



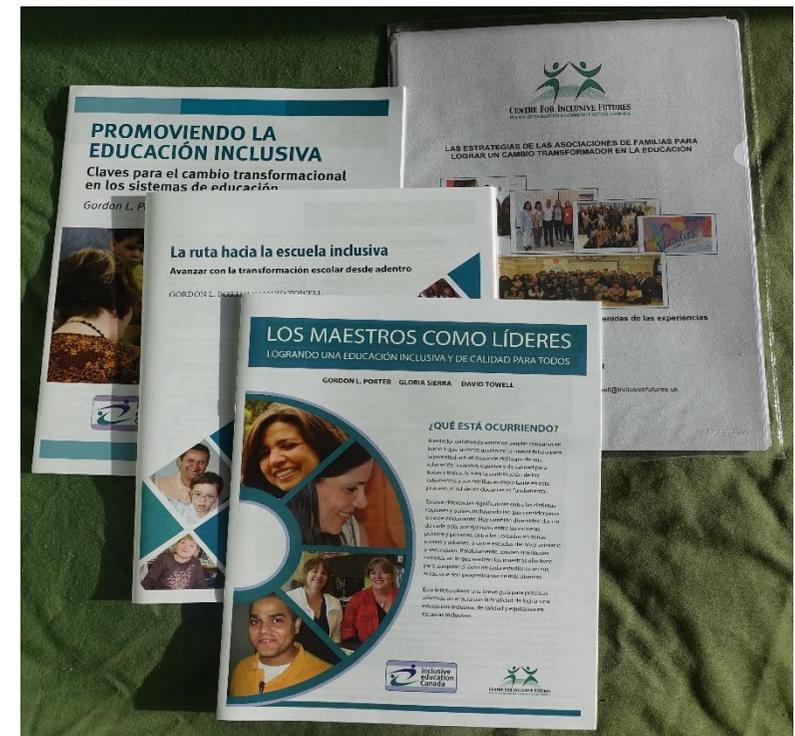
LOGRANDO UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD PARA TODOS

Una breve guía para los líderes de la transformación

David Towell

Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos

- Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 de las Naciones Unidas



Introducción

A nivel mundial se sostiene que un futuro mejor para los niños y jóvenes de nuestras sociedades actuales cada vez más diversas depende de alcanzar una educación de calidad para todos. El cuarto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 4) de las Naciones Unidas, acordado a nivel mundial y citado en la portada, lo expresa fuertemente en términos de tres ejes principales para el progreso, relacionados con la calidad, la inclusión y la equidad. Se trata de una agenda desafiante para los líderes de todos los niveles. Como se expone en un importante documento de la UNESCO y la Agencia Europea ([Guía para asegurar la inclusión y la equidad en la educación](#) 2017), la puesta en práctica del mensaje de que «todos los alumnos importan e importan por igual» requerirá probablemente «cambios en la forma de pensar y en la práctica en todos los niveles de un sistema educativo, desde los maestros en las aulas y otras personas que proporcionan experiencias educativas directamente, hasta los responsables de la política nacional».

Este desafío tiene varios aspectos. Cada uno de estos tres conceptos principales es controvertido y difícil de poner en práctica en nuestras sociedades divididas y desiguales. Los sistemas educativos son grandes y complejos. Varios intereses intervienen para lograr el cambio. Por todas estas razones, es probable que el camino hacia unos mejores resultados sea largo. Y, como se desprende de la cita anterior, la innovación no puede limitarse a «agregarse» a los mecanismos tradicionales, sino que las estrategias de cambio deben ser significativas, sistémicas y sostenidas. De hecho, la consecución del ODS 4 requiere un *cambio transformacional* en los sistemas educativos públicos.

