la Institución fuimos muy conscientes que debíamos hacer algo...
- **La sostenibilidad económica** que hiciera posible la supervivencia de nuestro proyecto educativo en todos los colegios, algunos situados en zonas muy precarias en las que nuestra labor educativa es quizá más necesaria.

2 El reto...

Pronto fuimos conscientes de que teníamos que trabajar en tres potentes líneas estratégicas, a cuál más importante. La segunda es la que ocupa este artículo, un reto compartido, un largo camino que no va a acabar y en el que estamos en el inicio: queremos como Institución, como RED, *proyectar nuestros colegios en el siglo XXI potenciando su herencia y atentos a los tiempos*.

La mayoría de nuestros claustros y equipos directivos sienten la imperiosa necesidad de hacer algo en el tema de la innovación. Casi todos han pensado o iniciado acciones al respecto con mayor o menor acierto, pero todos impulsados por esta necesidad sentida de ponerse en marcha, de cambiar, pero ¿cómo? Algunos profesores de nuestros centros están enganchados al cambio y transformación de la escuela y a veces empiezan a hacer pinitos en solitario como francotiradores, con los peligros que eso supone en la coherencia de un centro educativo. Por otra parte la sociedad y muchas de nuestras familias también piden, sienten, exigen la necesidad de un cambio en los colegios. Cada vez más familias buscan en la elección del centro educativo elementos diferenciadores con respecto al resto, y el aspecto innovador se constituye en un elemento que cada vez se valora más. Los padres preguntan por metodologías empleadas, competencias que se desarrollan, cómo se hacen las cosas... Empiezan a ser conocidos centros, redes de colegios, congregaciones... que encuentran en la innovación un elemento diferenciador del resto, que empiezan a destacar por hacer las cosas de otra manera, y tienen buena demanda de alumnos.

Como educadores debemos estar bien despiertos y atentos. Vivimos un *momento privilegiado en la historia de la pedagogía* en cuanto a investigaciones y evidencias de cómo aprenden nuestros alumnos. La neurociencia cognitiva está aportando, desde hace unos años, conocimiento y conclusiones de cómo se desarrolla el aprendizaje, la aplicación de técnicas de neuroimagen nos está revelando cómo funciona el cerebro que aprende, estilos de aprendizaje, inteligencias múltiples, qué métodos y técnicas funcionan mejor, qué experiencias de aprendizaje son válidas y cuáles no tanto... Las intuiciones de grandes pedagogos del pasado están siendo confirmadas con investigaciones científicas. Aspectos que antes podían ser objeto de debate o discusión entre los educadores sobre su funcionalidad o utilidad están dando paso a algunas certezas basadas en investigaciones, experimentación y resultados. No podemos permanecer al margen, es solo el comienzo.

Como RED de colegios hemos aceptado el reto de trabajar todo esto juntos. Intentar *dar una respuesta a esta necesidad pero viviéndola como oportunidad*. Diseñar un *camino* lo suficientemente amplio y flexible para que todos nuestros colegios tengan cabida, respetando ritmos, momentos e historia. Hemos iniciado la marcha en la seguridad de que vamos haciendo camino al andar, que no hay carreteras asfaltadas, ni autopistas señalizadas en el cambio de paradigma educativo; a pesar de que algunos se empeñan en afirmar que tienen el mapa, soluciones, "la fórmula"... Consideramos importante tener la cabeza fría y no dejarse llevar por modas, cantos de sirena. Volvemos a hablar de oportunidad que hay que aprovechar.

Y para hacer realidad todo esto empezamos a formarnos, a leer, a investigar, a conocer experiencias, a escuchar a otros colegios e instituciones en camino, a contrastar opiniones, a desbrozar un campo de iniciativas en plena germinación, a separar el grano de la paja, a generar criterio... y, poco a poco,

empezamos a diseñar nuestro propio camino con la ayuda de personas e instituciones. Mención especial merecen aquí las personas del departamento de innovación educativa de Escuelas Católicas Madrid y su inspirador programa de innovación 43,19¹, que nos ha servido de gran ayuda para diseñar nuestro *Plan Marco de Innovación (PMI)*.

