

## **Características de las buenas escuelas**

Este libro apunta, pues, a una estrella especial del firmamento de la pedagogía: la escuela inteligente, a nuestro juicio, la escuela inteligente debe poseer tres características:

**Estar informada:** en la escuela inteligente, los directores, los docentes e incluso los alumnos saben mucho sobre el pensamiento y el aprendizaje humanos y sobre su funcionamiento óptimo. También saben mucho sobre el funcionamiento óptimo de la estructura y de la cooperación escolar.

**Ser dinámica:** este tipo de escuelas no necesita sólo información sino un espíritu enérgico. Las medidas que se toman tienen por objeto generar energía positiva en la estructura escolar, en la dirección y en el trato dispensado a maestros y alumnos.

**Ser reflexiva:** la escuela inteligente es un lugar de reflexión en la doble connotación del término: atención y cuidado. En primer lugar, quienes la integran son sensibles a las necesidades del otro y lo tratan con deferencia y respeto. En segundo lugar, la enseñanza, el aprendizaje y la toma de decisiones giran en torno del pensamiento.

David Perkins

## **Equidad y aprendizaje**

Hay que romper con la invisibilidad de tantos estudiantes.

Maxine Greene

## **Fragmentación y aislamiento**

En la actualidad la escuela no es una organización que aprenda. Olas irregulares de cambio, proyectos ocasionales, la fragmentación del esfuerzo y una sobrecarga agotadora es lo que compone la mayoría de escuelas. La mayor parte de los esfuerzos de cambio son erróneos porque no comprenden ni aprovechan las fuerzas conjuntas de propósito moral y las acciones útiles para el cambio. Examinaremos de cerca al alumno, el porqué del fracaso de las últimas propuestas de reforma, lo que se puede aprender del éxito parcial, y lo que queda por hacer desde la nueva misión del director y del profesor para que la escuela pase de ser una organización burocrática a ser una comunidad próspera de personas que aprenden.

Michael Fullan

## **Para aprender a aprender**

Todo encuentro con seres humanos reales que tratan de aprender a aprender requiere de la imaginación de los docentes (y de la de aquéllos y aquéllas a quienes enseñan).

Maxine Greene

## **La dirección que orienta**

En las instituciones, los procesos de cambio de cierta importancia no se desarrollan por sí mismos. Requieren una orquestación activa, la intervención voluntaria de algunos actores que obran deliberadamente para orientar las cosas en una dirección definida.

Mónica Gather Thurler

## **Por una profesionalidad colaborativa**

La eficacia del enfoque de mejora de la escuela depende del desarrollo de lo que podría denominarse profesionalidad colaborativa, según la cual los directivos y los profesores adoptan un enfoque de solución de problemas.

Hoyle

## **Como faros en la noche**

Una visión, constituye un “sueño creado mientras estamos despiertos” de un futuro deseado.

Peter Block

## **Con otros llegamos a lograr más**

Un buen liderazgo constituye uno de los rasgos clave de las escuelas que alcanzan sus objetivos.

Louis Stoll, Dean Fink

## **Liderar para transformar juntos**

Nuestros mitos predominantes sobre el liderazgo aún están dominados por el capitán que dirige la carga de caballería para rescatar a los colonos asediados por los indios. Mientras prevalezcan esos mitos, reforzarán el énfasis en los hechos de corto plazo y los héroes carismáticos, y no en las fuerzas sistémicas y el aprendizaje colectivo.

Peter Senge

## **Comunidad de aprendices**

El objetivo de los líderes es que el centro se convierta en una “comunidad de aprendices.

Barth, Senge

## **Equipos para cambiar lo que traba el aprendizaje**

Una razón más profunda, ..., es que la educación tiene un propósito moral. Este propósito moral es influir en la vida del alumno sea cual sea su origen, y contribuir a la creación de ciudadanos que puedan vivir y trabajar de forma productiva en sociedades cada vez más dinámicamente complejas. Esto tampoco es nuevo, sino que, a mi parecer, lo que es nuevo es la concienciación de que, para lograrlo, el profesorado debe precisamente innovarse y cambiar continuamente. En otras palabras, los profesores tienen que mejorar, y mejorar en un mundo que cambia continuamente es afrontar y gestionar siempre las fuerzas del cambio.

Para salir de este punto muerto, los educadores deben considerarse a ellos mismos como los especialistas en la dinámica del cambio. Para ser especialista en la dinámica del cambio, los educadores – tanto la administración como el profesorado – deben convertirse en capacitados agentes de cambio. Si realmente llegan a ser capacitados agentes de cambio con un propósito moral, los educadores influirán en la vida de los alumnos de todos los entornos sociales y, con ello, aumentarán la capacidad de la sociedad de adaptarse al cambio.