Para ayudar a los líderes educativos (estudiantes y familias, así como maestros y responsables políticos), mi distinguido colega canadiense, Gordon Porter, y yo hemos elaborado cuatro folletos* (las versiones en español aparecen en la portada) que tratan de documentar cómo se están superando estos desafíos en ejemplos prometedores de progreso extraídos de países que conocemos en diferentes partes del mundo. Tres de ellos centran la atención en diferentes niveles de los sistemas nacionales: **F1**, el sistema en su conjunto (donde nuestro estudio de caso informa sobre la provincia canadiense de Nuevo Brunswick); **F2**, la escuela (donde incluimos siete estudios de caso de escuelas de Canadá, Reino Unido, Bolivia, Colombia y Perú), y **F3**, el aula (donde entrevistamos a maestros de todos estos países). El cuarto folleto, el **F4**, explora cómo una muestra de asociaciones de familias (en Canadá, Colombia, Perú, España y Nueva Zelanda) han tratado de apoyar a las familias para asegurar una educación de calidad para sus propios hijos e hijas, al tiempo que ejercen influencia para mejorar la educación para todos. Por supuesto, en estos diferentes países, el contexto nacional para el cambio (el sistema político, el estado de desarrollo económico, la fuerza de las asociaciones de la sociedad civil, etc.) varía considerablemente. No obstante, creemos que es posible identificar muchas ideas comunes a partir de la experiencia en diferentes lugares. Esta breve guía examina estos cuatro folletos con el fin de identificar las lecciones para aquellos que, en todos los niveles y en todas las partes del sistema, tratan de ofrecer liderazgo para el cambio transformacional.

Hemos organizado esta guía en torno a siete temas principales:

- **Lograr claridad de propósito**
- **Comprometer al sistema en su conjunto**
- **Usar diferentes mecanismos para el cambio**
- **Asociarse con los estudiantes y sus familias**
- **Planificar el camino hacia la transformación**
 - **Desarrollar prácticas eficaces**
- **Establecer la educación como un sistema de aprendizaje**

Lograr claridad de propósito

El propósito fundamental de la educación es «permitir que los estudiantes comprendan el mundo que les rodea y los talentos que llevan dentro, de modo que puedan convertirse en individuos realizados y en ciudadanos activos y compasivos» -

- Ken Robinson (Creative Schools, Penguin, 2016)

Los tres ejes del ODS 4 dirigen nuestra atención a la calidad, la inclusión y la equidad. No se trata de ejes independientes, pero lograr un cambio estratégico requiere un esfuerzo generalizado para aclarar estas ideas y garantizar que comuniquen la cultura, la política y la práctica en todos los niveles.

El acceso a una educación de *calidad* es un derecho humano para todos. La cita anterior, vinculada a este derecho, ofrece un enfoque para definir la calidad a partir de los resultados previstos: la educación de calidad es eficaz para lograr este objetivo para todos los estudiantes, reconociendo que todos son diferentes. Por lo tanto, la educación necesita un enfoque flexible del currículo y su personalización para cada estudiante. (Por lo tanto, podemos ver fácilmente que la calidad, tal y como se define aquí, necesita a su vez una enseñanza de calidad, escuelas de calidad y un sistema más amplio que promueva la calidad: son muchos los factores que intervienen para garantizar buenos resultados para todos los estudiantes).

Entendemos la *inclusión* como la impartición de una educación de calidad a través de entornos de aprendizaje comunes en los que todos los jóvenes aprenden con (y de) sus compañeros y en los que se considera que la diversidad aporta beneficios a todos. Históricamente se ha prestado mucha atención a los estudiantes con discapacidades, pero la inclusión tiene que consistir en que todos estén presentes, participen y obtengan resultados en los entornos comunes de aprendizaje. De hecho, los analistas sociales reconocen cada vez más lo que describen como «interseccionalidad»: los tipos de diferencia, desventaja y discriminación -pobreza, género, raza, idioma, discapacidad, etc.- suelen reforzarse mutuamente. El eje de la inclusión requiere que la educación trate de abordar todas las barreras potenciales para una participación plena y equitativa.

La *equidad* (ser justo con todos) se solapa claramente con los dos conceptos anteriores. Requiere que el sistema reciba esta diversidad e invierta esfuerzos de todo tipo para garantizar que cada estudiante experimente la educación de forma positiva y obtenga lo que necesita para prosperar en un mundo que cambia rápidamente.

Las estrategias transformacionales deben poner en práctica estas ideas de forma más concreta en relación con los distintos niveles de todo el sistema. Otra publicación útil de la UNESCO ([*Llegar a todos los alumnos: Una caja de recursos para apoyar la educación inclusiva*](#), 2016) identifica 16 características de la cultura, la política y la práctica exitosas a nivel de la escuela y el aula. (**Diagrama I**, a continuación) Estas proporcionan la base para una herramienta práctica de autoevaluación que las partes interesadas en cada escuela pueden utilizar para revisar el progreso y planificar la acción para la mejora de la escuela.