3 Los inicios del camino

Creemos que se intuye ya que el camino del que hablamos *no se trata de "abrazarnos" a la innovación y dejar de lado otros aspectos que constituyen nuestra identidad*. Tenemos una rica herencia pedagógica llena de intuiciones y líneas de innovación que ahora se confirman como aspectos a cuidar y reforzar en nuestros colegios. No partimos de cero, todo lo contrario. Tenemos la mochila cargada de más de doscientos quince años de historia pedagógica. La *Congregación del Sagrado Corazón* nace en Francia en 1800 de la mano de Santa Magdalena Sofía Barat (1779-1865) y un grupo de compañeras que trataban de dar respuesta, en plena revolución francesa y a través de la educación, a las niñas de aquella época, que habían vivido una situación muy dura. Pensaban transformar el mundo a través de la educación, formando a mujeres que serían el eje de muchas familias y que, desde su posición, ayudarían a la transformación de la sociedad llevando consigo la semilla del mensaje de Amor del Corazón de Jesús en el mundo. Magdalena Sofía fue una mujer valiente e innovadora que supo dar respuesta a las necesidades de los tiempos que le tocó vivir de una manera creativa y decidida. En el ADN de la Congregación que fundó siempre ha estado la *semilla de la innovación*, ha habido de manera constante una llamada e

¹ El nombre del programa se inspira en palabras de Isaías: "Mirad, voy a hacer algo nuevo: ya está en marcha, ¿no lo notáis?" (Is 43,19). Cf. <http://www.ecmadrid.org/informacion-innovacion4319/488-que-es-innovacion-43-19>.

inquietud a estar atenta a las necesidades y los signos de los tiempos, para actuar y dar respuesta valiente y decidida a lo que toca vivir, pero *siempre fieles al carisma fundacional*.

Cuando empezamos a elaborar nuestro Plan Marco de Innovación nos dimos cuenta de que, en realidad, estábamos tratando de dar respuesta, una vez más, a las necesidades y los signos de los tiempos y, como siempre, debíamos ser fieles a ese carisma fundacional que dota de sentido lo que hacemos y que ha alimentado a generaciones de alumnos en todo el mundo durante más de dos siglos. Fieles a nuestra herencia, escuchando el signo de nuestro tiempo y mirando el horizonte había que, desde aquí, dar una respuesta propia.

3.1 Una metáfora orientativa: el árbol genealógico del Sagrado Corazón

Quisimos, desde el inicio, que todo el movimiento de cambio e innovación que íbamos a emprender desde la Institución, en nuestros colegios, estuviera enraizado, fundamentado en nuestra herencia, y pensamos en trabajar primero lo que hemos llamado el Árbol genealógico de la pedagogía del Sagrado Corazón. Este árbol debería dar sentido a todo lo que emprendiéramos y tendría que dar coherencia a todo el proceso de cambio. En realidad hemos tratado de *encajar* todo lo que han sido *las intuiciones educativas, las líneas de fuerza de la pedagogía del Sagrado Corazón, nuestra herencia, con todas las metodologías activas e investigaciones educativas* que hoy están en el candelero. Se trataba de *ser fieles a nuestra esencia (los porqués y para qué), pero tratando de cambiar los cómo, ser conscientes de que al utilizar una nueva manera de hacer las cosas, una nueva metodología, técnica, herramienta... en realidad estábamos potenciando lo que siempre ha sido la esencia educadora del Sagrado Corazón. Esa era la intención, pero había que ver en la práctica qué ocurría... Y la sorpresa ha sido grande, pues encaja perfectamente.*

Hemos reconstruido nuestro árbol genealógico utilizando la imagen y el relato de un árbol robusto de fuertes raíces: en ellas situamos a nuestra Fundadora, *Magdalena Sofía*, y todas las influencias que tuvo en su época (San Ignacio de Loyola, Juana de Lestonnac, Fénelon, Charles Rollin, escuela de Saint Cyr, Pestalozzi...), y que permitieron que vislumbrara un modelo educativo lleno de *intuiciones pedagógicas* que hoy las modernas investigaciones en educación confirman como muy válidas. En la raíz situamos también los diversos *planes de estudio* que desde 1806 hasta 1954 fueron un auténtico currículum innovador y muy potente para la época. Estos planes eran aplicados en todos los colegios del Sagrado Corazón del mundo e hicieron que su pedagogía fuera reconocida y gozara de gran prestigio. En la raíz colocamos también toda la riqueza epistolar de nuestra fundadora. A lo largo de su vida escribió más de *catorce mil cartas* en las que encontramos miles de referencias al modo y estilo de educar que hoy siguen siendo válidas y una auténtica inspiración renovada.