Michael Fullan

## **Formación de los equipos profesionales de las escuelas**

Vale destacar que para que el apoyo a las escuelas sea adecuado a sus necesidades de transformación y cambio para resolver los problemas que se le presentan a los planteles escolares hoy día, es preciso formar a quienes realicen tal quehacer primordial, si lo que se quiere es movilizar los aprendizajes de todos los estudiantes.

Para ello será preciso abordar también la formación de los equipos de dirección y los equipos docentes de las escuelas para elevar su capacidad de enfrentar los actuales desafíos y de trabajar en colaboración junto a otros actores; apoyos técnicos y la misma supervisión. El gran desafío entonces, es hacer entrar por la puerta grande al trabajo colegiado de unos y otros actores, y esto, junto a la claridad de meta y propósito de trabajo de los profesionales de la educación podrá movilizar los cambios y las transformaciones que urgen.  
Proyectar para soñar y concretar

Un proyecto es la anticipación del futuro que deseamos y que nos vamos a esforzar en conseguir. Cuando queremos conocer, el proyecto se convierte en pregunta. Cuando son auténticas preguntas, un intrigado afán de saber, nos hacen seguir el rastro de las cosas como los buenos perdigueros siguen las perdices. Un proyecto o una pregunta no son meros deseos, sino deseos decididos. Incluyen un plan de acción. Éste ha sido uno de los grandes logros de la inteligencia humana: prever lo que va a suceder, dirigir la acción con arreglo a una meta pensada, evaluada, decidida. Semejante habilidad permite contemplar y organizar el mundo de manera diferente. Cada proyecto desvela significados inéditos, posibilidades nuevas en la realidad.

José Antonio Marina

## Nuevas reglas para que nadie aprenda nada

Todos aquellos que alguna vez llegaron a ser ellos mismos tienen algo en común: alguna vez dijeron “el Emperador está desnudo”. Dejaron el lindo camino de la mentira compartida para elegir el más difícil de ver, oír, dialogar, hacer, sentir, aprender y crecer.

Si se acercaron a organizaciones fue buscando ampliar su potencial con el esfuerzo y la sabiduría compartida y no refugiar sus miedos en el poder que da una estructura. Vivieron y ayudaron a vivir. Se jugaron y ayudaron a jugarse. ¿Qué más se puede pedir?

Claro que vivir no es obligatorio y aprender, menos. Siempre se puede optar por usar la energía para dejar el mundo quieto. Para esta opción las que siguen son recetas infalibles.

- \* Convéznase de que usted sabe de antemano lo que le van a decir.
- \* Cuando le hablen piense en otra cosa.
- \* Diga cosas distintas a las que cree y piensa.
- \* No cambie de idea, no dé el brazo a torcer.
- \* Mantenga los errores ocultos.
- \* Dígale a su jefe que todo anda bien y a su gente que todo anda mal.
- \* Busque un culpable.
- \* Cuando una cosa sea grave no la ponga en discusión.
- \* Trate de que la gente tenga la información lo más segmentada posible. Así evitará que pululen opiniones y puntos de vista.
- \* Cuando haya que dar una noticia desagradable, lance primero el rumor para facilitar las cosas.
- \* Divida para reinar.
- \* Asegúrese que la responsabilidad sea siempre de otros.
- \* Elija ser conducido, la responsabilidad es del que manda.
- \* Cuando algo ande mal, trate de que cambien los otros.
- \* Castigue los errores más vigorosamente de lo que premia los logros.
- \* Sea complaciente con sus jefes y desconsiderado con sus empleados.
- \* Tenga siempre consideración por la gente incompetente, nunca por la obstinada.
- \* Espere instrucciones, sobre todo en emergencias.
- \* Asegúrese de que las recompensas sean externas a la tarea.
- \* Busque todo el tiempo la aprobación de los demás.
- \* Relativice los logros de su gente para que no pidan aumento.
- \* Recuerde: algo es problema suyo solamente si puede ser culpado por él.
- \* Dé los objetivos y las conclusiones de las reuniones por sobreentendido.
- \* Busque el camino seguro.
- \* Nada es grave mientras usted pueda controlarlo.
- \* No se sorprenda nunca por nada.
- \* No convenza, abrume.
- \* Comunique las malas noticias de tal forma de que parezcan buenas.
- \* No tome posición en asuntos controvertidos.
- \* Defienda su posición sin indagar el punto de vista de los otros.
- \* Nunca trate de explicitar lo que le parece sobreentendido.