Diagrama I. Indicadores de logros de objetivos en la escuela

Indicadores: En toda la escuela

1. Todos y todas se sienten bienvenidos.
2. Todas y todos los estudiantes son valorados de igual forma.
3. Hay altas expectativas para todas y todos los estudiantes.
4. El personal y estudiantes se tratan los unos a los otros con respeto.
5. Hay trabajo conjunto entre el personal de la escuela y las familias.
6. La escuela es accesible para todas y todos los estudiantes.
7. El personal superior apoya a los maestros para asegurarse de que todas y todos los estudiantes participen y aprendan.
8. La escuela supervisa la presencia, participación y logro de todos los estudiantes.

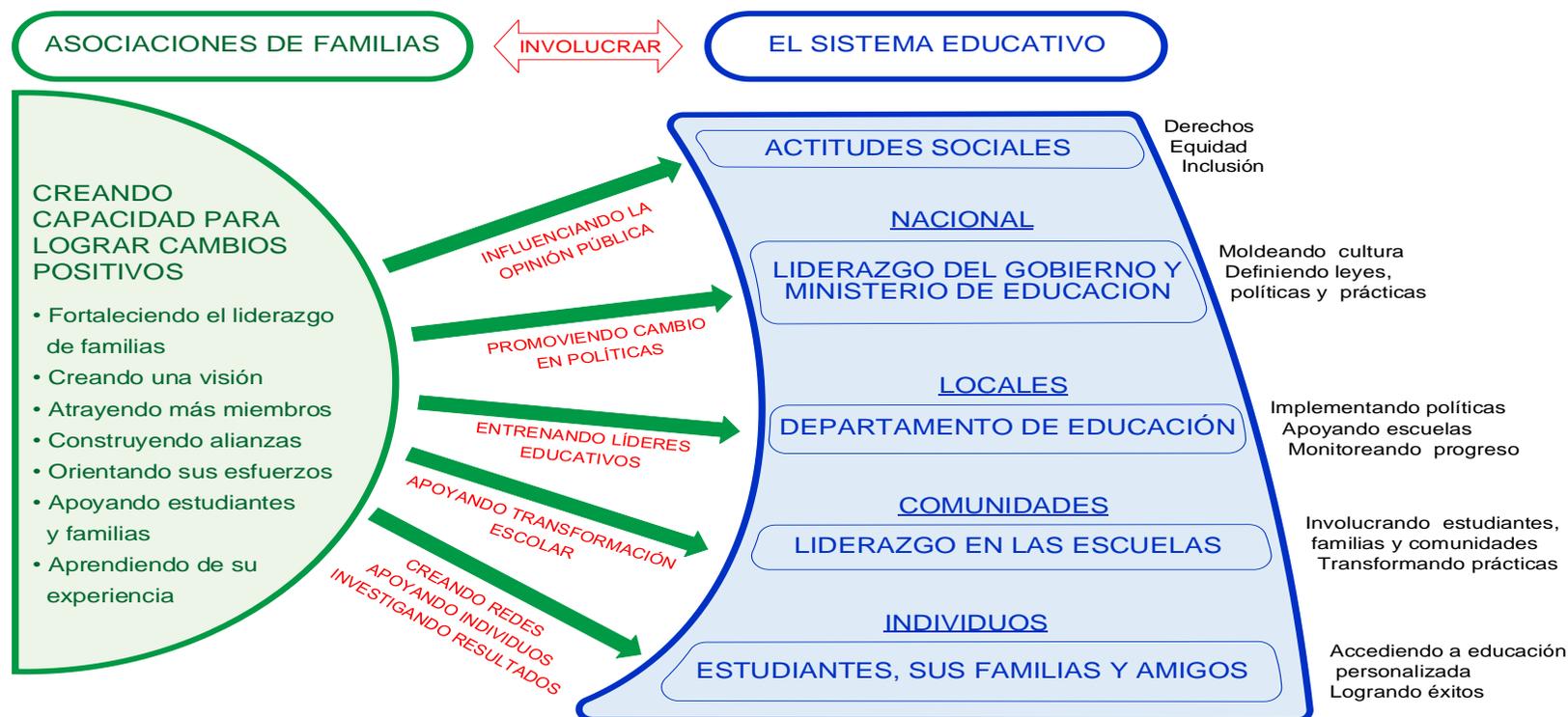
Indicadores: En el aula de clase

1. El currículo es planeado pensando en todas y todos los estudiantes.
2. Las clases incentivan la participación de todas y todos los alumnos.
3. Las y los estudiantes participan activamente en su propio aprendizaje.
4. Se alienta a las y los estudiantes a apoyar el aprendizaje de los demás.
5. Se proporciona apoyo cuando las y los estudiantes experimentan dificultades.
6. La disciplina en el aula se basa en el respeto mutuo y la vida saludable.
7. Las y los estudiantes sienten que tienen con quien hablar cuando están preocupados o molestos.
8. La evaluación contribuye al logro de todas y todos los estudiantes.