Un árbol tiene *tronco*, en este caso, nuestro árbol tiene un *tronco tenaz y robusto* que ha ido engordando año a año sobre un fino anillo inicial, gracias a la labor y el riego constante al que han dedicado su vida, en primer lugar, miles de *religiosas del Sagrado Corazón* que siguieron creyendo en este proyecto transformador y, después, los *laicos* que comienzan, desde hace ya muchos años, a incorporarse a esta tarea, y que hoy son pilares para la continuidad, supervivencia y futuro de este proyecto.

Y un árbol tiene *copa con hojas, flores y frutos*. Las *hojas*, como en cualquier planta, están destinadas a captar del entorno la luz y el oxígeno que les permite hacer el milagro de la fotosíntesis y transformar en alimento y en compuestos orgánicos el agua y las sales minerales. Cualquier *cambio en el entorno* puede hacer peligrar la vida del árbol si no es capaz de reaccionar a tiempo. Utilizando este símil

nuestro árbol genealógico ha tenido y tiene hojas atentas a su entorno, ha sabido leer, interpretar y adaptarse a los acontecimientos de los tiempos, aprender de ellos sin perder sus raíces, manteniendo vivo y fuerte su porte. Hoy las hojas de nuestro árbol tienen también que estar *atentas a los tiempos*: los aires de innovación y cambio no deben inquietarnos sino, al contrario, debemos aprovecharlos para lo que han servido hasta ahora: fortalecer nuestro árbol y en lo que creemos.

En la copa también hay flores que se transforman en frutos. Este árbol centenario ha generado flores y frutos cada temporada. Identificamos *las flores* de nuestro árbol con las *líneas de fuerza de la pedagogía del Sagrado Corazón* que se han mantenido constantes a lo largo de nuestra historia y han sido capaces de generar año tras año, curso tras curso, *frutos que han alimentado a miles de alumnos* y han dado una respuesta educativa acorde con cada momento y circunstancia. La pregunta que debemos hacernos es: ¿Y qué frutos pueden dar hoy esas flores a la luz de los tiempos, los nuevos descubrimientos en psicología, pedagogía, sociología, neurociencia...? ¿Cómo encajan las metodologías activas de las que tanto se habla ahora con nuestras líneas de fuerza? ¿Cómo ser alimento con nuestros frutos para los alumnos que hoy están en nuestras aulas?

Ese ha sido el trabajo inicial que hemos hecho, intentar ver si estas nuevas tendencias tienen cabida en nuestra tradición pedagógica y pueden servir para potenciarlas.

3.2 Líneas de fuerza de nuestra tradición carismática

En la tradición pedagógica del Sagrado Corazón ha habido numerosos trabajos y estudios que coinciden en destacar que hay *siete líneas de fuerza*. Las hemos trabajado una a una para ver qué tipo de metodología, técnica, estudio, investigación o herramienta actual sirve

para potenciarla. De manera muy resumida el resultado es el siguiente:

- **Partir de la Realidad:** esta línea de fuerza, que ha siempre estado presente en nuestra historia pedagógica, hoy podemos reforzarla y desarrollarla con metodologías activas como son el *Aprendizaje basado en problemas (PBL)*, *Aprendizaje basado en proyectos (ABP)*, *Aprendizaje y Servicio (AS)*. Se trata de conectar al aprendizaje del alumno con el mundo real y no trabajar sobre abstracciones.
- **Privilegiar a la persona:** en los colegios del Sagrado Corazón *la persona es lo primero*, así ha sido siempre. Hemos pasado a lo largo de la historia por la educación individualizada, la educación personalizada, hoy se habla de *personalización de la educación*, de generar *experiencias de aprendizaje* variadas en las que cada alumno pueda desarrollar lo mejor de sí mismo. *La Teoría de las Inteligencias Múltiples*, y las metodologías basadas en ella, nos ayuda y permite contemplar más posibilidades de conectar con nuestros alumnos, más facetas que una inteligencia lineal. Hoy no podemos preguntarnos si nuestros alumnos son o no son inteligentes, sino *cómo son inteligentes*. Las investigaciones sobre la *plasticidad del cerebro* y el *aprendizaje a lo largo de toda la vida* nos ofrecen nuevas oportunidades que tenemos que conocer y utilizar. Las investigaciones de Goleman sobre la *inteligencia emocional* nos ayudan a situar *la emoción como el secreto del aprendizaje*, cómo unir emoción y aprendizaje, cómo crear un clima emocionalmente saludable... Magdalena Sofía decía que “un niño solo aprende si es feliz”.
- **Seguimiento personal** es otra línea de fuerza fundamental, “que cada alumno se sienta querido y respetado...” Hoy este seguimiento y acompañamiento de la persona puede potenciarse gracias al conocimiento que nos ofrece distinguir y ser conscientes de los distintos *estilos de aprendizaje*, las nuevas apor-