Comprometer al sistema en su conjunto

Como hemos señalado, incluso en jurisdicciones pequeñas como la provincia canadiense de Nuevo Brunswick (F1), ¡la educación es compleja! Generalmente, los sistemas educativos, desde el Ministerio hacia abajo, tienen múltiples niveles y un número creciente de entidades y participantes a medida que llegamos al nivel del aula. Esta estructura «vertical» se muestra en forma de diagrama en la parte derecha del **Diagrama II** (extraído de F4) a continuación. Las tareas específicas de liderazgo en cada nivel del curso varían según las funciones clave que se ejercen en este nivel. (F1 proporciona listas más detalladas de estas tareas a nivel nacional, local y escolar, resumidas brevemente en la parte derecha de este diagrama). Sin embargo, se trata de un *único sistema*: las acciones en estos diferentes niveles se relacionan entre sí. En todo el sistema necesitamos el mismo sentido de motivación para promover una transformación coherente.

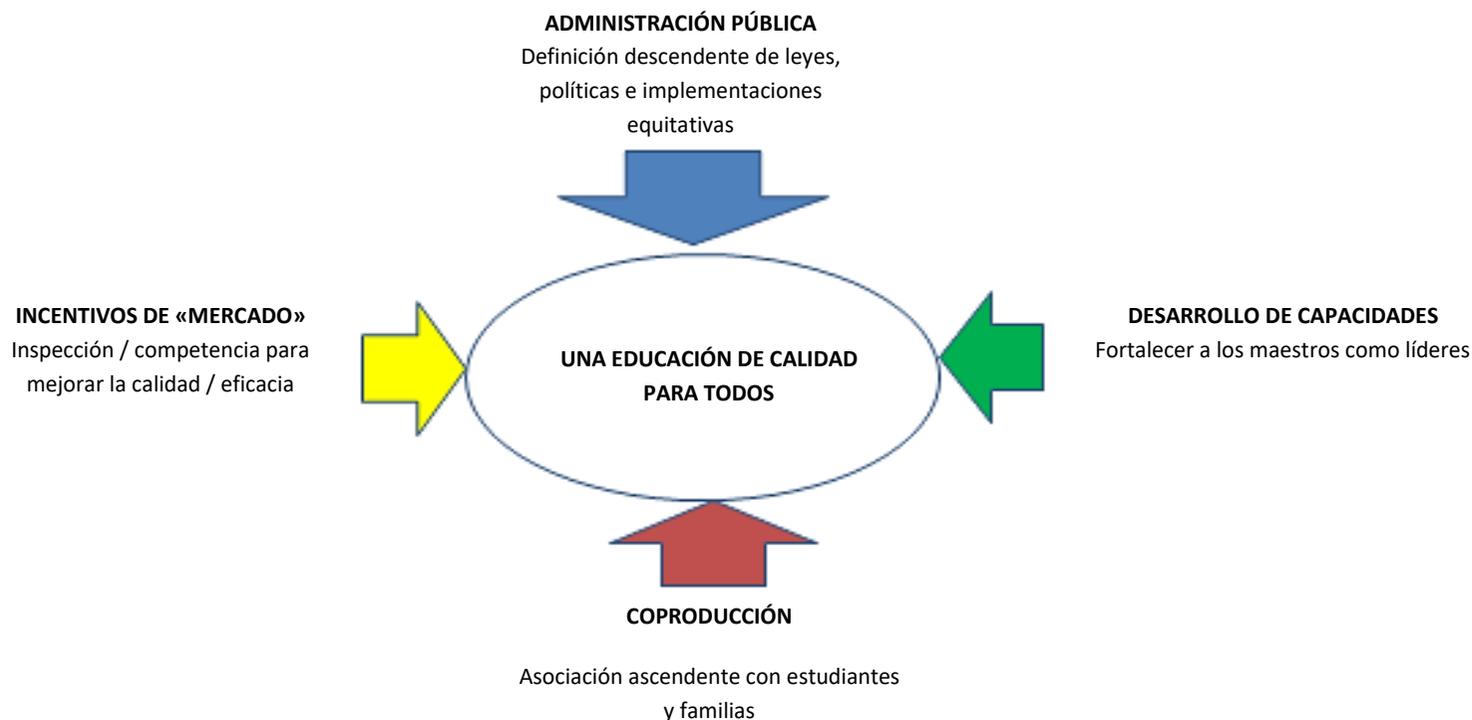
Diagrama II. MÚLTIPLES NIVELES Y ELEMENTOS EN LOS SISTEMAS EDUCATIVOS NACIONALES