taciones de la *psicología evolutiva* y cuáles son los mejores momentos para el aprendizaje de determinados conocimientos y habilidades, la importancia que tiene la *estimulación temprana* en el futuro aprendizaje de nuevas adquisiciones, la *pirámide del aprendizaje de Dale*, que nos ayuda a comprender qué debemos utilizar y qué no a la hora de generar un aprendizaje eficaz y no perder energías en lo que no sirve, las nuevas técnicas de *coaching educativo* en el acompañamiento y tutoría del alumno en el que él debe ser el protagonista de su proyecto personal y ayudarle a sacar lo mejor de sí mismo. Este cambio de perspectiva implica un cambio trascendental en el *rol del alumno*, que pasa de ser un alumno más o menos pasivo, que recibe enseñanzas, a un alumno que aprende y es el protagonista activo. La dificultad no está aquí, está en desarrollar el *nuevo rol del profesor*, que pasa de ser el que enseña a convertirse en diseñador de experiencias de aprendizaje, a ser un mediador, un *sherpa* que ayuda al alumno a escalar la montaña del aprendizaje.

- **Instrucción bien comprendida.** Está línea de fuerza, muy relacionada con la primera, y con un lenguaje claramente de otra época, se ha referido, a lo largo de nuestra historia, a que las enseñanzas tuvieran relevancia, relación con la vida y utilidad. En nuestra historia reciente este aspecto ha sido potenciado por todo el movimiento del aprendizaje significativo. Hoy tenemos que centrarnos en el reto y la innovación que supone el *aprendizaje por competencias* básicas o clave, en desarrollar las *competencias del siglo XXI*, en definitiva, el *aprender a hacer*, porque hoy sabemos que solo aprendemos lo que hacemos y lo que aplicamos, el resto se encarga nuestra memoria de olvidarlo con mayor o menor rapidez. Dentro de estas competencias cobra un significado especial en esa "instrucción bien comprendida" la *metacognición*, la competencia de las com-

petencias, *el aprender a aprender* y todas las técnicas para desarrollar esta competencia nuclear en forma de *aprender a pensar*, *rutinas* y *destrezas de pensamiento...* que nos van a permitir aprovechar la capacidad de *aprendizaje durante toda la vida* que ahora la ciencia pone de manifiesto.

- **Ambiente de familia.** Esta línea es un rasgo distintivo de nuestra identidad, la gran familia del Sagrado Corazón, que se manifiesta de muchas maneras. Aprendemos juntos y todos. Podemos potenciarlo convirtiéndonos en *comunidades de aprendizaje*, utilizar el *aprendizaje dialógico*. Aquí vuelve a cobrar impulso todo lo que nos dice la *inteligencia emocional* para crear *ambientes de aprendizaje compatibles* con lo que hoy sabemos del funcionamiento del cerebro. La importancia y enormes ventajas del *aprendizaje cooperativo*, metodología activa de base que permite otras muchas, y aprender que nuestro éxito es colectivo o no lo es, trabajamos y desarrollamos la inteligencia intra e interpersonal, valores como la empatía, el esfuerzo compartido, el enseñar y aprender de otros (herramienta de aprendizaje de primer orden), el respeto entre iguales, el aprender a escuchar, respetar turnos, valorar el trabajo de todos, superar competencias e individualismos... Son valores que han estado y estarán presentes en nuestra pedagogía, y que hoy pueden ser desarrollados con métodos, técnicas y herramientas nuevas.
- **Educación cimentada en la Fe.** Ha sido y es la esencia de nuestros Colegios: hacer presente el *Amor de Dios* que se manifiesta a través del Corazón de Jesús. Somos colegios católicos en los que el Evangelio es el horizonte de todas nuestras acciones. Nuestros colegios son y deben ser aún más *Buena Noticia* para toda la Comunidad educativa. *La alegría del Evangelio* tiene que hacerse vida cada día y en cada rincón. *Evangelizar educando*, y lo que supone, debe ser máxima de fon-

do en todo lo que emprendamos. Nuestra *acción pastoral* también debe impregnarse de innovación. Tiempos nuevos, nuevos *cómos* pero los mismos *porqués* y *para qué*. Otro reto. Pueden ayudarnos metodologías activas como el *Aprendizaje y Servicio*, de manera que nuestros proyectos de aprendizaje giren y acaben siempre en algún producto, alguna realización que suponga un servicio, una solución para los demás para que descubramos al otro, sus carencias y necesidades y, sobre todo, pasemos a la acción creativa, actuemos en favor de los que más nos necesitan con soluciones.

- **Formación de los educadores.** Es la última línea de fuerza que, de alguna forma, hace realidad las otras. Desde los inicios la formación de las “maestras” ha sido una gran ocupación en el Sagrado Corazón y sabían de su importancia capital. Esto no ha cambiado un ápice, es más, hoy es más necesario que nunca. *Todo lo que se está gestando, descubriendo y experimentando en el mundo educativo debe ser conocido.* Como educadores sensibles y como profesionales de la educación no podemos estar al margen. No nos lo podemos permitir, por nosotros y, sobre todo, por nuestros alumnos. Cuanto más sepamos, más conciencia iremos tomando de la necesidad del cambio, más sencillo será poder *cambiar nuestro rol tradicional* en el que hemos estado preocupados principalmente por enseñar, por lo que teníamos que hacer nosotros como educadores (preparar las clases, presentaciones, ejercicios, exámenes...), más que por lo que tenían que hacer los alumnos, verdaderos protagonistas del hecho educativo. Hoy sabemos que nuestro papel debe cambiar, debemos *aprender a desaprender para reaprender* de nuevo cuál es nuestra verdadera función: generar experiencias de aprendizaje para nuestros alumnos, pasar a un segundo plano, enseñar a pescar sin dar

peces, ser mediadores del aprendizaje, ser conscientes que el mejor profesor es el que menos habla y más facilita la acción e interacción de sus alumnos. Afortunadamente todo este *movimiento* de cambio e innovación educativa que se está produciendo a nivel mundial es *enormemente generoso*, y miles de profesores de todos los rincones del planeta están compartiendo buenas prácticas, centros de investigación educativa de todo el mundo están difundiendo sus conclusiones, entidades públicas y privadas están dedicando recursos económicos y humanos enormes en apostar por la educación, conscientes de que el futuro y el desarrollo de la humanidad está en las aulas... Tenemos la posibilidad de estar al día a golpe de click de ratón y un profesor de España puede estar en contacto y compartiendo con otro de Estados Unidos o de Israel en tiempo real. Otra de las enormes posibilidades que hoy tenemos, y no podemos desaprovecharla.

Este árbol genealógico fundamenta y da sentido al cambio que defendemos y, además, ayuda a los más reacios en los claustros y en los equipos directivos a emprender este proceso personal de querer cambiar al entender que seguimos siendo fieles a nuestras raíces, a nuestros porqués y a nuestra tradición educadora que, además, se ve potenciada con nuevos modos de hacer, necesarios en los tiempos que corren y avalados por la investigación educativa.

4 El camino continúa. Nuestro Plan

Nuestro Plan Marco de Innovación nace con un objetivo claro: *Generar un CAMBIO en la cultura pedagógica de nuestros colegios con una actitud innovadora que potencie nuestra identidad y posibilite que nuestros alumnos adquieran las competencias que necesitan para el siglo XXI.*

Se resume aquí lo que venimos escribiendo y lo que queremos conseguir con lo que estamos trabajando. Tenemos que decir que cada vez nos gusta menos utilizar el término *innovación*, creemos que ya está demasiado usado en nuestro sector, incluso empieza a cansar un poco. Nos gusta más hablar de *cambio*, *transformación*, *crecimiento* de nuestros centros. Se están presentando hoy metodologías con el marchamo de innovadoras que tienen más de medio siglo, a cualquier cosa se le añade “innovador” y vende. Y creemos que estar ahí ha hecho perder la cabeza en muchos centros e incluso instituciones que han caído en el activismo y han abrasado a los claustros con formaciones que después no han servido para mucho, quizá han impactado en algún docente que, como lobo solitario, ha seguido adelante como una gota en el desierto. También han surgido en los últimos años, al calor de esta “moda”, empresas y particulares que “organizan y solucionan” el tema de la innovación del centro. Presentan un plan concienzudo, liderado desde fuera, con muchas horas de formación, caro y que no siempre producen los resultados deseados, entre otras cosas porque no nacen y son liderados por el propio Colegio.