Usar diferentes mecanismos para el cambio

Otra forma de pensar en este complejo sistema es identificar los diferentes grupos de partes interesadas implicadas y las diferentes formas en las que se puede movilizar el poder o la influencia. El **Diagrama III** muestra una representación sencilla de estos factores. Está claro que el sistema educativo involucra al gobierno con lo que podemos describir como autoridad democrática ejercida a través de los métodos tradicionales de la administración pública. Involucra a los trabajadores profesionales, especialmente a los maestros, cuya contribución puede reforzarse invirtiendo en el desarrollo de sus motivaciones y competencias. Involucra a los estudiantes, a las familias y, a través de ellas, a las comunidades de las que forman parte. Todos ellos pueden considerarse socios de las escuelas y los maestros para mejorar la educación desde la «base». Y, especialmente, pero no solo en el sector privado, las escuelas están expuestas a incentivos de mercado o cuasi-mercado (por ejemplo, evaluación escolar independiente, «tablas de clasificación», elección de los padres) que también influyen en la oferta educativa.

Diagrama III. CUATRO ENFOQUES PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO



En cada una de las secciones que aparecen a continuación, exploraremos aspectos de estos diferentes mecanismos de cambio. Empezaremos por una reflexión de lo que a veces se describe como «coproducción».

Asociarse con los estudiantes y sus familias

Un sabio proverbio africano dice que «Se necesita a todo un pueblo para educar a un niño/a». Las escuelas y los maestros deben involucrar a los alumnos y a las familias en la empresa educativa y, por supuesto, gran parte de lo que aprendemos proviene de nuestras experiencias en casa y en nuestras comunidades locales, no solo del aula. Como dijo el filósofo griego Plutarco hace 2000 años, «La educación es encender una llama, no llenar un recipiente». Los estudiantes deben participar activamente en su propio aprendizaje y, de hecho, son una fuente clave de apoyo mutuo dentro de las diversas aulas (como describe el **F2** con mucho más detalle). Los estudiantes son socios esenciales con otros líderes escolares en la construcción de una cultura en la que todos son bienvenidos y participan plenamente.