Hemos intentado huir de esto y hemos reflexionado mucho en cómo poder desarrollar en nuestros colegios este proceso de cambio siendo fieles a nuestra identidad y de manera sostenible en el tiempo, pues estamos convencidos de que ha venido para quedarse, y bienvenido sea, porque nos ayuda a potenciar lo que somos y en lo que creemos. En este sentido se trata de ir desarrollando en nuestro personal lo que hemos llamado “*competencia innovadora*”: superar una actitud humana natural de miedo al cambio, a perder nuestra zona de confort; para empezar poco a poco a dar pasos, crecer, desarrollarnos, adquirir seguridad y perder el miedo a incorporar nuevos *cómos*.

4.1 Partimos de algunos principios básicos

- Este proceso debe ser liderado por el Colegio a través de su Equipo Directivo. Desde la Red de colegios podemos ayudar pero no suplir. Este aspecto no es negociable. No se deposita en personas externas ni en “gurús” esta tarea de liderazgo.
- No se pone nada en marcha sin un proceso previo de reflexión. “Antes de cortar el árbol es necesario afilar el hacha”: esto significa que la palabra mágica es *PLANIFICACIÓN*. No disparar antes de apuntar... Muchas veces los colegios se aceleran y queman cartuchos que luego es muy difícil arreglar. Motivar a un claustro puede ser un proceso largo y laborioso, pero desilusionarlo y desencantarlo con acciones incoherentes lo desmotiva rápidamente y se hace muy difícil después actuar con él.
- Hemos tratado que el Plan Marco de Innovación sea *abierto y flexible* para que cada Centro, desde su situación y realidad, pueda encontrar respuesta a su especificidad e incorporarse a él. Tenemos quince realidades únicas. Es *integrador* para intentar dar cabida a todas las iniciativas innovadoras, formación específica... que se han estado trabajando ya en muchos de nuestros colegios, de manera que el claustro perciba que los esfuerzos anteriores sirven y son coherentes con el nuevo camino. Tiene que ser *compartido y comunicado* a la comunidad educativa, nadie debe sentir que está solo en el proceso. Nace para ser *dinámico* y se irá modificando y perfeccionando a medida que vaya pasando el tiempo, incorporando nuevas experiencias y, lo más importante, *planificado*, característica esencial. Una planificación meditada permitirá dar pasos sin prisa y sin pausa. La ruta puede cambiar durante el camino pero las metas deben estar claras.
- Los Colegios, para arrancar con el proceso de cambio y empezar a desarrollar los pasos que proponemos en el PMI, deben cumplir

unos *requisitos previos* que se valoran, pues, de no ser lo suficientemente consistentes, hay que trabajarlos antes. Los requisitos son:

- Percepción por parte del Equipo Directivo y de una buena parte del claustro de la *necesidad de un cambio pedagógico y metodológico*: es difícil embarcarse en una gestión del cambio de envergadura sin el convencimiento de que es necesario.
 - *Ausencia de grandes problemas en el Colegio* que sean incompatibles con poder iniciar un proceso de cambio como el que proponemos (a veces, este cambio puede ser la solución, o parte de la solución, de los problemas que tiene).
 - Capacidad del Equipo Directivo para liderar el cambio.
 - Contar en el claustro con una *masa crítica de profesores suficiente que estén convencidos y motivados* para trabajar por este cambio.
 - *Trabajo en equipo*. El plan de innovación requiere la coordinación entre profesores, se trata de un proyecto común que vamos a hacer entre todos. Para este despliegue es esencial trabajar codo a codo, compartir, comunicar, ayudarnos... Hay que dotar de espacios, tiempos y contenidos.
- Otro aspecto que hay que valorar antes y durante el proceso de desarrollo del PMI son los *factores de éxito* que debemos tener en cuenta para llevar a buen puerto todo este proceso, y que si los descuidamos estamos expuestos al fracaso. Hemos valorado los siguientes (algunos ya estaban presentes como requisitos previos pero sigue siendo esencial garantizar su continuidad):
 - **Proyecto de Centro**: el Plan de Innovación se concibe, planifica y presenta como un *Proyecto de Centro* en el que debe estar implicada toda la Comunidad Educativa.
 - **Motivación**: consideramos que es importante trabajar la motivación, especialmente del claustro, para abordar un proceso de cambio de estas características. Este aspecto debe cuidarse para contar con el mayor apoyo y convencimiento posible y el cambio se viva como una necesidad y como una oportunidad a la que el colegio debe dar respuesta y aprovechar.
 - **Equipo Directivo**: ya lo hemos mencionado, el proceso debe estar liderado por el Equipo Directivo, que debe ser el responsable último de lo que se planifique y lo que se lleve a cabo. En esta responsabilidad no va a estar solo, va a contar con ayuda y apoyo.
 - **Equipo de Innovación**: Se trata de crear en cada colegio una estructura y organización que trabaje de manera estable, coordinada y en estrecho contacto con el Equipo Directivo, que desplegará y coordinará lo proyectado para que se vaya haciendo realidad en el Colegio.
 - **Planificación**: vuelve a aparecer la palabra mágica. Es esencial preparar despacio el **Plan de Innovación** de cada Colegio, que partirá de donde estemos y explicitará a dónde queremos ir, junto con los pasos o acciones que vamos a ir desarrollando. Por supuesto este Plan debe tener un horizonte temporal amplio, de varios años, y se irá concretando anualmente en un plan de acción. Debe ser un documento vivo, conocido por todos y que se irá evaluando, revisando y adaptando según vaya avanzando.
 - **Participación**: El Equipo Directivo y el Equipo de Innovación debe tratar, desde el principio, de planificar cómo puede participar la Comunidad Educativa. Estamos convencidos de que si una persona ha participado desde el principio en un proyecto, se ha oído su voz, es mucho más probable que se sienta comprometido y motivado en su desarrollo. "Queremos llegar lejos, por eso vamos juntos"

- **Comunicación:** está relacionada con el factor anterior. Es uno de los pilares de nuestro Plan de innovación tanto interna como externa, y también es objeto de planificación. La Comunidad Educativa debe conocer cómo se va desarrollando el Plan de innovación en las diferentes etapas, cursos... Debe tener una visión amplia del Plan y ser capaz de conocer sus grandes objetivos (el por qué y el para qué), líneas, acciones... Mención especial merece la *comunicación a las familias* del proceso de cambio en el que el Colegio está inmerso y comprometido. Si conocen el proceso y contamos con su confianza nuestras familias se convierten en nuestros principales aliados y embajadores. También hay que preocuparse y ocuparse de la comunicación externa a nuestro entorno. Es importante que se conozca fuera de las paredes del Colegio que estamos trabajando en un Plan de Innovación y que estamos cambiando: participar en foros, redes, publicar en revistas especializadas, compartir buenas prácticas, acudir a congresos, seminarios...
- **Seguimiento:** quizá es uno de los factores más importantes para el éxito de nuestro Proyecto y el que más cuesta en los colegios. El seguimiento de las acciones que pongamos en marcha es esencial para ir consolidando el Plan de Innovación, esto exigirá tiempos, herramientas, reuniones... que habrá que planificar.
- **Trabajo en equipo:** si nuestro Plan de Innovación es un Proyecto de Centro debe impactar con el tiempo a todo el Colegio, todas las etapas, todos los cursos, todos los profesores. La coherencia del Plan es que todos los alumnos se beneficien paulatinamente de su puesta en marcha y de las metodologías activas que vamos a desarrollar. No vale con que en un curso se hagan determinadas cosas y al curso siguiente no se haga nada.
- **Formación:** Es una pieza clave en el proceso, pero no debemos aislarla del conjunto. Muchas veces podemos pensar que con proporcionar formación a los profesores en esto de la “innovación”, nuevas metodologías, técnicas... basta, y la realidad nos demuestra que la formación no es suficiente para que verdaderamente impacte en el Colegio. El *Plan de Formación* no se improvisa, emana del Plan de Innovación y debe recoger diversas facetas.