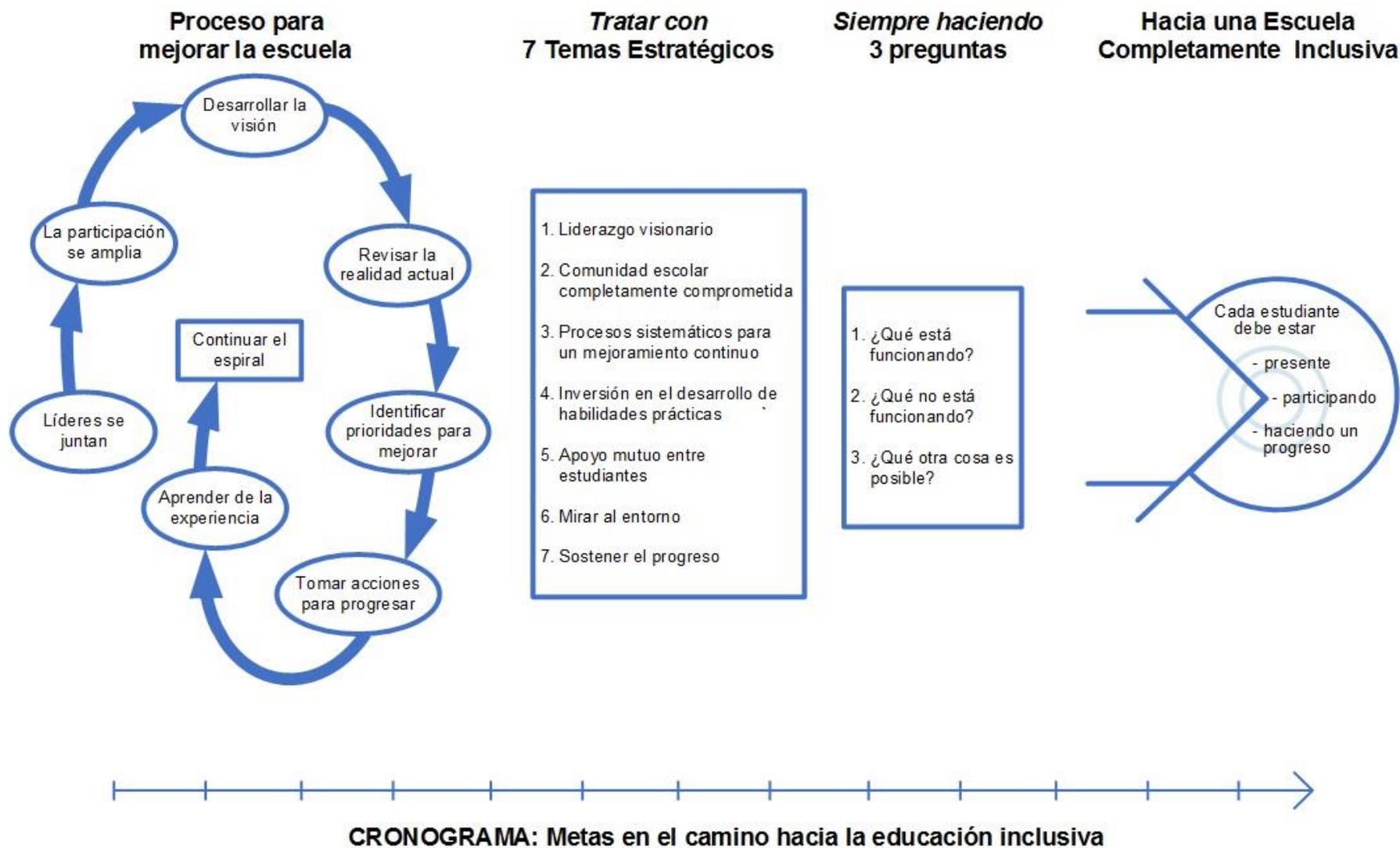
De manera similar, los padres deben participar con los maestros en el desarrollo y la ejecución del programa educativo de cada niño y joven, y los padres se verán favorecidos en este sentido si se fomenta el apoyo de padres a padres. Para todos los estudiantes, pero especialmente para los que corren el riesgo de ser marginados, es probable que las familias sean los defensores más importantes de sus hijos a la hora de buscar una educación inclusiva y de calidad. En consecuencia, las familias necesitan una buena información sobre los derechos de sus hijos, la calidad de las escuelas y la mejor manera de reclamar las mejoras necesarias.

Nuestro folleto (**F4**) describe cómo los vínculos familiares informales se han convertido en asociaciones familiares locales y nacionales capaces de movilizar este apoyo y defensa a todos los niveles. Las familias deben ser socias en la elaboración de políticas. La parte izquierda del **Diagrama II** resume lo que sugieren nuestros ejemplos de todo el mundo sobre cómo estas asociaciones construyen su propia capacidad para lograr un cambio positivo y la gama de funciones (dar forma a la comprensión pública, abogar por la innovación política, formar a los líderes educativos, asesorar a las escuelas, apoyar a las familias individuales, etc.) a través de las cuales se ejerce esta influencia.

Planificar el camino hacia la transformación

¿Cómo es posible entonces lograr un cambio fundamental en estos sistemas complejos? En cada uno de los niveles (escuelas individuales, distritos escolares locales y ministerio nacional) es necesario que existan procesos de mejora orientados a objetivos mutuos que impliquen a las partes interesadas pertinentes para lograr una acción sostenible. Nuestro folleto centrado en las escuelas, (**F2**), desarrolla esta idea con más detalle, como sugerimos en el **Diagrama IV** que aparece a continuación.

Diagrama IV. UN MODELO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA ESCUELA



El cambio transformacional lleva tiempo. Por ejemplo, el camino hacia una mejor escolarización requiere un proceso continuo de planificación, acción y aprendizaje (como se representa en la espiral de la izquierda de este diagrama). (Los estudios de casos de las escuelas en el **F2** muestran que incluso a nivel de la escuela esto puede llevar varios años... y, de hecho, siempre habrá margen para seguir mejorando). Además, estos esfuerzos deben estar relacionados con los siete temas principales que tratamos aquí (formulados de forma ligeramente diferente en la parte central del diagrama), preguntando siempre «¿Qué funciona?», «¿Qué no funciona?» y «¿Qué otra cosa es posible?» para identificar propuestas de acción. Es importante que las innovaciones propuestas se pongan a prueba con respecto a sus implicaciones para lograr un progreso sostenible hacia la calidad, la inclusión y la equidad. Los sistemas complejos tienden a incorporar los cambios de forma que vuelven a la práctica tradicional: necesitamos innovaciones que anticipen -y fomenten- un futuro radicalmente diferente. Y tenemos que integrar estas innovaciones en «la forma en que siempre se hacen las cosas por aquí» para que sean sostenibles.

Desarrollar prácticas eficaces

Dentro de esta complejidad, los maestros y su práctica en el aula son fundamentales: unos buenos maestros y una enseñanza eficaz son esenciales para el éxito de todos los estudiantes. Nuestro tercer folleto (**F3**) examina en detalle lo que hacen los buenos maestros, e identifica siete características comunes de la práctica eficaz. Los buenos maestros entienden el propósito de la educación en sentido amplio y asumen la responsabilidad de la educación de todos sus estudiantes. Trabajan en colaboración con las familias para promover expectativas altas para todos los alumnos y se ocupan continuamente de su bienestar. Por supuesto, necesitan un conocimiento profundo de la materia, pero también una comprensión similar de cada estudiante. Consideran cuidadosamente la forma de gestionar las clases, la manera de utilizar cualquier ayuda pedagógica adicional y los ajustes que realizan para reflejar las diferencias individuales entre los estudiantes. Determinan y evalúan objetivos alcanzables y utilizan estrategias pedagógicas como el diseño universal para el aprendizaje, la instrucción diferenciada y los grupos de aprendizaje cooperativo. ¡Y requieren algunas de las habilidades creativas de un actor para garantizar que cada lección sea una representación atractiva!

Desarrollar la eficacia en todos estos aspectos de la práctica requiere tres tipos principales de inversión. En primer lugar, las aulas están integradas en la escuela y las escuelas se ven afectadas por políticas educativas más amplias. Las buenas escuelas (como describimos más detalladamente en el **F2**) proporcionan orientación y apoyo para la actividad de los maestros, garantizan que el currículo sea pertinente y flexible, abordan los obstáculos que impiden la plena participación de los estudiantes, proporcionan tecnologías de apoyo y materiales de aprendizaje variados, y demuestran que valoran a los maestros como líderes en sus propias aulas.

En segundo lugar, los sistemas educativos invierten en la contratación y la formación de maestros bien motivados y cualificados, y las buenas escuelas garantizan la existencia de disposiciones para el desarrollo profesional continuo, especialmente dedicando tiempo a que los maestros reflexionen sobre sus propias experiencias y compartan lo que están aprendiendo con sus colegas.

En tercer lugar, los estudios de caso (en el **F2**) sugieren la importancia de establecer equipos de apoyo en la escuela, que reúnan diversos tipos de experiencia como recurso tanto para el plan de mejora de la escuela como para el trabajo de los maestros en el aula que aspiran a mejorar con todos sus estudiantes.

Establecer la educación como un sistema de aprendizaje

Aquí ya hemos visto que, en la mayoría de las jurisdicciones, el sistema de educación en su conjunto es muy complejo, en cuanto a su escala, el número de niveles entre el aula y el Ministerio y la variedad de participantes. Además, promover el objetivo expresado en el ODS 4 requiere, a lo largo de varios años, una transformación radical, que abarque, entre otras cuestiones (tal y como expone un importante [artículo](#) de Paula Hunt): la necesidad de un marco legislativo nacional basado en los derechos y las políticas relacionadas; mecanismos para llevar las políticas a la práctica; una financiación equitativa; un currículo flexible que pueda adaptarse a todos los estudiantes; procesos de evaluación igualmente flexibles; formación y apoyo a los maestros; acceso a la escuela, cultura y pedagogía adecuados; e inversión en la capacitación de los estudiantes, junto con la participación de la familia y la comunidad.