4.2 Pasos o etapas del camino

A partir de la asimilación de todos estos principios, los equipos directivos de aquellos colegios que cumplen los requisitos previos deciden si se suman al plan marco de innovación o esperan. Si la respuesta es afirmativa, comienza el camino diseñado, que inicialmente es común a todos, pero muy pronto se hace exclusivo de cada colegio, en cuanto tienen visión y conciencia de lo que quieren hacer. Los *pasos* son los siguientes:

- Elaborar el “**sueño de innovación**” del colegio entre toda la comunidad educativa, pensar juntos cómo queremos que sea nuestro colegio dentro de quince años en diversos aspectos. Se trata de generar *Visión* que será muy útil para los siguientes pasos.
- Nombrar el **Equipo de innovación** del que hemos hablado antes, personas del claustro con espíritu innovador y con capacidad de influir en sus compañeros que van a hacer posible, con el Equipo Directivo que todo esto ocurra.
- Proceso de **Coaching** del equipo directivo y el equipo de innovación para empoderar a ambos equipos y dotarles de herramientas que hagan posible que el sueño, o parte de él, se haga realidad.
- Elaboración del **Plan de innovación del Colegio** para los siguientes años, que debe

abordar varias líneas estratégicas y gradúa los ritmos y acciones que se van a ir desarrollando para que se produzcan los cambios en el colegio en cuatro áreas:

- Metodologías, técnicas, contenidos curriculares, evaluación
- Rol profesor – alumno
- Organización y planificación del centro (horarios, agrupaciones, reuniones...)
- Espacios

5 Conclusión

Creemos que no es necesario profundizar más. Esperamos haber dado idea de cómo entendemos este proceso en el que nos encontramos, en el que estamos ilusionados y que está impactando en nuestros colegios. Presentamos a nuestros Directores generales y pedagógicos el Plan marco de innovación de la RED en octubre 2014 y ahora mismo están comprometidos con el PMI catorce colegios, diez han elaborado el “sueño” y han constituido el Equipo de innovación, ocho han recibido *coaching* para hacerlo realidad y

seis han recibido el reconocimiento externo de formar parte del programa de innovación 43,19 y su placa correspondiente. Un reconocimiento y motivación al claustro que sirve de impulso para seguir dando pasos en el largo camino iniciado.

No nos gustaría parecer triunfalistas ni que tenemos “fórmulas”, porque no es así. Creemos que, humildemente, tratamos de aprovechar una oportunidad, y nos sumamos al proverbio chino que dice “no tengas miedo de los cambios lentos, solo ten miedo de permanecer inmóvil”.

Estamos también convencidos de que no se trata de hacer cosas nuevas sino de *hacer nuevas las cosas que hacemos*. Como decía Santa Magdalena Sofía a sus ochenta y tres años: “*los tiempos cambian, debemos cambiar con ellos*”. Los tiempos cambian, nuestros alumnos cambian, la sociedad cambia. En pleno siglo XXI debemos tener colegios del siglo XXI pero permaneciendo fieles a nuestros porqués y para qué.

JOSÉ MARÍA CARRETERO BAJO

www.misionjoven.org

VISITA NUESTRA WEB: www.misionjoven.org

- . nuevos servicios de **BUSCADORES**
- . **SUMARIO** a la vista para poder citar las páginas originales del artículo
- . **DESCARGA** en pdf de todos los artículos
- . nuevos **ENLACES** a otros servicios **MISIONJOVEN**

Jóvenes y fe



Carta del papa Francisco: Ecología integral

Lectura de la encíclica *Laudato si'* con jóvenes
Invitación al debate. P.V.P. 17,50 €

«Construyamos la casa de todos». La invitación urgente que nos hace el papa Francisco a debatir sobre el modo como estamos construyendo el futuro del planeta.



Diálogos sobre pastoral con jóvenes

Equipo de reflexión «Diálogos en Pastoral Juvenil» P.V.P. 10,40 €



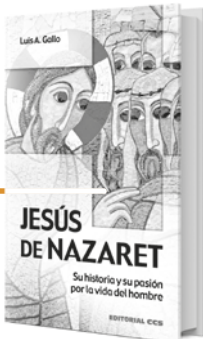
Espiritualidad salesiana para todos

34 palabras clave
E. Albuquerque. P.V.P. 8,30 €



Cultura Actual y Pastoral Juvenil

Jesús Rojano. P.V.P. 15 €



Jesús de Nazaret

Su historia y su pasión por la vida del hombre
Luis A. Gallo. P.V.P. 7,20 €
7ª Edición



Buenos cristianos y honrados ciudadanos

El reto educativo de la doctrina social de la Iglesia
Sabino Frigato. P.V.P. 11 €



Catecumenado de Confirmación

Recursos para la pastoral con los adolescentes
Luciano Meddi. P.V.P. 14 €