Para superar esta complejidad en las estrategias nacionales de cambio sostenible es necesario no solo que la educación permita a todos los estudiantes aprender y desarrollarse, sino también que el propio sistema de educación sea capaz de aprender y desarrollarse: que se convierta en un *sistema de aprendizaje*. De forma vertical, esto significa crear procesos que permitan a los líderes de las diferentes partes del sistema ser capaces de ver algo del «conjunto», de modo que puedan relacionar sus contribuciones con los objetivos de todo el sistema. De forma lateral, al igual que los estudiantes aprenden de otros estudiantes y los maestros aprenden de otros maestros, debemos crear procesos que permitan a las escuelas aprender de otras escuelas y a los distritos escolares locales aprender de otros distritos escolares. Nuestro primer folleto (**F1**) muestra cómo esto se logró en la provincia canadiense de Nuevo Brunswick. En este ejemplo, la provincia invirtió en revisiones independientes periódicas para proporcionar devoluciones a los ministros y otros participantes sobre las fortalezas y debilidades de los progresos realizados hasta la fecha. El Ministerio, en colaboración con los distritos escolares, también generó múltiples oportunidades para que todo tipo de personas compartieran conocimientos y experiencias más allá de los límites laterales.

En términos más generales, las innovaciones bastante recientes en el campo del cambio estratégico han puesto a disposición una cierta variedad de lo que son (por citar el título de un libro de B.B. Bunker y B.T. Alban, Jossey-Bass, 1997) las *Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change*. [Intervenciones en grupos grandes: Comprometer al sistema en su conjunto para un cambio rápido.] Nosotros mismos

hemos utilizado lo que ahora son los métodos bien documentados de *Appreciative Inquiry*, *Future Search*, *The World Café* y *Open Space Technology*. Lo que estos métodos tienen en común es la creación de «espacios» seguros e inclusivos en los que personas con diferentes perspectivas y experiencias reciben apoyo para reflexionar sobre los éxitos y los desafíos y tratar de identificar acciones diseñadas para marcar una diferencia positiva en el futuro.

Implicaciones para el liderazgo disperso

Esta breve guía está dirigida a las personas que asumen funciones de liderazgo en la transformación de la educación para alcanzar la meta del ODS 4. El cambio transformacional requiere un liderazgo en todo el sistema de educación, a muchos niveles y por parte de personas que desempeñan muchas funciones. Así que, los responsables políticos y los maestros, así como los padres y los estudiantes.

En todo este sistema disperso, dicho liderazgo requiere lo siguiente:

- entender la importancia del cambio radical;
- trabajar con otros para desarrollar una visión de un futuro mejor que inspire la transformación y comunicarla a todo el sistema;
- generar confianza, respetando lo que las personas «aportan» desde su propia experiencia, poniéndose a su lado y apoyando su exploración y aprendizaje;
- fomentar una amplia variedad de innovaciones, pequeñas y grandes, para demostrar la visión en la práctica;
- ayudar a los innovadores a crear redes para compartir los conocimientos entre las escuelas y las comunidades y celebrar los éxitos;
- fomentar la reflexión crítica sobre lo que se está aprendiendo de estos esfuerzos;
- consolidar gradualmente los avances en leyes, políticas y una cultura inclusiva en la que se valore a todos los estudiantes por igual; y
- celebrar los logros y ayudar a todos los implicados a mantener su visión y su pasión a lo largo de este largo camino.

Los numerosos ejemplos que aparecen en nuestros cuatro folletos demuestran que, a pesar de los desafíos, el cambio transformacional para lograr una *educación de calidad para todos* es posible. Esperamos que esta breve guía actúe como recurso para la acción de los líderes de todo el mundo.

David Towell

david.towell@inclusivefutures.uk

Centre for Inclusive Futures

Londres, marzo de 2022

*Los cuatro folletos:

F1 [Promoviendo La Educación Inclusiva: Claves para el cambio transformacional en los sistemas de educación](#)

F2 [La ruta hacia la escuela inclusiva: Avanzar con la transformación escolar desde adentro](#)

F3 [Los Maestros Como Líderes: Logrando una educación inclusiva y de calidad para todos](#)

F4 [Las Estrategias De Las Asociaciones De Familias Para Lograr Un Cambio Transformador En La Educación](#)